



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

Crescita digitale ed opportunità per l'area metropolitana di Milano

RICERCA

N°10/2016

A cura di:

Area Amministrazione e Finanza, Servizi Generali e Sistemi
Informativi e Area Industria e Innovazione

Crescita digitale ed opportunità
per l'area Metropolitana di Milano

Indice

| | |
|---|-----------|
| 1. IL CONTESTO E GLI OBIETTIVI | 5 |
| 2. EXECUTIVE SUMMARY | 7 |
| 3. METODOLOGIA | 9 |
| 4. AMBITI DI SMARTNESS | 11 |
| 4.1 Il punto di vista dei cittadini | 13 |
| 4.2 Il punto di vista delle imprese | 16 |
| 5. SERVIZI DI E-GOVERNMENT | 19 |
| 5.1 Il punto di vista dei cittadini | 21 |
| 5.1.1 Fascicolo Sanitario Elettronico | 23 |
| 5.1.2 Servizio di tesoreria | 25 |
| 5.1.3 Servizio di lavoro e previdenza | 27 |
| 5.2 Il punto di vista delle imprese | 29 |
| 5.2.1 Sportello Unico per le Attività Produttive | 30 |
| 5.2.2 Servizio di tesoreria | 33 |
| 5.2.3 Servizio di fatturazione elettronica | 35 |
| 6. MODELLI DI BUSINESS A CONFRONTO | 39 |
| 6.1 Milano | 41 |
| 6.1.1 Analisi del contesto di Milano | 41 |
| 6.1.2 Il modello di business di Milano | 43 |
| 6.2 Barcellona | 45 |
| 6.2.1 Analisi del contesto di Barcellona | 45 |
| 6.2.2 Il modello di business di Barcellona | 47 |
| 6.3 Monaco di Baviera | 50 |
| 6.3.1 Analisi del contesto di Monaco di Baviera | 50 |
| 6.3.2 Il modello di business di Monaco di Baviera | 52 |
| 6.4 Il confronto tra i modelli di business | 54 |
| 7. CONCLUSIONI | 57 |

Realizzata da Scuola di Direzione
Aziendale della Università Bocconi
con il contributo di Assolombarda
Confindustria Milano Monza e Brianza

1. Il Contesto e gli obiettivi

I trend di urbanizzazione della popolazione in atto nel contesto Europeo e l'elevato dinamismo che caratterizza la società contemporanea hanno portato ad un nuovo ruolo della città quale luogo dell'innovazione e anello di congiunzione di una pluralità di attori.

Le aree urbane divengono centri di sfide di crescita intelligente, inclusiva e sostenibile. Tale tendenza pone rilevanti questioni di sostenibilità per i modelli di sviluppo urbano di città quali Milano.

In tale percorso di cambiamento e modernizzazione, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) assumono sempre più un ruolo centrale nella erogazione di servizi e nel posizionamento dei modelli di business delle città, rispondendo così alla necessità di un approccio di tipo multicanale, caratterizzato da un alto livello di interattività tra amministrazioni e stakeholder e da logiche di co-produzione.

In tale contesto si rileva, per le pubbliche amministrazioni, la necessità di sviluppare modelli di business che rispondano in modo localizzato ed efficace al bisogno di crescita digitale degli stakeholder che insistono sul territorio di riferimento. Per contro, gli stakeholder sono attori rilevanti di questo processo di trasformazione in quanto il ripensamento delle modalità di produzione e di erogazione dei servizi deve essere attuato in un'ottica di maggiore accessibilità e fruibilità da parte degli utenti, oltre che di crescente attenzione all'aspetto qualitativo (e non meramente quantitativo) dei servizi erogati.

La capacità delle città di rispondere ai bisogni espressi dal territorio è fattore abilitante della competitività dello stesso, rendendo così possibile il soddisfacimento degli stakeholder e l'attrazione di future fasce di popolazioni e di imprese. In tal senso, Milano deve dotarsi di strumenti per "leggere" gli input degli attori chiave del territorio così da definire la propria *value proposition* anche alla luce degli stessi.

A fronte di diversi studi legati alla implementazione dell'agenda digitale e di molteplici fallimenti riscontrati nella pratica, il percorso "Crescita Digitale ed Opportunità per il Territorio Lombardo" condotto da SDA Bocconi School of Management ha avuto l'obiettivo di comprendere gli elementi fondanti di una corretta ed efficace attuazione della crescita digitale.

Il seguente report restituisce i risultati del percorso di ricerca svoltosi tra Gennaio e Novembre 2016.

In primo luogo si pone come elemento utile a cogliere le priorità espresse da cittadini e imprese rispetto agli ambiti di *smartness*¹ più rilevanti, fornendo un primo elemento di inquadramento e di confronto secondo le dimensioni di rilevanza² e adeguatezza³, oltre ad individuare eventuali opportunità di riposizionamento rispetto a questi.

In seconda istanza, con riferimento alle medesime dimensioni, il seguente report si pone come obiettivo precipuo la restituzione di risultati e la rappresentazione della domanda prioritaria rispetto ad aree di servizio e, coerentemente con la ricerca svolta da Assolombarda nel 2014, l'analisi di una selezione di servizi erogati in forma elettronica attraverso l'uso di piattaforme online della pubblica amministrazione. In particolare:

¹ *European Smart Cities (2007) & Mapping Smart Cities in the EU (2014)*. Sono definiti 6 ambiti di smartness: Smart Governance, Smart Environment, Smart Mobility, Smart Economy, Smart People, Smart Living.

² Per "rilevanza" si intende la percezione di importanza da parte del cittadino rispetto all'oggetto di analisi.

³ Per "adeguatezza" si intende il valore attribuito al servizio dal cittadino e la capacità del Comune di erogare/investire sul servizio in oggetto.

Fascicolo Sanitario Elettronico; Servizi di tesoreria; Servizi di lavoro e previdenza;
Fatturazione elettronica; Sportello Unico per le Attività Produttive.

Infine, sulla base delle risultanze relative all'analisi degli elementi distintivi del modello di sviluppo urbano sostenibile e digitale di Milano, il seguente report identifica possibili scenari e strategie da porre in essere per il futuro, muovendo anche dall'esperienza dalle città metropolitane di Barcellona e Monaco di Baviera.

2. Executive Summary

Il seguente documento costituisce uno strumento di restituzione dei risultati del percorso di ricerca “Crescita digitale ed opportunità per il territorio lombardo” condotto da SDA Bocconi School of Management nel corso del 2016 volto a:

- cogliere gli ambiti di smartness più rilevanti, per cittadini e imprese di Milano, rispetto alle dimensioni di rilevanza e adeguatezza;
- l’analisi di una selezione di servizi di e-government rispetto alle dimensioni di rilevanza/adequatezza, uso, accessibilità e grado di integrazione;
- l’analisi e il confronto dei modelli di business di realtà comparabili per dimensioni e ruolo pivotale all’interno delle macro-area della competitività di riferimento, in particolare: Milano, Barcellona e Monaco di Baviera.

Il percorso di analisi si è avvalso di una preliminare analisi documentale a cui sono seguite:

- la somministrazione di una survey a campioni statisticamente rilevanti e rappresentativi dei cittadini e delle imprese di Milano (con errore campionario definito a 0,1);
- lo svolgimento di interviste semi-strutturate ai referenti delle città metropolitane oggetto di approfondimento.

Nell’ambito delle interviste semi-strutturate individuali, per ogni amministrazione sono stati coinvolti: dirigente apicale, dirigente responsabile della funzione ICT, dirigente responsabile dell’area di policy per l’innovazione.

Di seguito una sintesi delle risultanze del percorso di ricerca che ha visto interessati, a diverso titolo e con diverse modalità di coinvolgimento: cittadini e imprese di Milano; referenti delle Amministrazioni delle 3 Città metropolitane oggetto di approfondimento.

INTERAZIONE DIGITALE ANCORA TROPPO TRADIZIONALE. Dall’analisi della domanda prioritaria di aree e servizi di e-government emerge, sono emersi i seguenti aspetti di rilievo:

- **Accesso a piattaforme elettroniche della pubblica amministrazione ancora limitato e quale fonte di informazioni.** I dati acquisiti testimoniano che il 47% delle imprese e 61% dei cittadini accedono al sito del Comune. Emerge, tuttavia, che il portale è prevalentemente utilizzato per il reperimento di informazioni relative ai servizi di e-government offerti (rispettivamente il 78% e 88% di imprese e cittadini che accedono al sito) anziché quale piattaforma di interazione con l’Amministrazione. In tale prospettiva, si evince come sussista ancor oggi a Milano un modello di erogazione dei servizi di tipo tradizionale ovvero riflettente la struttura organizzativa interna o delegato a terzi (es. soggetti terzi erogatori di servizi, intermediari o partecipate);
- **Il valore percepito da cittadini nell’interazione digitale è ancora molto basso.** L’analisi dei servizi e-government offerti ai cittadini analizzati (Fascicolo Sanitario Elettronico, Servizio di tesoreria, Servizio di lavoro e previdenza) restituisce un gap elevato tra rilevanza ed adeguatezza. La limitata adeguatezza è confermata in modo ancora più marcato nel caso in cui gli utenti abbiano espresso un giudizio prima della fruizione del servizio e dopo. Da tali evidenze emerge la necessità di un ripensamento dei servizi di e-government al fine di renderli adeguati ai bisogni espressi dalle diverse fasce della popolazione e categorie di imprese distinte per fatturato;
- **La norma come determinante del cambiamento.** I risultati acquisiti hanno evidenziato come le modifiche normative in materia di alcuni servizi hanno generato un’innovazione virtuosa non circoscritta al dettato normativo ma rispondente anche

agli effettivi e percepiti bisogni delle imprese, come nel caso della fatturazione elettronica.

In sintesi, a fronte di un ruolo dell'ICT visto quale elemento integrato nella strategia della città di Milano, permane la tendenza ad interagire con la amministrazione pubblica in modo tradizionale dal punto di vista della fruizione dei servizi, non cogliendo in tal modo a pieno le potenzialità offerte dalle tecnologie.

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E MOBILITÀ QUALI AMBITI PRIORITARI. La città di Milano vanta tra i propri punti di forza la presenza di sistemi di trasporto e logistica integrati, accessibili e l'utilizzo efficiente/innovativo delle risorse per mezzo di reti energetiche abilitate dall'ICT. Essi sono elementi chiave per il supporto della competitività del territorio, della qualità della vita di chi lo vive. Dal confronto di tali sistemi di mobilità e sostenibilità ambientale del territorio con quelle presenti in altre città a livello internazionale si rileva l'opportunità di sinergie tra i diversi ambiti. Più in particolare i dati acquisiti evidenziano come l'attenzione alla sostenibilità ambientale integrata agli investimenti relativi all'ambito della mobilità, rientrano tra gli ambiti di smartness prioritari di cittadini e imprese.

MILANO, MODELLO DI BUSINESS CAPACE DI COGLIERE OPPORTUNITÀ ESTERNE E GUIDARE IL

CAMBIAMENTO. Dall'analisi del modello di business di Milano si evidenziano importanti occasioni per il consolidamento della città quale territorio attrattivo e competitivo capace di un percorso di crescita digitale integrato che sa "leggere" i fabbisogni dei diversi stakeholder attraverso meccanismi di partecipazione. In particolare, elementi salienti del percorso di ricerca sono:

- **Milano città collaborativa.** Gli investimenti posti in essere per l'implementazione di meccanismi di collaborazione e integrazione pubblico-privato a supporto dell'attuazione di uno sviluppo urbano sostenibile, rispondono in modo preponderante al fabbisogno di imprese e cittadini. La governance partecipata è stata elemento di stimolo per un coinvolgimento a più livelli di attori ed ha portato alla realizzazione di iniziative di visibilità internazionale. I cittadini e le imprese del territorio hanno segnalato come una governance partecipata risulti essere un aspetto imprescindibile. Al tempo stesso è emerso come questo processo non possa considerarsi ancora concluso in quanto viene percepito un significativo divario tra quanto auspicato e quanto allo stato attuato. Tale percezione suggerisce di continuare nella direzione della concreta attuazione di logiche di co-produzione.
- **Un modello di business aperto, ma non troppo.** Una città come Milano chiamata a confrontarsi con sfide di competitività su scala internazionale deve dotarsi di un modello di business per definire strategie di breve e vision di lungo periodo nonché degli strumenti adeguati per la loro attuazione. Più nel dettaglio fra questi ultimi assunto centralità (i) la governance, ovvero il sistema di governo delle relazioni intersoggettive con attori interni ed esterni alla realtà dell'Ente; (ii) le risorse umane e finanziarie e tecnologiche necessarie. Diversamente dai modelli di Barcellona e Monaco di Baviera – caratterizzati da una logica "a cannocchiale" a garanzia della continuità tra il livello strategico e il processo di pianificazione, programmazione e controllo – il modello di business di Milano si fonda su iniziative che insistono prevalentemente sull'ambito operativo e non strategico. Il modello di governance del Comune di Milano, "visto" dall'interno coincide con la percezione che ne hanno gli stakeholder esterni. La governance è a carattere prevalentemente inter-istituzionale e partecipata.

3. Metodologia

Nel perseguimento degli obiettivi del percorso di ricerca, la metodologia di raccolta dati condotta da SDA Bocconi School of Management si è articolata secondo tre direttrici principali: analisi documentale, somministrazione di una survey a imprese e cittadini, interviste semi-strutturate ai referenti delle città oggetto di analisi (Milano, Barcellona, Monaco di Baviera).

- **Analisi documentale.** In una prima fase, attraverso una *review* della letteratura e successiva analisi documentale sono stati identificati i framework di riferimento utili all'analisi dei tre ambiti oggetto del percorso di ricerca: ambiti di smartness, servizi di e-government, modelli di sviluppo urbano. In seconda istanza, tali framework sono stati utilizzati al fine della definizione della struttura della survey e delle interviste semi-strutturate.
- **Survey.** Questa ha previsto la somministrazione, secondo la metodologia dell'inchiesta campionaria⁴, di un questionario a campioni statisticamente rilevanti di cittadini e imprese di Milano volto ad indagare:
 - le percezioni delle dimensioni di rilevanza⁵ e adeguatezza⁶ rispetto agli ambiti di smartness;
 - le aree di servizio ritenute prioritarie;
 - il grado di interazione di cittadini e imprese con l'Amministrazione attraverso il sito del Comune e le motivazioni di accesso a questo;
 - le percezioni relative ai servizi di e-government rispetto alle dimensioni di uso⁷, accessibilità⁸, rilevanza, adeguatezza e grado di integrazione⁹.A cittadini e imprese è stato quindi richiesto di esprimere un giudizio – sulla base di una scala Likert¹⁰ –, rispetto alla dimensioni oggetto di analisi.
- **Interviste semi-strutturate.** Le interviste sono state utilizzate ai fini dell'approfondimento dei modelli di business in essere all'interno delle città metropolitane oggetto del percorso di ricerca, raccogliendo informazioni, dati ed evidenze attraverso il metodo delle interviste individuali¹¹. Per le interviste è stata definita una traccia comune orientata alla raccolta omogenea delle informazioni necessarie all'analisi del contesto e del modello di business delle Amministrazioni oggetti di analisi; tuttavia, ulteriori domande sono state poste nel corso delle singole interviste al fine di approfondire tematiche funzionali all'obiettivo del percorso di ricerca. Per ciascuna delle città, le interviste hanno visto coinvolti tre referenti interni all'Amministrazione: dirigente apicale, dirigente responsabile della funzione ICT, dirigente responsabile dell'area di policy per l'innovazione.

⁴L'inchiesta campionaria è una metodologia volta a rilevare informazioni interrogando un campione rappresentativo mediante una procedura standardizzata di interrogazione allo scopo di studiare le relazioni tra le variabili (Corbetta, 1999, *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna)

⁵Per "rilevanza" si intende la percezione di importanza da parte del cittadino rispetto all'oggetto di analisi.

⁶Per "adeguatezza" si intende il valore attribuito al servizio dal cittadino e la capacità del Comune di erogare/investire sul servizio in oggetto.

⁷Per "uso" si intende la valutazione del grado di utilizzo del servizio di e-government da parte di cittadini e imprese parte dei campioni di analisi.

⁸Per "accessibilità" si intende la facilità di reperire le informazioni relative al servizio stesso.

⁹Per "grado di integrazione" si intende il grado di sofisticazione delle funzionalità del sito dell'Amministrazione rispetto al servizio oggetto di analisi. A partire dal framework di Hiller e Bélanger, il percorso di ricerca identifica cinque livelli di integrazione: informazione, comunicazione bilaterale, transazione, integrazione (Hiller & Bélanger, 2001).

¹⁰La scala Likert adottata ai fini della analisi prevede sette modalità di risposta in una scala di giudizio che va da un minimo di 1 ad un massimo di 7. I giudizi espressi sono quindi stati normalizzati su una scala di 10 (Corbetta, 1999).

¹¹L'intervista semi-strutturata individuale è una tecnica di raccolta dati il cui obiettivo è analizzare la complessità di specifici fenomeni oggetto di indagine seguendo una traccia di intervista la cui successione è di volta in volta funzionale all'ottenimento di specifiche informazioni (Molteni & Troilo, 2007).

Con riferimento al campione dei cittadini a cui è stata sottoposta la survey, l'analisi è stata condotta su di un campione stratificato e rappresentativo della popolazione dell'area metropolitana di Milano con errore campionario definito a 0,1 e basato sul totale dei residenti (su base dati ISTAT al 1 gennaio 2016).

Il metodo di campionamento utilizzato è quello del campione stratificato per classi di età.

La popolazione è dunque stata suddivisa secondo **5 classi**, divise come segue:

- 18-34 anni
- 35-49 anni
- 50-64 anni
- 65-80 anni
- più di 80 anni

Rispetto alle imprese, l'analisi è stata condotta su di un campione stratificato e rappresentativo delle imprese attive nell'area metropolitana di Milano con errore campionario definito a 0,1.

Così come per i cittadini, il metodo di campionamento utilizzato è quello del campione stratificato però per fasce di fatturato e classificazione delle attività economiche Ateco¹². Le imprese sono dunque state dapprima suddivise secondo **4 classi** di fatturato, divise come segue:

- 1-2 milioni di euro anno
- 2-10 milioni di euro anno
- 10-50 milioni di euro anno
- più di 50 milioni di euro anno

In seconda istanza, sulla base del codice identificativo si sono ricondotte le imprese alla classificazione delle attività economiche Ateco.

Ai fini dell'ottenimento di campioni di cittadini e di imprese rappresentativi (si vedano Tabella 1 e Tabella 2) il campione è stato calcolato secondo i seguenti parametri:

- intervallo di confidenza pari a 95%;
- variabilità della popolazione pari a 0,5;
- errore considerato ai fini del calcolo del campione pari a 0,1.

Tabella 1. Distribuzione campionaria dei cittadini di Milano per fascia di età

| Classe di età | 18-34 anni | 35-49 anni | 50-64 anni | 65-80 anni | 80+ anni |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Percentuale campionaria | 21% | 29% | 24% | 20% | 6% |

Fonte: elaborazione di SDA Bocconi School of Management su base dati ISTAT

Tabella 2. Distribuzione campionaria delle imprese per fatturato e settore di attività

| | MACRO-CATEGORIE | ID | 1-2 Mio | 2-10 Mio | 10-50 Mio | >50 Mio |
|------------------------------|---|----|------------|-------------|--------------|------------|
| MANIFATTURA E COSTRUZIONI | ATTIVITÀ MANIFATTURIERE | C | 6% | 11% | 5% | 2% |
| | COSTRUZIONI | F | 4% | 4% | 1% | - |
| COMMERCIO E TRASPORTI | COMMERCIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI | G | 9% | 14% | 5% | 2% |
| | TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO | H | 2% | 2% | 1% | - |
| SERVIZI | ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE | I | 2% | 1% | - | - |
| | SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE | J | 2% | 2% | 1% | - |
| | ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE | K | 1% | 1% | - | - |
| | ATTIVITÀ IMMOBILIARI | L | 3% | 3% | - | - |
| | ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE | M | 3% | 4% | 1% | - |
| | NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE | N | 2% | 2% | 1% | - |

Fonte: elaborazione di SDA Bocconi School of Management su base classificazione delle attività economiche Ateco

¹² <http://www.istat.it/it/strumenti/definizioni-e-classificazioni/> [ultimo accesso 14 Novembre 2016]

4. Ambiti di Smartness

Un primo elemento di analisi del percorso di ricerca ha riguardato l'analisi degli ambiti di smartness più rilevanti per cittadini e imprese di Milano. A tale scopo, il framework di analisi identificato sulla base dell'analisi documentale come maggiormente adeguato agli obiettivi del percorso di ricerca identifica 6 ambiti di smartness (si veda Tabella 3). In particolare, tale framework identifica quali ambiti della Smart City: Smart Governance, Smart Environment, Smart Mobility, Smart Economy, Smart People e Smart Living.

Tabella 3. Gli ambiti di smartness oggetto di analisi

| | |
|---|---|
|  | Smart Governance – intesa come la presenza di meccanismi di collaborazione e integrazione pubblico-privato per garantire l'attuazione di uno sviluppo urbano sostenibile |
|  | Smart Environment – intesa come la presenza di iniziative volte alla promozione di un utilizzo efficiente delle risorse, investimento in fonti innovative (es. energie rinnovabili) e/o sistemi di controllo e monitoraggio dei livelli di inquinamento |
|  | Smart Mobility – intesa come la presenza di sistemi di trasporto e logistica integrati e supportati dall'utilizzo dell'ICT prevedendo la disponibilità, in tempo reale, di informazioni pertinenti e di facile accesso al pubblico, oltre che la possibilità per l'utente di partecipare attivamente contribuendo alla pianificazione di lungo termine del servizio stesso |
|  | Smart Economy – disponibilità di nuovi prodotti, servizi e modelli di business sviluppati dalla PA a favore del radicamento delle attività economiche nella società |
|  | Smart People – disponibilità sul territorio di iniziative a supporto dello sviluppo del capitale umano all'interno di una società inclusiva che favorisce la creatività e promuove l'innovazione. Ad esempio i livelli di informatizzazione scolastica (numero di PC per 100 alunni) |
|  | Smart Living – inteso quale stili di vita, comportamenti e consumi abilitati dalla presenza di infrastrutture e servizi dell'informazione e della comunicazione (ICT) |

Fonti: *European Smart Cities* (2007) Vienna University of Technology, SRF - Center of Regional Science; *Mapping Smart Cities in the EU* (2014), DG Internal Policies, European Commission.

Nelle sezioni successive, si riportano un primo elemento di inquadramento e di confronto degli ambiti di smartness secondo le dimensioni di rilevanza e adeguatezza e possibili opportunità di riposizionamento rispetto agli stessi così come emerso dalle survey ai campioni statisticamente significativi e rappresentativi di cittadini e imprese di Milano (si veda sezione 3 del report).

Con riferimento a questi ultimi, il metodo di campionamento utilizzato per i cittadini è quello del campione stratificato per fasce di età. Omologamente, il campione delle imprese è definito con metodo del campione stratificato per fatturato annuo e classificazione delle attività economiche Ateco (si veda sezione 3 del report per dettagli relativi alla distribuzione campionaria).

Con riferimento agli ambiti di smartness prioritari, si riscontra come, in una scala da 1 a 10 (dove 1 equivale a “non rilevante o non adeguato” e 10 a “molto rilevante o molto adeguato”) gli ambiti di smartness caratterizzati da una rilevanza maggiore per i cittadini e le imprese di Milano sono **Smart Mobility** e **Smart Environment**. Gli ambiti meno rilevanti sono invece **Smart Governance** e **Smart People**.

Dal rapporto tra adeguatezza e rilevanza rispetto ai diversi ambiti di smartness, si rileva come Milano si caratterizzi per una **capacità di risposta media** pari rispettivamente al **66%** e al **70%** dei bisogni espressi da cittadini e imprese. L’ambito su cui l’Amministrazione di Milano è maggiormente capace di mettere a sistema investimenti che rispondano alla percezione di importanza da parte di cittadini e imprese è quello di **Smart Governance** per cui si rileva una capacità di risposta paria al **77%** per i cittadini e al **73%** per le imprese (si veda Tabella 4).

*Smart Mobility e
Smart Environment
quali ambiti più
rilevanti per
cittadini e imprese*

Tabella 4. Capacità di risposta di Milano ai bisogni di cittadini e imprese

| | Cittadini | Imprese |
|--------------------------|------------------|----------------|
| Smart Governance | 77% | 73% |
| Smart Environment | 59% | 68% |
| Smart Economy | 68% | 67% |
| Smart People | 66% | 69% |
| Smart Living | 64% | 71% |
| Smart Mobility | 66% | 70% |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

Come riportato nel maggiore dettaglio nelle sezioni 4.1 e 4.2, la presenza di sistemi di trasporto e logistica integrati, accessibili e supportati dall’utilizzo dell’ICT (Smart Mobility) da un lato e l’utilizzo efficiente-innovativo delle risorse per mezzo di reti energetiche abilitate dall’ICT (Smart Environment) dall’altro, emergono quali elementi prioritari e condivisi da imprese e cittadini a supporto della competitività del territorio, della qualità della vita di chi lo vive e quali priorità di investimento ai fini di una migliore risposta da parte della Pubblica Amministrazione ai fabbisogni emergenti.

Nel contempo, l’attenzione alla Smart Governance, intesa quale la capacità di pianificazione partecipata delle priorità strategiche e di investimento attraverso il coinvolgimento degli attori chiave che insistono sul territorio, emerge quale elemento portante della competitività di città – quali Milano – a proiezione internazionale. In tal senso, gli investimenti posti in essere dall’Amministrazione per l’implementazione di meccanismi di collaborazione e integrazione pubblico-privato a supporto dell’attuazione di uno sviluppo urbano sostenibile rispondono in modo preponderante al fabbisogno di imprese e cittadini.

4.1 Il punto di vista dei cittadini

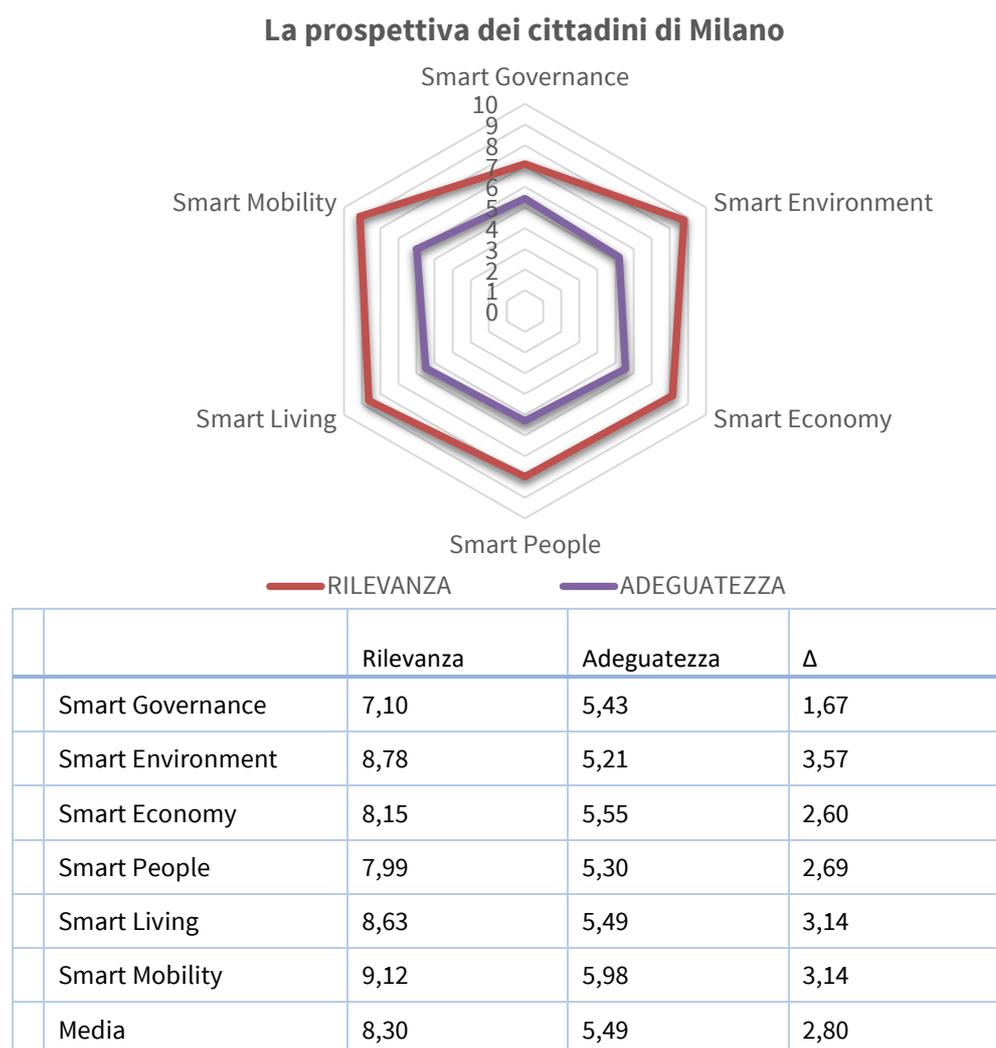
Nella scala da 1 a 10 dove 1 equivale a “non rilevante” o “non adeguato” e 10 a “molto rilevante” o “molto adeguato”, per i cittadini di Milano si rileva come gli ambiti di **Smart Mobility** e **Smart Environment** abbiano rilevanza pari rispettivamente a **9,12/10** e **8,78/10** (si veda Figura 1).

A fronte di tale rilevanza rilevata dal campione di cittadini di Milano, per tutti gli ambiti di smartness si riscontra un **gap** tra le dimensioni di **rilevanza e adeguatezza (Δ)**. In particolare, emerge come i gap più significativi siano riconducibili a Smart Living (gap pari a 3,14 punti) e agli ambiti risultati come maggiormente rilevanti – Smart Mobility (gap pari a 3,14 punti) e Smart Environment (gap pari a 3,57 punti).

I cittadini di Milano rilevano, a livello aggregato, un gap tra rilevanza e adeguatezza per tutti gli ambiti di smartness

Al contrario, gli ambiti per cui si riscontra un minore differenziale tra rilevanza e adeguatezza sono Smart Governance (gap pari a 1,67 punti) e Smart Economy (gap pari a 2,60 punti).

Figura 1. Rilevanza e adeguatezza degli ambiti di smartness – cittadini



Fonte: SDA Bocconi School of Management

Il **gap medio** sulle diverse dimensioni di smartness è pari a **2,80 punti** e si caratterizza per una varianza pari a **0,43**.

Ad un primo livello di analisi si riscontra quindi, a fronte di un gap persistente, una migliore capacità dell'Amministrazione di rispondere al fabbisogno di partecipazione attiva mediante meccanismi di collaborazione pubblico-privato e di porre in essere iniziative a supporto del radicamento delle attività economiche nella società. Al contrario, a fronte di una sensibilità della cittadinanza al tema della mobilità integrata abilitata dall' utilizzo dell'ICT, l'Amministrazione si caratterizza per un **indice di risposta al fabbisogno** pari al **66%**.

Da un'analisi di secondo livello delle risultanze delle interviste al campione significativo di cittadini, si rileva una **eterogeneità dei bisogni** rispetto agli ambiti di smartness considerati.

In particolare, prendendo in analisi il **campione di cittadini** distinto per 5 fasce di età (si veda sezione 3.1 del report) si rileva come i bisogni dei cittadini del territorio evolvano nel corso della vita degli stessi incidendo quindi sulla percezione di rilevanza e adeguatezza degli investimenti da parte della pubblica amministrazione sui diversi ambiti.

Con riferimento all'ambito emerso quale prioritario per i cittadini di Milano – **Smart Mobility** – si rileva come all'aumentare dell'età corrisponda un **aumento del gap** tra le dimensioni di rilevanza e adeguatezza. In particolare, il gap aumenta da **1,71** punti per i cittadini di età 18-34 a **4,29** punti per gli ultraottantenni facendo emergere come gli investimenti da parte dell'Amministrazione in tema di sistemi di mobilità e logistica integrati non colgano il fabbisogno della popolazione più anziana di Milano.

Lo stesso dato si rileva per il secondo ambito prioritario di **Smart Living** con un aumento del gap da **1,64** punti per i cittadini di età 18-34 a **4,05** punti per gli ultraottantenni.

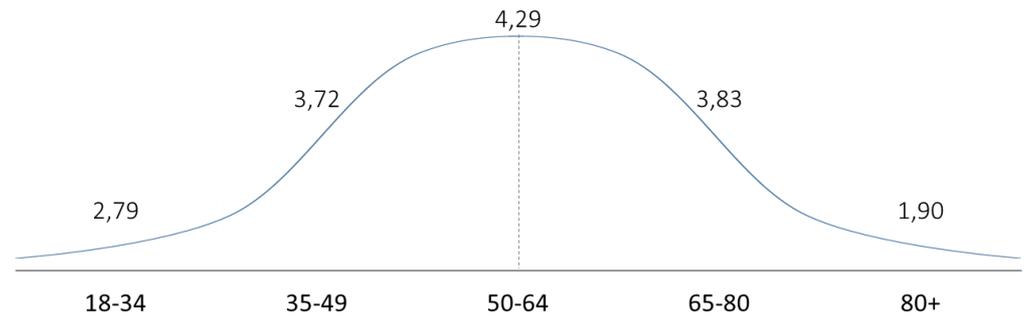
In sintesi, da un lato i temi legati alla mobilità e vivibilità del contesto urbano emergono quali elementi prioritari a supporto della competitività del territorio e della qualità della vita di chi lo vive. Ciononostante, la minore percezione di adeguatezza da parte delle fasce più anziane della popolazione delle iniziative poste in essere dall'Amministrazione a supporto di tali ambiti rende nota la necessità di una verifica puntuale della percezione della definizione dei concetti di mobilità e vivibilità da parte della popolazione stessa. Se, infatti, per i giovani di Milano la definizione di mobilità è principalmente riconducibile a investimenti in sharing-economy (car-sharing, bike-sharing), per le fasce più anziane della popolazione l'enfasi è riconducibile alla necessità di riduzione delle barriere architettoniche abilitato dall'ICT.

Se per gli ambiti di Smart Mobility e Smart Living si evince una minore capacità dell'Amministrazione di rispondere ai bisogni delle fasce più anziane della popolazione, con riferimento all'ambito di **Smart Governance** emerge un quadro contrapposto con una riduzione del gap da **2,50** punti per i cittadini di età 35-49 a **- 0,24** punti per gli ultraottantenni. Quest'ultimo caso è l'unico ambito per cui si rilevi il segno "meno", ovvero una adeguatezza maggiore rispetto alla rilevanza, facendo emergere come siano principalmente le famiglie e le fasce intermedie della popolazione ad avere una percezione di maggiore distanza tra i meccanismi in essere e quelli desiderati a supporto del modello di sviluppo urbano.

Con riferimento all'ambito di **Smart Environment** si rileva un andamento del gap tra rilevanza e adeguatezza che segue una curva "a campana" (si veda Figura 2). In particolare, il gap raggiunge il suo massimo per la fascia di cittadini in età compresa tra i **50 e 64 anni** con un gap pari a **4,29**. Si evince quindi che, in particolare per tale fascia di età, vi sia una percezione di non corrispondenza tra gli investimenti posti in essere dall'Amministrazione in tema di promozione di un utilizzo efficiente delle risorse e investimento in fonti innovative e la rilevanza di tali interventi. Importante sottolineare come tale gap non sia

dovuto a una variazione della rilevanza percepita, quanto piuttosto ad un giudizio di adeguatezza minore da parte dei cittadini in età 50-64 anni.

Figura 2. Andamento a “campana” dell’ambito di Smart Environment – cittadini

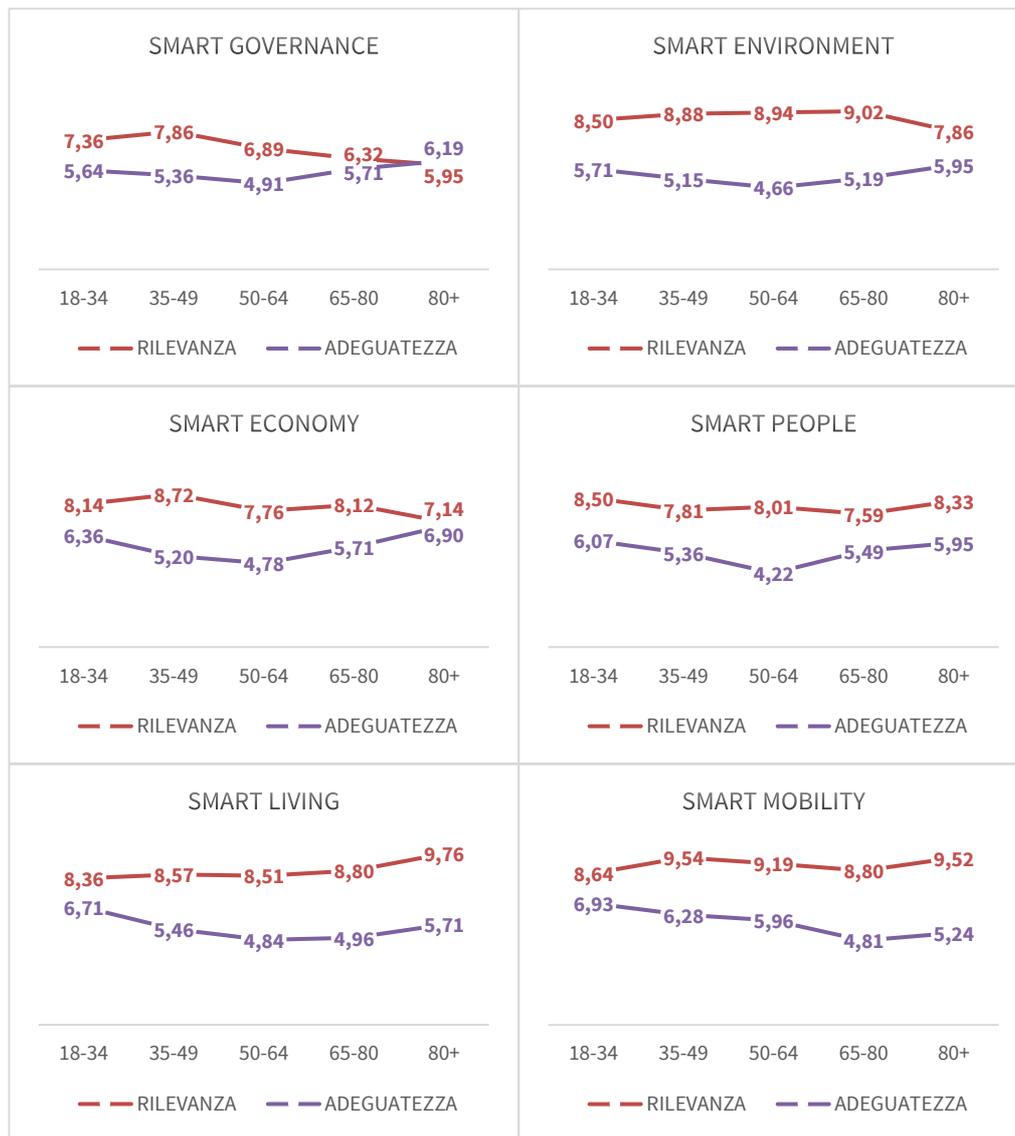


Fonte: SDA Bocconi School of Management

Rispetto all’ambito di **Smart People** si rileva un gap omogeneo (tra 2,11 e 2,45 punti) tra le diverse fasce di età fatta salva la fascia di popolazione in età compresa tra i **50 e 64 anni** per cui si riscontra un aumento significativo del gap a 3,79 punti.

Infine, prendendo in considerazione l’ambito di **Smart Economy**, il gap maggiore (pari a **3,52** punti) si rileva per la fascia di cittadini in età compresa tra i **35 e 49 anni** facendo quindi emergere come la disponibilità di nuovi prodotti, servizi e modelli di business sviluppati dalla PA a favore del radicamento delle attività economiche nella società venga percepita non corrispondente al proprio fabbisogno.

Figura 3. Rilevanza e adeguatezza degli ambiti di smartness per fascia d'età – cittadini

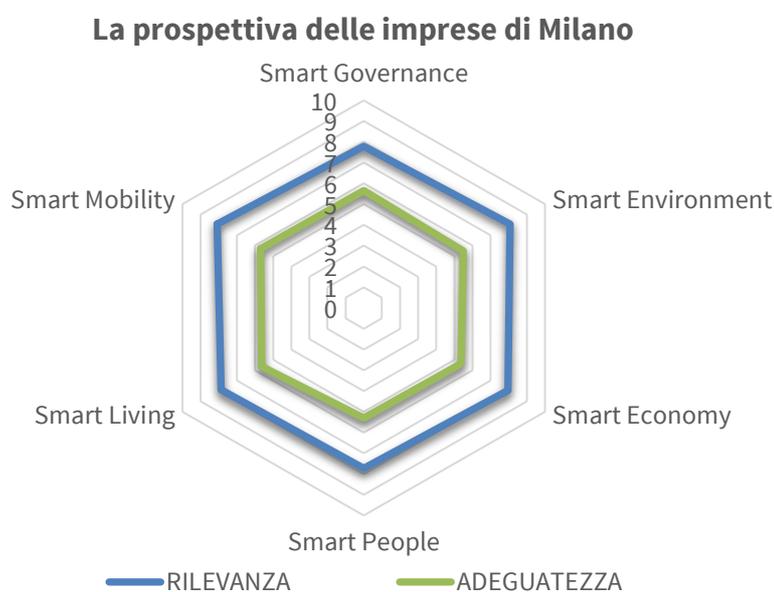


Fonte: SDA Bocconi School of Management

4.2 Il punto di vista delle imprese

Come anticipato nell'introduzione al capitolo, nella scala da 1 a 10 dove 1 equivale a "non rilevante" o "non adeguato" e 10 a "molto rilevante" o "molto adeguato", per le imprese di Milano gli ambiti di **Smart Mobility** e **Smart Environment** si caratterizzano per una maggiore rilevanza rispetto alle altre dimensioni – rilevanza pari rispettivamente a **8,09/10** e **8,07/10** (si veda Figura 4).

Figura 4. Rilevanza e adeguatezza degli ambiti di smartness – imprese.



| | Rilevanza | Adeguatezza | Δ |
|-------------------|-----------|-------------|------|
| Smart Governance | 7,78 | 5,65 | 2,13 |
| Smart Environment | 8,07 | 5,49 | 2,58 |
| Smart Economy | 7,96 | 5,37 | 2,59 |
| Smart People | 7,73 | 5,31 | 2,42 |
| Smart Living | 7,88 | 5,63 | 2,25 |
| Smart Mobility | 8,09 | 5,69 | 2,39 |
| Media | 7,92 | 5,52 | 2,40 |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

Come precedentemente discusso, anche per le imprese di Milano si conferma per tutti gli ambiti di smartness a livello aggregato un **gap tra rilevanza e adeguatezza (Δ)**. Gli ambiti caratterizzati da un maggiore gap sono Smart Environment (gap pari a 2,59 punti) e Smart Economy (gap pari a 2,58 punti). Tuttavia, stante la bassa varianza tra rilevanza e adeguatezza tra i diversi ambiti oggetto di analisi, non emergono in modo netto dimensioni prioritarie o maggiormente rispondenti al fabbisogno delle imprese.

Il **gap medio** sulle diverse dimensioni di smartness è pari a **2,40** punti con una varianza ridotta rispetto al campione stratificato di cittadini (σ cittadini = 0,43) e pari a **0,034**.

Guardando alle risultanze relative alle imprese di Milano nel maggiore dettaglio, si rileva una **omogeneità dei bisogni** a livello aggregato rispetto agli ambiti di smartness considerati.

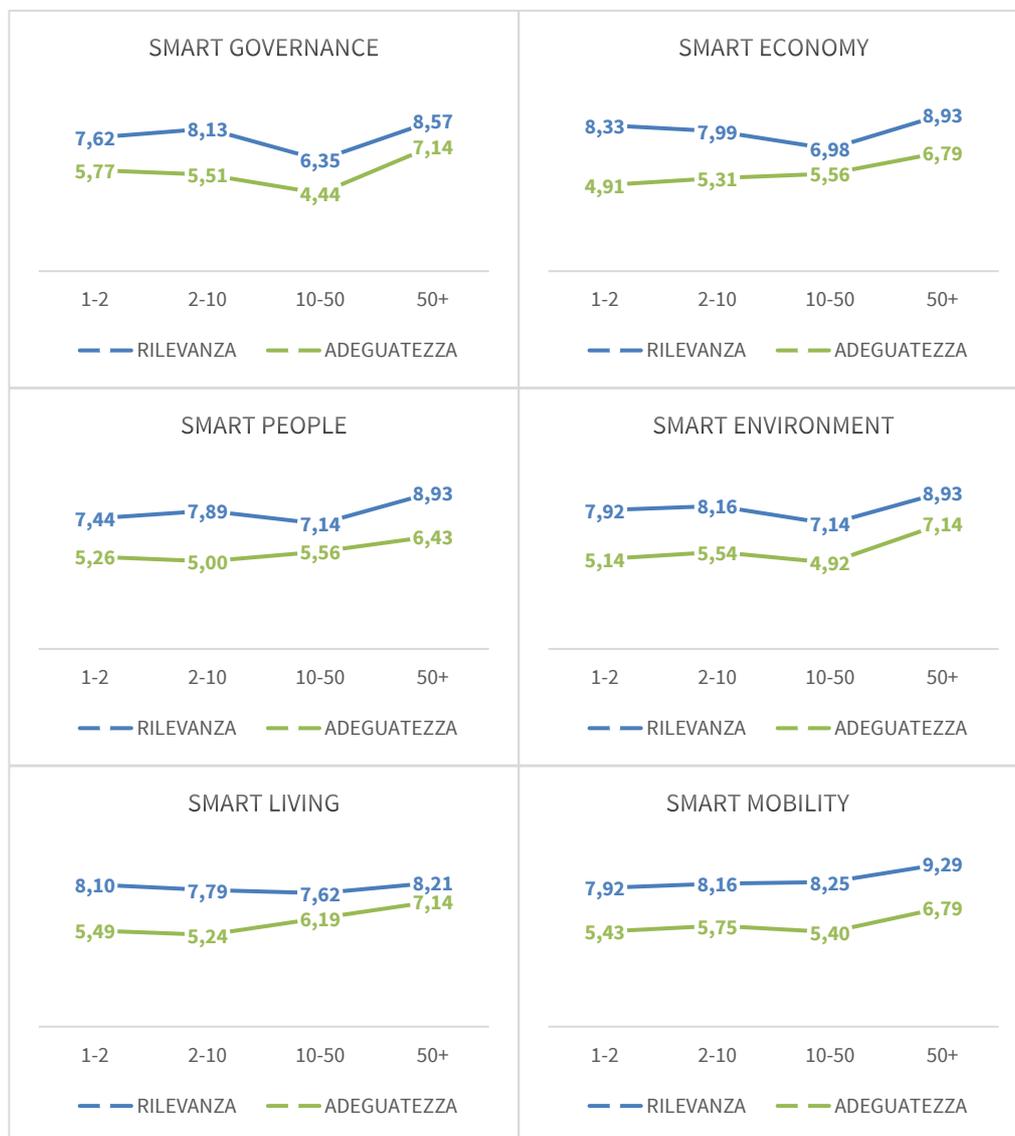
In particolare, per le imprese di Milano la rilevanza relativa ai diversi ambiti di smartness è pari a **7,92** in media con minimo pari a 7,73 e massimo pari a 8,09.

La capacità di Milano di rispondere a tali fabbisogni è anche essa caratterizzata da una sostanziale omogeneità. In particolare, quest'ultima si caratterizza per una media pari a **5,52**, minimo pari a 5,31 e massimo pari a 5,69.

A fronte di una varianza ridotta a livello aggregato, prendendo in analisi il **campione di imprese** distinto per fatturato (si veda sezione 3.1 del report) si rileva come la percezione di rilevanza e di adeguatezza dei diversi ambiti di smartness si caratterizzi per puntuali differenze (si veda Figura 5).

Elemento di primaria attenzione riguarda le imprese con fatturato superiore ai **50 milioni di euro** caratterizzate da livelli più alti di rilevanza e adeguatezza relativamente a tutti gli ambiti di smartness. Emerge quindi come le grandi imprese che insistono sul territorio siano maggiormente attente al tema dello sviluppo del modello urbano in ottica Smart e, date anche le diverse dinamiche di interazione con il territorio e l'Amministrazione, abbiano una percezione di adeguatezza maggiore rispetto alle piccole imprese storicamente radicate nel contesto urbano.

Figura 5. Rilevanza e adeguatezza degli ambiti di smartness per fascia di fatturato – imprese



Fonte: SDA Bocconi School of Management

Con riferimento all'ambito emerso quale prioritario sia per i cittadini che per le imprese di Milano – **Smart Mobility** –, con riferimento a queste ultime emerge come all'aumentare del fatturato dell'impresa aumenti la percezione di rilevanza della presenza di sistemi di trasporto e logistica integrati e supportati dall'utilizzo dell'ICT. Il **gap tra rilevanza ed adeguatezza** per tale ambito risulta essere massimo (pari a 2,85 punti) per le imprese medie con fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro/anno e minimo (pari a 2,41) per le imprese medio-piccole con fatturato pari a 2-10 milioni di euro/anno. La diversa natura delle imprese per settore di attività e dimensione di fatturato fanno emergere come le diverse imprese interagiscano con il territorio e, di conseguenza, come queste si caratterizzino per diverse percezioni del grado di risposta dell'Amministrazione al proprio fabbisogno.

Per gli ambiti di **Smart Environment** e **Smart living** si evidenzia un trend di riduzione del gap tra rilevanza ed adeguatezza al crescere del fatturato annuo. In particolare, il gap varia da un massimo pari rispettivamente a **2,78** e **2,61** punti per le imprese con fatturato di 1-2 milioni di euro/anno ad un minimo di **1,79** e **1,07** per le imprese grandi con fatturato di oltre 50 milioni di euro/anno. Le iniziative poste in essere dall'Amministrazione in tema di sostenibilità ambientale e vivibilità rispondono meglio quindi al fabbisogno di grandi imprese e multinazionali, lasciando in parte disattese le aspettative e i fabbisogni espressi dal tessuto imprenditoriale delle piccole imprese.

Con riferimento alla dimensione di **Smart Governance**, si rileva un andamento del gap tra rilevanza e adeguatezza che segue una curva "a campana", raggiungendo il suo massimo (gap pari a 2,62 punti) per le imprese con fatturato di 2-10 milioni di euro/anno. Emerge quindi l'opportunità per l'Amministrazione di porre in essere iniziative a supporto di meccanismi di partecipazione che prevedano un maggiore coinvolgimento delle realtà imprenditoriali medio-piccole di Milano attraverso partenariati pubblico-privato e altre forme di possibile collaborazione con le stesse.

Focalizzando l'attenzione sull'ambito di **Smart Economy**, dai dati emerge come le imprese con fatturati pari a 1-2 e 2-10 milioni di euro/anno si caratterizzino per il maggiore gap tra rilevanza e adeguatezza (rispettivamente pari a 3,42 e 2,68 punti). Le piccole e medie imprese di Milano risultano quindi essere quelle che maggiormente abbiano risentito del ciclo economico avverso nel post-crisi economico-finanziaria del 2008 e maggiormente attente alla necessità di un rafforzamento di modelli di business della PA a supporto del radicamento delle attività economiche nella società.

Infine, guardando alla dimensione di **Smart People** il gap maggiore (2,89 punti) – dato dalla minore adeguatezza rilevata – è riferito alle imprese con fatturato pari a 2-10 milioni di euro/anno. Nel contempo il gap minore (1,58 punti) si riscontra per le imprese con fatturato pari a 10-50 milioni di euro/anno che si caratterizzano quindi per una maggiore facilità per le nell'attrazione di capitale umano specializzato e una percezione della presenza di iniziative a supporto dell'innovazione più vicina al fabbisogno espresso.

5. Servizi di e-government

Un secondo ambito di analisi del percorso di ricerca ha riguardato l'analisi – mediante somministrazione di una survey ai campioni di cittadini e imprese precedentemente identificati – e la restituzione di risultati relativi alla domanda prioritaria di una selezione di servizi erogati in forma elettronica attraverso l'uso di piattaforme online della pubblica amministrazione e delle risultanze relative alla rilevanza delle aree di servizio a cui i servizi stessi sono afferenti.

In particolare, le aree di servizio a cui si è fatto riferimento nella survey al campione di cittadini sono state così distinte:

- **Area servizi istituzionali**, quali educazione stradale nelle scuola, Sportello Unico per le Attività Produttive, servizi di tesoreria, servizi di fatturazione elettronica;
- **Area servizi alla persona**, tra cui servizi per l'infanzia e i minori, fascicolo sanitario elettronico, servizi di lavoro e previdenza;
- **Area servizi al territorio**, comprendendo servizi quali manutenzione degli edifici scolastici, raccolta e smaltimento rifiuti, manutenzione delle strade comunali.

Diversamente, la survey somministrata al campione di imprese si è focalizzata sulla sola area di una selezione di servizi istituzionali alle imprese.

Con riferimento al campione rappresentativo dei cittadini residenti, la survey ha richiesto di indicare l'area di servizio ritenuta prioritaria e, con riferimento ad una lista di servizi afferenti a questa, di riordinare i servizi in ordine di importanza crescente. Sulla base di tali dati si sono quindi calcolate le percentuali campionarie¹³ per preferenza rispetto alle aree di servizio e identificati 3 servizi prioritari per ciascuna di queste.

In seconda istanza, coerentemente con la ricerca svolta da Assolombarda nel 2014, ad un livello successivo di analisi si è indagata la domanda prioritaria dei seguenti servizi di e-government: Fascicolo Sanitario Elettronico; Servizi di tesoreria; Servizi di lavoro e previdenza; Fatturazione elettronica; Sportello Unico per le Attività Produttive.

Sulla base dell'analisi documentale i servizi oggetto di approfondimento sono stati così definiti:

- **Servizi di Tesoreria:** l'insieme dei servizi legati al pagamenti online di tasse, oneri, contributi (per i cittadini) e imposte comunali (per le imprese);
- **Servizi di Lavoro e Previdenza:** ovvero servizi volti al supporto alla ricerca attiva di impiego e allo sviluppo di competenze utili all'inserimento o re-inserimento nel mondo del lavoro;
- **Sportello Unico per le Attività Produttive:** guardando al servizio di occupazione di suolo pubblico per le imprese;
- **Fatturazione Elettronica:** inteso quale il servizio di fatturazione che guarda all'azienda come fornitore della Pubblica Amministrazione;
- **Fascicolo Sanitario Elettronico:** definito come l'insieme dei dati e dei documenti digitali riferiti agli eventi clinici presenti e passati del cittadino-paziente.

¹³ La percentuale campionaria è stata calcolata sulla base del rapporto tra il numero di cittadini parte del campione che hanno indicato l'area di servizio in analisi come prioritaria e il totale del campione rappresentativo

Ai fini di una corretta analisi dei servizi di e-government selezionati, le survey ai campioni di cittadini e imprese di Milano hanno avuto rispettivamente ad oggetto:

- **Campione rappresentativo dei cittadini residenti:** Servizio di Tesoreria, Servizio di Lavoro e Previdenza e Fascicolo Sanitario Elettronico;
- **Campione rappresentativo delle imprese presenti sul territorio:** Servizio di Tesoreria, Sportelli Unico per le Attività Produttive e Fatturazione elettronica.

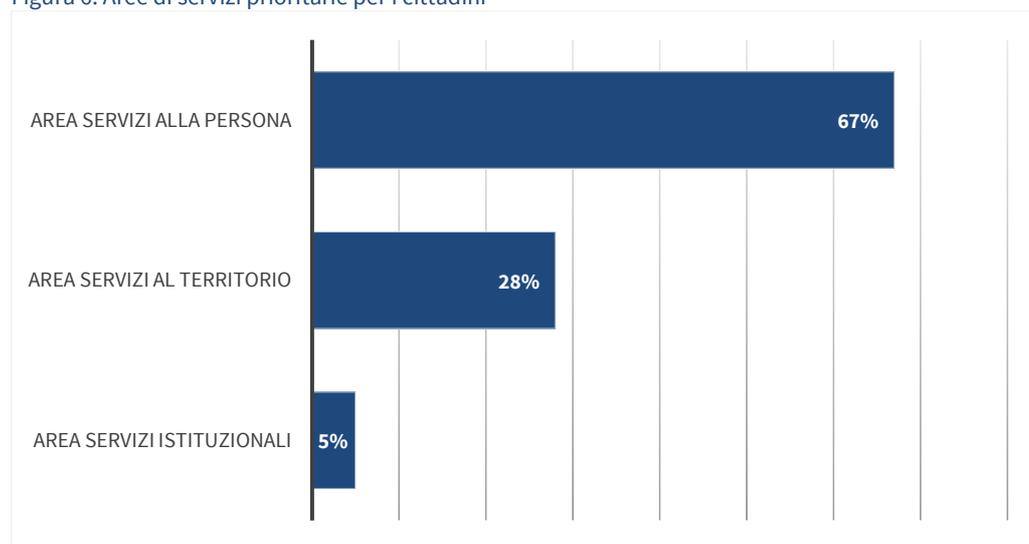
Tali servizi sono stati analizzati secondo un criterio generale di rilevanza/adequatezza, verificando puntualmente:

- **Uso:** inteso come numero di persone che accedono al servizio e tipologia di utenza;
- **Accessibilità:** ovvero la facilità di reperire le informazioni relative al servizio stesso dal sito del Comune di Milano;
- **Integrazione:** riferendosi a questa quale il grado di sofisticazione tecnica e funzionalità del sito dell'Amministrazione per la fornitura di informazioni e servizi.

Nei seguenti paragrafi sono riportati e discusse le risultanze relative alle aree di servizio ritenute prioritarie e alla domanda di cittadini e imprese rispetto ai servizi di e-government selezionati.

Con riferimento alle aree di servizio prioritarie, il 67% dei cittadini intervistati ritiene prioritari i servizi alla persona, il 28% i servizi al territorio e il residuo 5% i servizi istituzionali (si veda Figura 6).

Figura 6. Aree di servizi prioritarie per i cittadini



Fonte: SDA Bocconi School of Management su base campione rappresentativo dei cittadini di Milano

Da una analisi di maggiore dettaglio, si evince che per i cittadini di Milano, i tre servizi prioritari per ciascuna delle aree di servizio individuate sono:

Area servizi alla persona (in ordine di rilevanza)

1. Servizi per l'infanzia e i minori
2. Assistenza anziani
3. Servizi di lavoro e previdenza

Area servizi al territorio (in ordine di rilevanza)

1. Manutenzione strade comunali
2. Raccolta e smaltimento rifiuti
3. Vigilanza

Area servizi istituzionali (in ordine di rilevanza)

1. Educazione stradale nelle scuola
2. Servizi di fatturazione elettronica
3. Servizi di tesoreria (pagamenti, oneri e contributi)

Per i cittadini milanesi i 3 servizi prioritari nell'ambito servizi alla persona sono: servizi per l'infanzia e i minori; assistenza agli anziani; servizi di lavoro e previdenza

Passando alla analisi delle risultanze emerse dalla survey ai cittadini per la parte relativa ai cinque servizi oggetto del percorso di ricerca, si rileva come tre di questi rientrano tra le tre priorità dei **cittadini** di Milano. In particolare, il Servizio di Lavoro e Previdenza si collocano quale 3° servizio prioritario per l'area di servizi alla persona; il Servizio di Fatturazione Elettronica e il Servizio di Tesoreria risultano essere rispettivamente il 2° e il 3° servizio prioritario all'interno dell'area dei servizi istituzionali.

Al contrario, il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE) si colloca al 9° posto tra i servizi prioritari per l'area di servizi alla persona e lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) appare quale 4° servizio prioritario all'interno dell'area dei servizi istituzionali.

Guardando al punto di vista delle **imprese**, rispetto ad una selezione di servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione sul territorio, si rileva come unicamente uno dei servizi oggetto di ulteriore approfondimento (Servizio di tesoreria) rientra tra i tre servizi ritenuti prioritari. In particolare:

1. Dichiarazione delle imposte sulle società
2. Dichiarazione IVA
3. Servizi di tesoreria (pagamenti imposta comunale)

Contrariamente, i servizi di Sportello Unico delle Attività Produttive (SUAP) e di Fatturazione elettronica si collocano rispettivamente al 5° e 7° posto.

Infine, si rileva come i servizi legati alla Autorizzazione ambientale e a Bandi a gare d'appalto pubbliche – non oggetto di indagine del percorso di ricerca – siano ritenuti dalle imprese non prioritari, emergendo rispettivamente al penultimo e ultimo posto della classifica.

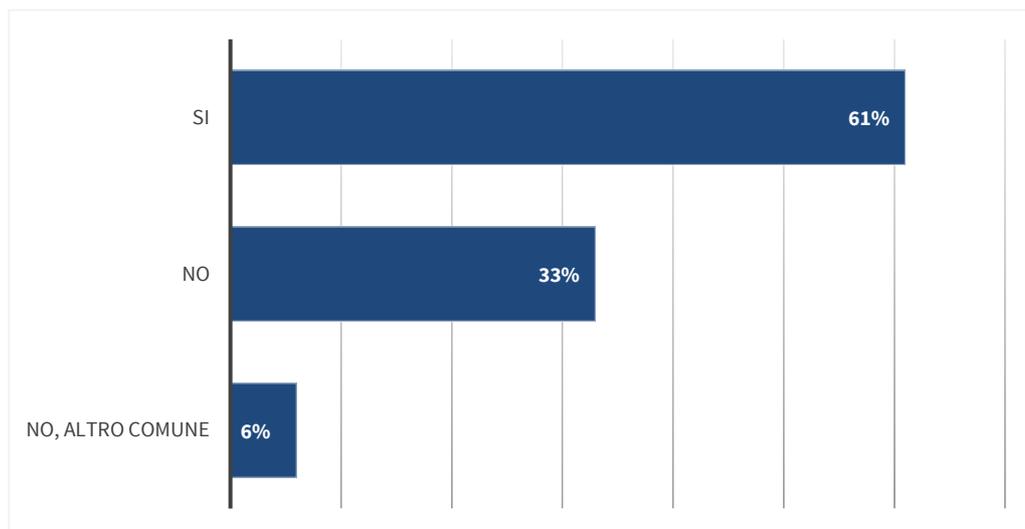
5.1 Il punto di vista dei cittadini

Ai fini di una comprensione di maggiore dettaglio rispetto al grado di utilizzo dei servizi di e-government, la survey ha preliminarmente indagato il grado di accesso della cittadinanza al sito del Comune di Milano o di altro Comune. Dalla analisi del

Il 61% dei cittadini milanesi interagisce con l'amministrazione e attraverso il sito

campione emerge come alla domanda "Nel corso dell'ultimo anno ha mai avuto accesso al sito del Comune di Milano?", il **61%** dei cittadini intervistati dichiara di aver avuto accesso al sito del Comune di Milano, il **6%** al sito di altro Comune, mentre un **33%** conferma di non aver avuto accesso al sito di alcun Comune (si veda Figura 7).

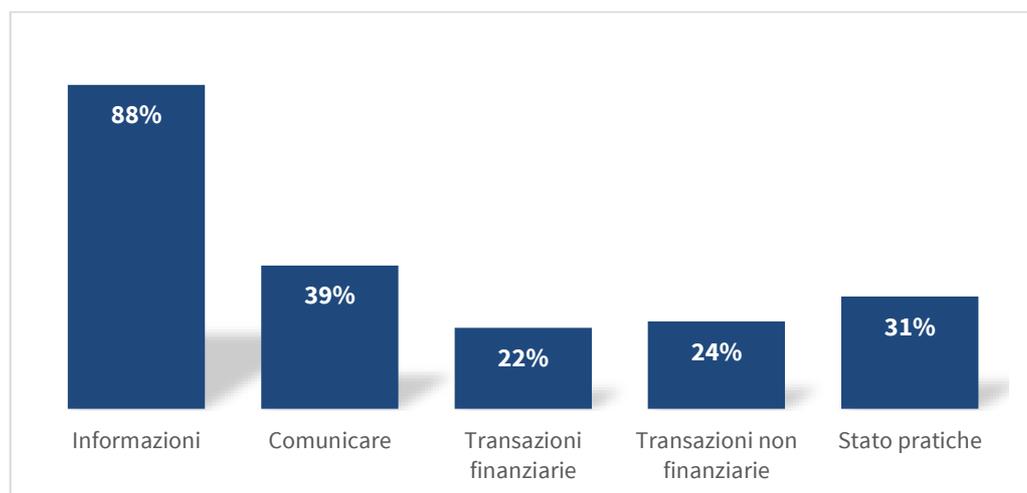
Figura 7. Accesso al sito dell'Amministrazione – cittadini



Fonte: SDA Bocconi School of Management su base campione rappresentativo dei cittadini di Milano

Se, da un livello di analisi aggregato emerge che oltre 6 cittadini su 10 hanno avuto accesso al sito del Comune di Milano, è interessante notare come le fasce di popolazione che maggiormente interagiscono con l'Amministrazione online siano la fascia **35-49 anni** e **60-64 anni** con percentuali di accesso al sito pari rispettivamente a **86%** e **65%**.

Figura 8. Motivi di accesso al sito dell'Amministrazione – cittadini



Fonte: SDA Bocconi School of Management

Dall'indagine dei **motivi di accesso** a tali piattaforme elettroniche si riscontra come l'interazione tra cittadini e Amministrazione sia legata principalmente alla necessità dei primi di accedere a informazioni relative ai servizi di e-government offerti. Nel maggiore dettaglio, l'**88%** dei cittadini accede al sito del Comune di Milano secondo un modello di fruizione dei servizi di tipo tradizionale legata al mero reperimento di informazioni (si veda Figura 8).

Come si vedrà nel maggiore dettaglio nei paragrafi successivi, la condivisione di una visione partecipata sul fattore tecnologico quale elemento abilitante per una efficace comunicazione al cittadino e per l'attuazione del modello di business, rappresenta un'occasione importante per favorire uso, accessibilità e riduzione del gap tra rilevanza e adeguatezza rilevata dai cittadini con riferimento ai servizi offerti sul territorio. In particolare, tra gli utilizzatori dei tre servizi di e-government approfonditi, a fronte di una rilevanza ritenuta alta, ad eccezione dei servizi di pagamento si riscontra una ancora limitata adeguatezza del servizio rispetto al fabbisogno di maggiore integrazione espresso dai cittadini.

Stante tale contesto, nelle sezioni successive si riportano i risultati relativi all'analisi di conoscenza, uso, accessibilità e grado di integrazione dei tre servizi di e-government erogati ai cittadini di Milano:

- Fascicolo sanitario elettronico
- Servizi di tesoreria
- Servizi di lavoro e previdenza

5.1.1 Fascicolo Sanitario Elettronico

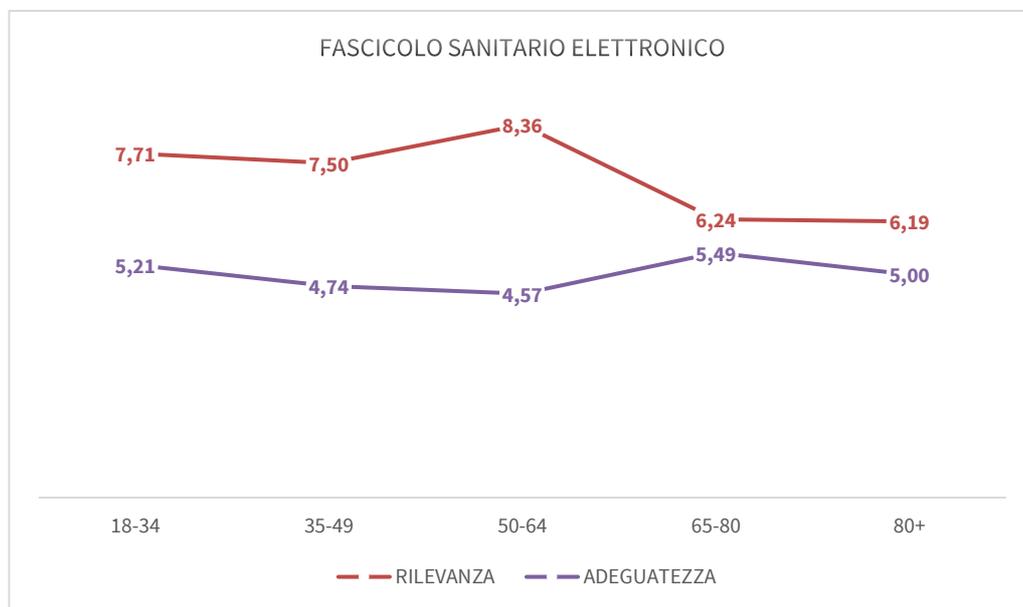
Con riferimento al Fascicolo Sanitario Elettronico, inteso quale l'insieme dei dati e dei documenti digitali riferiti agli eventi clinici presenti e passati del cittadino-paziente, si riscontra che il **51%** dei cittadini intervistati conosce il servizio.

Uso del servizio online. Tra coloro che dichiarano di conoscere il servizio solo una quota pari al **22%** dichiara di avere utilizzato il servizio. Di questi, l'**82%** lo ha utilizzato nel corso dell'ultimo anno.

Accessibilità del servizio. Tra gli intervistati che dichiarano di aver utilizzato il servizio nel corso dell'ultimo anno – in una scala da 1 a 10, dove 1 equivale a “non accessibile” e 10 “facilmente accessibile” – per il FSE si riscontra un'accessibilità pari a **4,33/10**.

Rilevanza e adeguatezza. Il FSE si caratterizza per una rilevanza media per i cittadini pari a **7,46/10** e un'adeguatezza media pari a **4,99/10**. Ciononostante, così come rilevato per i cittadini con riferimento agli ambiti di smartness, anche per il servizio di FSE si rileva una eterogeneità dei bisogni della cittadinanza (si veda Figura 9). In particolare, prendendo in analisi il campione di cittadini distinto per 5 fasce di età (si veda sezione 3.1 del report) il gap maggiore tra rilevanza ed adeguatezza si rileva per la popolazione in età compresa tra i **50 e 64 anni** (gap pari a 3,79 punti).

Figura 9. Rilevanza e adeguatezza del servizio di Fascicolo Sanitario Elettronico per fasce d'età



Fonte: SDA Bocconi School of Management

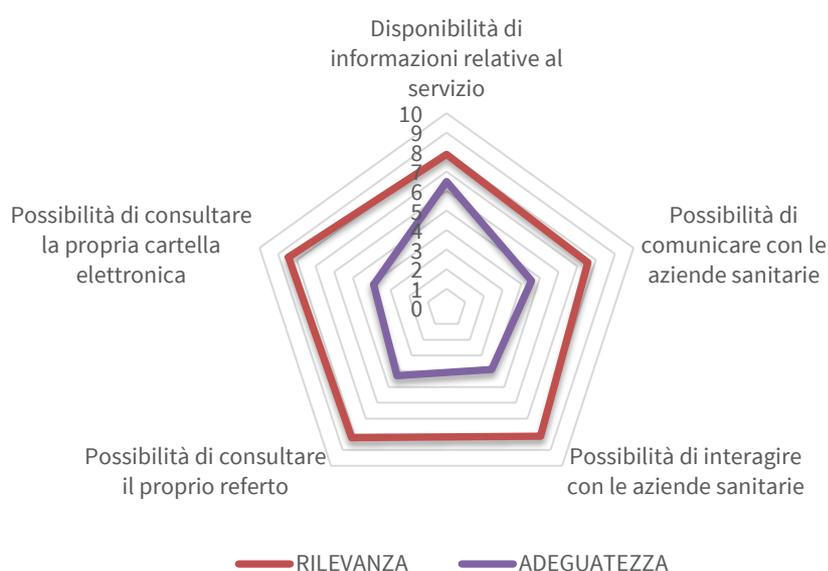
Ad un secondo livello di analisi, che vede la distinzione tra “**percezione**” (non utilizzatori del servizio) e “**riscontro**” (utilizzatori del servizio), si rileva come la percezione di rilevanza del FSE si inferiore rispetto alla riscontrata. Il contrario si appura per la dimensione di adeguatezza – ad eccezione della fascia 18-34 anni.

Pertanto, tra utilizzatori e non del servizio in forma elettronica si rileva per i primi una minore rispondenza del servizio al proprio fabbisogno comprovata dall'aumento della

forbice tra le dimensioni di rilevanza e adeguatezza. Per gli ultraottantenni, data l'assenza di utilizzatori del servizio nella forma online, non si ha il dato relativo al servizio riscontrato. Ciononostante, da quanto emerso dall'analisi, si riscontra la necessità da parte della Pubblica Amministrazione di ripensare le modalità di fruizione del servizio in un'ottica maggiormente *user-friendly*.

Grado di integrazione. Per il FSE si riscontra come, a fronte di una rilevanza media pari a 8,05 punti (Figura 10), il servizio di caratterizza per un basso grado di integrazione che risponde all'esigenza di informazioni da parte dell'utenza ma non alle necessità di interazione, comunicazione e co-produzione.

Figura 10. Rilevanza e adeguatezza del grado di integrazione del servizio di Fascicolo Sanitario Elettronico



| | Rilevanza | Adeguatezza | Δ |
|---|-----------|-------------|----------|
| Disponibilità di informazioni relative al servizio | 7,89 | 6,49 | 1,39 |
| Possibilità di comunicare con le aziende sanitarie | 7,56 | 4,55 | 3,01 |
| Possibilità di interagire con le aziende sanitarie | 8,13 | 3,90 | 4,23 |
| Possibilità di consultare il proprio referto | 8,21 | 4,29 | 3,93 |
| Possibilità di consultare la propria cartella elettronica | 8,45 | 3,90 | 4,56 |
| Media | 8,05 | 4,62 | 3,42 |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

In sintesi, a fronte di un grado di utilizzo ridotto del servizio, si rileva come i maggiori fruitori dello stesso siano i cittadini in età compresa tra i 65-80 anni e come per questi sussista una sostanziale corrispondenza tra rilevanza ed adeguatezza. In tale prospettiva non sussiste l'elemento di *digital divide*, ovvero di difficoltà di accesso per i non nativi digitali, quanto il non utilizzo del servizio è da ricondurre a una maggiore difficoltà di ottenimento delle credenziali e delle chiavi di accesso allo stesso.

Questo elemento suggerisce la necessità di un maggior grado di integrazione del servizio FSE al fine di ridurre le difficoltà legate alla registrazione e ai lunghi tempi di attesa ai fini dell'ottenimento delle credenziali di accesso al servizio.

5.1.2 Servizio di tesoreria

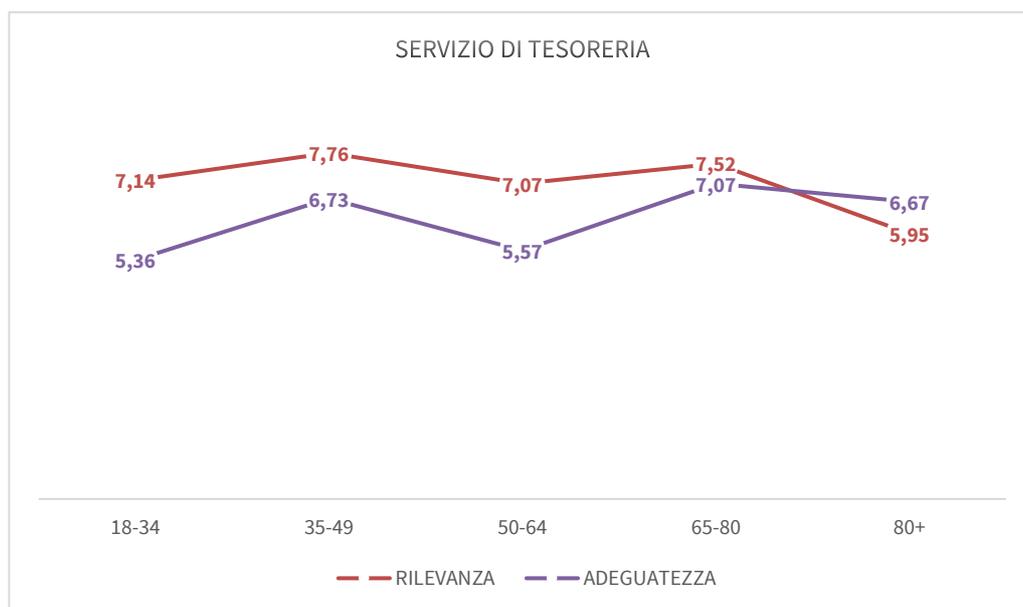
In relazione al Servizio di tesoreria, inteso quale l'insieme dei servizi legati ai pagamenti online di tasse, oneri, contributi si riscontra che il **57%** dei cittadini intervistati conosce il servizio.

Uso del servizio online. Tra coloro che dichiarano di conoscere il servizio il **60%** ha utilizzato il servizio in passato nella forma online. Tra coloro che utilizzano il servizio online, si rileva che 9 cittadini su 10 (**91%**) lo hanno utilizzato nel corso dell'ultimo anno.

Accessibilità del servizio. In una scala da 1 a 10, dove 1 equivale a "non accessibile" e 10 "facilmente accessibile" – per il servizio di tesoreria si riscontra una facilità di reperire le informazioni relative al servizio stesso sul sito dell'Amministrazione pari a **5,88/10**.

Rilevanza e adeguatezza. La rilevanza media riscontrata per i cittadini con riferimento al servizio di tesoreria è pari a **7,35/10** e un'adeguatezza media pari a **6,21/10**. In tale prospettiva, a livello aggregato il servizio di tesoreria risponde al bisogno dei cittadini in termini di integrazione con un **gap** tra rilevanza e adeguatezza pari a **1,15 punti**. Prendendo in analisi il campione di cittadini distinto per 5 fasce di età (si veda sezione 3.1 del report) il gap maggiore tra rilevanza ed adeguatezza si rileva per la popolazione in età compresa tra **18 e 34 anni**. Si rileva inoltre come per gli over 65 emerga una corrispondenza sostanziale tra rilevanza e adeguatezza (si veda Figura 11).

Figura 11. Rilevanza e adeguatezza del servizio di tesoreria per fasce d'età



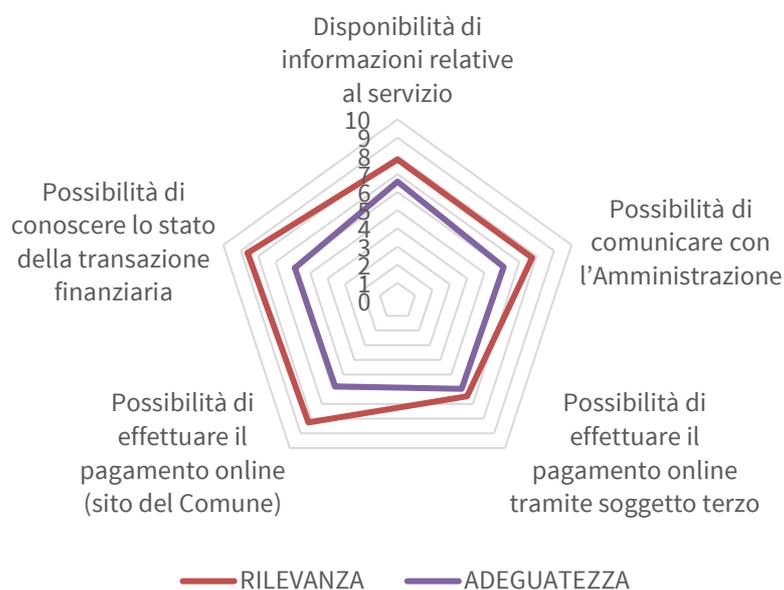
Fonte: SDA Bocconi School of Management

Ad un secondo livello di analisi, considerando le variabili di "percezione" (non utilizzatori del servizio) e "riscontro" (utilizzatori del servizio), si rileva come la rilevanza e l'adeguatezza riscontrate siano superiori rispetto alle percepite fatta salva l'adeguatezza riscontrate da parte della fascia dei giovani di Milano in età **18-34 anni**. Ne consegue che tra utilizzatori e non del servizio in forma elettronica in età 18-34 anni si riscontri un aumento del gap tra rilevanza e adeguatezza, ovvero una minore rispondenza del servizio al fabbisogno espresso da tale fascia della popolazione. Per gli ultraottantenni, data l'assenza di utilizzatori del servizio nella forma online, non è stato possibile rilevare dato riguardante il servizio riscontrato.

Grado di integrazione. Per il servizio di tesoreria si riscontra come, a fronte di una rilevanza media pari a **7,77 punti**, il servizio di caratterizza per un grado di integrazione che in prevalenza risponde all'esigenza di informazioni, comunicazione con l'Amministrazione

e pagamento tramite soggetto terzo (si veda Figura 12). Ciononostante, si rileva un gap di rilievo rispetto alla possibilità di effettuare transazioni direttamente dal sito dell'Amministrazione e di conoscere lo stato della transazione effettuata.

Figura 12. Rilevanza e adeguatezza del grado di integrazione del servizio di tesoreria



| | Rilevanza | Adeguatezza | Δ |
|--|-----------|-------------|----------|
| Disponibilità di informazioni relative al servizio | 7,80 | 6,58 | 1,22 |
| Possibilità di comunicare con l'Amministrazione | 7,74 | 6,10 | 1,63 |
| Possibilità di effettuare il pagamento online tramite soggetto terzo | 6,47 | 5,97 | 0,50 |
| Possibilità di effettuare il pagamento online (sito del Comune) | 8,26 | 5,80 | 2,46 |
| Possibilità di conoscere lo stato della transazione finanziaria | 8,60 | 5,89 | 2,71 |
| Media | 7,77 | 6,07 | 1,70 |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

In sintesi, tra i servizi oggetto di indagine, il servizio di tesoreria risulta il servizio maggiormente conosciuto ed utilizzato dai cittadini di Milano. Tale risultato è certamente ricollegabile alla maggiore percezione di accessibilità dello stesso oltre che ad un tasso di risposta al fabbisogno di integrazione pari al 78%.

A fronte di una gap medio ridotto tra le dimensioni di rilevanza e di adeguatezza, il servizio di tesoreria sembra rispondere al bisogno di informazione e di effettuazione di pagamenti online tramite soggetti terzi. Ai fini di un miglioramento del servizio si rileva quindi l'opportunità per l'Amministrazione dello sviluppo di applicativi che facilitino il cittadino nella effettuazione dei pagamenti direttamente attraverso la piattaforma dell'Amministrazione e nell'accesso alle informazioni relative allo stato delle transazioni finanziarie effettuate.

5.1.3 Servizio di lavoro e previdenza

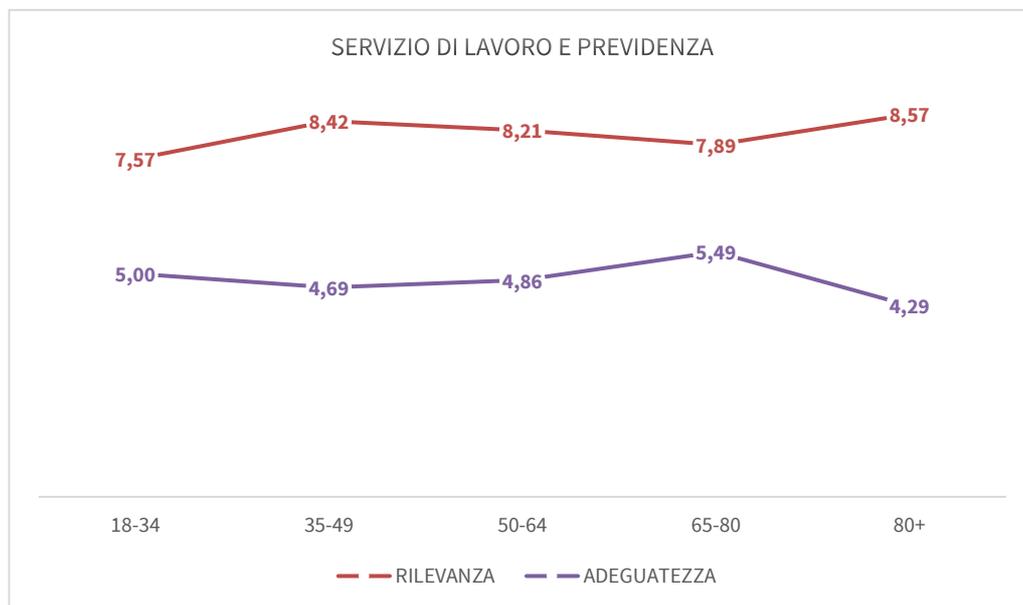
Focalizzando l'attenzione sul servizio di lavoro e previdenza, ovvero ai servizi volti al supporto alla ricerca attiva di impiego e allo sviluppo di competenze utili all'inserimento o re-inserimento nel mondo del lavoro, si riscontra che il **47%** dei cittadini intervistati conosce il servizio.

Uso del servizio online. Tra coloro che dichiarano di conoscere il servizio, solo una quota parte pari al **22%** lo utilizza nella forma online. Tra coloro che utilizzano il servizio online, si rileva che il **70%** ha utilizzato il servizio nel corso dell'ultimo anno.

Accessibilità del servizio. In una scala da 1 a 10, dove 1 equivale a “non accessibile” e 10 “facilmente accessibile” – per il servizio di lavoro e previdenza si riscontra una facilità di reperire le informazioni sul sito dell'Amministrazione pari a **5,01/10**.

Rilevanza e adeguatezza. La rilevanza media riscontrata dalle interviste al campione di cittadini di Milano con riferimento al servizio di lavoro e previdenza è pari a **8,08/10**. Rispetto allo stesso campione, l'adeguatezza media è pari a **4,97/10**. In tale prospettiva, a livello aggregato emerge un gap di oltre 3 punti (gap pari a **3,11 punti**) tra la rilevanza del servizio e la capacità dell'Amministrazione di rispondere al bisogno dei cittadini in termini di digitalizzazione del servizio. Prendendo in analisi il campione di cittadini distinto per 5 fasce di età (si veda sezione 3.1 del report) il gap maggiore tra rilevanza ed adeguatezza si rileva per la popolazione di ultraottantenni (**gap pari a 4,29 punti**) e in età 35-49 anni (**gap pari a 3,72 punti**). Permane tuttavia un gap tra rilevanza e adeguatezza superiore ai 2 punti per tutte le fasce della popolazione (si veda Figura 13).

Figura 13. Rilevanza e adeguatezza del servizio di lavoro e previdenza per fasce d'età

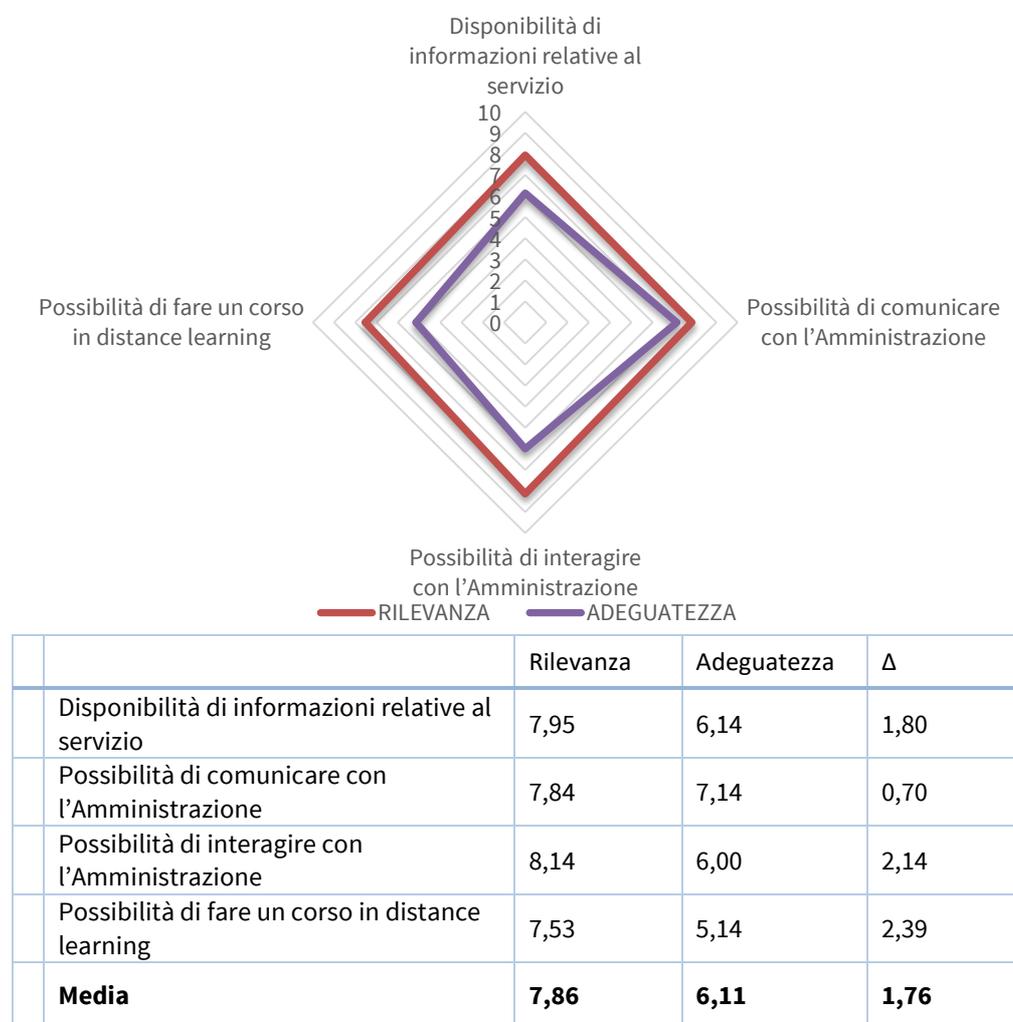


Fonte: SDA Bocconi School of Management

Ad un secondo livello di analisi, che vede la distinzione tra “**percezione**” (non utilizzatori del servizio) e “**riscontro**” (utilizzatori del servizio), si rileva come per i cittadini nella fascia 18-34 anni e 65-80 anni la rilevanza e l'adeguatezza riscontrate siano superiori rispetto alle percepite. Si rileva inoltre un aumento del gap tra rilevanza e adeguatezza percepita e riscontrata. Al contrario, l'opposto si rileva per la fascia di popolazione in età 50-64 anni. Infine, si segnala come per gli ultraottantenni e per la fascia di popolazione in età 35-49 anni, mancando utilizzatori del servizio nella forma online, non è stato rilevato il dato riguardante il servizio riscontrato.

Grado di integrazione. Per il servizio di lavoro e previdenza si riscontra come questo si caratterizzi per una rilevanza media pari a 7,86 punti e adeguatezza media pari a 6,11 (si veda Figura 14). In particolare, si rileva una capacità dell'Amministrazione di rispondere in modo sostanziale al fabbisogno di comunicazione con la stessa (gap tra rilevanza e adeguatezza pari a 0,7 punti). Tuttavia, il servizio si caratterizza per un grado di integrazione non corrispondente al fabbisogno di interazione con l'Amministrazione (ad esempio iscriversi e/o partecipare a un corso in distance learning).

Figura 14. Rilevanza e adeguatezza del grado di integrazione del servizio di lavoro e previdenza



Fonte: SDA Bocconi School of Management

A fronte del maggiore gap tra le dimensioni di rilevanza ed adeguatezza rispetto agli altri servizi oggetto di analisi, si rileva come il servizio di lavoro e previdenza risponda in modo prevalente al fabbisogno di informazione e comunicazione da parte del cittadino con l'Amministrazione.

Ciononostante, si dall'analisi del campione di rileva che i cittadini in età compresa tra i 35 e 49 anni – destinatari principali del servizio – risultino non avere mai utilizzato i servizi di lavoro e previdenza nella forma online. Tale elemento pone importanti questioni rispetto alla necessità non di ripensamento del servizio quanto di comunicazione rispetto alle opportunità offerte dall'Amministrazione si usufruire del servizio in forma elettronica.

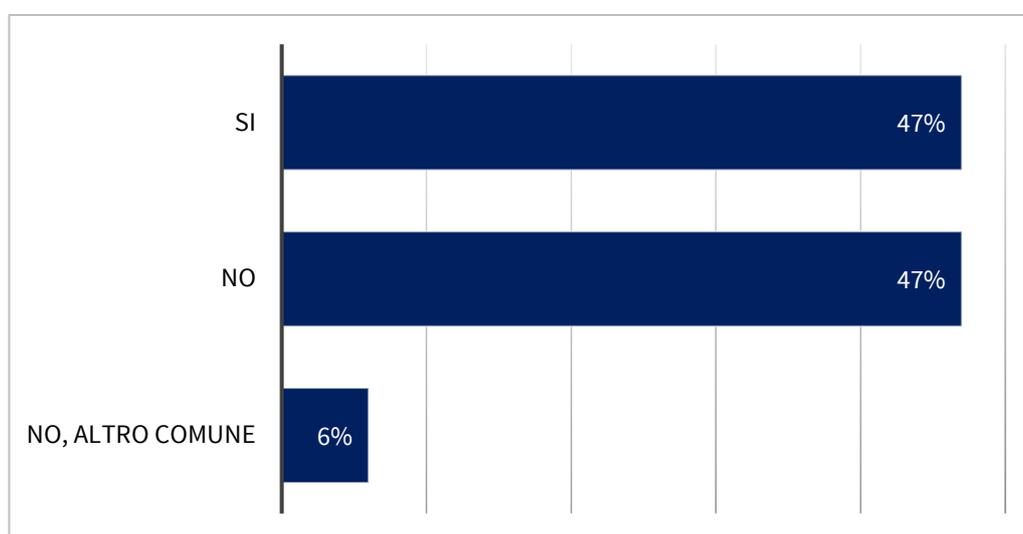
5.2 Il punto di vista delle imprese

Ai fini dell'analisi del grado di interazione delle imprese con l'Amministrazione e di utilizzo dei servizi di e-government offerti, si è innanzitutto presa in considerazione la percentuale di imprese che abbiano avuto accesso al sito del Comune di Milano.

Dal campione di imprese si rileva come nel corso dell'ultimo anno unicamente il **47%** delle imprese che insistono sul territorio metropolitano hanno avuto accesso al sito del Comune di Milano e il **6%** al sito di altro Comune. Il restante **47%** delle imprese dichiara di non aver effettuato accesso al sito del Comune di Milano o di altro comune nel corso dell'ultimo anno (si veda Figura 15).

Il 47% delle imprese interagisce con l'amministrazione meneghina attraverso il sito

Figura 15. Accesso al sito dell'Amministrazione – imprese



Fonte: SDA Bocconi School of Management su base campione rappresentativo delle imprese di Milano

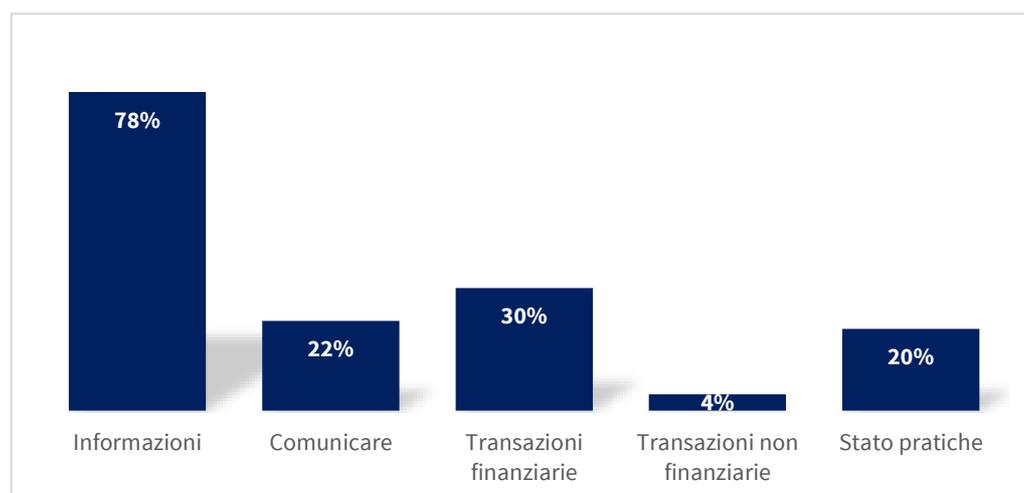
Nonostante, a livello aggregato, si rilevi come la metà delle imprese parte del campione non hanno avuto accesso al sito del Comune di Milano o di altro Comune nel corso dell'ultimo anno, ad un secondo livello di analisi si evince una eterogeneità nell'accesso al sito del Comune al variare del fatturato. Se da un lato le imprese che interagiscono meno con l'Amministrazione risultano essere quelle con fatturato **10-50 milioni di euro/anno** (il 62% dichiara di non avere effettuato accesso al sito), dall'altro oltre il 60% delle imprese con fatturato di **1-2 milioni di euro/anno** e il 75% delle imprese con fatturato di **oltre 50 milioni** dichiarano di avere avuto accesso al sito del Comune.

Così come dall'analisi del campione dei cittadini, dall'indagine dei **motivi** di accesso al sito dell'Amministrazione si riscontra come l'interazione tra imprese e Amministrazione sia legata principalmente alla necessità di reperire **informazioni**. Dall'indagine risulta infatti che il **78%** delle imprese accedano al sito secondo un modello di fruizione dei servizi di tipo tradizionale, legata al solo reperimento di informazioni (Figura 16). Ciononostante circa **1/3** delle imprese dichiara di avere utilizzato il sito anche ai fini dell'effettuazione di **transazioni finanziarie** quali il pagamento delle imposte.

Si riscontra infine come solo il **4%** delle imprese che hanno avuto accesso al sito nel corso dell'ultimo anno, lo abbiano fatto al fine di concludere **transazioni non finanziarie**, come ad esempio caricare materiali. Questo dato suggerisce come prevalga ancora oggi una tendenza, da un lato, all'accesso tradizionale ai servizi attraverso gli sportelli e, dall'altro,

l'affidamento delle imprese a terzi per l'effettuazione di transazioni e per la gestione delle pratiche.

Figura 16. Motivi di accesso al sito dell'Amministrazione – imprese.



Fonte: SDA Bocconi School of Management su base campione rappresentativo delle imprese di Milano

Stante tale contesto, nelle sezioni successive si riportano i risultati relativi all'analisi di conoscenza, uso, accessibilità e grado di integrazione dei tre servizi di e-government erogati alle imprese:

- Sportello Unico per le attività produttive (SUAP)
- Servizi di tesoreria
- Servizio di fatturazione elettronica

5.2.1 Sportello Unico per le Attività Produttive

Focalizzando l'attenzione sul servizio di Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP), ovvero lo strumento di semplificazione amministrativa adottato dalle Amministrazioni Pubbliche per coordinare gli adempimenti richiesti per la creazione di un'impresa, si riscontra che il **54%** delle imprese intervistate conosce il servizio.

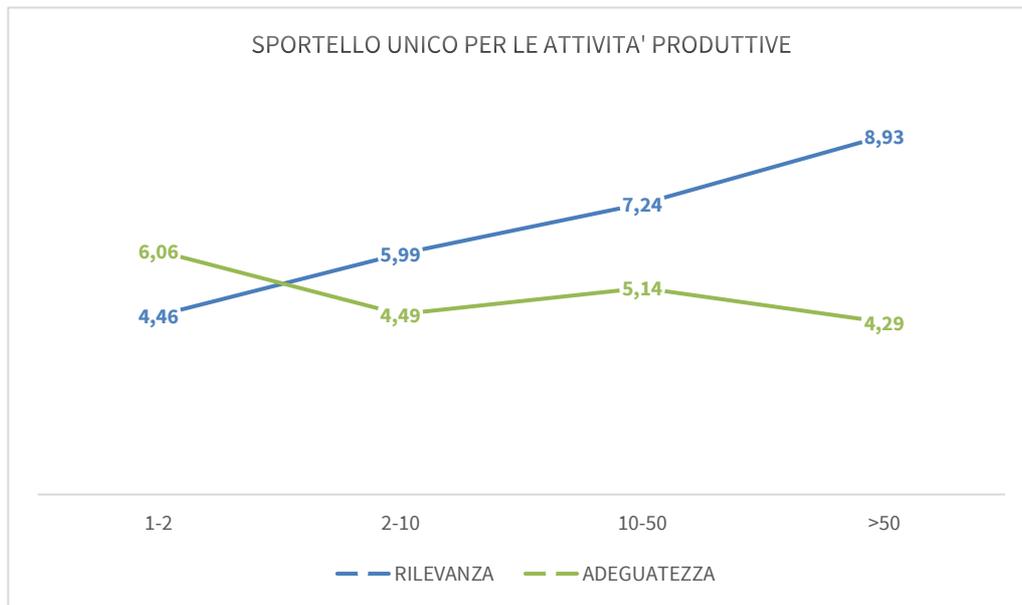
Uso del servizio online. Tra coloro che dichiarano di conoscere il servizio, solamente il **10%** delle imprese lo utilizza nella forma online mentre il **22%** dichiara di affidarsi ad **intermediari**. Si rileva come le imprese che utilizzano maggiormente il servizio siano quelle con fatturato superiore ai **50 milioni di euro/anno**, con un **33%** di rispondenti che dichiarano di aver utilizzato il servizio.

Accessibilità del servizio. In una scala da 1 a 10, dove 1 equivale a "non accessibile" e 10 "facilmente accessibile" – per il servizio SUAP di occupazione di suolo pubblico si riscontra una facilità di accesso alle informazioni pari a **6,21/10**. Le imprese che ritengono il servizio più accessibile si confermano essere le imprese con fatturato superiore a **50 milioni di euro/anno**, per cui si rileva un'accessibilità pari a **7,14/10**.

Rilevanza e adeguatezza. La rilevanza media riscontrata dalle interviste al campione di imprese con riferimento alla richiesta di occupazione suolo pubblico è pari a **6,66/10**. Rispetto allo stesso campione, l'adeguatezza media è pari a **5,00/10**. In tale prospettiva, a livello aggregato emerge un gap pari a **1,66** punti tra la rilevanza del servizio e la capacità dell'Amministrazione di rispondere al bisogno delle imprese. Prendendo in analisi il campione di imprese distinto per 4 fasce di fatturato (si veda sezione 3.1 del report) il gap maggiore tra rilevanza ed adeguatezza si rileva per le imprese con fatturato oltre i 50 milioni con un **gap pari a 4,64 punti**. Si rileva inoltre come le imprese con fascia di fatturato **1-2 milioni** ritengano il servizio l'adeguatezza del servizio superiore rispetto alla

rilevanza dello stesso. Permane tuttavia un gap tra rilevanza e adeguatezza tutte le altre fasce di fatturato (si veda Figura 17).

Figura 17. Rilevanza e adeguatezza del servizio di Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) per fasce di fatturato



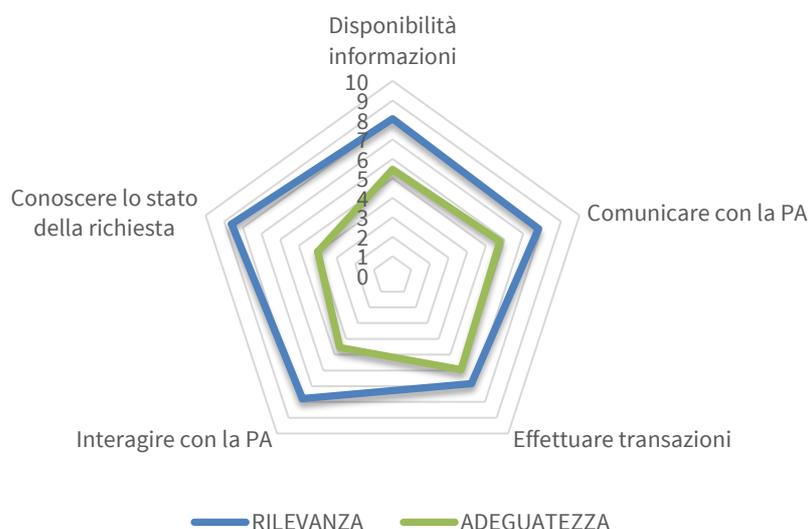
Fonte: SDA Bocconi School of Management

Ad un secondo livello di analisi, che vede la distinzione tra “**percezione**” (non utilizzatori del servizio) e “**riscontro**” (utilizzatori del servizio), si rileva come per le imprese con fatturato **1-2 milioni** l’adeguatezza percepita e riscontrata siano superiori rispettivamente rispetto alla rilevanza percepita e riscontrata.

Infine, si segnala come per le imprese con fatturato **10-50 milioni**, mancando utilizzatori diretti del servizio nella forma online, non è stato rilevato il dato riguardante il servizio riscontrato.

Grado di integrazione. Per lo sportello unico per le attività produttive si riscontra come questo si caratterizzi per una rilevanza media pari a 7,82 punti e adeguatezza media pari a 5,14 punti (si veda Figura 18). In particolare, si rileva una capacità dell’Amministrazione di rispondere in modo sostanziale al fabbisogno di effettuare transazioni con la stessa (gap tra rilevanza e adeguatezza pari a 0,89 punti). Tuttavia, si riscontra un gap rilevante rispetto alle altre dimensioni di digitalizzazione quali l’interazione con l’Amministrazione o la possibilità di conoscere dello stato delle proprie richieste.

Figura 18. Rilevanza e adeguatezza del grado di integrazione del servizio di Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP)



| | Rilevanza | Adeguatezza | Δ |
|--|-----------|-------------|----------|
| Disponibilità di informazioni relative al servizio | 8,06 | 5,46 | 2,60 |
| Possibilità di comunicare con l'Amministrazione | 7,81 | 5,75 | 2,06 |
| Possibilità di effettuare transazioni | 6,84 | 5,95 | 0,89 |
| Possibilità di interagire con l'Amministrazione | 7,79 | 4,56 | 3,23 |
| Conoscere lo stato della richiesta | 8,61 | 4,00 | 4,61 |
| Media | 7,82 | 5,14 | 2,68 |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

In sintesi, con riferimento alla servizio di occupazione di suolo pubblico parte del SUAP si riscontra un aumento della forbice tra rilevanza e adeguatezza al crescere del fatturato delle imprese parte del campione. Ciononostante, le grandi imprese risultano essere quelle che maggiormente fruiscono del servizio. Tale elemento pone elementi di attenzione rispetto alla capacità del territorio di essere attrattivo per grandi imprese e multinazionali attente alle dimensioni di elemento dell'accessibilità ai servizi e supporto dell'Amministrazione alla competitività delle stesse.

Ai fini del miglioramento del servizio risulta necessaria una maggiore attenzione al livello di integrazione del servizio rendendo possibile una maggiore interazione con la PA e la possibilità di conoscere lo stato delle richieste effettuate attraverso la piattaforma di e-government.

5.2.2 Servizio di tesoreria

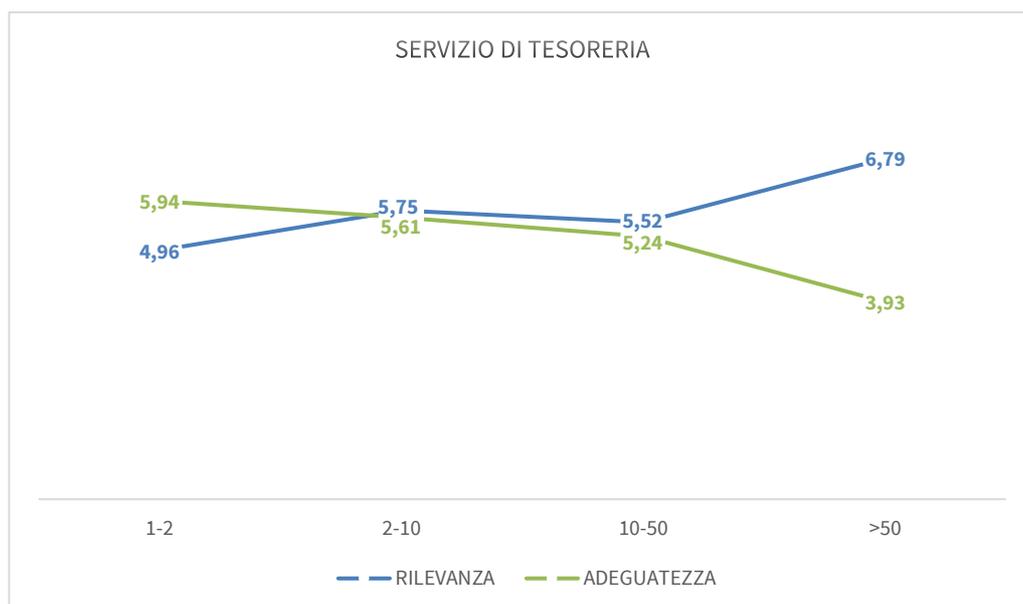
Il servizio di tesoreria, ovvero l'insieme dei servizi legati ai pagamenti online di tasse, oneri e contributi, risulta essere un servizio conosciuto dal **46%** delle imprese intervistate.

Uso del servizio online. Tra coloro che dichiarano di conoscere il servizio, solamente il **23%** delle imprese lo utilizza nella forma online mentre il **33%** dichiara di affidarsi ad **intermediari** per l'utilizzo dei servizi di tesoreria. Si rileva come le imprese che utilizzano maggiormente il servizio siano quelle con fatturato **2-10 e 10-50 milioni**, rispettivamente con un 27% e 25% di imprese che dichiarano di aver utilizzato il servizio nella sua forma online. È utile inoltre segnalare come al crescere del fatturato, cresce la percentuale di imprese che si affidano ad intermediari per l'utilizzo del servizio (il **50%** delle imprese con fatturato **10-50 milioni** e oltre i **50 milioni** hanno dichiarato di affidarsi ad intermediari per l'utilizzo del servizio).

Accessibilità del servizio. In una scala da 1 a 10, dove 1 equivale a "non accessibile" e 10 "facilmente accessibile" – per il servizio di tesoreria si riscontra una facilità di accesso alle informazioni pari a **6,42/10**. Le imprese che dichiarano un'accessibilità del servizio di tesoreria maggiore sono quelle con fatturato 10-50 milioni (**7,81/10**). Viceversa, le imprese che ritengono il servizio meno accessibile sono quelle con fatturato oltre i **50 milioni**, dichiarando un'accessibilità pari a **4,64/10**.

Rilevanza e adeguatezza. La rilevanza media riscontrata dalle interviste al campione di imprese con riferimento al servizio di tesoreria è pari a **5,76/10**. Rispetto allo stesso campione, l'adeguatezza media è pari a **5,18/10**. In tale prospettiva, a livello aggregato emerge un gap di appena **0,58** punti tra la rilevanza del servizio e la capacità dell'Amministrazione di rispondere al bisogno delle imprese in termini di integrazione del servizio. Prendendo in analisi il campione di imprese distinto per 4 fasce di fatturato (si veda sezione 3.1 del report) il gap maggiore tra rilevanza ed adeguatezza si rileva per le imprese (**gap pari a 2,86 punti**) con fatturato oltre i **50 milioni**. Si rileva inoltre come le imprese con fascia di fatturato **1-2 milioni** ritengano il servizio più adeguato, rispetto alla rilevanza del servizio stesso. Tali imprese infatti giudicano l'adeguatezza del servizio (**5,94/10**) più alta rispetto alla rilevanza del servizio stesso (**4,96/10**) ai fini dello svolgimento della loro attività di impresa. Permane tuttavia un gap tra rilevanza e adeguatezza tutte le altre fasce di fatturato (si veda Figura 19).

Figura 19. Rilevanza e adeguatezza del servizio di tesoreria per fasce di fatturato.



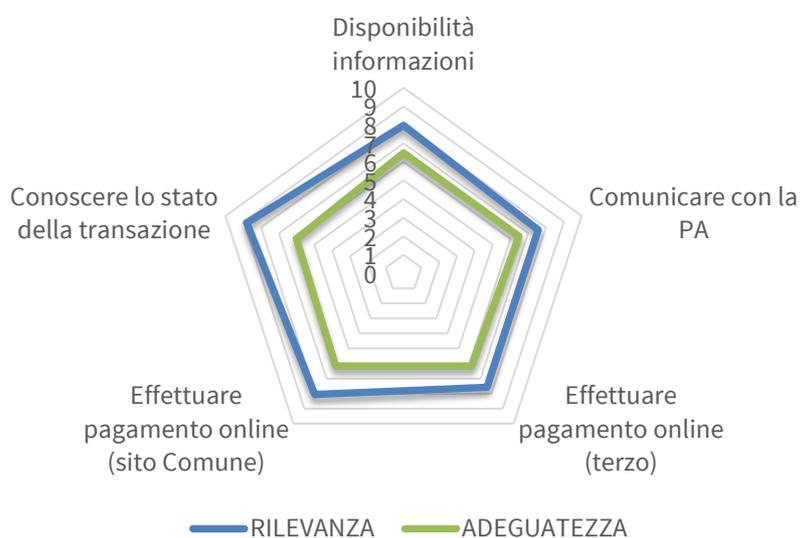
Fonte: SDA Bocconi School of Management

Ad un secondo livello di analisi, che vede la distinzione tra “**percezione**” (non utilizzatori del servizio) e “**riscontro**” (utilizzatori del servizio), si rileva come tutte le imprese che hanno utilizzato il servizio dichiarino un’adeguatezza del servizio stesso maggiore rispetto alla rilevanza dichiarata dalle imprese. Si rileva inoltre che il gap maggiore tra la rilevanza e l’adeguatezza percepite dalle imprese non utilizzatrici del servizio, è riscontrabile per quelle con fatturato superiore ai **50 milioni** (gap di 2,86 punti).

Infine, si segnala come per le imprese con fatturato oltre i **50 milioni**, mancando utilizzatori diretti (senza intermediari) del servizio nella forma online, non è stato rilevato il dato riguardante il servizio riscontrato.

Grado di integrazione. Per il servizio di tesoreria si riscontra come questo si caratterizzi per una **rilevanza media** pari a 7,99 punti e **adeguatezza media** pari a 6,27 punti. In particolare, si rileva una buona capacità dell’Amministrazione di rispondere al fabbisogno di comunicare con la stessa (gap tra rilevanza e adeguatezza pari a 1,08 punti). Tuttavia si riscontra una inadeguatezza crescente nella capacità di rispondere al bisogno di effettuare pagamenti online e di conoscere lo stato della transazione stessa (si veda Figura 20).

Figura 20. Rilevanza e adeguatezza del grado di integrazione del servizio di tesoreria.



| | Rilevanza | Adeguatezza | Δ |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Disponibilità di informazioni relative al servizio | 7,97 | 6,49 | 1,49 |
| Possibilità di comunicare con l’Amministrazione | 7,56 | 6,49 | 1,08 |
| Possibilità di effettuare un pagamento online attraverso un soggetto terzo | 7,58 | 6,17 | 1,41 |
| Possibilità di effettuare un pagamento online attraverso il sito del Comune | 8,06 | 6,17 | 1,89 |
| Conoscere lo stato della richiesta | 8,80 | 6,01 | 2,79 |
| Media | 7,99 | 6,27 | 1,73 |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

Il servizio di tesoreria risulta essere il servizio meno conosciuto tra i tre oggetti di analisi. Tuttavia, le percentuali di uso diretto (senza intermediari) o indiretto (con intermediari) del servizio risultano le più alte se confrontate con gli altri servizi (23% delle imprese dichiara di usare il servizio e 33% di affidarsi ad intermediari).

Si segnala come, al contrario degli altri servizi oggetto di analisi, il servizio di tesoreria è quello **maggiormente esternalizzato**, in particolare dalle imprese con fatturato 10-50 milioni e oltre i 50 milioni.

La capacità di risposta ai bisogni delle imprese da parte dell'Amministrazione risulta essere in linea con le aspettative delle imprese stesse, ad eccezione delle imprese con fatturato oltre i 50 milioni che segnalano il gap maggiore tra la rilevanza e l'adeguatezza del servizio (2,86 punti). Tale gap può essere riferito alle **diverse esigenze** in termini di servizi di tesoreria che le imprese con fatturato oltre i 50 milioni possono avere. Si segnala anche per il servizio di tesoreria, come le imprese con fatturato 1-2 milioni indicano che il servizio di tesoreria abbia un'adeguatezza maggiore rispetto alla rilevanza dichiarata dalle imprese stesse. Questo implica che l'Amministrazione, con riferimento al servizio di tesoreria, è in grado di rispondere in modo efficace alle aspettative delle piccole imprese del territorio.

Con riferimento al grado di integrazione del servizio di tesoreria, le imprese intervistate segnalano una capacità di rispondere all'esigenza di informazioni, comunicazione con l'Amministrazione e pagamento tramite soggetto terzo. Ciononostante, si rileva un gap di rilievo rispetto alla possibilità di effettuare transazioni direttamente dal sito dell'Amministrazione e di conoscere lo stato della transazione effettuata. La possibilità di conoscere lo stato della transazione è l'aspetto che risulta più rilevante per le imprese intervistate ma che allo stesso tempo presenta una distanza maggiore (gap di 2,79 punti) rispetto all'adeguatezza del servizio di tesoreria.

Questo quadro implica la necessità da parte dell'Amministrazione di dotarsi di servizi integrati in grado di rispondere alla necessità di conoscere lo stato della transazione da parte delle imprese del territorio.

5.2.3 Servizio di fatturazione elettronica

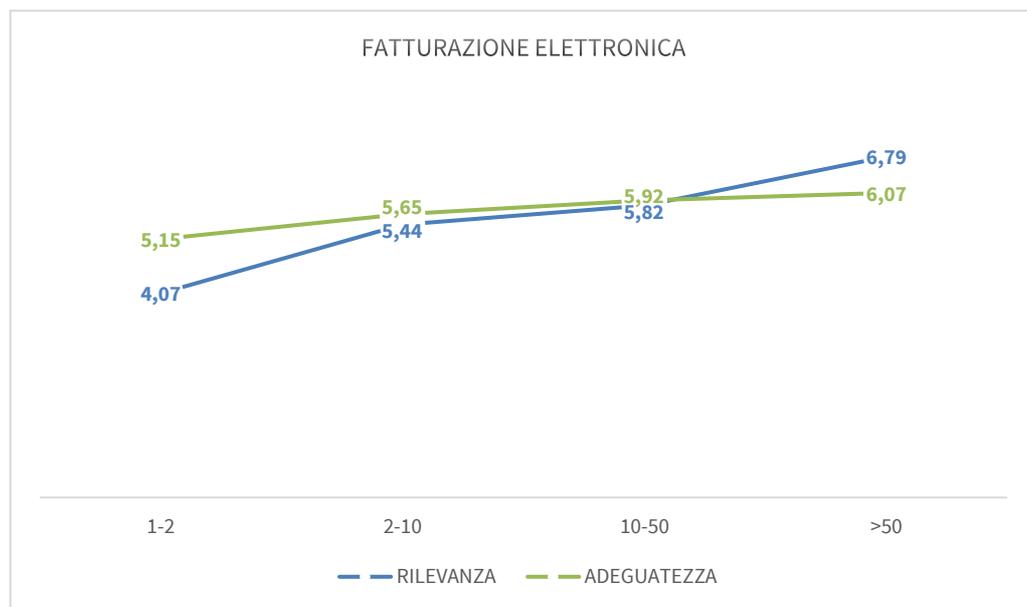
Il servizio di fatturazione elettronica, ovvero il sistema digitale di emissione, trasmissione e conservazione delle fatture per quelle imprese che hanno rapporti con la Pubblica Amministrazione quale cliente, è conosciuto dal **55%** delle imprese parte del campione.

Uso del servizio online. Tra coloro che dichiarano di conoscere il servizio, il **36%** delle imprese utilizza il servizio. In particolare, il **21%** gestisce il servizio in autonomia mentre il **15%** si affida ad intermediari per la trasmissione delle fatture alla PA. Le imprese che maggiormente gestiscono il servizio internamente (38%) sono le imprese con fatturato pari a **2-10 milioni di euro/anno**. Contrariamente, le imprese che principalmente si affidano a intermediari sono quelle con fatturato pari a **10-50 milioni di euro/anno**, di cui il **44%** dichiara di gestire il servizio in outsourcing.

Accessibilità del servizio. In una scala da 1 a 10, dove 1 equivale a "non accessibile" e 10 "facilmente accessibile" – per il servizio di fatturazione elettronica si riscontra una facilità di accesso alle informazioni pari a **6,16/10**. Le imprese che dichiarano un'accessibilità del servizio di fatturazione elettronica maggiore sono quelle con fatturato **10-50 milioni di euro/anno** (accessibilità pari a 7,04/10).

Rilevanza e adeguatezza. La rilevanza media del servizio di fatturazione elettronica è pari a **5,53/10**. Rispetto allo stesso campione, l'adeguatezza media è pari a **5,70/10** registrando quindi una corrispondenza del servizio al fabbisogno delle imprese. Dalla analisi delle imprese suddivise per 4 fasce di fatturato (si veda sezione 3.1 del report) si riscontra tuttavia un gap tra rilevanza e adeguatezza non significativo e pari a 0,72 per le imprese con fatturato superiore ai **50 milioni di euro anno** (si veda Figura 21).

Figura 21. Rilevanza e adeguatezza del servizio di fatturazione elettronica per fasce di fatturato

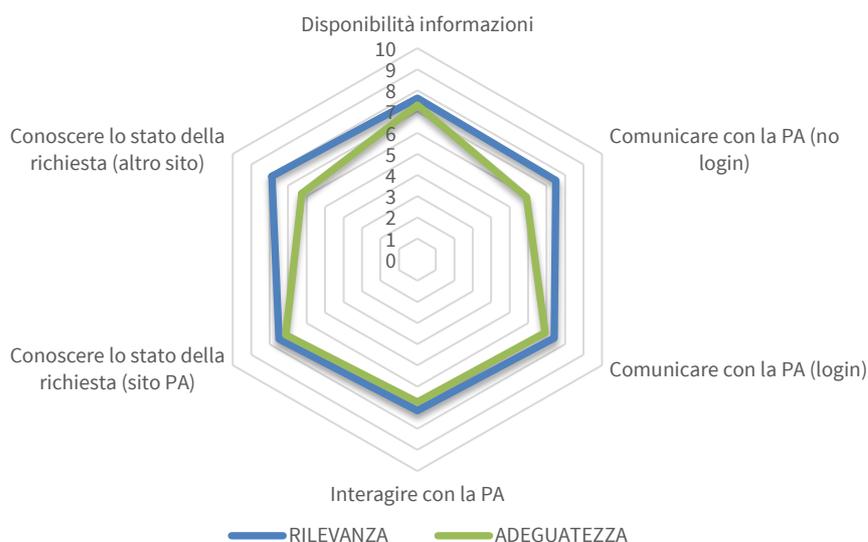


Fonte: SDA Bocconi School of Management

Ad un secondo livello di analisi, che vede la distinzione tra “**percezione**” (non utilizzatori del servizio) e “**riscontro**” (utilizzatori del servizio), si rileva come tutte le imprese che hanno utilizzato il servizio dichiarino un’adeguatezza del servizio maggiore rispetto alla rilevanza dichiarata, confermando così la capacità dell’Amministrazione di rispondere ai bisogni espressi dalle imprese che insistono sul territorio.

Grado di integrazione. Per il servizio di tesoreria si riscontra come questo si caratterizzi per una **rilevanza media** pari a 7,51 punti e **adeguatezza media** pari a 6,71 punti (si veda Figura 22). In particolare, si rileva come non solo il servizio risponda al fabbisogno di integrazione quanto anche di integrazione tra le diverse piattaforme.

Figura 22. Rilevanza e adeguatezza del grado di integrazione del servizio di fatturazione elettronica



| | Rilevanza | Adeguatezza | Δ |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Disponibilità di informazioni relative al servizio | 7,64 | 7,31 | 0,33 |
| Possibilità di comunicare con l'Amministrazione (no login) | 7,50 | 5,91 | 1,59 |
| Possibilità di comunicare con l'Amministrazione (con login) | 7,41 | 6,91 | 0,50 |
| Possibilità di interagire con l'Amministrazione | 7,14 | 6,74 | 0,41 |
| Conoscere lo stato della richiesta attraverso il sito dell'Amministrazione | 7,50 | 7,13 | 0,37 |
| Conoscere lo stato della richiesta attraverso un altro sito | 7,88 | 6,25 | 1,63 |
| Media | 7,51 | 6,71 | 0,80 |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

In sintesi, il servizio di fatturazione elettronica risulta essere rispondente al fabbisogno delle imprese che insistono sul territorio. Tale corrispondenza comprova la capacità dell'Amministrazione di adottare sistemi ICT che ottemperino ai dispositivi di legge volti a normare i servizi di e-government quali il Decreto DPR 633/72.

6. Modelli di business a confronto

Le sfide legate al processo di urbanizzazione della popolazione in atto discusse in apertura del report, pongono le amministrazioni di fronte alla necessità di dotarsi di competenze e di risorse utili a supportare la competitività del territorio; competitività che presuppone un'adeguata capacità di dare seguito ai bisogni delle persone e delle imprese radicate sul territorio e di attrarre future fasce di popolazioni e d'impresa.

In tal senso, le Amministrazioni devono dotarsi di strumenti a supporto della capacità di "leggere" le priorità emergenti e del percorso di ripensamento del proprio modo di agire e di organizzarsi, oltre che del modello di business.

A supporto di tale processo, il percorso di ricerca condotto da SDA Bocconi School of Management ha indagato gli elementi distintivi del contesto e del modello di sviluppo urbano sostenibile e digitale di Milano, Barcellona e Monaco di Baviera – città comparabili per dimensione, sfide e ruolo di Città metropolitane di riferimento all'interno delle rispettive macro-aree della competitività.

Il framework di riferimento per l'analisi del contesto in cui le diverse amministrazioni operano è stato ideato sulla base di precedenti modelli esistenti in letteratura emersi dalla preliminare analisi documentale. In particolare (si veda Tabella 5), tale framework si compone di 6 dimensioni di analisi: Management e Organizzazione; Tecnologia; Governance; Contesto di Policy; Persone e Comunità; Economia.

Tabella 5. Framework di analisi del contesto

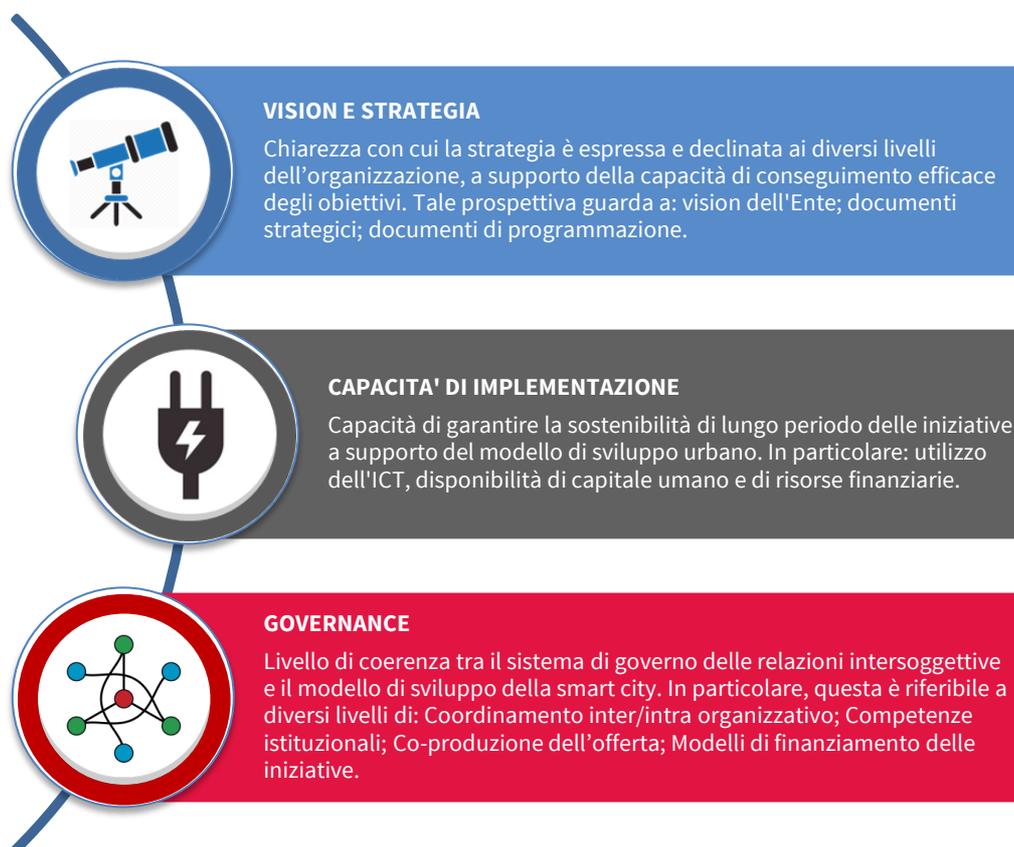
| Dimensione | Descrizione |
|-----------------------------|---|
| Management e Organizzazione | Modello organizzativo adottato nella gestione dei progetti e delle iniziative |
| Tecnologia | Adozione e diffusione dell'ICT |
| Governance | Modelli di governance – interna ed esterna – nelle fasi di progettazione, gestione ed implementazione del modello di business dichiarato |
| Contesto di policy | Contesto politico ed istituzionale e relativa influenza sulla implementazione delle iniziative legate al modello di business dell'Ente |
| Persone e Comunità | Contesto in cui i progetti vengono sviluppati e impatto che questi possono avere all'interno su variabili note quali: qualità della vita, partecipazione, accessibilità |
| Economia | Contesto e impatto economico delle iniziative/progettualità adottate |

Fonte: adattato da Chourabi et al. (2012) Understanding Smart Cities: An Integrative Framework, 45th Hawaii International Conference on System Sciences.

In seconda istanza, ai fini dell'analisi del modello di business (si veda Figura 23), il percorso di ricerca ha indagato le dimensioni di: Vision e strategia, Capacità di Implementazione e Governance (Cucciniello et al., 2007).

A completamento delle risultante emerse dalla analisi documentale di contesto e modello di business, il percorso di ricerca ha quindi previsto interviste semi-strutturate con i referenti delle diverse Amministrazioni ai fini dell'approfondimento e della raccolta di informazioni, dati ed evidenze attraverso interviste individuali.

Figura 23. Framework di analisi del modello di business dell'Ente



Fonte: Cucciniello et al. (2007) L'attuazione dell'e-government in Italia, retorica o realtà, Milano, EGEA

Sulla base dell'analisi documentale e delle interviste semi-strutturate ai referenti di Milano, Barcellona e Monaco di Baviera, si è quindi proceduto al confronto dei modelli di business mediante l'analisi del contesto e delle iniziative in essere in tema di «crescita digitale».

6.1 Milano

Figura 24. Key facts – Milano



Fonte: elaborazione dati OECD (2014) e Eurostat (2013)

6.1.1 Analisi del contesto di Milano

Nel corso dell'ultimo decennio Milano ha intrapreso un percorso a sostegno della competitività del territorio che vede l'elemento di **partecipazione degli stakeholder** che vi insistono quale leva della propria capacità di attrazione di talenti, di investimenti e di efficace risposta ai fabbisogni espressi da cittadini e imprese. L'Amministrazione si è infatti dotata di una rinnovata capacità di pianificazione partecipata delle priorità di investimento attraverso il coinvolgimento degli attori chiave che insistono sul territorio.

La governance partecipata è stata elemento di stimolo per un coinvolgimento a più livelli di attori interni (con una logica interna **coordinata** tra rappresentanti gestionali e politici) ed esterni all'Amministrazione, con una prevalenza di relazioni inter-istituzionali. Questa ha inoltre portato alla realizzazione di iniziative di visibilità internazionale colte da Milano quali opportunità di cambiamento volto a trasformare e riqualificare alcune zone della città, migliorare la rete di servizi ed assicurare un miglioramento delle qualità della vita di cittadini ed utenti.

Questi gli elementi essenziali della competitività di Milano – una città aperta, internazionale, capace di attrarre i talenti e le aziende più in linea con le proprie priorità di sviluppo e attenta alla collaborazione inter-istituzionale che crea valore per il territorio, oltre che per i singoli attori che si rendono partecipi del processo attuativo.

All'interno del più ampio processo di trasformazione, la realtà di Milano emerge quale contesto che considera le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) come elementi strategici in grado di fornire risposte adeguate ai molteplici bisogni espressi dalla cittadinanza e dal tessuto imprenditoriale.

Milano è oggi non solo centro della finanza nazionale, ma anche prima tra le città metropolitane di riferimento all'interno delle macro-aree della competitività per numero di occupati all'interno dei servizi "knowledge intensive" e a medio e alto contenuto tecnologico (dati Eurostat) e si posiziona tra le prime dieci città in Europa per produzione scientifica (dati Science Citation Index).

Tabella 6. Analisi del contesto locale di Milano

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Management e Organizzazione | Modello coordinato multi-livello con attori interni ed esterni all'Amministrazione |  |
| Tecnologia | Da leva tecnica a parte integrante nella strategia di sviluppo urbano |  |
| Governance | Interna: coordinata Esterna: a prevalenza inter-istituzionale |  |
| Contesto di policy | Discontinuità politica a partire dall'anno 2011 a seguito di un ventennio caratterizzato da continuità. Approccio di policy integrato. |  |
| Persone e Comunità | Partecipazione attiva dei cittadini e presenza di iniziative a supporto dell'attrazione e dello sviluppo del capitale umano |  |
| Economia | Competitività e attrattività del territorio per investimenti e capitale umano. Rilevanza di investimenti in iniziative di Shared economy |  |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

Il contesto di Milano emergente vanta tra i propri punti di forza importanti investimenti in sistemi di trasporto e logistica integrati, accessibili e reti energetiche abilitate dall'ICT. L'attenzione all'aspetto della mobilità e dell'efficienza energetica risultano elementi di rilievo a supporto della competitività e della qualità della vita di chi vive il territorio, e hanno portato al consolidamento di Milano quale prima città a livello nazionale e tra le prime 10 a livello globale per qualità della vita e indice di sicurezza, oltre che prima città d'Italia per reddito pro-capite (dati The Safe Cities Index 2015).

Tale percorso ha portato Milano ad essere nel corso del 2015 destinataria di oltre il **30% degli investimenti esteri** in Italia, sede di oltre **tremila imprese internazionali**, hub di attrazione di capitale umano e prima città in Italia per export. Infine, Milano si caratterizza per una importante attenzione all'elemento della Shared economy con oltre 470 start-up innovative che insistono sul territorio e un supporto da parte dell'Amministrazione alla elevata specializzazione delle imprese attraverso investimenti mirati.

6.1.2 Il modello di business di Milano

Con riferimento a come l'Amministrazione di Milano ha saputo posizionare il proprio modello di business e agirlo all'interno del contesto territoriale in cui opera, il percorso di analisi ha avuto ad oggetto tre dimensioni: Vision e strategia; Capacità di implementazione; Governance (si veda sezione 3.2 del report).

Con riferimento alla prima dimensione di **Vision e strategia**, il modello di business di Milano si fonda su iniziative che insistono prevalentemente sull'ambito operativo, e non strategico, a supporto della capacità dell'Ente di gestire efficacemente le singole linee progettuali.

L'esplicitazione di obiettivi strategici trasversali alle Amministrazioni consentirebbe, in una logica "a cannocchiale", l'efficace integrazione dell'azione dell'Ente e la concentrazione delle risorse verso le priorità identificate con un conseguente rafforzamento della continuità tra il livello strategico e il processo di pianificazione, programmazione e controllo.

Con riferimento a quest'ultima dimensione, si rileva come Milano disponga a livello aggregato di formali Strumenti di Monitoraggio e Valutazione della Performance (SMVP) individuali e organizzativi, articolati in obiettivi strategici, obiettivi operativi, risultati e fasi. Tale formalizzazione dei SMVP non sussiste in modo esplicito. Quest'ultimo uno degli ambiti di intervento possibili ai fini di un miglioramento della capacità di risposta da parte dell'Amministrazione ai bisogni emergenti e del passaggio ad un approccio proattivo che anticipi bisogni futuri.

Ad un secondo livello di analisi, la **capacità di implementazione** delle iniziative legate al modello di business di Milano si caratterizza per un'*ownership* interna a carattere prevalente gestionale.

Nel contempo, con riferimento alle fonti destinate all'attuazione del proprio modello di business, si evince un sostenibilità delle iniziative abilitata da una disponibilità di personale qualificato e da un orientamento alla gestione coordinata della fonti in ottica di medio-lungo termine. Quest'ultimo elemento emerge quale fattore critico di successo a supporto della capacità di messa a terra delle iniziative a supporto del modello di business di Milano. Capacità che vede quale possibile criticità la prevalente dipendenza delle iniziative (circa il 70%) da fonti ordinarie dedicate e la proiezione residuale all'esterno per il reperimento di fonti comunitarie o di altro tipo e per l'attivazione di partenariati pubblico-privato. Oggi non è immaginabile una trasformazione della città di Milano senza un ripensamento degli elementi fondanti la sostenibilità economico-finanziaria. Il passaggio dall'uso di fonti proprie del Comune a un mix di risorse finanziarie secondo gli strumenti a disposizione, sarebbe necessario per disporre di una maggiore capacità di spesa, senza essere necessariamente sufficiente per generare valore per il territorio. Le iniziative legate alla prima piattaforma di finanziamento collettivo per la realizzazione di progettualità del privato ad alta vocazione sociale e la partecipazione a linee progettuali finanziate con fondi comunitari quali Horizon2020 rappresentano un punto di partenza importante nell'accompagnamento del percorso intrapreso.

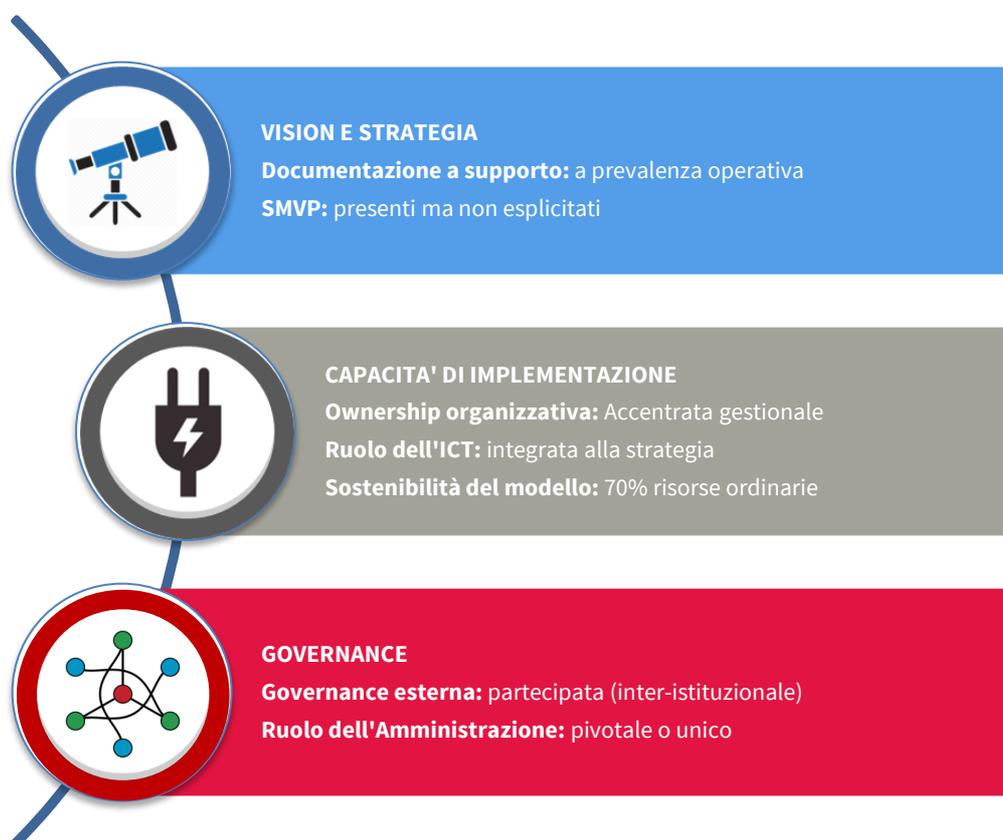
Infine, come emerso dalla analisi del contesto di Milano, il fattore tecnologico viene percepito come una leva strategica a fondamento del modello e dell'implementazione di meccanismi di collaborazione e integrazione pubblico-privato a supporto dell'attuazione di uno sviluppo urbano sostenibile. Ciononostante, permane la tendenza ad interagire con la amministrazione pubblica in modo tradizionale dal punto di vista della fruizione dei servizi, non cogliendo in tal modo a pieno le potenzialità offerte dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

In sintesi, nella attuale fase caratterizzata dal recente cambiamento del vertice politico, emerge l'opportunità di integrazione del percorso intrapreso da Milano verso un modello di

ownership interna coordinata tra livello politico e gestionale. Analogamente, si rileva la necessità di porre una crescente attenzione alla sostenibilità finanziaria delle iniziative proposte attraverso l'adozione di un approccio di mix finanziario "a geometria variabile" fondato sull'integrazione di fonti di natura complementare (fondi terzi, finanziamenti privati e partnership pubblico-privato) a quelle ad oggi prevalenti (risorse ordinarie di bilancio), garantendo all'Ente la possibilità di perseguire i propri obiettivi nel tempo, anche in condizioni ambientali mutevoli.

In terza istanza, il **modello di governance** di Milano emerge quale modello partecipato con il coinvolgimento a più livelli di attori interni ed esterni all'Amministrazione. Con riferimento a questi ultimi, la governance esterna è a carattere prevalentemente inter-istituzionale e caratterizzata da modelli e pratiche finalizzate ad orientare e favorire la cooperazione sia tra i soggetti istituzionali, sia tra questi ultimi e la società civile, con l'obiettivo ultimo di migliorare il coordinamento e l'integrazione di risorse e competenze nella definizione e implementazione di programmi e progettualità specifiche da parte dell'Ente. Tale modello collaborativo in cui l'Amministrazione assume prevalentemente un ruolo pivotale o unico, si caratterizza per un coinvolgimento del territorio nelle fasi di individuazione delle priorità progettuali, non prevedendo in modo esplicito iniziative riconducibili ad un modello di co-produzione nella logica delle teorie di service management.

Figura 25. Analisi del modello di business di Milano



Fonte: SDA Bocconi School of Management

6.2 Barcellona

Figura 26. Key Facts - Barcellona



Fonte: elaborazione dati OECD (2014) e Eurostat (2013)

6.2.1 Analisi del contesto di Barcellona

A partire dalle elezioni del 2007, Barcellona ha intrapreso un percorso di riposizionamento del proprio modello di business caratterizzato da tre priorità definite dal Consiglio comunale: infrastrutture, servizi smart e interazione con i cittadini. Tale modello si è caratterizzato per un **modello di management accentrato condiviso** in cui il vertice politico ha assunto il ruolo di guida del modello. La condivisione del modello a livello politico – sin dalla sua ideazione – ha fatto sì che, a fronte di un cambio della Giunta nel 2011, il modello di business non abbia risentito dell'alternanza politica e le iniziative precedentemente attivate abbiano avuto seguito negli anni successivi con un **contesto di policy** favorevole al cambiamento sino alle elezioni di maggio 2015. Barcellona si trova oggi in un momento importante di cambiamento caratterizzato da una enfasi del vertice politico rispetto al pilastro della partecipazione dei cittadini, ma che vede discontinuità rispetto alle iniziative di sviluppo del modello urbano della Città metropolitana e un contesto di policy ancora non definito.

Il modello di business di Barcellona in essere sino al 2015 – oggetto di analisi dei seguenti paragrafi – ha visto l'elemento dell'**ICT quale leva strategica** del percorso di miglioramento dei servizi erogati a cittadini e imprese che insistono sul territorio. In linea con il nuovo modello territoriale che prevedeva una maggiore prossimità dell'Amministrazione al territorio con la suddivisione di questo in 73 quartieri rispetto ai precedenti 10 distretti, l'ICT è stato visto quale leva del rafforzamento della capacità dell'Amministrazione di interagire con gli utenti dei servizio. L'adozione delle nuove tecnologie disponibili è stata quindi vista quale elemento chiave ai fini dell'innovazione dei processi e dei servizi erogati dall'Amministrazione, dando particolare enfasi alla capacità di risposta ai bisogni emergenti e alla qualità dei servizi erogati. L'elemento dell'ICT è divenuto parte integrante della strategia di Barcellona a partire dal 2011 a rafforzamento del percorso intrapreso a inizio anni 2000 con il progetto *22@Barcelona* volto alla riqualificazione di oltre 200 ettari al fine della creazione di un distretto dell'innovazione in cui fossero concentrate attività ad elevato contenuto di capitale umano. A compimento di tale percorso, nel 2014 sono state individuati dall'Amministrazione 24 programmi a

supporto del modello di sviluppo urbano in ambiti trasversali quali open government, telecomunicazioni, piattaforme multifunzionali e trasporti.

Nel mettere a sistema tali iniziative all'interno della programmazione strategica, elemento cardine è stato il collegamento verticale tra rappresentanti gestionali e politici dell'Amministrazione con un ruolo di **leadership** di questi ultimi. Con riferimento alla governance esterna del modello di business, Barcellona è stata in grado di attivare stakeholder chiave del territorio coinvolgendo imprese e terzo settore in progettualità di **partenariato pubblico-privato** tra cui *Smart City Campus* a supporto dello sviluppo della città quale piattaforma abilitante della ricerca scientifica e dello sviluppo del territorio. A partire dalle elezioni del 2015 si è assistito ad un cambiamento del modello di governance dell'Amministrazione ancora in atto che vede una maggiore enfasi sulla partecipazione della cittadinanza in un'ottica di co-produzione. Nel contempo, nel corso dell'ultimo anno è stato rimesso in discussione il modello di governance in essere nonché il ruolo dell'ICT che non viene più visto quale leva strategica integrata all'interno della strategia dell'Amministrazione.

In sintesi, Barcellona è oggi capitale europea dell'innovazione attenta alla dimensione della qualità della vita che ha saputo intraprendere un percorso di cambiamento che supera la dimensione di smartness grazie ad iniziative volte a cogliere l'essenza del nuovo ruolo delle città quali luogo dell'innovazione e anello di congiunzione di una pluralità di attori. Barcellona ha saputo posizionarsi quale catalizzatore di un approccio al cambiamento partecipato, trasparente, attento ai bisogni di cittadini e imprese, e sintetizzato sino a maggio 2015 con l'acronimo **MESSI**: Mobilità; E-government; Smart City; Sistemi informativi; Innovazione.

Tale approccio ha portato Barcellona a rientrare tra le prime città in Europa per prospettive future di crescita (FDI Magazine. European Cities and Regions of the future 2014/2015) e prima città nel sud Europa per promozione di investimenti esteri, rendendo così il contesto economico competitivo e attrattivo per imprese internazionali e talenti. In particolare, la realtà del territorio risulta attrattiva per le imprese e lavoratori knowledge intensive che, a fine 2014, erano pari rispettivamente al 29,7% delle imprese e 54,1% dei lavoratori di Barcellona. In coerenza con tale attenzione alla dimensione di impresa, la città ha adottato iniziative quali la creazione di un ufficio dedicato (Business Support Office) volto al supporto del radicamento di nuove imprese sul territorio e alla promozione dell'innovazione

Le scelte che verranno prese dalla Giunta neo-eletta e il grado di continuità con le azioni intraprese in passato determineranno il futuro del modello di business di Barcellona nonché del suo posizionamento nel contesto di competizione internazionale.

Tabella 7. Analisi del contesto locale di Barcellona

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Management e Organizzazione | Modello di gestione accentrato, di tipo politico |  |
| Tecnologia | Utilizzata come leva strategica per lo sviluppo della città |  |
| Governance | Interna: leadership della politica Esterna: partecipata |  |
| Contesto di policy | Giunta eletta nel 2015, in netta discontinuità con la precedente |  |
| Persone e Comunità | Cittadino e imprese al centro del modello di business |  |
| Economia | Contesto territoriale competitivo e attrattivo nel contesto europeo. Capitale dell'innovazione in Europa. |  |

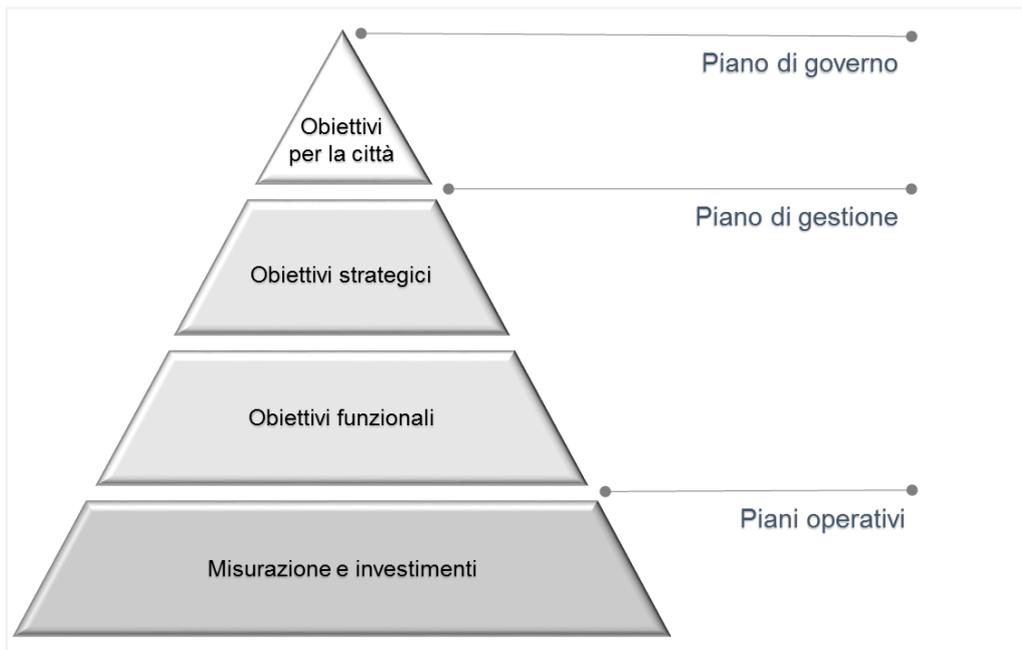
Fonte: SDA Bocconi School of Management

6.2.2 Il modello di business di Barcellona

Il posizionamento del modello di business di Barcellona è stato analizzato sulla base delle dimensioni di Vision e strategia, Capacità di implementazione e Governance (si veda sezione 3.2 del report).

Con riferimento alla prima dimensione di **Vision e strategia**, il modello di business di Barcellona si è fondato in passato su una visione politica forte, da cui discendeva, secondo una logica di coerenza formale, il processo di pianificazione strategica e di programmazione operativa del modello di sviluppo urbano dell'Ente. Tale processo di pianificazione si sostanziava in un framework strategico a tre livelli: **piano di governo** definito dal livello politico; **piano di gestione** di responsabilità del livello gestionale (suddiviso in 40 obiettivi strategici); **piani operativi** di pertinenza del livello tecnico-gestionale a supporto della realizzazione delle priorità e degli obiettivi definiti dal livello politico (si veda Figura 27). Da tale impianto, si evince come l'allineamento tra indirizzi strategici e azioni poste in essere dall'Amministrazione si sostanzia in un unico documento integrato che fornisce strumenti concreti di attuazione degli obiettivi definiti dalla politica.

Figura 27. Framework strategico di Barcellona



Fonte: elaborazione SDA Bocconi School of Management su base dati *Politics and Management Deal - Strategic framework and roadmap 2012-2015*, Adjuntamento de Barcelona

La capacità dell'Amministrazione di guidare il modello di business verso una visione unitaria ha contraddistinto l'esperienza di Barcellona evitando così possibili rischi legati ad un approccio strategico frammentato per funzioni. Oltre a tale continuità formale tra strategia e gestione, si è riscontrato un ricorso sistematico a strumenti operativi e di monitoraggio adeguati a supporto di un'efficace attuazione integrata degli obiettivi strategici e della piena consistenza «verticale» del modello. Tali sistemi di monitoraggio sono stati adottati da Barcellona sia a livello aggregato sia a livello di singole iniziative. Tra i SMVP a livello aggregato si ricorda il progetto *bigov Better City Indicators*¹⁴ contenente oltre 120 indicatori trasversali relativi a procedure amministrative, dinamiche economiche, utilizzo dei servizi. Con riferimento alle singole iniziative sono invece disponibili piattaforme dell'Amministrazione quali il *Servicio de informacìon de obras*¹⁵ che fornisce dati in tempo reale sullo stato delle opere pubbliche sul territorio e informazioni di dettaglio rispetto alle singole iniziative.

Da maggio 2015, a seguito del cambio del vertice politico, la priorità dell'Amministrazione è rivolta al tema della co-produzione, con un consolidamento della prossimità al cittadino e del coinvolgimento dello stesso quale interlocutore qualificato ai fini della definizione delle priorità strategiche da perseguire.

Ciononostante, ad oggi, la nuova strategia e il piano di azione di Barcellona non sono ancora rese pubbliche¹⁶. Tra i documenti programmatici in fase di approvazione il programma attuativo 2016-2019 (*Programa d'Actuatiò Municipal 2016-2019*) che pone come assi del modello di business di Barcellona: qualità della vita; economia plurale; sostenibilità ambientale; amministrazione trasparente e inclusiva; apertura internazionale. Questi i **5 assi** definiti attraverso un processo partecipativo iniziato nel dicembre del 2015 che ha visto i cittadini coinvolti nella fase di discussione e proposta di nuove linee programmatiche attraverso la piattaforma online *Decidim Barcelona* e momenti di incontro strutturati, e che si concluderà con l'approvazione entro il 31 dicembre 2016 di un documento strategico che articola gli assi in **29 linee strategiche**¹⁷.

¹⁴Fonte: <http://bigov.bismart.com/> [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]

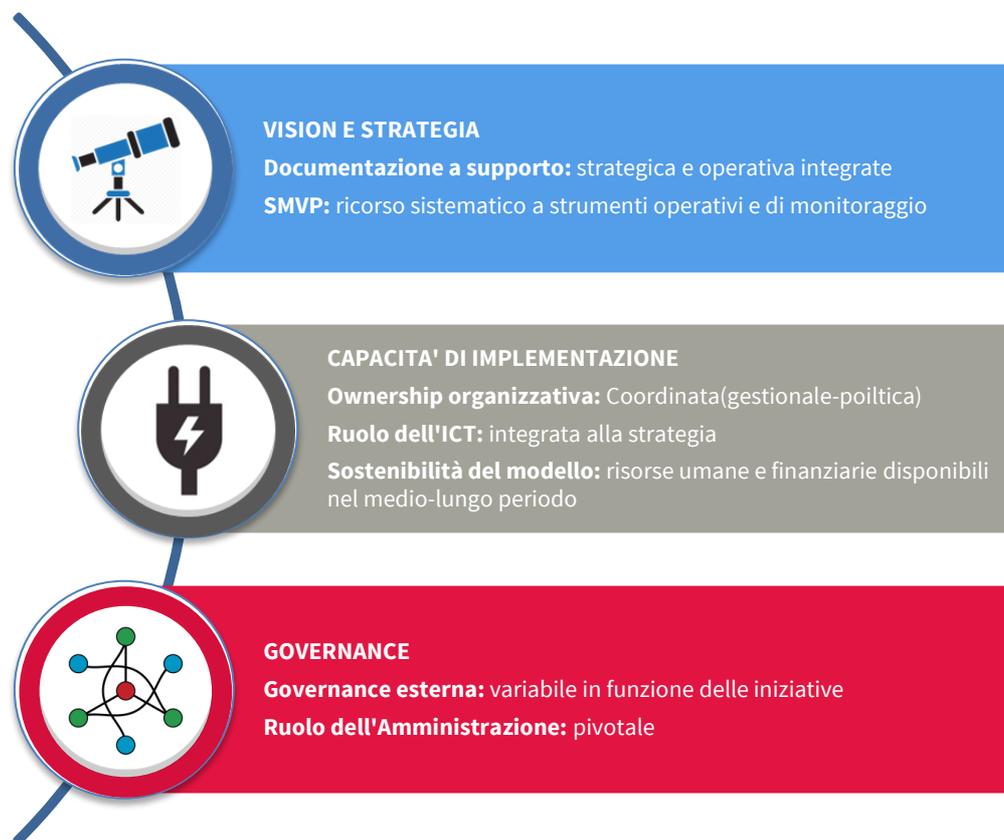
¹⁵Fonte: <http://governobert.bcn.cat/sites/all/static/ita/en/transparencia-urbanisme-obres-publicues.html> [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]

¹⁶Fonte: <http://ajuntament.barcelona.cat/en/strategy-government-action-plan> [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]

¹⁷Fonte: <https://decidim.barcelona/pam/6/dataviz/summary> [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]

Ad un secondo livello di analisi, la **capacità di implementazione** delle iniziative legate al modello di business di Barcellona in essere sino al maggio 2015 si è caratterizzata per un'ownership interna coordinata, con un raccordo tra livello politico e gestionale. Tale elemento è risultato abilitante della sopracitata coerenza verticale tra documentazione strategica e programmazione operativa, portando alla corrispondenza tra strategia dichiarata ed emergente.

Figura 28. Analisi del modello di business di Barcellona



Fonte: SDA Bocconi School of Management

Con riferimento alla sostenibilità finanziaria del modello di business, sino al maggio 2015 l'Amministrazione è stata capace di fungere da volano di investimenti e di attrarre capitale umano a supporto della sostenibilità di medio-lungo periodo delle diverse iniziative. Aspetto caratterizzante il modello di Barcellona è quindi stata la disponibilità di risorse proprie dedicate, sia umane che finanziarie, a garanzia delle adeguate condizioni attuative alle progettualità strategiche individuate in tema di sviluppo IT a supporto della crescita economica e della vivibilità urbana.

A supporto della propria capacità di adozione di iniziative a supporto dello sviluppo del modello di business, Barcellona è stata inoltre in grado di abilitare circoli virtuosi di compartecipazione e corresponsabilità dell'investimento tra amministrazioni e privati. In riferimento a questo, si rileva come Barcellona sia stata in grado di innescare una logica di investimento da parte di attori privati che, per di ogni euro speso dall'amministrazione in investimenti sul tema della digital transformation ha visto un investimento da parte delle imprese di oltre 50 centesimi, mettendo a disposizione non solo capitali, ma anche competenze e talenti.

A fronte di un **sistema di governo** dei processi decisionali a carattere ristretto con un ruolo prevalentemente «pivotale» dell'Amministrazione nella definizione ed adozione delle iniziative, la proiezione esterna dell'Ente è risultata variabile in funzione della natura delle specifiche iniziative e di puntuali valutazioni di opportunità. In particolare, a supporto della capacità di messa a terra delle diverse iniziative, Barcellona è stata capace di attivare

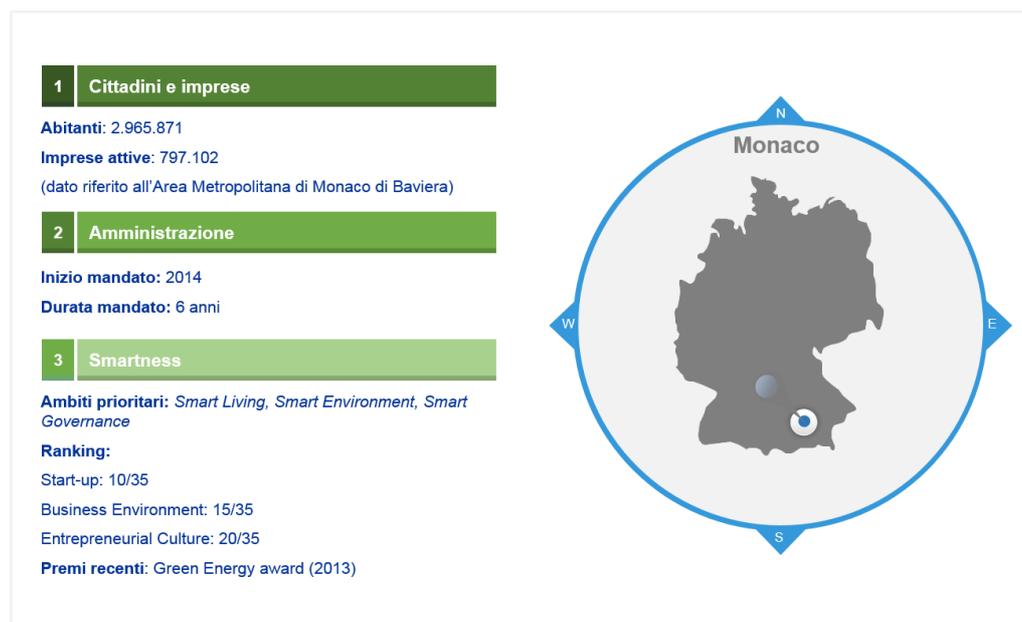
collaborazioni e partenariati con soggetti terzi che hanno favorito la realizzazione di progettualità trasversali attraverso l'adozione di forme di partenariato pubblico-privato. Inoltre, la presenza di un'organizzazione dedicata all'implementazione di politiche a supporto dell'auto-imprenditorialità – Barcelona Activa – è risultato elemento chiave del successo della città negli anni.

Di particolare interesse l'esperienza legata alla *Situation Room*, ovvero alla creazione di una piattaforma integrata per la condivisione di informazioni ed il monitoraggio delle diverse progettualità legate al modello di business di Barcellona e la creazione del *Project Management Office* quale cabina di regia delle diverse iniziative parte della strategia dell'Amministrazione legate al tema della Smart City.

Il nuovo modello di business di Barcellona si pone in discontinuità con il percorso portato avanti dalla precedente Amministrazione ponendo importanti sfide per la sostenibilità di medio-lungo periodo nonché della competitività del territorio che ha visto la città quale benchmark di riferimento per capacità di integrazione verticale della strategia dell'Ente e di messa a terra delle iniziative a supporto dello sviluppo sostenibile e integrato del territorio.

6.3 Monaco di Baviera

Figura 29. Key Facts – Monaco di Baviera



Fonte: elaborazione dati OECD (2014) e Eurostat (2013)

6.3.1 Analisi del contesto di Monaco di Baviera

La realtà di Monaco di Baviera, così come la gran parte delle città metropolitane europee, si trova oggi di fronte a importanti sfide legate al processo di urbanizzazione in corso che, secondo le stime, porterà ad un aumento di oltre il 15% della popolazione residente nell'area metropolitana entro il 2030. Tali sfide richiedono un percorso importante di cambiamento che renda il contesto urbano dinamico e capace di anticipare i bisogni futuri di imprese, cittadini e stakeholder che vivono il territorio.

Cogliendo la necessità di tale dinamismo, l'Amministrazione di Monaco di Baviera ha adottato negli anni un **modello di gestione accentrato** che vede il vertice politico dotarsi

di strumenti di pianificazione urbana dinamici e “process-oriented”¹⁸ utili al continuo riposizionamento del modello di sviluppo urbano in una prospettiva cittadino-centrica. Quest’ultima viene colta dall’Amministrazione quale elemento necessario ai fini di un cambiamento duraturo e condiviso e, nel contempo, quale maggiore delle sfide da affrontare nel tentativo di rispondere a bisogni eterogenei e particolari. In tale prospettiva, l’attenzione alle pubbliche relazioni e ad una **cultura del dialogo aperto** con gli interlocutori che insistono sul territorio rappresentano i pilastri di un approccio di management accentrato attento alla propria comunità. Tale attenzione si sostanzia in momenti di incontro e confronto strutturati che, a partire dal 1995 con il progetto del centro informativo “PlanTreff”, vedono coinvolti i cittadini a eventi di presentazione e tavoli di lavoro che seguono logiche di co-produzione del cambiamento.

La continuità politica caratterizzante la realtà di Monaco di Baviera dal 1948 ad oggi – con la sola eccezione del periodo dal 1978 al 1984 –, insieme alla condivisione del modello di sviluppo del territorio sia internamente all’amministrazione che con gli stakeholder chiave del territorio ha garantito un **contesto di policy** stabile abilitante di una progettazione di lungo termine e supportato da una **governance interna coordinata** tra livello politico e gestionale.

Questi gli elementi che, secondo l’Amministrazione, determinano oggi il successo di Monaco collocandola quale sesta città in Europa per prospettive economiche future e hub di imprese ad alta e medio-alta intensità tecnologica, seconda solo a Milano (dati Eurostat). La città spicca inoltre nelle classifiche mondiali quale seconda città con migliore reputazione nel Mondo (dati 2014 City Rep Trak) e tra le prime quindici città per attrattività di capitale umano.

Monaco di Baviera è oggi punto di riferimento in Germania nei settori della manifatturiero e dell’industria dei servizi, oltre che centro finanziario nazionale secondo solo a Francoforte. La città è inoltre considerata quale hub dell’innovazione che trae beneficio da una circolo virtuoso di attrazione di investimenti da parte di imprese multinazionali e di capitale umano attratto dalle opportunità di lavoro all’interno di cluster di imprese ad alto contenuto tecnologico.

A fronte di un’importante attenzione da parte di cittadini e imprese al tema dell’informatizzazione e della digitalizzazione dei servizi, si rileva come l’Amministrazione di Monaco abbia intrapreso il proprio percorso di digitalizzazione solo a partire dal 2004 con una concezione dell’elemento dell’ICT quale leva tecnica per lo sviluppo di iniziative a supporto del modello di sviluppo urbano. Diversamente da altre città metropolitane, Monaco di Baviera rappresenta un late-comer che solo a partire dal 2014 con la definizione di un proprio modello della Smart City ha elevato il ruolo dell’ICT a leva strategica integrata del proprio modello.

¹⁸ Il “process-oriented planning” si distingue dalla pianificazione “goal-oriented” per una prospettiva che non determina obiettivi a priori, bensì modifica questi al variare del contesto esterno e delle priorità emergenti

Tabella 8. Analisi del contesto locale di Monaco di Baviera

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Management e Organizzazione | Modello di gestione accentrato dinamico, di tipo politico |  |
| Tecnologia | Utilizzata come leva strategica per lo sviluppo della città a partire dal 2014. Precedentemente visto quale leva tecnica. |  |
| Governance | Interna: coordinata Esterna: partecipata |  |
| Contesto di policy | Contesto caratterizzato da oltre un ventennio di continuità politica (in particolare dal 1993) |  |
| Persone e Comunità | Attenzione all'elemento della partecipazione dei cittadini al ciclo di pianificazione e attenzione allo sviluppo del capitale umano |  |
| Economia | Elevata competitività e attrattività. Territorio caratterizzato da dinamismo imprenditoriale. |  |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

6.3.2 Il modello di business di Monaco di Baviera

Ai fini della comparazione tra i diversi modelli di business in essere nelle città oggetto di analisi, anche per l'analisi del posizionamento del modello di business di Monaco di Baviera si è utilizzato il framework che guarda alle dimensioni di: Vision e strategia, Capacità di implementazione e Governance (si veda sezione 3.2 del report).

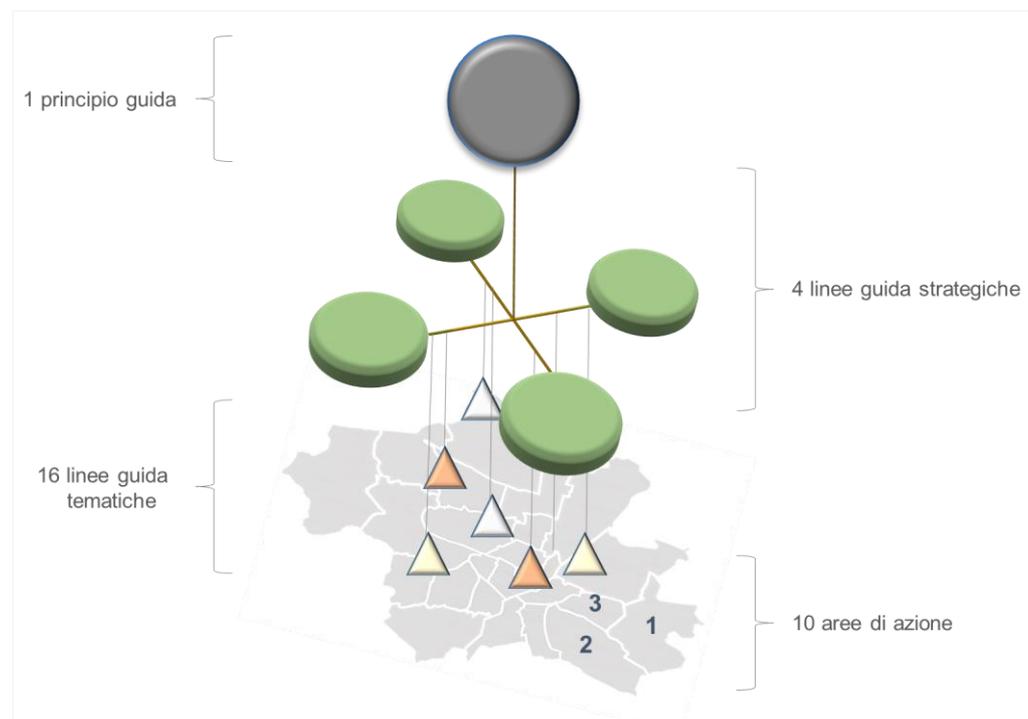
Dall'analisi desk della documentazione strategica ed operativa dell'Amministrazione e dalle interviste ai referenti di Monaco di Baviera si rileva come il modello di business della città si fondi sulla capacità dell'Ente di definire e individuare opportunità progettuali interne ed esterne, prioritariamente legate al tema della **riqualificazione urbana**.

L'attenzione al modello di sviluppo urbano dell'Ente è elemento ricorrente nella storia di Monaco di Baviera e ha visto l'approvazione del primo piano di sviluppo urbano della città in chiave moderna già nel 1963. In particolare, a partire dal 1998, grazie ad un processo partecipativo dei cittadini, l'Amministrazione si è dotata di uno strumento strategico "Perspective Munich" che definiva linee guida e progetti da perseguire nel percorso di trasformazione del contesto in cui l'Amministrazione opera.

Grazie ad un processo che ha previsto il costante **coinvolgimento degli stakeholder** del territorio nella definizione delle traiettorie future da perseguire, l'Amministrazione è stata capace di rendere "Perspective Munich" uno strumento dinamico con orizzonte quinquennale capace di adattarsi a contesti e fabbisogni mutevoli.

In una logica di coerenza formale tra pianificazione strategica e programmazione operativa del modello di sviluppo urbano dell'Ente, "Perspective Munich" (si veda Figura 30) si struttura oggi intorno ad un unico principio guida di "Città in equilibrio" declinato in 4 linee guida strategiche, 16 linee guida tematiche, 10 aree di azione e 60 progetti che permettono all'Amministrazione una pianificazione multilivello con prospettive di breve (3 anni), medio (5 anni) e lungo periodo (10 anni).

Figura 30. Analisi del modello di business di Monaco di Baviera



Fonte: elaborazione SDA Bocconi School of Management su base dati *Munich: Future Perspective – Strategies, Guidelines, Projects (2015)*

In particolare, le linee guida indicate dal livello politico definiscono le direzioni del modello di business della città e gli obiettivi trasversali da perseguire, declinati successivamente a livello operativo in azioni e progetti concreti all'interno delle diverse aree di azione (o distretti).

Fattore abilitante del dinamismo caratterizzante il modello di Monaco è la presenza di **sistemi di misurazione e valutazione della performance espliciti** che permettono all'Ente di leggere ed affrontare complessità emergenti e assumere il ruolo di «guida» del modello di sviluppo.

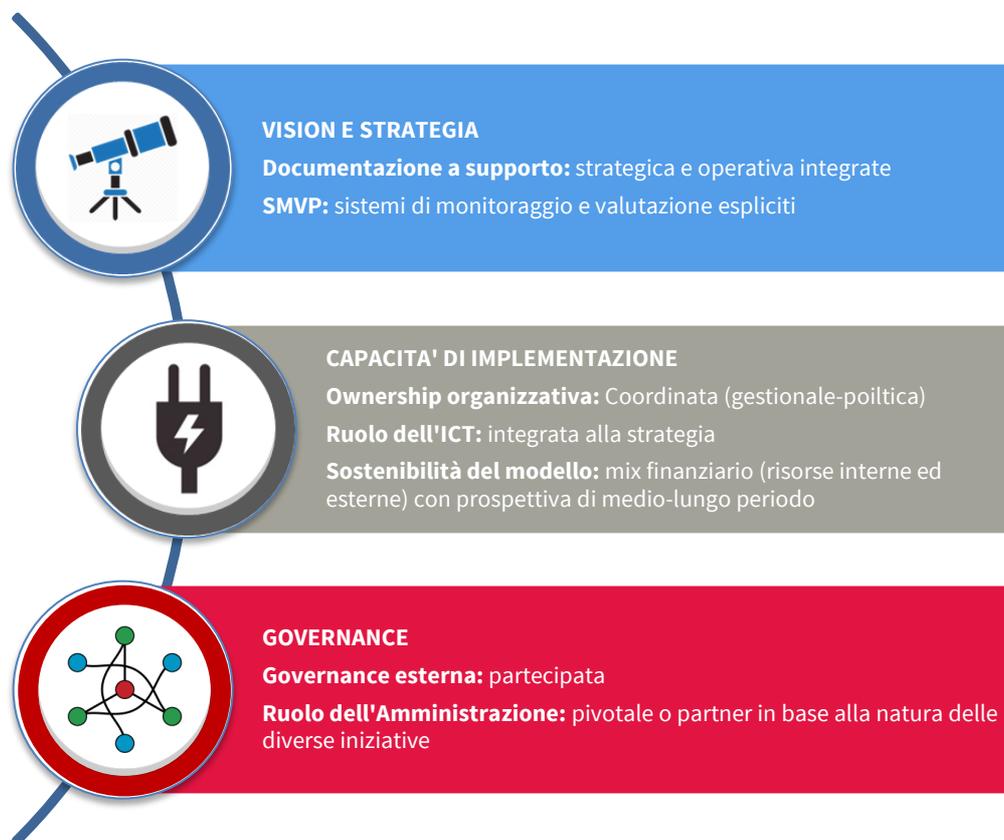
Guardando alla dimensione di **capacità di implementazione** delle diverse iniziative legate al modello di business e di erogazione dei servizi di e-government di Monaco di Baviera, in linea con l'impianto strategico dell'Ente, l'*ownership* interna si caratterizza per un approccio coordinato che prevede il coinvolgimento allargato e trasversale del livello politico e gestionale ai diversi livelli (apicale e Unità Organizzativa) con una chiara definizione dei rapporti di responsabilità e dei meccanismi di raccordo tra il livello politico e la componente gestionale apicale.

A supporto di un sistema di governo dei processi decisionali interni allargato, anche nelle relazioni con attori esterni si rileva un'importante dialettica con gli stakeholder chiave del territorio che vede l'Amministrazione nel ruolo di guida (o pivotale) o partner al variare delle iniziative e delle competenze necessarie. In particolare, il processo di cambiamento e innovazione di Monaco di Baviera si distingue per la capacità di coinvolgimento della cittadinanza all'interno dei processi decisionali dell'Amministrazione e per un approccio all'innovazione che segue un modello a "tripla elica" fondato sulla cooperazione tra centri di ricerca, imprese e Pubblica Amministrazione.

La capacità di messa a terra delle diverse iniziative parte del modello di business non discende unicamente da un contesto di policy stabile nel tempo, bensì dalla capacità dell'Amministrazione di supportare il modello con le risorse finanziarie e umane necessarie. Con riferimento alle prime, Monaco di Baviera è stata capace di integrare fonti di natura complementare (accesso a fondi federali, finanziamenti privati e partnership pubblico-privato) a quelle di natura ordinaria, garantendo all'Ente la possibilità di perseguire i propri obiettivi nel tempo, anche in condizioni ambientali mutevoli.

In seconda istanza, dato il ripensamento del ruolo dell'ICT quale leva strategica, l'Amministrazione ha ripensato il proprio modello organizzativo e si è dotata di personale qualificato (circa 1.100 esperti di IT) capace di supportare il percorso di digitalizzazione iniziato nel 2014.

Figura 31. Analisi del modello di business di Monaco di Baviera



Fonte: SDA Bocconi School of Management

6.4 Il confronto tra i modelli di business

Dall'analisi dei modelli di business delle tre Città metropolitane, si evince come i modelli di Barcellona e Monaco di Baviera si caratterizzano per una logica "a cannocchiale" che garantisce la coerenza formale tra il processo di pianificazione strategica e di programmazione operativa del modello di sviluppo urbano dell'Ente. Diversamente, il modello di Milano si fonda su iniziative che insistono prevalentemente su una programmazione a carattere operativo che trova conferma in una *ownership* organizzativa accentrata a livello gestionale.

In tal senso, si rileva per Milano l'opportunità di una esplicitazione del legame della programmazione operativa con l'impianto strategico dell'Ente utile alla concentrazione delle risorse verso le priorità identificate e al rafforzamento di una *ownership* organizzativa coordinata. Elemento quest'ultimo che contraddistingue i modelli di Barcellona e Monaco di Baviera.

Con riferimento alla capacità di implementazione, a fronte di una percezione condivisa rispetto alla disponibilità di risorse umane qualificate e del ruolo dell'ICT quale leva strategica integrata, si rileva come i modelli di business delle tre città si distinguono per un diverso livello di proiezione all'esterno. In particolare, se da un lato Milano si caratterizza per un modello la cui sostenibilità di medio-lungo termine dipende in modo prevalente da risorse ordinarie di bilancio, dall'altro realtà quali Barcellona si caratterizzano per una maggiore proiezione all'esterno ai fini del reperimento delle risorse necessarie (da

investimenti diretti da soggetti terzi o forme di partenariato pubblico-privato) alla attuazione delle progettualità strategiche individuate.

Figura 32. Modelli di business di Milano, Barcellona e Monaco di Baviera a confronto

| | | Milano | Barcellona | Monaco di Baviera |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---|---|
|  | Documentazione a supporto | A prevalenza operativa | Strategica e operativa integrate | Strategica e operativa integrate |
| | SMVP | Presenti ma non esplicitati | Ricorso sistematico a strumenti operativi e di monitoraggio | Sistemi di monitoraggio e valutazione espliciti |
|  | Ownership organizzativa | Accentrata gestionale | Coordinata (gestionale-politica) | Coordinata (gestionale-politica) |
| | Ruolo dell'ICT | Integrata alla strategia | Integrata alla strategia | Integrata alla strategia |
| | Sostenibilità del modello | 70% risorse ordinarie | Risorse umane e finanziarie disponibili nel medio-lungo periodo | Mix finanziario (risorse interne ed esterne) con prospettiva di medio-lungo periodo |
|  | Governance esterna | Partecipata (inter-istituzionale) | Variabile in funzione delle iniziative | Partecipata |
| | Ruolo dell'Amministrazione | Pivotale o unico | Pivotale | Pivotale o partner in base alla natura delle diverse iniziative |

Fonte: SDA Bocconi School of Management

L'attenzione alla proiezione all'esterno in un'ottica di reperimento di risorse a carattere straordinario e di rafforzamento delle esperienze di partenariato pubblico-privato, rappresentano importanti occasioni a supporto della capacità di Milano di attivare linee strategiche diversamente non aggredibili.

Infine, con riferimento alla *governance* del modello di business, Milano si contraddistingue per un modello partecipato a carattere prevalentemente inter-istituzionale che assicura la realizzazione della massa critica intorno agli indirizzi strategici dell'Amministrazione. Diversamente, le esperienze di Barcellona e Monaco si caratterizzano oggi per un'enfasi prevalente al coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali e nella definizione delle priorità strategiche. Portata agli estremi, l'attenzione all'elemento della co-produzione pone importanti complessità in relazione alla capacità dell'Amministrazione di mantenere il ruolo di "guida" del proprio modello.

È quindi auspicabile che Milano prosegua, da un lato, nella direzione di una proiezione del modello all'esterno volta al rafforzamento della capacità dell'Amministrazione di "leggere" e anticipare bisogni futuri e, dall'altro, nel consolidamento del ruolo pivotale dell'Ente nelle fasi di progettazione e implementazione delle linee programmatiche.

7. Conclusioni

In un contesto urbano in continua evoluzione, Milano deve dotarsi di strumenti per “leggere” gli input degli attori chiave del territorio così da definire la propria value proposition anche alla luce degli stessi.

I risultati della presente ricerca condotta da SDA Bocconi School of Management, evidenziano come Milano possa cogliere l'occasione per consolidare la propria posizione di territorio attrattivo distinguendosi quale ecosistema competitivo, agile, sostenibile e caratterizzato da un percorso di crescita digitale integrato, capace di cogliere e anticipare i fabbisogni dei diversi stakeholder - cittadini, imprese e società civile - rendendoli partecipi e protagonisti del cambiamento.

Milano ecosistema competitivo

Il consolidamento di una posizione di primo piano a livello internazionale richiede la collaborazione sinergica e convergente di una pluralità di attori.

Una siffatta strategia deve tener conto degli interessi degli attori chiave e del loro reale grado di coinvolgimento in ottica di co-produzione. Ciò può rappresentare un elemento determinante a facilitare un coinvolgimento attivo e partecipe di attori che sino ad ora hanno letto la relazione tra istituzioni e cittadini in chiave di “diritti e doveri”.

Oggi il clima a Milano è molto favorevole alla collaborazione per la ricerca dell'attrattività. È necessario identificare gli approcci adeguati a far convergere obiettivi e risorse particolari per la creazione di valore di interesse generale. Tale elemento assume ancor più rilevanza in un contesto che, come emerso dal percorso di ricerca di SDA Bocconi, è caratterizzato da fabbisogni puntuali ed eterogenei espressi dagli stakeholder che agiscono sul territorio e a cui Milano è chiamata a rispondere.

Milano città agile e sostenibile

In uno scenario caratterizzato dalla progressiva urbanizzazione, le cui stime prevedono che entro il 2020 oltre il 70% della popolazione risiederà all'interno di aree urbane, diventa sempre più rilevante per le città porre in essere modelli di business attenti ai temi della vivibilità, della mobilità e della sostenibilità ambientale.

In anni recenti Milano è stata in grado di inaugurare una stagione di rinnovamento favorita da iniziative di mobilità integrata (Car sharing; Area C; Mobile Ticketing) e sostenibilità ambientale (Smart IP - illuminazione pubblica “intelligente”; cestino “intelligente”) che hanno visto il coinvolgimento e l'investimento diretto da parte di attori privati. Il successo di tali iniziative non può prescindere dalla capacità di governo e guida del cambiamento da parte anche dell'amministrazione pubblica locale.

La fortuna di questa nuova stagione non può prescindere dall'attuazione del modello noto come agile government che nel caso specifico può tradursi nell'interscambio di competenze professionali dal privato al pubblico.

Milano città digitale integrata

In anni recenti gli investimenti nell'innovazione tecnologica hanno avuto il duplice obiettivo di ridurre la frammentazione di accesso ai servizi e di amplificare la fruibilità, anche attraverso la creazione di piattaforme multifunzionali.

La percezione diffusa fra gli stakeholder dei risultati di trasformazione digitale non può prescindere da una massiccia convergenza verso l'obiettivo da parte del settore pubblico e di quello privato di competenze professionali e disponibilità finanziarie.

In conclusione, la strada del cambiamento è tracciata e obbligata. Milano ha dimostrato dinamicità e determinazione nel riposizionarsi come riferimento nazionale ed internazionale in termini di innovazione e competitività; le scelte che Milano adotterà nei prossimi anni congiuntamente alla capacità della città di leggere ed anticipare i bisogni di imprese e cittadini, ne determineranno il successo nel lungo periodo.

Bibliografia

Chourabi H, Nam T, Walker S, Gil-Garcia J.R, Mellouli S, Nahon K, Pardo T, Scholl H.J (2012) *Understanding smart cities: An integrative framework*. System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on. IEEE.

Corbetta P (1999) *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Bologna, Il Mulino .

Cucciniello M e Nasi G (2007) *L'attuazione dell'e-government in Italia: retorica o realtà?*, White Paper OCAP, Milano, Egea.

Giffinger R e Nataša P.M (2007) *Smart cities: Ranking of European medium-sized cities*. Centre of Regional Science, Vienna University of Technology.

Hiller J.S e Belanger F (2001) *Privacy strategies for electronic government*. E-government 200, pp. 162-198.

Manville C, Cochrane G, Cave J, Millard J, Pederson J.K, Thaarup R.K, Liebe A, Wissner M, Massink R, Kotterink B (2014) *Mapping smart cities in the EU*. European Commission.

Molteni L e Troilo G (2007) *Ricerche di marketing*. Milano, McGraw-Hill.

Unit, Economist Intelligence (2015) *The Safe Cities Index 2015: assessing urban security in the digital age*. Economist Intelligence Unit Reports.

Sitografia

Adjuntament Barcelona [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]
<http://ajuntament.barcelona.cat/en/strategy-government-action-plan>

Bigov Better City Indicators [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]
<http://bigov.bismart.com/>

Decidim Barcelona [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]
<https://decidim.barcelona/pam/6/dataviz/summary>

Digital City Index [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]
<https://digitalcityindex.eu/>

Eurostat [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]
<http://ec.europa.eu/eurostat/web/metropolitan-regions/data/database>

Govern obert [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]
<http://governobert.bcn.cat/sites/all/static/ita/en/transparencia-urbanisme-obres-publicques.html>

Istat [ultimo accesso 14 novembre 2016]
<http://www.istat.it/it/strumenti/definizioni-e-classificazioni/>

OECD [ultimo accesso in data 14 novembre 2016]
<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CITIES>

Elenco ricerche pubblicate:

- “Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo” N° 01/2016
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza. Focus sull’accessibilità agli ambiti produttivi di cinque Comuni” N° 02/2016
- “Modelli di partenariato didattico università-impresa” N° 03/2016
- “Le performance delle imprese europee: un’analisi benchmark” N° 04/2016
- “Analisi e strumenti per l’attrazione di investimenti esteri” N° 05/2016
- “Strategie di internazionalizzazione: export strategy ed export performance” N° 06/2016
- “The Chemical and Pharmaceutical Industry in Lombardy” N° 07/2016
- “Approfondimento sulle tecnologie abilitanti Industria 4.0” N° 08/2016
- “La filiera Scienze della Vita e l’innovazione” N° 09/2016

www.assolombarda.it
www.farvolaremilano.it
www.assolombardanews.it

