

FRANCOANGELI/Urbanistica

Tim Campbell

# Oltre le smart cities

**Come le città si relazionano,  
apprendono e si innovano**

Edizione italiana di Alessandra Barresi



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Tim Campbell

# **Oltre le smart cities**

**Come le città si relazionano,  
apprendono e si innovano**

Edizione italiana di Alessandra Barresi

Prefazione di Francesca Moraci

FRANCOANGELI

*In copertina: Ba e learning cities.*  
Elaborazione di Tina Berenato

Pubblicato per la prima volta nel 2012 da Earthscan, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN e contemporaneamente negli Stati Uniti e in Canada da Earthscan, 711 Third Avenue, New York, NY 10017.

© 2012 Tim Campbell

Il diritto di Tim Campbell di essere riconosciuto come autore di questo lavoro è stato affermato da lui stesso in accordo con le sezioni 77 e 78 del Copyright Design and Patent Act del 1998.

Titolo originale: Tim Campbell, *Beyond smart cities: how cities network, learn and innovate*

All rights reserved

Authorised translation from the English language edition published by Routledge,  
a member of the Taylor & Francis Group

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

Indice delle figure e delle tabelle	pag. 7
Prefazione all'edizione italiana.	
Il ruolo della conoscenza come strumento del cambiamento nella città. La lezione dell'apprendimento, di <i>Francesca Moraci</i>	» 9
<i>Learning cities</i> , "fiducia" e innovazione per la costruzione di un nuovo futuro, di <i>Alessandra Barresi</i>	» 23
Prefazione, di <i>Joan Clos</i>	» 45
Prefazione, di <i>Wim Elfrink</i>	» 47
Prefazione e riconoscimenti, di <i>Tim Campbell</i>	» 49

## **Parte prima**

### **Il mutevole luogo delle città nell'era urbana**

1. Panoramica	» 55
2. Il lento emergere delle <i>learning cities</i> in un mondo urbanizzato	» 71
3. Le città come sedi di apprendimento collettivo: cosa ne sappiamo?	» 96

## **Parte seconda**

### **Incorniciare un panorama**

4. Una serie di tipi di apprendimento	» 111
5. Luci su un'economia sommersa: l'apprendimento in 53 città	» 132

**Parte terza**  
**Origini dell'apprendimento:**  
**apprendisti-riformisti proattivi**

- |  |          |
|--|----------|
| 6. Apprendisti informali: Torino, Portland e Charlotte               | pag. 157 |
| 7. Apprendimento tecnico: Curitiba e i gruppi di esperti della città | » 182    |
| 8. Gli stili corporativi: Bilbao, Seattle e altre                    | » 207    |
| 9. Nuvole di fiducia, con stile                                      | » 222    |

**Parte quarta**  
**I segreti del conoscere**  
**e accelerare i cambiamenti**

- |   |       |
|---|-------|
| 10. In conclusione: perché alcune città apprendono e altre no                               | » 243 |
| 11. Capovolgere il mondo dell'apprendimento. Il progresso verso<br>linee d'azione e ricerca | » 264 |
| Appendice 1<br>Caratteristiche dell'apprendimento per tipi                                  | » 285 |
| Appendice 2<br>Lista delle città partecipanti al sondaggio                                  | » 287 |
| Appendice 3<br>Metodo di campo  | » 289 |
| Appendice 4<br>Linea temporale della IPPUC a Curitiba                                       | » 290 |
| Appendice 5<br>Organigramma della IPPUC   | » 291 |

## *Indice delle figure e delle tabelle*

Fig. 1.1	Diagramma schematico dell'apprendimento da parte delle città	pag. 64
Fig. 3.1	Il "ba" di Nonaka	» 101
Fig. 5.1	Prospetto globale delle visite di città	» 141
Fig. 5.2	Prospetto globale con gruppi periferici	» 142
Fig. 5.3	Modello Nord-Sud della visita da città a città	» 142
Fig. 5.4	Schema Asia-centrico delle visite	» 144
Fig. 5.5	Schema euro-centrico delle visite	» 144
Fig. 6.1	Intervistati e rapporti ritenuti affidabili a Torino	» 168
Fig. 6.2	Nuvola della fiducia a Portland	» 177
Fig. 6.3	Nuvola della fiducia a Charlotte	» 179
Fig. 8.1	La rete di attori di Tampere	» 219
Fig. 9.1	Rappresentazione grafica delle reti informali	» 227
Fig. 9.2	Legami di fiducia reciproca nelle nuvole urbane	» 228
Fig. 9.3	Rappresentazione schematica degli scambi da città a città	» 234
Fig. 11.1	Sequenza ipotetica di eventi per apprendimento e scambi tra città	» 278
Fig. A5.1	Organigramma della IPPUC	» 291



Tab. 2.1	Entità della popolazione urbana e suo incremento per regione	pag. 77
Tab. 2.2	Numero delle città con popolazioni di varia grandezza	» 83
Tab. 4.1	Tipologie di apprendimento delle città	» 113
Tab. 5.1	Numeri di viaggi studio e scambi	» 137
Tab. 5.2	Diciassette città proattive, innovazione e pratiche istituzionali	» 139
Tab. 5.3	Direzioni dei flussi di visitatori	» 143
Tab. 5.4	Città riformiste per Nord e Sud	» 143
Tab. 5.5	Città in visita e città ospiti per entità della popolazione	» 145
Tab. 5.6	Tempo impiegato dalle città per l'apprendimento	» 146
Tab. 5.7	Settori di apprendimento di rilievo	» 148
Tab. 5.8	Aree di gestione dell'apprendimento	» 149
Tab. 5.9	Impatto degli eventi di apprendimento	» 149
Tab. 6.1	Fonti, per settore	» 167
Tab. 6.2	Frequenze delle persone nominate	» 167
Tab. 6.3	Distribuzione per età	» 169
Tab. 7.1	Gruppi di esperti a confronto	» 203
Tab. 8.1	Scambi di reti	» 215
Tab. 9.1	Misure di coerenza	» 225
Tab. 9.2	Misurazione della coesione nelle tre nuvole urbane	» 229
Tab. 9.3	Scambi da città a città: caratteristiche tipiche	» 233
Tab. 10.1	Mappa concettuale delle città apprendiste e riformiste	» 247
Tab. 10.2	Attributi istituzionali	» 248
Tab. 10.3	Tipologie e ordini di apprendimento	» 263
Tab. 11.1	Strumenti campione per gli ordini di apprendimento	» 267
Tab. A1.1	Caratteristiche sommarie delle tipologie di apprendimento	» 286

*Prefazione all'edizione italiana.*  
*Il ruolo della conoscenza*  
*come strumento del cambiamento nella città.*  
*La lezione dell'apprendimento*

di Francesca Moraci

Il complesso libro di Tim Campbell, sapientemente curato e tradotto da Alessandra Barresi, offre una nuova finestra di ricerca sull'urbanistica, il progetto della città, il ruolo della pianificazione e gestione delle trasformazioni, attraverso la capacità di *apprendimento* della città stessa. L'apprendimento, infatti, è inteso come un'infrastruttura immateriale che svolge il ruolo complesso di innesco e di motore nelle fasi di trasformazione della città stessa. Ma anche di costruzione di capitale sociale, di relazioni sociali, di reti interne ed esterne alla città. L'apprendimento diventa anche la consapevolezza della necessità di cambiamento a seguito delle condizioni di contesto, di sfide da intraprendere, di eventi straordinari.

Questo percorso che l'autore affronta metodologicamente, costruendo una tassonomia analitica e storica articolata di casi di studio che riguardano "gruppi" di città, di comparazione e di individuazione di "sistemi tipologici" di città del mondo, di fasi che le città attraversano in quanto legate a eventi strutturali o strategici, di criteri, di fattori, di stili, configura, attraverso l'iter scandito e annunciato nella stessa architettura del libro e nei vari capitoli, il processo di adattamento e assorbimento delle informazioni utili alla velocità e coerenza delle progettazioni di sviluppo di una città.

Pensiamo quanto questa esperienza possa essere utile oggi rispetto alla fase di transizione ecologica e digitale che stiamo vivendo.

L'*apprendimento* è inteso come traduzione della conoscenza in competitività, miglioramento, cambiamento. L'apprendimento pertanto crea un certo tipo di capitale sociale nelle città, ne condivide i valori per il benessere della città (non era questa la *mission* dell'urbanistica?). Determina una sorta di *empowerment* urbano, un'anima pulsante, responsabile, che possa attuare un processo di trasformazione della città e della società.

La città della conoscenza consente l'apprendimento. L'ambiente politico può aiutare e valorizzare questo percorso. Quindi la politica, l'amministrare

la città, la comunicazione e la partecipazione hanno un ruolo fondamentale nell'evoluzione del management urbano. L'uso delle tecnologie può aiutare questo percorso di politica urbana.

La *smart city* – la città intelligente – è la città che usa la conoscenza tecnologica all'interno dei suoi processi e per trasformare la città. Ne migliora le prestazioni, ne monitora i nodi cruciali, ne controlla ambiti e spazi. Basta pensare alla città come a una *digital flow city* e avere un controllo spazio-tempo utile per la sicurezza, calamità, per esempio. È il modo con cui l'informazione e i servizi vengono consegnati e usati dalla comunità (comunità fisiche/comunità connesse).

L'intelligenza della città è invece il “ruolo” che la città si costruisce per cambiare, per migliorare, per posizionarsi nel futuro con un'identità dinamica e pronta ad accogliere le nuove sfide. Oltre a tutte le funzioni e dotazioni comuni, ogni città ha una specificità, un'anima che la rilancia in termini di intelligenza (progetto unico).

Sottile il confine, ampio lo spazio culturale e operativo per essere entrambe: città intelligente e intelligenza della città. Ma queste mie considerazioni non bastano perché l'autore ci propone di andare oltre.

*Oltre la smart city*, infatti, assolve in sé questo doppio passo di essere intelligente e usare l'intelligenza, nelle forme con cui vedremo è stata sviluppata l'esplorazione.

Visione, capacità, talento sono comunque tre condizioni importanti per la governance urbana.

Sono tre condizioni determinanti per un progetto di futuro sostenibile.

Indagare, pertanto, su come avviene il processo di apprendimento attraverso tipi di sistemi di apprendimento, catalogati e analizzati dall'autore, è importante quanto il suo prodotto attraverso varie forme e livelli di partecipazione.

Sarà poi l'ambiente (politico, locale, nazionale) a facilitarne l'apprendimento stesso e a maturare il *pensiero collettivo di una città*. Credo che questa formulazione sociale del livello di conoscenza e responsabilità sia la base su cui la politica debba sviluppare le proprie azioni all'interno di un'etica pubblica spesso dimenticata.

Questo ci fa riflettere anche su come leggere la ricerca di competenza in politica e per quanto riguarda il rapporto politica e pianificazione, la necessità, almeno nel nostro Paese, di ricostruire un campo tematico i cui saperi oggi appaiono sfocati. Intendo la competenza politica e quella della pianificazione ormai lenta e indietro rispetto alla realtà, troppo burocratica e temporalmente inefficace. L'altra invece dovrebbe essere un patrimonio.

Nell'argomentare e presentare questo volume non posso non pensare al nostro Paese e alle nostre città. Alle assenze di riforme tanto auspicate o a

riforme non compiute se non in termini esclusivamente amministrativi come la legge di riforma n. 56/2014 sulle città metropolitane. Mi soffermo sovente a pensare quanto l'attitudine all'anacronismo avvolga la politica urbana sviluppata esclusivamente attraverso norme e strumenti, norme spesso inadeguate e strumenti con tempi di approvazione troppo lunghi.

Spesso, sebbene in termini generali come lo studio svolto dall'autore indica nell'approccio metodologico, il contesto nazionale affiora tra i pensieri e forse sembrerà trasparire dalle mie parole in questo breve saggio introduttivo.

Così come la visione di città che il Next Generation UE propone a seguito della tragedia causata dal Covid-19. Una riflessione globale sulle politiche urbane.

Le primarie indicazioni di transizione ecologica e digitale e divari sociali e territoriali, quanto di visione lunga, si legano ai temi della disegualianza territoriale e sociale, di genere e di occupazione giovanile per una città più equa con nuove economie urbane, infrastrutture resilienti, capacità di adattamento. In questa riflessione non possiamo non pensare a quanto accaduto in questi ultimi due anni nelle nostre città. Non possiamo non pensare a come si siano completamente capovolti alcuni paradigmi del vivere in città, del lavoro, della mobilità, della vita lenta, per l'emergenza sanitaria pandemica, per le calamità naturali del cambiamento climatico, per la sicurezza.

Questa prima perimetrazione di temi non è però esaustiva dello studio di Campbell che il libro esplora e descrive e che lascia al lettore attento la propria costruzione di conoscenze, quanto la necessità di evidenziare la conseguenza prodotta attraverso nuovi indirizzi per aree di ricerca, dando per scontato con chiarezza che l'apprendimento urbano è quel sapere collettivo che trova espressione nel modello organizzativo, produttivo, negoziale, attraverso sistemi di reti e di relazioni, ma che questo non basta senza capacità di leadership, talento o condizioni di visione legata appunto al contesto e alla capacità di imparare le "lezioni" di altre città. Non si tratta di un trasferimento di buone pratiche, ma qualcosa di più strutturato in un percorso cosciente, organizzato e voluto. Una costruzione sociale che esiste e ha forza in sé.

La dimensione della città globale assume un ruolo chiave nella problematica delle condizioni sociali della città. Dalle disegualianze centro/periferia, dai conflitti urbani, dalla capacità di erogare servizi, dal ruolo della città metropolitana nel contesto delle economie regionali, della governance metropolitana, dei trasporti e mobilità, della transizione ecologica e economia circolare.

Ecco perché è importante comprendere quei meccanismi e processi di apprendimento delle città (*learning cities*) e dei territori e come questo abbia un ruolo determinante nell'atmosfera creativa, inclusiva ed ecologica per determinare scenari di rigenerazione urbana e sviluppo sostenibile. Una nuova

metrica operativa in una città che ormai necessita di riscrivere i codici del futuro, con un approccio diverso.

Alla politica spetta il compito di agire in un campo di azione espresso dal pubblico e dalle relazioni con i soggetti economici e istituzionali.

I temi pertanto che si aggiungono all'accelerazione operata dalla transizione digitale ed ecologica come conseguenza riflessiva e pianificata riguardano il futuro delle città, il fattore tempo e lo spazio materiale e immateriale della città. Ma anche l'azione politica su ciò che è visibile, non solo enunciabile, legittimando il rapporto tra tempo e azione, tra conoscenza e competenza, tra creatività e innovazione.

In questa sfida sulla visione del futuro e sulla costruzione delle politiche pubbliche e partecipate per garantire il benessere e il superamento dei divari sociali e territoriali, (aumento e concentrazione della popolazione, cambiamenti climatici, sicurezza e safety, inquinamento, mobilità, servizi, energia, rifiuti), la forma della città, con la sua crescita, ha assunto un doppio spazio da pianificare: quello fisico e quello immateriale della città aumentata, e ha bisogno di visione multi-temporale, di strategia e di una governance multi-livello. Il perimetro è spesso a geometrie variabili per motivi di contesto, o di capacità dei territori (capacità istituzionale forma di rivoluzione sociale di redistribuzione collettiva del benessere urbano, modelli istituzionali), che assorbe la valenza creativa dei territori trasformandoli in innovazione e quindi trasferibilità dell'apprendimento.

Che cosa è accaduto alla città?

Nell'accezione articolata del fenomeno urbano, che non ripercorro in questa sede, e pertanto, città grandi, piccole, borghi, in assenza di una politica urbana articolata e propositiva, a fronte del cambiamento della domanda di trasformazione dettata dal cambiamento della società, dei nuovi diritti, delle diseguaglianze urbane allorché la città è produzione sociale in forma spaziale, cosa sta producendo l'accelerazione storica e l'impatto del Covid? Ma anche spazio del vivere, luogo di security e safety – quindi sicurezza urbana in termini sociali e ambientali. Qual è la nuova questione urbana, già annunciata da molti studiosi. È il piano o il management la risposta? Lo è per entrambe le facce della medaglia?

La gestione della città, tra dirigenza e governance, governo urbano e urbanistico delle trasformazioni spaziali, sociali, affronta la necessità di un indirizzo da costruire di politiche chiare, relazioni tra Stato e regioni in materia di legislazioni concorrenti; di accordi pubblico/privato di altre forme da mettere in campo.

Perché la capacità rigenerativa del talento o di visione di leadership per scrivere i codici del futuro e della città del futuro non emerge con facilità

nelle nostre città? Perché non c'è questa richiesta a chi si candida al cambiamento della città? Nonostante l'informazione in tempo reale, l'istituzionalizzazione di laboratori, del dialogo con i territori, di meccanismi di ascolto delle esigenze espresse da tante realtà diverse, dalle grandi città, ai territori degli scarti?

La città ha bisogno in termini diffusivi di una cultura della conoscenza ormai annientata da mondi social pervasivi. Da bolle che non comunicano, da algoritmi che gestiscono l'informazione per settori di pensiero. La garanzia di un'informazione vera.

Ha bisogno di una dirigenza efficiente, di una serie di riforme e politiche adeguate, di una classe creativa, di un umanesimo high tech e digitale, ma anche di uno spazio giuridico dell'innovazione di cui parliamo. Un capitolo, questo, ancora tutto da scrivere.

Lo spazio della città, quello fisico, che si trascina la dimensione identitaria e spaziale, storica e architettonica, dovuti alla produzione dello stesso dalle stratificazioni culturali succedutesi (basta pensare alla città per funzioni, la città porto per esempio, rispetto alla città prestazionale); lo spazio immateriale, che oggi è stato ancor più accelerato grazie all'uso massiccio del digitale, dell'ICT, che diventa prestazionale, dinamico e multiplo e plurimo per ogni istante t.

Quello della città 5G. Quello virtuale dei nuovi servizi, di una potente frustata innovativa, ma anche ancora giuridicamente non tutto normato e sicuro, a meno di qualche direttiva. Se il futuro digitale è parte della crescita, le infrastrutture materiali e immateriali sono le condizioni di distribuzione sul territorio e di mobilità sociale. Esse pertanto saranno anche parte della competitività territoriale.

A questo punto si innesta il problema di territorio urbano diffuso, policentrico, di territorio arcipelago, borghi, aree interne, o a macchia di leopardo per le grandi città metropolitane porose e le città regione.

I temi quindi sono anche il futuro, lo spazio e il tempo.

La compressione temporale aumenta la velocità nello spazio virtuale, ma non nello spazio territoriale. Lo spazio della mente vs spazio fisico riflette la pienezza di un'altra dicotomia concomitante: ecologico vs digitale.

Quindi i fattori tempo e spazio coniugano i due temi della transizione ecologica e transizione digitale della città. L'applicazione dei 17 goal di agenda urbana 2030 dell'ONU, ma anche all'European green deal a cui fa capo l'economia circolare: la *circular city*, in cui il ruolo della decarbonizzazione e l'indirizzo ecologico sono fondamentali.

Oggi abbiamo in campo anche nuovi diritti a cui rispondere: il diritto alla mobilità sostenibile, il diritto al welfare in termini di benessere urbano e di

città che cura, ai servizi anche immateriali, tra cui la connessione digitale, il diritto alla salute, al lavoro, alle riforme dello smart working, alla telemedicina; la domanda di safety and security si è molto articolata e la società è complessivamente più fragile, più povera, più pessimista. In particolare nei territori del divario, tra i Nord e i Sud del mondo. Nei territori fragili, più esposti alle calamità sociali e climatiche si avverte l'assenza di una regia di prospettiva.

Con il tema dei “divari”, delle “diseguaglianze” si misura un altro divario tra la realtà della società e la distanza legislativa anche nel rapporto Stato-regione, diremmo noi, ma misurabile anche in altre realtà istituzionali, come è accaduto anche per le città analizzate da Campbell. Tutte condizioni che diventano filtri alla lezione di apprendimento.

Questa riflessione, per esempio se riportata al contesto europeo rilegge l'impalcato comunitario e la difficoltà operativa nazionale, anche nel recente NGUE. Il rapporto politiche/programma nazionale e progetti specifici. Se in questa sequenza è racchiusa la logica della decisionalità pubblica secondo la UE, in Italia, Paese che governa per atti amministrativi e non per *policies*, la decisionalità pubblica non si esprime a mezzo di politiche ma di piani e ciò indipendentemente dal fatto poi che i piani siano attuati o rispettati.

Esiste nei fatti un problema pertanto di multi-scalarità e multi-temporalità, di piano, di traiettoria sia in termini di visione e strategie interconnesse, sia di risposte adeguate al futuro in termini di next generation.

È ormai anche in questo contesto di pensiero e di collocazione geografica che dobbiamo pensare alle città, anche attraverso l'esercizio di apprendimento.

L'autore fa notare che alcune città nonostante tutte le condizioni favorevoli non apprendono, e continuano a non apprendere, alcune invece migliorano. Su altre città non si hanno informazioni sulla “nuvola di fiducia”, caratteristica delle *learning cities*.

L'approccio illustrato da Tim Campbell divide le città in gruppi secondo la capacità di apprendimento. Si determina così un grafico in cui da una parte ci sono le città proattive e dall'altra estremità quelle che “pascolano”. In mezzo varie condizioni articolate di città.

L'altra osservazione riguarda città che condividono particolari caratteristiche, diremmo di settore (forme di tutela, cultura, salute, ambiente) e si attivano per tali settori; altre che lavorano per gemellaggi, scambi, organizzati per trasferimento di “buone pratiche”.

L'interesse primario dello studio, si focalizza pertanto maggiormente sulle città proattive (proattive riformiste/non riformiste) che con obiettivi diversi cercano risposte attraverso la conoscenza, finalizzata alla governance

metropolitana, allo sviluppo locale, ai trasporti, ai cambiamenti climatici. Questi ultimi temi, mentre all'epoca dello studio interessavano solo alcune città, fundamentalmente per via di calamità naturali, oggi invece e in particolare, quello dei cambiamenti climatici e dei programmi internazionali contro il riscaldamento globale, sono azioni di indirizzo globale per le città. Allo stesso modo lo è Agenda 2030 con i suoi 17 goal.

Altrettanto vale per l'impatto delle epidemie e di tutela della salute nelle città che nello studio sono indicate in merito all'emergenza HIV e SARS. Oggi questo aspetto è invece calibrato sulle pandemie.

Anche il Covid-19, pertanto diviene oggi una condizione strutturale per tutte le città in termini di risposta organizzativa e di tutela, ma anche di tipo funzionale e spaziale, come di mobilità (la città a 15 minuti/la città a 100 minuti), quanto di servizi in genere secondo una nuova logica emergenziale divenuta poi strutturale. Una sorta di Protezione Civile complessa.

L'altra questione, direi quella dei conflitti urbani, delle diseguglianze giocate all'interno della città, si arricchiscono di una maggiore consapevolezza sulla violenza razziale e religiosa, ma in particolare del divario di genere anche rispetto alla recente esperienza di sguardo di genere, sulle politiche internazionali che si riflettono nella città. Il G20, quest'anno per la prima volta affronta il tema dell'*empowerment* della donna. Ma non è l'unico cambiamento, oltre a quello della povertà, migrazione, violenza e razzismo. Ecco che alcune sindache di grandi città hanno messo in campo nuove politiche urbane di rigenerazione. Basta pensare a città come Barcellona (Ada Colao), ad Amsterdam (Femke Halsema), a Tunisi (Souad Abderrahim), a San Francisco con London Breed, a New Orleans con La Toya Cantrell, a Chicago con Lori Lighthfoot e a Parigi con Anne Hidalgo e guardare alla loro visione di città. Certamente con tutti i distinguo del caso, ma con il dubbio che quel processo di apprendimento in tutto il mondo sta operando a fatica la liberazione dei talenti e della capacità, oltre stereotipi divisivi. L'esempio può sembrare banale, ma il messaggio è potente per la sostenibilità sociale.

Nella politica sta crescendo una nuova generazione di donne e di uomini, che non si limita più a denunciare, ma si sta impegnando per interpretare e guidare la società, generando un nuovo esperimento di democrazia urbana, attraverso la città resiliente, inclusiva e circolare, attivismo di comunità, giustizia sociale, di interventi perequati, e costruzione di leadership, volendo assumere sempre maggiori responsabilità apicali. Una generazione che vede un futuro rigenerativo e non predatorio. Attraverso un progetto di conoscenza e apprendimento stanno nascendo proposte urbanistiche e socio-economiche creative e collaborative che recuperano la dimensione umana a partire dal protagonismo dei giovani. Le strade, gli spazi pubblici, diventano



luoghi familiari e erogano servizi di comunità, si organizzano modelli di co-assistenza ai bambini, agli anziani. Gli stessi spazi civici plurali vanno oltre la dimensione di servizio – sono immaginati da modalità di diversa visione organizzativa, sono più vicini alle esigenze delle famiglie, delle donne, degli anziani – hanno un fondamento intimamente generativo.

Pensare a una città che protegge, la città della cura e la cura della città.

Questo è un messaggio molto potente che deve essere colto dalla società. Il talento è un'opportunità della società indipendentemente da quale sesso, colore della pelle e religione provenga. Questo messaggio si misura con realtà urbane aggressive e intimidatorie come quelle di Kabul in questa estate del 2021.

Non è forse anche questa una lezione di apprendimento? Di rete? Di *empowerment* urbano? Di rigenerazione umana?

Apprendere vuol dire anche creare, innovare, ma anche entrare nel cuore della città, in termini di cluster collettivi, reti pubbliche e private che scambiano informazioni e ne producono altre, assumendo questo esercizio come un bene pubblico. Le città del mondo comunicano e si scambiano informazioni per rango, per tipologia, cercano di mettere a fuoco un'equazione possibile per bilanciare il progresso, attuare la sostenibilità, immettere equità, per ottenere le risposte utili alla richiesta di trasformazione della città.

Le città raccontate nel libro sono studiate fino a una certa data (2011) mettendone a confronto stili di apprendimento e modelli organizzativi, ma anche la causa riflessiva scatenante (Seattle, Portland, Torino), il ruolo della leadership istituzionale e la capacità di portare avanti le strategie di apprendimento.

Oltre a queste condizioni ormai strutturali della vita della città, nel lasso di tempo che nel frattempo è intercorso tra la pubblicazione del volume e ciò che è accaduto alla società e alle città, diventano un upgrade dei contesti urbani su cui e in cui applicare l'approccio metodologico di Campbell e sperimentare le aree di ricerca che ci indica contestualmente ciò che è accaduto e sta accadendo.

Nell'analisi condotta i cambiamenti politici, demografici, ambientali hanno determinato contesti in cui le città si sono mosse, organizzate, relazionate, sono diventati i driver di città globali in cui la dimensione a-spaziale della città determina o ha determinato un nuovo ambito da regolamentare (transizione digitale) a fronte di una totale non conoscenza e di tecnologie e di umanesimo high tech o digitale.

In questo complesso mondo urbano, le città più performanti sono quelle, appunto, proattive e riformiste. Esse pertanto attraverso l'apprendimento creano innovazione riformando, operando in strutture flessibili, incidendo nella governance.

In definitiva ogni stile di apprendimento, disinvolto, tecnico, formalizzato, trova un proprio modo per identificarsi. Un proprio spazio di riflessione.

La “struttura” dell’apprendimento influisce sulla qualità e facilità di partecipazione, così come il tema della gestione (archiviazione e gestione della conoscenza/informazioni).

Si comprende pertanto come e perché la partecipazione, come apprendimento, sia stata istituzionalizzata nei processi di pianificazione urbanistica e anche la “differenza” di processo e di prodotto tra la pianificazione strategica, quella strutturale e quella territoriale. La dimensione di città metropolitana è quella più esposta a questo tipo di processo interconnesso. Il piano strategico dovrebbe tenerne dentro la dimensione conoscitiva, partecipativa e la *mission* vincente, anche in termini riformisti.

Infatti il valore attribuito alla conoscenza e gli sforzi profusi per attuarla (citati nel libro) diventano innovazione. Ogni *stile* rappresenta un secondo passo verso l’innovazione. Questa scommessa che scaturisce dal *processo* che ha formulato l’idea, all’interno di un piano strategico o di progetti urbanistici, o sfide ambientali, di trasporto e mobilità, di organizzazione formale o informale, fa vincere la scommessa posta sul tavolo urbano, indipendentemente dai fattori scatenanti (crisi economica, di perdita di lavoro, di costruzione ecologica della città...).

La leadership istituzionale o quella di chi ne rappresenta i *nodi* all’interno delle reti di relazioni sociali e economiche, necessitano una visibilità formale di responsabilità nei confronti della città. Certamente è più facile quando i tecnici/gli esperti se ne occupano direttamente e sebbene sia una conoscenza confinata può produrre una propulsività nella collettività più attenta (Amman, Curitiba, Juarez). In termini generali si affida allo sguardo dell’esperto la legittimazione di un’azione politica.

Ma siamo sicuri che l’ottenimento di quel traguardo regga nel tempo in mancanza di un apprendimento collettivo e pervasivo nella città?

I segreti meccanismi del conoscere servono per accelerare i cambiamenti. Campbell ne ha tracciato l’impatto sia dei cambiamenti climatici, sia della digitalizzazione, quanto della SARS e HIV, ma quello che è accaduto in questi ultimi due anni ha messo a fattore comune un problema di sicurezza e di nuovi paradigmi del vivere, di nuove sfide e di nuovi diritti. Questo impatto si scontra in situazioni urbane diverse, alcune più organizzate tecnologicamente, altre a cui mancano i “pezzi” necessari non più lineari ma esponenziali della città aumentata a cui abbiamo fatto ricorso modificando la vita nella città e della città. Siamo passati alla dimensione smart senza la conoscenza necessaria, abbiamo accelerato la transizione digitale non avendo la stessa capacità di dotazione di rete, di mezzi tecnici,

umentando i divari dentro e fuori le aeree urbane a meno delle grandi città tecnologiche.

Il tema allora diventa la riflessione sulle città in una visione lunga, portando allo scoperto questo aspetto dell'apprendimento nel campo dello sviluppo urbanistico. Delle nuove economie circolari, della resilienza che si affianca all'adattamento. Quale tipo di terapia, di cui la conoscenza ne è parte, dobbiamo attuare, per guardare verso un futuro delle città che si prenda cura dei disagi sociali e risponda alle crisi economiche, ecologiche innescando un nuovo dialogo urbano.

L'approccio illustrato da Campbell può generare una traduzione politica allorché operativa, di aggiungere all'azione individuale quella collettiva? In termini di cura della città come bene comune e la città della cura come risposta ai disagi e ai mali del millennio?

Pensiamo per esempio alla "città 5G" a cui sembrerebbe tendere l'approccio digitale che in modo autonomo le città hanno messo in campo. Dalle super città tecnologiche e smart a quelle meno dotate. Campbell fa un passaggio sull'interesse di IBM e Cisco alla città (Cisco-smart, unità fisiche, unità connesse). Infatti l'uso di tecnologie digitali e di intelligenza artificiale, sono due aspetti connessi per la gestione del flusso di informazioni nella "città cloud".

La società 5G non si rivolge solo all'economia, ma genericamente alla popolazione. In questo senso l'Information Technology e l'Intelligenza Artificiale stanno delineando le caratteristiche di una *società super intelligente*. Ciò apre le porte a nuove esigenze e cambiamenti. Se *Impresa 4.0* ha guardato alla tecnologia dell'informazione, per migliorare la produzione, nonostante una perdita di posti di lavoro e la creazione di nuovo skill, questa nuova società super intelligente entra in tutte le aree della nostra vita.

Perché ciò avvenga a fronte di una nuova formazione e conoscenza sul tema del digitale (il nostro Paese ha creato un nuovo ministero *ad hoc*) vanno abbattuti attraverso riforme (nel caso europeo chieste proprio dal Recovery Fund) tutti i possibili meccanismi, impedimenti che ne rallentano l'attuazione in tempi brevi (amministrativi, legali, di forza lavoro, di accettazione sociale).

Quanto siamo vicini e quanto lontani da questo pensiero di policy digitale per la città? È soltanto questo il modello vincente ?

In termini di libertà e democrazia, alla luce dell'assenza culturale di un umanesimo high tech che ancora non abbiamo maturato, ma che oggi ci obbliga a pensare, sembra di capire, proprio perché tutti siamo stati coinvolti a fare i conti con il digitale, che questo sia ineluttabile. La nostra società centrata sull'uomo con un'alta qualità della vita e riconoscendo valore al

rapporto uomo-macchina, necessita che vengano radicati nell'intera società i valori morali, etici ed economici della digitalizzazione.

Campo non affrontato eticamente. Ciò incorporando tecnologie avanzate in diversi settori e attività sociali e promuovendo l'innovazione per creare nuovo valore. Mentre in termini etici e di apprendimento siamo ancora lontani dalla responsabilità collettiva e dalla tutela della libertà.

Intanto più informazioni (big data) che necessitano di un'Intelligenza Artificiale per poter elaborare tali informazioni a una velocità di reti dense e per milioni di persone, gireranno nello spazio virtuale delle città e del mondo. Non sarà solo un problema di connessione e copertura, come molti credono, ma un problema di gestione, profilazione, creazione di camere virtuali non comunicanti, nuovi *assets* economici immateriali in mano di pochi gestori, in assenza di etica e di controllo di sicurezza. Pensiamo alla cosiddetta democrazia digitale governata da algoritmi, la didattica a distanza, lo smart working e il digital divide che segrega ancora di più fasce di popolazione e territori. Ma molto di più nel profondo web. La città deve avere un ruolo in questo meccanismo?

Infine, oltre le riflessioni esposte, perché alcune città imparano e altre no? Oppure perché imparata la lezione non garantiscono uno sviluppo incrementale e invece si arrestano? O imparano senza attuare le riforme necessarie? Il libro risponde a questo interrogativo.

Le città si adattano e imparano comunque, anche se non utilizzano il valore della conoscenza acquisita. Nelle città intelligenti l'apprendimento collettivo come valori individuali e dimensione unitaria dell'apprendimento, sviluppa un'innovazione potenziale basata sulla concentrazione delle informazioni, sulla fiducia e creatività (il *ba*, ambiente lavorativo creato e mantenuto da un processo di socializzazione/reti di relazioni). Pertanto l'apprendimento organizzato ha la capacità di costruire il capitale sociale.

Sicuramente le città proattive riformiste secondo Campbell sono quelle più in grado di guidare un futuro di cambiamento. Le immagina come cellule che si scontrano in uno spazio globale scambiando materiali e conoscenza a livello personale. Ciò perché la conoscenza critica utilizzata come fattore innovativo nelle città esaminate è lo *scambio*, tra le reti e all'interno delle singole reti. I motivi di tali relazioni sono riferiti all'operato e alla pratica derivata dal contesto, e lo scambio tra gli apprendisti, esperti, e saggi, in quanto questi legami sono basilari per il successo di un'idea.

Ciò determina il passaggio tra la fase creativa (idea) e la sua realizzazione (innovazione). Questi *passaggi* determinano valori, oggi in alcuni casi *assets* immateriali di transazioni, e da aree di libero scambio delle idee, all'interno di un'"atmosfera innovativa", un mood che fornisce fiducia ed *empower-*

*ment*, le città determinano un mercato, senza bisogno di aspettare politiche nazionali, agenzie, che organizzino per loro questo ambito di economie urbane e di nuove economie. Non importa pertanto se le città apprendono in maniera diversa, poiché il loro apprendimento avviene da altre città in vari modi descritti. Bisogna comprendere le ragioni del mancato apprendimento e pertanto l'assenza di un *milieu innovativo* frutto di uno stile organizzativo della città. I fattori possono essere esterni come eventi calamitosi, oppure politici, che spingono le città fuori percorso come antagonismi di visione, instabilità, inadeguatezza di leadership, insufficiente organizzazione, incapacità istituzionale e di governance.

Se da una parte definiti i livelli di apprendimento (trovare le idee, diffonderle) e individuate le questioni apprese (questioni di carattere quotidiano, gestionali, settoriali, relazionali ecc.), dall'altra si deve interagire con le linee nazionali (leggi speciali, programmi operativi) e internazionali (per esempio le politiche UE, oggi ancor di più con la NGUE) e gli eventi di contesto quali la migrazione, la povertà, la disoccupazione giovanile. Ma ancor di più incide l'assenza delle tre T, talento, tolleranza e tecnologia.

Lo sforzo pertanto deve essere quello di lavorare su nuove linee di ricerca, che abbiamo cercato di connettere in termini attualizzati, a partire dalle relazioni personali tra i leader della città (istituzionali, accademici, nascosti), la costruzione di un ambiente/un'atmosfera innovativa per andare oltre la *smart city*, creare quell'intelligenza della città, unica e che la identifica.

Individuare le strade da seguire per l'apprendimento urbano, così come definire i criteri per le città e le modalità di apprendimento; individuare le aree di attenzione per la città in termini multilivello è il nostro compito.

L'apprendimento infatti implica organizzazione e fa parte della missione della governance, della responsabilità e della gestione della conoscenza stessa. Deve essere utile alla città anche adottando nuove tecnologie e riforme.

L'azione prodotta dalla conoscenza può essere cambiata in vari modi, scegliendo e sviluppando uno stile, un modello. Istituzionalizzando la conoscenza e lavorando sul capitale sociale (coinvolgendo i settori corporativi, commerciali, accademici, professionali). Affidare un ruolo cardine alle università è un approccio spesso vincente; ristrutturando il settore pubblico anche nei rapporti di partenariato, formulando cicli di apprendimento secondo programmi (un esempio banale può essere il PON Governance poco utilizzato in Italia), per misurarne l'efficienza attraverso le innovazioni e riforme prodotte e i rispettivi costi e benefici nelle aree di impatto di filiera. La presenza di un pianificatore di alto livello e una struttura di implementazione sono considerati fondamentali (struttura organizzativa/ufficio di piano ecc.).