

eurac
research



Città di Bolzano
Stadt Bozen



MyBZ
Bolzano in movimento
Bozen in Bewegung

Report finale di progetto

IMPRESSUM

Si ringraziano per la preziosa collaborazione alla realizzazione del presente studio: il Comune di Bolzano e tutti i membri del comitato guida.

Un ringraziamento particolare a coloro che hanno aderito agli incontri partecipativi e hanno condiviso digitalmente la loro esperienza bolzanina. Un sentito ringraziamento va anche al team di Eurac Research per il supporto nella scelta della metodologia dello studio e nella raccolta e analisi dei dati: Agnieszka Stawinoga, nonché al team della Communication per il supporto costante in tutte le fasi del progetto: Elena Munari, Oscar Diodoro, Alessandra Stefanut ed Elisabeth Aster. Si ringraziano inoltre per il prezioso supporto in fase di raccolta e analisi dati, nonché organizzazione degli eventi e disseminazione della app: Kathrin Unterkircher, Vittoria Brolis, Camilla Valerio, Manuel Lavoriero, Claudia Marina Lanzidei e Maximilian Walder.

La riproduzione e la distribuzione del presente documento, in toto o in parte, sono consentite solo citando la fonte per intero. L’indicazione del copyright è la seguente:
Isetti, G., Ferraretto, V., Habicher, D., Scuttari, A., Erschbamer, G., Pechlaner, H., Von Miller, V., Mariotti, P., Iokhno, I. (2020). MyBZ – Bolzano in movimento I Bozen in Bewegung - Report finale di progetto. Bolzano, Eurac Research.

DIRETTORE SCIENTIFICO
Prof. Dr. Harald Pechlaner

PROJECT MANAGER E VICE-MANAGER
Anna Scuttari e Daria Habicher

AUTORI E TEAM DI PROGETTO
Giulia Isetti, Valeria Ferraretto, Daria Habicher, Anna Scuttari, Greta Erschbamer, Harald Pechlaner, Valeria Von Miller (Center for Advanced Studies), Pier Paolo Mariotti, Irina Iokhno (Meeting Management)

GRAFICA
Elisabeth Aster, Alessandra Stefanut

ILLUSTRAZIONI
Oscar Diodoro

FOTOGRAFIE
Azienda di Soggiorno di Bolzano/Luca Guadagnini
Eurac Research
Adobe Stock/ greg569
Adobe Stock/m.bonotto
Oscar Diodoro
Adobe Stock/Zippl W.

Indice

4	Executive summary
9	1. Introduzione: perché uno studio sull’identità di Bolzano 1.1 Cos’è l’identità urbana? 1.1.1 Come si enuclea l’identità urbana
13	2. Bolzano oggi 2.1 10 tesi sull’identità di Bolzano
17	3.Bolzano domani – la vision(e) per BZ 3.1 Vision(e), Mission, Valori 3.2 Assi strategici, Strategie e Azioni A. Mobilità B. Socialità e creatività C. Governance e reti D. Cultura e memoria E. Vocazione turistica F. Economia e benessere G. Policentrismo 3.3 Management e Marketing Territoriale Integrato
40	4. Conclusioni e prospettive future
42	5. Approfondimento: Research design, Metodi e Risultati 5.1 Analisi della situazione globale 5.1.1 Sfide della città nella prospettiva 2030 5.1.2 Benchmark e best practice 5.2 Analisi della situazione locale 5.2.1 Analisi di dati secondari e statistiche 5.2.2 Analisi dei contenuti 5.2.3 Focus Groups 5.2.4 World Café 5.2.5 Creative Toolkits 5.2.6 App “MyBZ”
72	6. Bibliografia

Executive Summary

Il presente report illustra il piano strategico per la città di Bolzano in vista del 2030.

MISSION: BOLZANO VEDE OLTRE

VISION(E)
#BOLZANO
2030:

BOLZANO - LA CITTÀ PIÙ EQUILIBRATA
E DINAMICA D’EUROPA

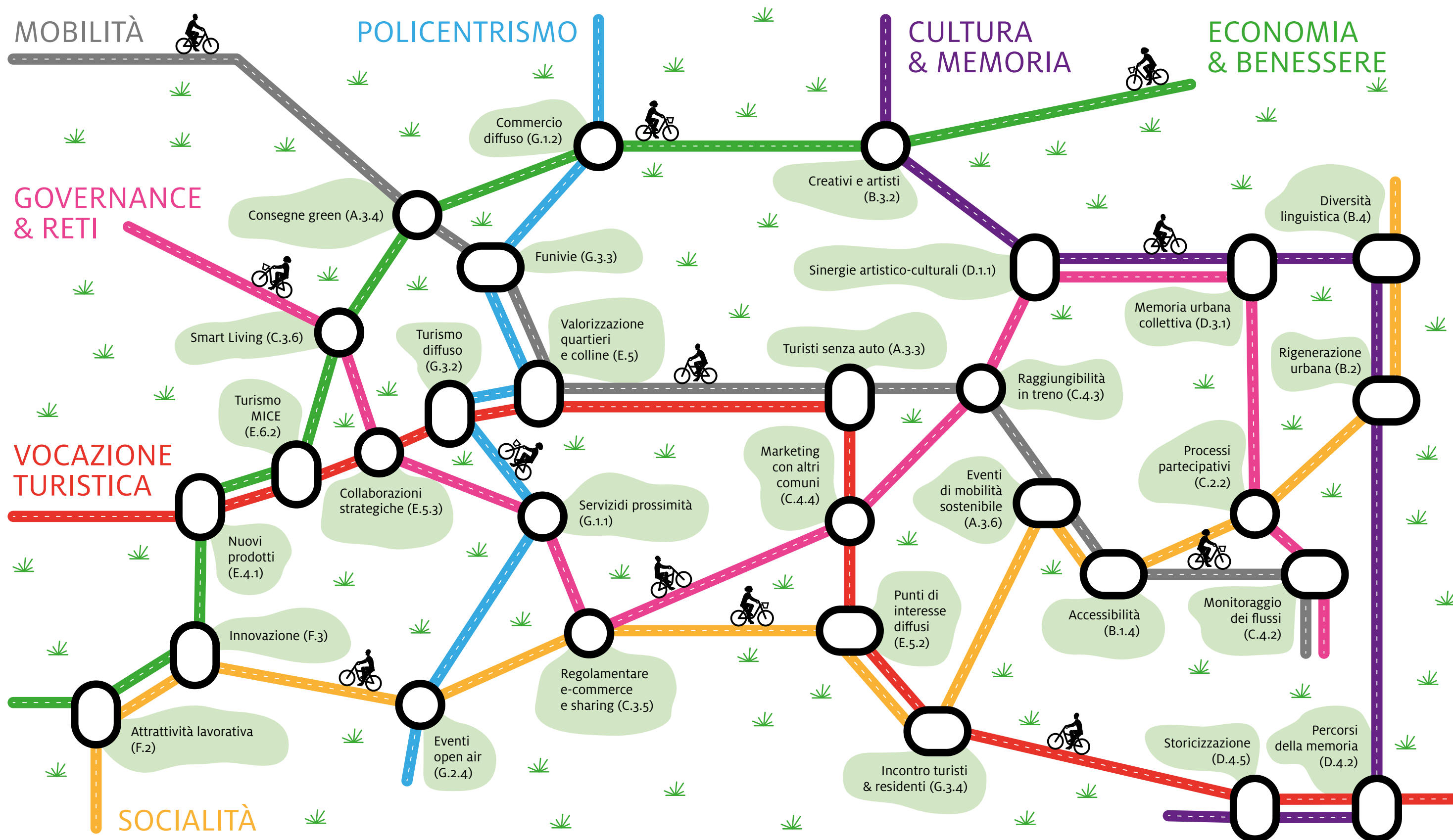
Bolzano è una città sostenibile, a misura di tutti i cittadini, attenta all’ambiente e alla cultura. Bolzano è attrattiva per residenti, pendolari e turisti, favorisce uno stile di vita attivo e sano, condizioni di lavoro competitive ed esperienze di visita indimenticabili. Il cuore di Bolzano batte nei suoi quartieri, che incarnano il suo animo multilingue e la sua decisa propensione al dialogo. La sensibilità per le differenze e per i bisogni della cittadinanza consente alla città di rileggere il proprio passato e prendere in mano il proprio futuro in un modo sostenibile. Lo spirito imprenditoriale e la vivace interazione sociale e culturale scandiscono il ritmo della città oltre i suoi stessi confini e garantiscono un’elevata qualità di vita, di lavoro e di esperienza turistica.

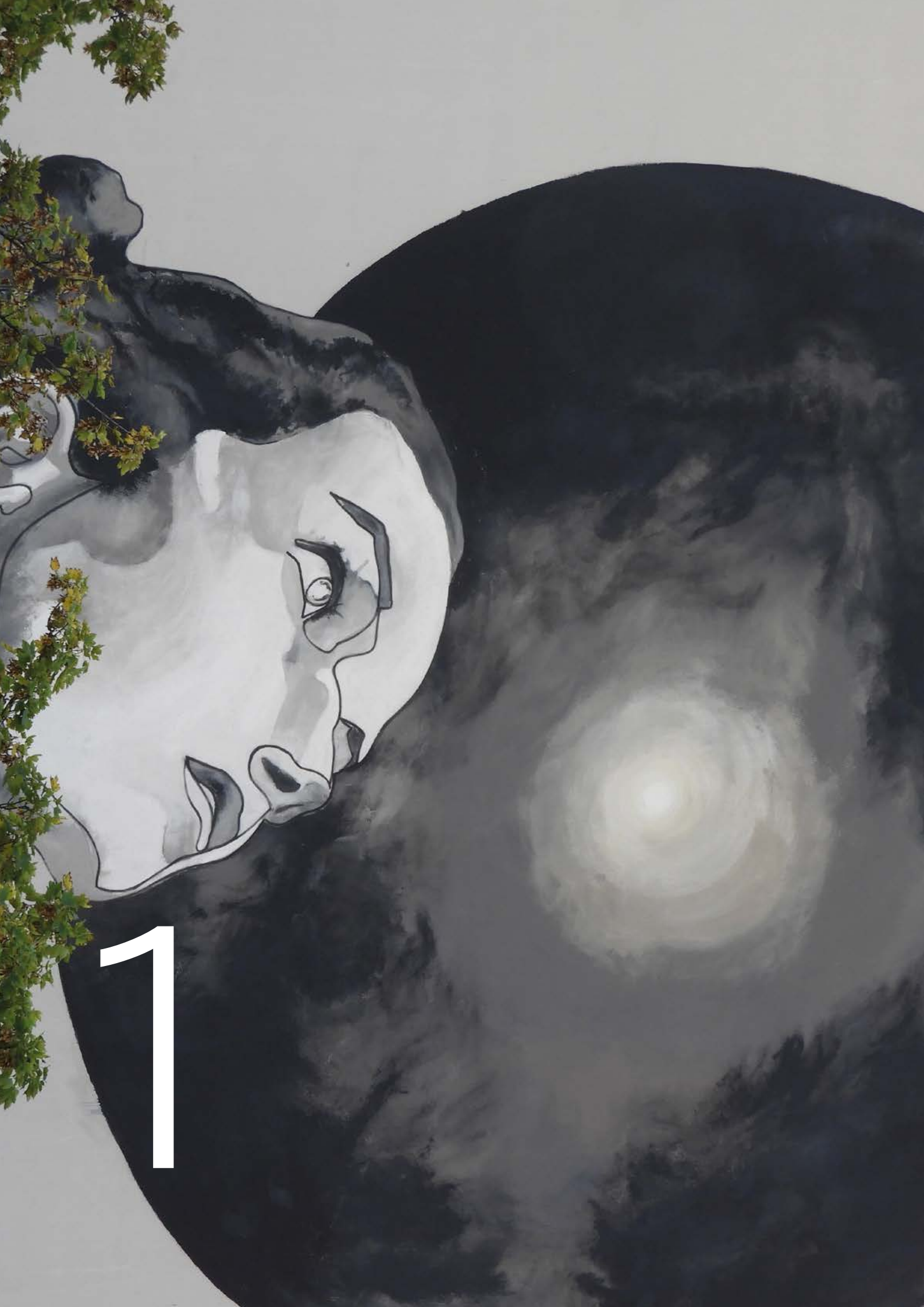
VALORI
(E PRINCIPI TRASVERSALI):

SOSTENIBILITÀ, DIALOGO,
TRASPARENZA,
CURIOSITÀ, DIVERSITÀ,
EQUILIBRIO, ELEGANZA,
DINAMISMO, RISPETTO,
SOLIDARIETÀ,
ACCOGLIENZA, OSPITALITÀ

Per raggiungere gli obiettivi a cui ambisce la vision(e), sarà necessario attuare la mission, in un processo supportato dai principi trasversali e dai valori emersi come fondanti per il futuro della città. In particolare, sarà necessario agire su sette diversi assi strategici, che non vanno intesi come scatole chiuse e non comunicanti tra loro, bensì vanno a costruire un vero e proprio percorso di intrecci e confluenze che si rinforzano e supportano a vicenda all’interno di un insieme coerente di strategie e azioni (identificate nella pagina successiva attraverso il breve codice tra parentesi: la lettera maiuscola indica l’asse strategico, il numero successivo le strategie e il numero finale, se presente, le azioni). La grafica seguente ha il mero scopo di evidenziare questi intrecci, per gli approfondimenti si rimanda al capitolo 3.2.







1 Introduzione: perché uno studio sull'identità di Bolzano

La globalizzazione ha reso le città di oggi più che mai multiculturali ed eterogenee, influenzando l'identità degli ambienti urbani e rendendo sempre più importante una consapevole gestione e conservazione del patrimonio e dei valori locali nella progettazione e nella pianificazione urbana (Kaymaz, 2013). Quello sull'identità è uno studio che ha appassionato da sempre i ricercatori delle più disparate discipline, come la psicologia, la filosofia, la sociologia, la geografia umana e l'antropologia. Tuttavia, i processi di urbanizzazione e globalizzazione, fenomeni che hanno influenzato radicalmente la nostra vita sociale, economica, culturale e il nostro ambiente fisico, hanno portato negli ultimi decenni il concetto di identità all'ordine del giorno anche per la politica, la progettistica e il design.

La città di Bolzano non è un'eccezione in questo contesto: i fenomeni globali hanno interessato l'Alto Adige e il suo capoluogo, seppur adattandosi al contesto locale. La città è cambiata profondamente negli ultimi decenni, sia dal punto infrastrutturale che sociale, e il processo di cambiamento è continuo – da questo la scelta del nome del progetto “Bolzano in movimento”. Lo studio dell'identità urbana si presenta ancora più interessante in un contesto come quello bolzanino date le peculiarità che la città rappresenta, ovvero il suo ruolo di collegamento tra nord e sud, la compresenza di più gruppi linguistici, la sua eredità storica e le sue molteplici sfaccettature. Il presente progetto si prefigge pertanto di delineare l'identità della città (Urban Identity), nonché, in un secondo momento, di definire il management e il marketing territoriale che da questa consegue. L'identificazione di un'identità urbana forte e condivisa può infatti favorire il senso di appartenenza degli abitanti e far crescere il potenziale attrattivo della città nei confronti dei turisti e dei pendolari.

Lo scopo del report è quello di illustrare sinteticamente i risultati e i metodi utilizzati nel corso del progetto “MyBZ – Bolzano in Movimento I Bozen in Bewegung”, svolto su incarico del Comune di Bolzano dal team di Eurac Research tra giugno 2019 e settembre 2020 e che mirava ad enucleare l'identità urbana, ed elaborare di conseguenza il piano marketing territoriale.

La chiusura delle attività di ricerca è coincisa con lo scoppio dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione della COVID-19. Per cercare di rallentare la sua diffusione, restrizioni e regolamentazioni volte a incentivare il distanziamento sociale sono state implementate; alcune di queste misure sono ancora in atto al momento della stesura del presente elaborato. Dal momento che i dati e

le analisi che hanno portato al presente lavoro sono stati raccolti nel periodo compreso tra agosto 2019 e marzo 2020, le strategie e le considerazioni che questo elaborato riportano si basano sulla situazione pre-COVID-19. Dovranno pertanto essere trovati degli adattamenti ad alcune strategie e azioni qui proposte fino al momento in cui queste potranno essere implementate nella loro forma tradizionale, in particolare per tutte quelle che riguardano la sfera della socialità e dell'incontro. La configurazione di tali adattamenti non è tuttavia definibile in questo elaborato, in quanto le condizioni di contesto e le conseguenti regolamentazioni sono in continuo cambiamento. Si rimanda pertanto ad esse per l'adattamento delle strategie e delle azioni proposte. Gli autori e le autrici sono consapevoli che la recente crisi ha cambiato radicalmente molti settori della società e dell'economia. Quello che è certo è che un ritorno alla situazione precedente è ad oggi impensabile, ma neanche auspicabile. La presente epidemia, pur nella tragedia che rappresenta, deve essere un motore per una ripartenza più consapevole e responsabile, certamente dal punto di vista economico, ma anche con un'attenzione e una sensibilità ancora maggiore verso gli aspetti ambientali e sociali.

1.1 COS'È L'IDENTITÀ URBANA?

Bolzano, simbiosi urbana di contrasti, città più a nord d'Italia e più a sud dell'area linguistica e culturale tedesca, costituisce un vero e proprio laboratorio a cielo aperto per comprendere dinamiche di sviluppo sociale, socio-economico e storico-culturale. La sua stessa complessità e le multiformi sfaccettature costituiscono per la città una fonte sia di arricchimento che di sfida. Il progetto “MyBZ” affronta la suggestiva disamina della complessità e dell'indagine delle identità urbane di Bolzano, al fine di definire una vision(e) per il futuro e un posizionamento condivisi, nonché stimolare un processo di attivazione delle diverse realtà urbane verso la città del futuro.

L'identità urbana, intesa come «la dimensione per la quale una persona riesce a riconoscere un luogo da un altro o ricordare un luogo rispetto ad un altro» (Lynch, 1960), non è un concetto statico e immutabile. Essa, infatti, è soggetta a cambiamenti permanenti ed è influenzata da molteplici fattori materiali e immateriali (FIG. 1): ad esempio dall'architettura e dall'urbanistica, dal patrimonio culturale, dalla tradizione e dalle usanze. La

IDENTITÀ URBANA
3 ELEMENTI

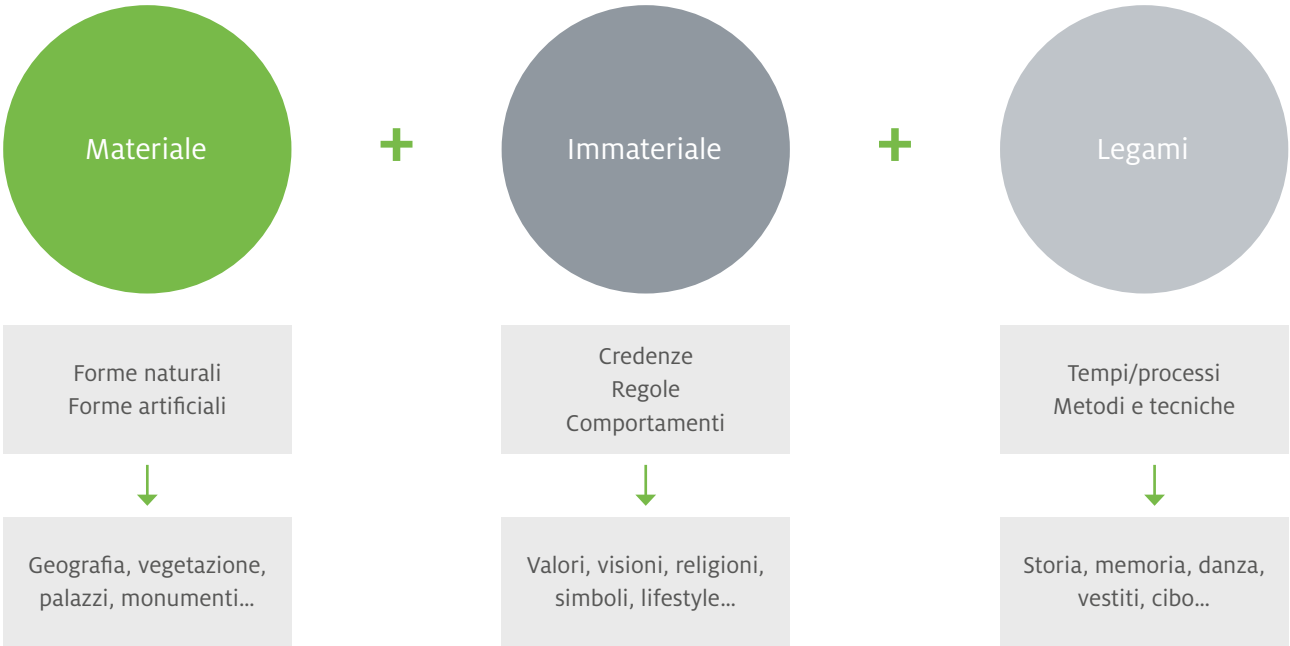


Figura 1: L'Identità Urbana. Fonte: Lynch (1960)

città è quindi interpretabile come il prodotto di una nar-
rativa urbana continuativa: una rete sociale e mutevole
delle identità che la abitano o la visitano, per lavoro,
turismo o per altre motivazioni. A partire dalle temati-
che individuate per la città, si definiscono, attraverso
innovative metodologie di design (si veda il capitolo 5),
i prodotti principali e le offerte che contribuiscono alla
competitività nel medio/lungo termine. L'elaborazione
della dinamica identità della città è sviluppata attraverso
queste metodologie di analisi, con riferimento ai valori
e alle tematiche chiave rilevanti per la città.

1.1.1 Come si enuclea l'identità urbana

Dal momento che l'identità urbana è una struttura in
un processo narrativo continuo, che viene influenzata
non solo da chi vive nella città, ma anche da chi vi lavora
o vi trascorre le proprie vacanze, la buona riuscita del
progetto non può prescindere dal suo essere condiviso

e accettato da tutti i gruppi di interesse che entrano in
diverso contatto con la realtà urbana, quindi residenti,
pendolari e turisti.
L'approccio proposto per l'analisi identitaria, la redazio-
ne e l'implementazione del piano è di tipo partecipativo
e intersettoriale, e prevede il coinvolgimento attivo e
continuativo di tre gruppi target (anche denominati
"mercati", costituiti da turisti, residenti e pendolari), che
vengono considerati in tutto il processo di analisi, re-
dazione e implementazione del piano. Inoltre, i cinque
quartieri della città di Bolzano vengono sempre conside-
rati come unità geografiche fondamentali per l'analisi,
attraverso le quali vengono delineate le sfaccettature
dell'identità urbana.
Poiché l'enucleazione del concetto di identità non può
prescindere da un processo condiviso, l'inizio delle
attività è stato segnato dall'istituzione di un Comitato
Guida, composto dall'ente committente, ovvero il Co-
mune di Bolzano, dal team del progetto di Eurac Resear-

ch, e da rappresentanti della comunità e degli interessi
coinvolti. Al Comitato Guida è stato inoltre affiancato
un Gruppo Stakeholder, composto da una ventina di
rappresentanti di interessi, provenienti dalle principali
associazioni locali.
L'approccio partecipativo, instauratosi all'interno del
Comitato Guida, si è anche esteso a tutta la comunità
interessata, che si è cercato di coinvolgere attraverso
diversi metodi qualitativi, che verranno esplicitati nel

capitolo 5. Al fine di ottenere un quadro il più possibile
completo, si è affiancata alla raccolta di dati qualitativi
anche quella di dati quantitativi, ovvero si è adottato un
approccio di mixed methods. Ad esempio, l'approccio
qualitativo include lo svolgimento di interviste, mentre
l'approccio quantitativo include l'intervista mediante un
questionario (Creswell, 2013). Il processo che ha permes-
so l'enucleazione dell'identità urbana e la stesura del
piano marketing territoriale è esemplificato nella FIG. 2.

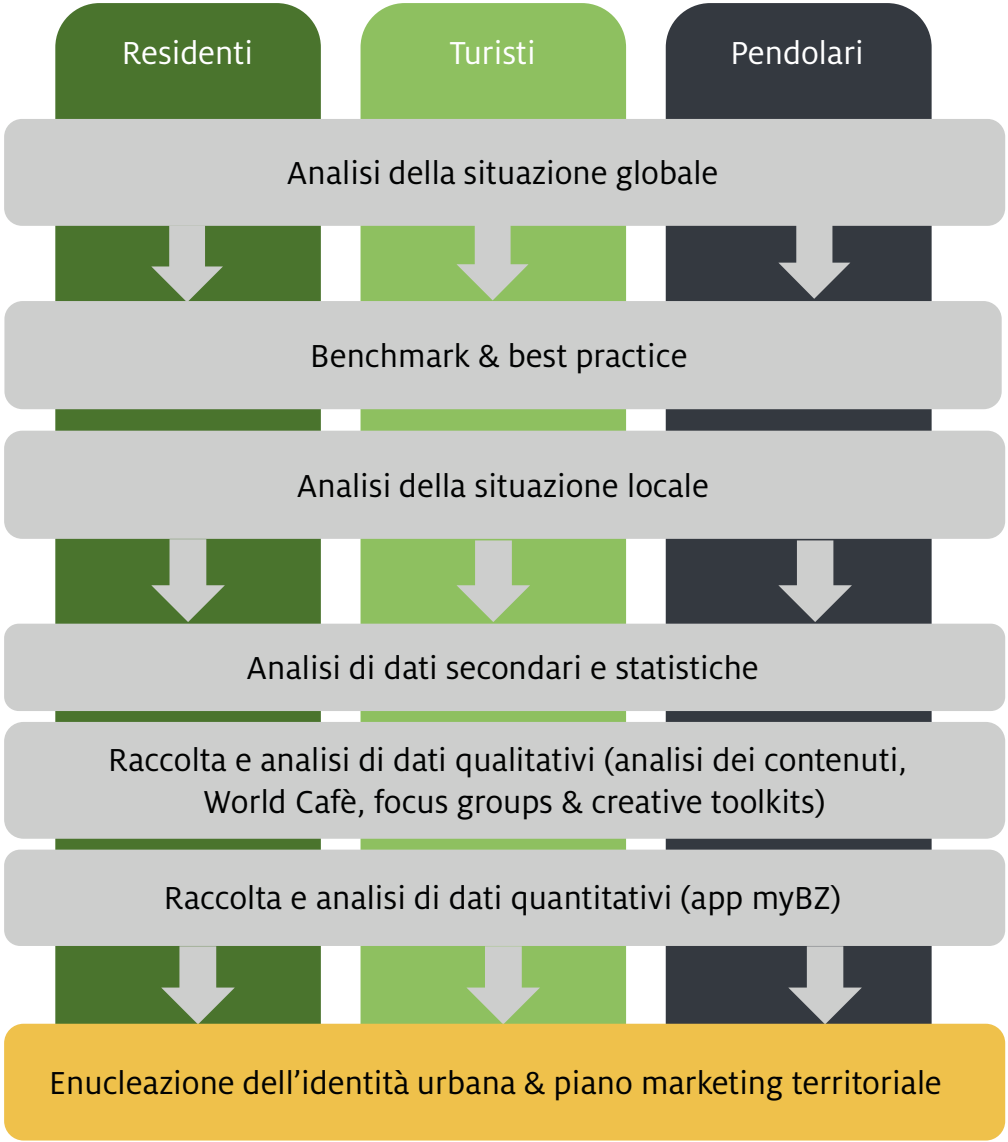


Figura 2: Il processo di enucleazione di identità urbana per la città di Bolzano e piano marketing territoriale. Fonte: Eurac Research



2 Bolzano oggi

Bolzano, capoluogo della Provincia Autonoma dell'Alto Adige, ospita circa un quinto degli abitanti totali, con i suoi 107.914 residenti (dati ISTAT 2019). La città si articola in cinque quartieri: Gries-San Quirino, Don Bosco, Centro-Piani-Rencio, Europa-Novacella e Oltrisarco-Asiago. Bolzano, come il resto della Provincia, è caratterizzata dalla compresenza di tre gruppi linguistici: italiano, tedesco e ladino, con una maggior concentrazione di coloro che si identificano nel gruppo linguistico italiano (73,8% - dati 2011), rispetto al resto del territorio, dove questi invece risultano essere solo lo 26,06%. Rispetto al resto del territorio provinciale, Bolzano si caratterizza anche per una popolazione di età media più avanzata (23,6% vs 19,41% di 65+), una percentuale più alta di residenti stranieri (14,6% vs 9,48%) e di famiglie unipersonali (42% vs 36%), nonché un maggiore tasso di disoccupazione (5,9% vs 2,9%, dati 2018)¹. Anche i quartieri sono piuttosto eterogenei tra loro in termini di caratteristiche della popolazione e preferenze di voto. Le differenze tra i quartieri emergono chiaramente dalla **FIG. 3**, che illustra la loro estensione, la popolazione residente e la densità abitativa, nonché alcuni dati sulla quota di residenti stranieri (non aventi la cittadinanza italiana) e sull'invecchiamento della popolazione. Sebbene il quartiere più popoloso sia quello di Gries-S. Quirino, quello più esteso è quello rappresentato da Centro-Piani-Rencio, dal momento che include nella sua estensione anche il Colle, uno dei monti che più caratterizzano il territorio immediatamente circostante la città. Il quartiere con minore estensione è invece Europa-Novacella, che è più densamente popolato e caratterizzato da un'età media superiore. La quota di stranieri residenti oscilla tra il 9% (Don Bosco) e il 21% (Oltrisarco-Asiago). Se i quartieri di Centro-Piani-Rencio, Gries-S. Quirino e Oltrisarco-Asiago hanno caratteristiche simili in termini di dati demografici, essi si distinguono dai restanti due soprattutto per quello che riguarda il comportamento di voto. Si nota infatti che una quota significativa della popolazione residente in questi quartieri ha espresso nelle elezioni comunali del 2016 la propria preferenza per l'SVP (Südtiroler Volkspartei), il partito che storicamente rappresenta una grande fetta dell'elettorato di madrelingua tedesca in Alto Adige. Diversamente, a Europa-Novacella e Don Bosco le preferenze sono dirette più frequentemente verso i partiti nazionali (Partito Democratico, Lega, Movimento 5 Stelle). Questo dato si può quindi ritenere indirettamente indicativo di una

certa distribuzione dei gruppi linguistici nei quartieri, altrimenti difficilmente rilevabile. Si può brevemente presentare la città di Bolzano oggi e la sua identità traendo spunto dalle dieci tesi elencate a seguire. Si tratta di brevi affermazioni che il team di Eurac Research ha formulato a partire da evidenze empiriche raccolte durante il progetto (analisi di dati secondari e statistiche, focus group, World Cafè, creative toolkit, l'app, e gli altri strumenti) e che riassumono il carattere attuale di Bolzano. Nel capitolo 5 verranno illustrati alcuni dei risultati principali che supportano le tesi formulate, che sono anche servite come base su cui sviluppare gli assi strategici, le strategie e le azioni per la città (consultabili nel capitolo 3.2).

2.1 10 TESI SULL'IDENTITÀ DI BOLZANO

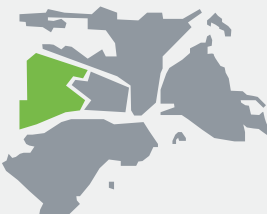
1. BZ è una città tradizionale e moderna, fiera di saper accogliere alcuni trend globali, ma un po' in ritardo nel rispondere ad altri
2. BZ è una città complessa, con delle esigenze sociali particolari rispetto alla Provincia
3. BZ è una città centripeta, ma vuole valorizzare i suoi quartieri
4. BZ è una città poliedrica, eterogenea dal punto di vista dei settori economici
5. BZ presenta una bassa intensità e densità turistica rispetto ai territori limitrofi, ma ospita intensi flussi escursionistici: è una città che ha un alto potenziale di sviluppo turistico, che deve essere perseguito coniugando le esigenze della popolazione locale
6. BZ è una città di richiamo per i lavoratori pendolari, ma lo è meno per i giovani talenti
7. BZ è una città in parte timida e un po' lenta, che raffigura la sua storia dietro una parvenza di equilibrio
8. BZ è una città già ricca di spazi "terzi" e spazi verdi, ma questi potrebbero essere sfruttati di più e arricchiti di contenuti
9. BZ è una città alpina elegante, con un rapporto particolare con la natura, ma solo parzialmente legata alla montagna
10. BZ è una città autonoma, che potrebbe migliorare le relazioni con i comuni e le regioni vicine

¹ Fonti: ASTAT, ISTAT, Comune di Bolzano (https://www.comune.bolzano.it/servizi_context02.jsp?ID_LINK=860&area=39).

DON BOSCO

Superficie km²: 4,28
Popolazione residente: 26.998
Abitanti per km²: 6.308

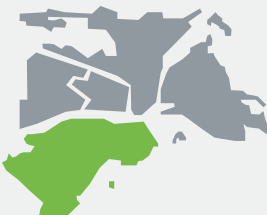
Indice di vecchiaia: 153,7
Indice di dipendenza: 66,0
Quota di stranieri: 9%



OLTRISARCO-ASLAGO

Superficie km²: 10,92
Popolazione residente: 14.916
Abitanti per km²: 1.366

Indice di vecchiaia: 131,4
Indice di dipendenza: 53,3
Quota di stranieri: 21%



Indice di vecchiaia: rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100.

Indice di dipendenza: rapporto tra quanti individui in età non attiva (0-14 anni e 65 anni e più) ci sono ogni 100 in età attiva (15-64 anni). Tale rapporto esprime il carico sociale ed economico teorico della popolazione in età attiva: valori superiori al 50 per cento possono essere indice di una situazione di squilibrio generazionale.

Figura 3: I Quartieri della città. Fonte: Eurac Research

EUROPA-NOVACELLA

GRIES-S.QUIRINO

DON BOSCO

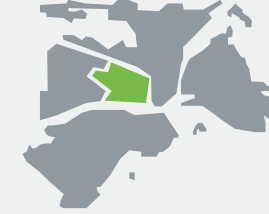
CENTRO-PIANI-RENCIO

OLTRISARCO-ASLAGO

EUROPA-NOVACELLA

Superficie km²: 0,84
Popolazione residente: 16.375
Abitanti per km²: 19.494

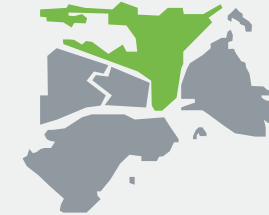
Indice di vecchiaia: 221,4
Indice di dipendenza: 70,0
Quota di stranieri: 16%



GRIES-S.QUIRINO

Superficie km²: 13,46
Popolazione residente: 31.295
Abitanti per km²: 2.325

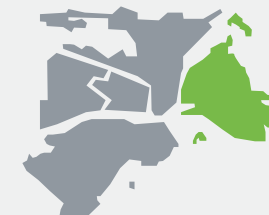
Indice di vecchiaia: 182,3
Indice di dipendenza: 60,6
Quota di stranieri: 13%



CENTRO-PIANI-RENCIO

Superficie km²: 22,81
Popolazione residente: 18.537
Abitanti per km²: 813

Indice di vecchiaia: 150,5
Indice di dipendenza: 51,5
Quota di stranieri: 20%





3 Bolzano domani – la vision(e) per BZ

Le città sono come calamite, in quanto possono attirare o respingere (nuovi) residenti, visitatori e investimenti commerciali. Affinché una città sviluppi una forte attrazione magnetica, è necessario prendere decisioni consapevoli su chi, quando e come si vogliono gestire i flussi di persone, idee e investimenti da e verso la città. Mettere le persone al centro è fondamentale, dal momento che, se le città riescono ad attrarre residenti con un profilo in linea con la loro vision(e), ad esempio giovani creativi, le imprese si trasferiranno anch'esse per lavorare con queste persone, traducendosi in una maggiore diversità e stimolando l'innovazione. La città svilupperà di conseguenza una reputazione di luogo adatto a particolari industrie e stili di vita, attraendo anche visitatori internazionali. Soprattutto realtà più piccole, come Bolzano, possono offrire un ritmo e una qualità di vita diversi dal trambusto delle città più grandi. Eppure, oggi, molte di queste realtà più piccole agiscono come magneti negativi rispetto alla travolgente attrazione delle grandi città per quello che riguarda i migliori talenti e gli investimenti (KPMG, 2016). Per questo motivo la governance cittadina deve determinare il tipo di persone che vorrebbe vivessero e lavorassero in città, così come il tipo di imprese che vorrebbero vi si stanziassero, e poi intraprendere un'azione decisa, coerente e coordinata per attrarle. **Una vision(e) chiara**

che mantenga e valorizzi il carattere della città e una governance forte e ispiratrice sono i due elementi fondamentali per uno sviluppo urbano di successo.

La città di Bolzano al momento ha una vision(e) non del tutto condivisa e accettata e questo si rispecchia in un posizionamento, anche turistico, abbastanza incerto. In vista della promozione del futuro sviluppo della città e della creazione di un senso di appartenenza e di comunità di scopi, il presente progetto si è prefisso di far emergere una vision(e) per la città dal consenso, dall'ascolto del pubblico, dall'interpretazione delle tendenze e dalla risposta a ciò di cui le persone e le attività economiche del territorio hanno bisogno, tenendo in debita considerazione i tre gruppi target di residenti, pendolari e turisti.

3.1 VISION(E), MISSION, VALORI

Come accennato nel paragrafo precedente, la definizione di una vision(e) è il primo passo verso un posizionamento più definito della città. Ma cosa è una **vision(e)**? Essa descrive i valori e le aspirazioni di una comunità e un'immagine condivisa di ciò che ci si augura che la sua comunità diventi in futuro. La **vision(e)** rappresenta il macro-obiettivo che definisce - in modo coraggio-



so, ambizioso, ma anche realizzabile - la direzione da prendere, un’immagine vivida dei prossimi 10-20 anni della città. La **mission** definisce invece il modo in cui è possibile raggiungere la vision(e), il nostro macro-obiettivo, mentre i **valori** sono ciò che costituisce l’anima di Bolzano, rendendola speciale e unica (Allison & Kaye, 2015). Similmente, si sono anche enucleati dei **principi trasversali**, ovvero temi che toccano e ispirano ogni asse strategico, strategia e azione.

Sulla base delle analisi condotte è stato possibile definire per la città:

Vision(e) #Bolzano2030:
Bolzano - La città più equilibrata e dinamica d’Europa
Bolzano è una città sostenibile, a misura di tutti i cittadini, attenta all’ambiente e alla cultura. Bolzano è attrattiva per residenti, pendolari e turisti, favorisce uno stile di vita attivo e sano, condizioni di lavoro competitive ed esperienze di visita indimenticabili.
Il cuore di Bolzano batte nei suoi quartieri, che incarnano il suo animo multilingue e la sua decisa propensione al dialogo. La sensibilità per le differenze e per i bisogni della cittadinanza consente alla città di rileggere il proprio passato e prendere in mano il proprio futuro in un modo sostenibile. Lo spirito imprenditoriale e la vivace interazione sociale e culturale scandiscono il ritmo della città oltre i suoi stessi confini e garantiscono un’elevata qualità di vita, di lavoro e di esperienza turistica.

Mission:
Bolzano vede oltre

Valori (e principi trasversali):
Sostenibilità, dialogo, trasparenza, curiosità, diversità, equilibrio, eleganza, dinamismo, rispetto, solidarietà, accoglienza, ospitalità



Figura 4: Assi strategici, strategie e azioni

La vision(e) costituisce una cornice al cui interno è possibile declinare, in un quadro ad essa coerente, un ordine gerarchico degli obiettivi a cui mirare, partendo dall’individuazione dei macro-obiettivi fino alla loro implementazione, ovvero fino alla forma che essi assumeranno nella loro attuazione.
Questo può essere idealmente concettualizzato in una piramide (**FIG. 4**), al cui vertice si pongono gli **ASSI STRATEGICI**, che dettano le **STRATEGIE** da applicare. Alla base della piramide infine si trovano le **AZIONI** concrete e operative (Isetti et al., 2017).

3.2 ASSI STRATEGICI, STRATEGIE E AZIONI

Dalle analisi condotte è stato possibile identificare sette assi strategici, il cui ordine non è da intendersi come prioritario:

- A. Mobilità
- B. Socialità e creatività
- C. Governance e reti
- D. Cultura e memoria
- E. Vocazione turistica
- F. Economia e benessere
- G. Policentrismo

Gli assi strategici qui riportati non sono entità a sé stanti, ma spesso si intrecciano e si valorizzano l’un l’altro, come si è cercato anche di evidenziare attraverso la grafica proposta nell’executive summary (pag. 4). Di seguito, per ogni asse strategico, è riportata una tabella che illustra le strategie di riferimento e come queste possano essere realizzate in modo concreto all’interno di azioni. Per ognuna di esse se ne indicano l’importanza, l’urgenza e la fattibilità.

A. MOBILITÀ
BZ punta a più mobilità con meno traffico

La Bolzano di domani è una città che vede oltre l’auto privata verso un futuro in cui le persone e le merci fluiscono al suo interno senza impattare negativamente la qualità di vita dei propri cittadini e riducendo l’inquinamento ambientale, acustico e visivo. Le strategie e le azioni raccolte nell’asse strategico della mobilità puntano a realizzare un vero e proprio cambio del modello culturale attuale che è alla base della nostra mobilità “insostenibile”, ovvero la dipendenza psicologica dall’auto privata. Per quello che riguarda la mobilità delle persone le strategie qui proposte mirano dunque, da un lato, a scoraggiare l’utilizzo dell’auto, dall’altro a rendere più attraenti e accessibili forme alternative di mobilità, in particolare la bici, la mobilità pedonale e

il trasporto pubblico, anche in forma intermodale. Una maggiore e migliore connettività, non solo dai quartieri al centro, ma anche tra i quartieri stessi attraverso un potenziamento del trasporto pubblico ha ricadute positive anche sulla coesione sociale all’interno della città (si vedano anche gli assi B: socialità e creatività, D: cultura e memoria e G: policentrismo). Anche la mobilità delle merci e la logistica urbana (city logistics) ha potenzialità di miglioramento, soprattutto grazie all’ottimizzazione e al ripensamento degli hub e dei punti di scambio e smistamento, ma anche grazie alla regolamentazione di fenomeni quali l’e-commerce e le consegne a domicilio che spesso rischiano di provocare flussi di mobilità inefficienti e non ottimali, senza contare il fatto che le grandi piattaforme sono spesso carenti sul piano dei diritti dei lavoratori e penalizzano notevolmente i commercianti.

STRATEGIA	AZIONI	ORIZZONTE TEMPORALE	PRIORITÀ	FATTIBILITÀ
A.1 Migliorare i trasporti pubblici tra centro e quartieri, e con il territorio circostante	A.1.1. Migliorare e promuovere maggiormente app relative ai trasporti pubblici (ad es. integrare nelle app esistenti la possibilità di confrontare in tempo reale i diversi mezzi di trasporto – bici, autobus, auto etc. – in termini di tempo ed emissioni CO ₂ per raggiungere una determinata destinazione, sia all’interno della città che, idealmente, all’interno della Provincia)	Breve (1-2 anni)	Alta	Media
	A.1.2 Privilegiare i mezzi ibridi ed elettrici nel rinnovare progressivamente il parco veicolare dei mezzi pubblici , in linea con la strategia provinciale			
	A.1.3 Offrire, a seconda dei flussi di interesse, corsie preferenziali ben progettate per il trasporto pubblico , che possano ottimizzare e snellire il traffico			
	A.1.4 Promuovere maggiormente l’accesso alle funivie attraverso mezzi di trasporto pubblico in un’ottica di intermodalità, in modo da rendere più accessibili le colline e i monti intorno alla città			

A.2 Incen- tivare la mobilità ciclistica	A.2.1 Completare e ampliare la rete ciclabile , miglio- randone la sicurezza (ad es. segnalando meglio le piste ciclabili) in linea con il progetto “Ciclopolitana”	Breve (1-2 anni)	Media	Alta
	A.2.2 Incentivare l'uso della bici attraverso l'introdu- zione di maggiori benefit per i ciclisti (ad es. poten- ziamento delle colonnine di ricarica per e-bikes e dei punti di manutenzione gratuiti)			
	A.2.3 Aumentare la disponibilità di parcheggi per le bici, renderli protetti e sicuri e ottimizzarne la gestio- ne (ad es. rimuovendo regolarmente le bici inutilizza- te dalle rastrelliere)			
	A.2.4 Aumentare la visibilità e l'accessibilità a resi- denti, pendolari e turisti dei servizi di bike sharing , integrandoli mediante AltoAdige Pass al servizio di trasporto pubblico integrato			
	A.2.5 Incentivare e regolamentare l'utilizzo di veloci- pedi per il trasporto di persone e merci , collaborando con enti pubblici e/o privati			
	A.2.6 Aumentare la frequenza delle manifestazioni che promuovono l' utilizzo della bicicletta e della mo- bilità alternativa (ad es. festa delle bici)			
A.3 Incen- tivare l'uso di mezzi alternativi all'automomo- bile	A.3.1 Consolidare il ruolo di Bolzano come sede di progetti pilota sul tema della mobilità sostenibile e innovativa	Lungo (>3 anni)	Alta	Media
	A.3.2 Riqualificare lo spazio stradale della viabilità locale e di quartiere per ridurre l'intensità e la perico- losità dei conflitti tra traffico motorizzato e mobilità attiva			
	A.3.3 Disincentivare i turisti e gli escursionisti a muoversi in auto , soprattutto in alta stagione (ad es. promozione della mobilità sostenibile in combinazio- ne col prodotto turistico)			
	A.3.4 Promuovere e incentivare forme di consegna a domicilio sostenibili (ad es. cargo bike)			
	A.3.5 Aumentare le zone auto-free o a traffico limitato			
	A.3.6 Introdurre una giornata senz'auto con cadenza regolare			
	A.3.7 Promuovere e incentivare forme di car pooling urbano			

A.4 Gestire i nodi di in- terscambio: parcheggi e hub (nodi) intermodali	A.4.1 Favorire l'intermodalità e la multimodalità (mul- tilivello) – funivia/ciclabile – strade/ferrovia (ad es. tramite il potenziamento dei parcheggi scambiatori, c.d. park and ride, e.g. Ponte Adige e Bolzano Sud)	Lungo (> 3 anni)	Media	Bassa
	A.4.2 Sostenere lo sviluppo di un concetto di City Logistics: integrare i concetti già esistenti della città e ripensare gli hub intermodali nelle stazioni strategi- che attorno a Bolzano e all'interno della città stessa			
	A.4.3 Analizzare la domanda e l'offerta di parcheggi, allo scopo di riorganizzarli e individuare strategie di prezzo per le diverse tipologie di utenti e di veicoli			
	A.4.4 Creare punti di raccolta/deposito (anche a paga- mento) per spedizioni nel centro storico e nei quartie- ri , nei quali i cittadini possano ritirare merci spedite, con positive ricadute anche sulle attività commerciali			
	A.4.5 Facilitare la creazione di punti di smistamento per le merci in periferia per facilitare la distribuzione green delle consegne a domicilio in città (ad es. tra- mite cargobike o veicoli ibridi/elettrici/green)			

B. SOCIALITÀ E CREATIVITÀ
BZ promuove attivamente le sinergie tra individui e quartieri

Bolzano vede oltre le decisioni imposte dall’alto: la città è un organismo vivo, ed è lei stessa a dettare dove scorre la sua linfa ed energia, che si concretizza, ad esempio, nei luoghi in cui le persone decidono di incontrarsi e i bambini di giocare. Bolzano si contrappone dunque alle visioni industriali e top-down dell’urbanistica tradizionale, e abbraccia il concetto dell’“agopuntura urbana” (Lerner, 2014), che è volto a portare alla luce e a valorizzare i luoghi in cui possono innestarsi quei progetti sostenibili e autentici che hanno a cuore il benessere

dell’intera città. Ruolo della governance (si veda anche l’asse strategico C: governance e reti) è in questo contesto quello di saper cogliere i segnali sociali e culturali da parte degli stakeholder della città (si veda anche l’asse strategico D: cultura e memoria) e assecondarli con opportune politiche di promozione, sostegno e facilitazione. In particolare, le strategie e le azioni qui proposte sono volte a facilitare l’inclusione, l’incontro e la creatività, con un occhio di riguardo per le famiglie, gli anziani, i giovani creativi, i migranti, i nuovi lavoratori e le persone diversamente abili, e a rendere la diversità culturale insita nella natura stessa di Bolzano un punto di forza, il collante che tiene unita la città.

STRATEGIA	AZIONI	ORIZZONTE TEMPORALE	PRIORITÀ	FATTIBILITÀ
B.1 Facilitare l’inclusione	B.1.1 Sostenere le associazioni presenti nel territorio come strumento di aggregazione, incontro e arricchimento per famiglie e giovani, anche di culture e background diversi	Lungo (> 3 anni)	Media	Media
	B.1.2 Facilitare e promuovere nuovi modelli di convivenza e di assistenza reciproca ripensando l’architettura di alcune zone abitative (ad es. tramite progetti di co-abitazione), tenendo conto delle necessità delle famiglie, degli anziani, dei bambini e dei migranti			
	B.1.3 Facilitare la fruizione di edifici ibridi nei diversi quartieri , dove sia possibile abitare, lavorare e trascorrere il tempo libero (ad es. sul modello delle case universali/ <i>Mehrzweckhäuser</i>)			
	B.1.4 Rendere la città più accessibile per le persone diversamente abili			
	B.1.5 Coinvolgere maggiormente gli anziani nelle attività di volontariato , anche a beneficio delle famiglie (ad es. pedibus, insegnamento di piccoli lavori di artigianato, cucito, etc.) e di gruppi svantaggiati (ad es. migranti)			
	B.1.6 Supportare le aziende perché offrano un pacchetto di benvenuto per tutti i nuovi lavoratori (che includa anche informazioni sulla vita culturale della città, sulle associazioni attive, sulle possibilità di tempo libero etc.)			

B.2 Promuovere luoghi di rigenerazione urbana e incontro culturale	B.2.1 Rendere i luoghi e le piazze vivaci focalizzandosi sulle offerte ai cittadini	Medio (2-3 anni)	Media	Media
	B.2.2 Ottimizzare il coordinamento tra gli eventi culturali esistenti , sia a livello comunale sia provinciale, per evitare sovrapposizioni (ad es. tramite una piattaforma digitale ad hoc)			
	B.2.3 Promuovere progetti innovativi per stimolare l’integrazione (ad es. puntare sulla cucina come mezzo di integrazione tra diverse generazioni e culture)			
	B.2.4 Incentivare le manifestazioni culturali di carattere internazionale			
	B.2.5 Incentivare ulteriormente la formazione e lo sviluppo di più spazi ibridi nei diversi quartieri , dove sia possibile svolgere diversi tipi di attività senza costi di accesso, tenendo conto delle diverse necessità dei fruitori (bambini, anziani, etc.), sul modello delle iniziative di rigenerazione urbana dell’Associazione Cento Trecento Bologna (ad es. trasformando i parcheggi in luoghi di conversazione e promuovendo altre azioni di trasformazione della città)			
B.3 Favorire e stimolare lo sviluppo di progetti creativi	B.2.6 Promuovere e facilitare la creazione e l’accesso agli orti urbani come luogo di incontro tra diverse culture e generazioni (ad es. allargando l’iniziativa a tutta la popolazione cittadina) e come forma di produzione sostenibile di prodotti a km0	Breve (1-2 anni)	Media	Alta
	B.3.1 Comunicare meglio al pubblico i progetti già esistenti (ad es. potenziando e dando maggiore visibilità alle piattaforme esistenti, creando possibilmente sinergie tra esse, o tramite l’istituzione di una nuova piattaforma e l’identificazione di figure competenti)			
	B.3.2 Sostenere e promuovere i giovani artisti e creativi attraverso la concessione di spazi di incontro e di possibilità di finanziamento (ad es. ampliamento del concetto di utilizzo della Galleria Civica)			
	B.3.3 Facilitare la promozione delle banche delle competenze (ad es. promuovere le piattaforme digitali), in cui ci si scambiano servizi senza scambi monetari (ad es. sul modello di TimeRepublik)			
	B.3.4 Sostenere e incoraggiare la musica live nelle piazze e nei locali pubblici, fornendo permessi per piccoli eventi (ad es. sul modello del Bolzano Festival Bozen)			

B.4 Pro-muovere le diversità linguistiche	B.4.1 Promuovere, in collaborazione con gli enti responsabili, progetti di collaborazione fra le scuole della città, anche per definire possibili sviluppi urbani futuri	Medio (2-3 anni)	Media	Media
	B.4.2 Promuovere istituti e piattaforme culturali che valorizzano le lingue e i dialetti			
	B.4.3 Lanciare campagne a sostegno della ricchezza e dei vantaggi offerti dal plurilinguismo			
	B.4.4 Sostenere il valore che la multiculturalità offre, attraverso interventi per valorizzare le diverse culture			
	B.4.5 Promuovere ulteriormente le iniziative di scambio e volontariato linguistico			
	B.4.6 Favorire le politiche giovanili indirizzate ad uno sviluppo delle competenze linguistiche			

C. GOVERNANCE E RETI
BZ accresce la collaborazione tra pubblico, privato e terzo settore avvalendosi della digitalizzazione per offrire sempre più servizi al cittadino

La Bolzano di domani vede oltre i propri confini geografici e settoriali: il suo sistema di governance forte, trans-settoriale e intracomunale dà valore alla città in quanto capoluogo di Provincia e la rende teatro dello sviluppo di una varietà di settori economici (si vedano anche gli assi strategici E: vocazione turistica ed F: economia e benessere) e di incontro di lingue e culture (si vedano anche gli assi strategici B: socialità e creatività e D: cultura e memoria). La governance della città di Bolzano è costituita dal Comune stesso e da quegli attori che collaborano con esso per raggiungere dei fini condivisi e che definiscono insieme un modo per perseguirli. Per essere efficiente ed efficace nelle azioni che intraprende, il sistema di governance deve innanzitutto rafforzarsi e migliorare la comunicazione verso quegli attori con cui c'è o ci potrebbe essere una comunione di intenti, come la Provincia, la Camera di Commercio, l'Azienda di Soggiorno, i comuni limitrofi etc., ma anche verso all'interno dello stesso Comune, attraverso l'intensificata collaborazione tra servizi, la formazione

del personale amministrativo e la creazione di tavoli di lavoro legati ai principali progetti e problematiche della città. Della governance auspicata per l'implementazione del presente piano si discuterà nella sezione dedicata al marketing territoriale integrato (capitolo 3.3). Anche il rapporto e la comunicazione verso l'esterno, quindi coi cittadini, potrebbero essere ulteriormente migliorati, come anche il coinvolgimento attivo degli abitanti sia nei processi decisionali, che nell'implementazione di progetti e idee. Esistono aree fondamentali per il futuro sviluppo della città, come ad esempio i trasporti interregionali e l'istruzione, che trascendono le aree di competenza del Comune, tuttavia questi ha il potenziale di collaborare con maggiore intensità con piattaforme nazionali e internazionali per muoversi nella direzione auspicata anche in queste aree, come elencato nelle strategie e azioni qui sotto suggerite. Infine, un fattore molto importante in questo contesto è anche la digitalizzazione, che può giocare sicuramente un ruolo fondamentale nel semplificare e rendere più accessibili una serie di servizi ai cittadini, come anche la comunicazione con essi, accorciando la distanza percepita tra istituzioni e abitanti, nel rispetto dei valori e dei principi trasversali, ovvero dialogo e trasparenza.

STRATEGIA	AZIONI	ORIZZONTE TEMPORALE	PRIORITÀ	FATTIBILITÀ
C.1 Rafforzare la governance e la comunicazione all'interno del Comune stesso	C.1.1 Implementare e valorizzare ulteriormente i progetti già esistenti e comunicarne i risultati	Breve (1-2 anni)	Alta	Media
	C.1.2 Favorire ulteriormente la collaborazione e la comunicazione tra i diversi uffici, ripartizioni e servizi del Comune, anche attraverso l'istituzione di tavoli intersettoriali			
	C.1.3 Individuare persone responsabili per nuovi progetti/aree di competenza interdisciplinari e monitorare i risultati progettuali			
	C.1.4 Coordinare maggiormente i progetti promossi dal Comune con gli altri enti responsabili (ad es. Azienda di Soggiorno, Camera di Commercio, Provincia, etc.)			

C.2 Miglio- rare ulte- riormente la comunica- zione verso i cittadini	C.2.1 Condividere i progetti con la cittadinanza e comunicare meglio i risultati	Breve (1-2 anni)	Alta	Alta
	C.2.2 Incentivare i processi partecipativi dei citta- dini e altri stakeholder alle decisioni/iniziative del Comune			
	C.2.3 Rafforzare i canali di comunicazione del Comu- ne , integrando ulteriormente le piattaforme social con una strategia di comunicazione ad hoc			
	C.2.4 Rendere più accessibili i contenuti del sito del Comune			
C.3 Svilup- pare ulte- riormente servizi digitali a favore dei cittadini	C.3.1 Semplificare e integrare i sistemi e i servizi am- ministrativi	Medio (2-3 anni)	Media	Media
	C.3.2 Permettere l' accesso tramite SPID o altre moda- lità, secondo le norme vigenti, a un numero sempre più elevato di servizi pubblici comunali			
	C.3.3 Aumentare ulteriormente l'accessibilità ad Internet , potenziando il servizio del WiFi pubblico e gratuito			
	C.3.4 Offrire una formazione gratuita sulle competen- ze digitali, che metta in luce vantaggi e pericoli della digitalizzazione (a scuola, agli anziani, etc.)			
	C.3.5 Aumentare la consapevolezza e la regolamenta- zione in merito all'e-commerce e alle piattaforme di sharing (sull'esempio del Cantiere Consegne etiche a Bologna)			
	C.3.6 Promuovere l' inclusione attraverso la digita- lizzazione e le tecnologie - Smart Living & domotica - (ad es. attraverso progetti come il progetto europeo SINFONIA)			

C.4 Raf- forzare la governance sovraco- munale e la concerta- zione con la Provincia Autonoma	C.4.1 Promuovere uno sviluppo territoriale integrato , enfaticizzando il ruolo particolare della città capo- luogo nell’ambito di una concertazione efficace con la Provincia Autonoma, soprattutto negli ambiti di mobilità, plurilinguismo, scuola, cultura e politiche giovanili, rafforzando il ruolo della consulta provin- ciale come punto di raccordo	Lungo (> 3 anni)	Alta	Media
	C.4.2 Monitorare i flussi dei pendolari con i comuni limitrofi nell’ottica di riorganizzare la mobilità in modo sostenibile			
	C.4.3 Sollecitare gli organi competenti (Rete Ferro- viaria Italiana, Trenitalia, uffici competenti a livello provinciale) a migliorare i collegamenti in treno con altre città italiane e estere , con altri comuni della Pro- vincia e tra le diverse stazioni della città sulla linea Bolzano-Merano (ad es. aumentando la frequenza dei collegamenti e migliorando le coincidenze)			
	C.4.4 Coordinarsi con i comuni limitrofi anche nel marketing turistico , programmando e pubblicizzando in sinergia eventi e manifestazioni (ad es. portare avanti e dare maggiore visibilità alle iniziative di <i>Städtenetzwerk</i>)			

D. CULTURA E MEMORIA
BZ trova benefici dal confronto con il proprio passato sviluppando un’empatia per le diverse memorie della città, come base per un’identità europea

Bolzano vede oltre la cultura come elemento accessorio e la vive invece pienamente come un elemento trasversale e aggregante, strettamente intrecciato alla socialità, alla vita lavorativa e al benessere in generale: una cultura con carattere strategico, un vero e proprio strumento di pianificazione della città (Bizzarri, 2018). Bolzano è infatti una città peculiare che racchiude almeno cinque tipi diversi di cultura: (1) una cultura *quotidiana* caratterizzata dallo stile di vita tra Nord e Sud d’Europa, multilingue, multiculturale; (2) una cultura *dell’innovazione*, riscontrabile nella presenza dell’Università, di centri di ricerca all’avanguardia e di imprese innovative; (3) una cultura *dell’architettura e della memoria*, data dalle diverse epoche che hanno lasciato il segno sulla città; (4) una cultura *dell’arte*, per il suo panorama artistico e musicale all’avanguardia; come pure una (5) cultura *dell’accoglienza* nei confronti dei visitatori, dei lavoratori e dei nuovi cittadini. L’asse strategico dedicato alla cultura e alla memoria è volto a definire meglio in quale modo la politica locale possa inserirsi nei percorsi di promozione e di innova-

zione culturale supportandoli e guidandoli, nell’ottica di un’oculata riqualificazione che metta in primo piano le necessità della collettività. È proprio l’amministrazione pubblica ad avere la potenzialità di incanalare le iniziative già in atto verso un sentiero culturale specifico, allo stesso tempo ascoltando e dando spazio a nuove sensibilità artistiche e architettoniche, incoraggiando progetti di rigenerazione urbana, contribuendo a cristallizzare una nuova identità culturale e comunitaria della città e dei suoi singoli quartieri nelle loro specificità, abbracciando il concetto di “agopuntura urbana” (Lerner, 2014; si veda anche l’asse B, socialità e creatività). Ciò contribuisce non solo a rafforzare i valori fondanti della città, ma anche ad aumentarne l’attrattività per lavoratori e turisti e la fruibilità da parte dei residenti. Elemento fondamentale è quello della rivitalizzazione degli spazi e il riempirli di contenuti, ad esempio valorizzando arte e architettura diffuse, e gli edifici ibridi. Tra questi spazi da rivitalizzare non mancano neanche quelli che evocano momenti storici difficili per la città di Bolzano e che l’hanno segnata profondamente, anche dal punto di vista architettonico: le strategie e le azioni qui elencate auspicano anche che la città rifletta criticamente sul suo passato, esorcizzandolo e imparando a convivervi e persino a valorizzarlo (Mitterhofer, 2013; Obermair, 2017; Obermair, 2018), gettando le basi per lo sviluppo di una vera e propria identità europea.

Strategia	Azioni	Orizzonte temporale	Priorità	Fattibilità
D.1 Rafforzare le attività culturali e artistiche	D.1.1 Rafforzare la rete degli stakeholder (ad es. con l’Università di Bolzano e tra istituti che fanno capo a gruppi linguistici e culture diverse) per creare sinergie in ambito artistico-culturale	Breve (1-2 anni)	Media	Media
	D.1.2 Incentivare ulteriormente la proposta di eventi culturali e di tempo libero nei diversi quartieri valorizzando anche edifici ibridi (sull’esempio del Gasteig di Monaco di Baviera), associazioni di creativi, centri giovanili, etc., e coordinando un calendario degli eventi			
	D.1.3 Valorizzare e comunicare maggiormente i festival e le iniziative culturali e artistiche (ad es. Don Bosco Festival e altri eventi di musica, teatro, etc.) esistenti (ad es. tramite campagne di comunicazione o tramite l’istituzione di una piattaforma condivisa) per i residenti, ma anche per turisti e pendolari			
	D.1.4 Valorizzare e pubblicizzare le iniziative esistenti nelle strutture di competenza provinciale con risvolti di particolare rilevanza per la città (ad es. Spazio Drin con Impulsi Vivi, iniziative del Centro Trevi e altre istituzioni culturali e museali)			

D.2 Considerare maggiormente la cultura ai fini della pianificazione urbanistica e territoriale	D.2.1 Promuovere ulteriormente la città come spazio artistico attraverso arte e architettura diffusa	Lungo (> 3 anni)	Media	Media
	D.2.2 Valorizzare l’arte e la cultura contemporanee come chiave per interpretare il passato e il presente, anche attraverso installazioni temporanee in città			
D.3 Raccontare e documentare il passato	D.3.1 Istituire un tavolo di lavoro con rappresentanti di diversi enti per promuovere ulteriormente iniziative già esistenti volte a rafforzare una memoria urbana collettiva	Breve (1-2 anni)	Media	Media
	D.3.2 Creare nuovi progetti volti a valorizzare una narrativa condivisa e comune della storia della città , coinvolgendo diverse generazioni di bolzanini e persone con diversi background culturali			
	D.3.3 Dare più rilevo alle iniziative dell’archivio storico di Bolzano (ad es. attraverso campagne di comunicazione, giornate dedicate, rafforzamento delle collaborazioni con le scuole e con l’Azienda di Soggiorno, etc.)			
D.4 Storificare e sviluppare i luoghi del passato	D.4.1 Raccontare e valorizzare la storia dei quartieri periferici e dei luoghi commemorativi (ad es. Aslago, via Alessandria)	Medio (2-3 anni)	Media	Media
	D.4.2 Costruire un percorso , preferibilmente digitale , che aiuti gli interessati nella localizzazione e contestualizzazione dei luoghi della memoria di Bolzano			
	D.4.3 Rafforzare ulteriormente collaborazioni già esistenti (ad es. treno della memoria) con le scolaresche e con le associazioni giovanili per sensibilizzare i giovani sul tema della memoria (ad es. Remember Festival)			
	D.4.4 Creare un’ installazione temporanea o permanente, che sia aperta al contributo della cittadinanza (ad es. <i>Berg der Fahnen</i> , città di Graz) e che ne rappresenti collettivamente la storia			
	D.4.5 Storicizzare i luoghi importanti per lo sviluppo della città, ad es. tramite la loro spiegazione a turisti e residenti, l’organizzazione di eventi culturali			

E. VOCAZIONE TURISTICA
BZ identifica un posizionamento strategico per il turismo, consolida l’offerta e punta sull’innovazione di temi e prodotti turistici. La qualità di vita porta alla qualità e all’autenticità dell’esperienza turistica

Bolzano vede oltre i prodotti turistici consolidati, innovandoli e diversificandoli. Questo asse strategico è volto a ridisegnare quindi la fruizione turistica della città di Bolzano, pur valorizzando quanto già esistente. La vocazione turistica della città passa però anche dal rinnovamento dei prodotti turistici e dall’ampliamento del numero di punti di interesse nel contesto bolzanino, soprattutto nelle aree più decentrate, come i quartieri periferici, ma anche le zone collinari (si veda anche l’asse strategico G: policentrismo). Per perseguire tali obiettivi, le strategie previste agiscono su leve fondamentali come il rafforzamento della governance turistica e delle sinergie tra gli attori che la compongono e che compongono gli altri settori economici chiave per la città (si vedano gli assi strategici C: governance e reti ed F: economia e benessere), l’innovazione digitale e organizzativa, la capacità di adattamento alle trasformazioni del mercato, la valorizzazione del patrimonio territoriale e culturale (si

vedano gli assi strategici B: socialità e creatività e D: cultura e memoria) attraverso l’istituzione di piattaforme, eventi e manifestazioni specifici e la capacità di attrarre visitatori tutto l’anno. Come verrà sottolineato nel capitolo 3.3, l’attrattività turistica non può prescindere tuttavia dall’alta qualità della vita e del lavoro. Per questo motivo, un approccio che viene suggerito in questo contesto è quello di identificare all’interno della città alcune aree tematiche – o percorsi - da potenziare, “alleggerendo” il centro in termini di flussi turistici, spingendoli verso i quartieri esterni (ad es. Gries-S.Quirino, Oltrisarco-Asiago) in un’ottica di policentrismo (asse G) e allo stesso tempo creando una rete tra il centro città e gli altri quartieri. Le aree tematiche potrebbero essere identificate in base a criteri storico-culturali, mettendo in evidenza la rilevanza dei diversi periodi storici (epoca medievale, epoca moderna e contemporanea) per la città e favorendo dunque quel confronto con il proprio passato che viene auspicato nell’asse strategico dedicato alla cultura e alla memoria (asse D). Se tali percorsi venissero valorizzati anche in termini di trasporto pubblico e commerciali, i vantaggi per i cittadini e i lavoratori che ne emergerebbero potrebbero essere considerevoli.

Strategia	Azioni	Orizzonte temporale	Priorità	Fattibilità
E.1 Rafforzare la governance turistica	E.1.1 Specificare il posizionamento strategico per il turismo della città coerentemente con i suoi valori, la vision e la mission attraverso un processo partecipativo e condiviso con i residenti	Breve (1-2 anni)	Alta	Media
	E.1.2 Rafforzare strutture di governance di prodotto per integrare i diversi servizi concorrenti alla creazione dell’esperienza turistica (ad es. offerte integrate, membership, etc.)			
	E.1.3 Rafforzare la collaborazione con stakeholder di diversi settori per favorire forme di turismo e prodotti esistenti e nuovi (ad es. Diocesi, GreenMobility, NOI Techpark, etc.)			
	E.1.4 Definire criteri e indicatori (KPI) per la valutazione di prodotti sia esistenti che innovativi durante il loro sviluppo			
	E.1.5 Sviluppare la cultura di accoglienza (ospitalità) attraverso marketing interno verso i residenti (rafforzando la collaborazione tra il Comune, l’Azienda di Soggiorno e altri stakeholder che partecipano alla governance turistica)			
	E.1.6 Integrare meglio lo spazio da vivere (“Lebensraum”), lo spazio economico (“Wirtschaftsraum”) e quello da visitare (“Destinationsraum”), individuando modelli organizzativi e di governance adeguati alle sfide future			

E.2 Sviluppare ulteriormente le competenze chiave della città	E.2.1 Promuovere e facilitare la specializzazione /diversificazione delle strutture ricettive rispecchiando i bisogni dei target groups (ad es. bike hotel)	Lungo (> 3 anni)	Alta	Alta
	E.2.2 Facilitare la professionalizzazione degli stakeholder del settore turistico, in particolar modo delle strutture ricettive per garantirne un livello di qualità uniforme (corsi di digitalizzazione, etc.)			
	E.2.3 Valorizzare ulteriormente il commercio in chiave turistica (ad es. ampliando l’offerta di prodotti locali nei negozi, mercati, alberghi e ristoranti, etc.)			
E.3 Valorizzare ulteriormente i prodotti e i temi già esistenti che rispecchiano i valori della città	E.3.1 Razionalizzare i prodotti esistenti: identificare quelli che hanno potenziale e promuoverli ulteriormente, identificare quelli che funzionano meno e valutarne le ragioni	Breve (1-2 anni)	Alta	Alta
	E.3.2 Puntare maggiormente sul turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions – Riunioni, Viaggi di incentivazione, Convegni e Esposizioni) e turismo business attraverso cooperazioni con la fiera, NOI Techpark etc.			
	E.3.3 Valorizzare e promuovere l’ enogastronomia come prodotto turistico distintivo (ad es. cantine, etc.), soprattutto all’interfaccia tra cucina tipica mediterranea e d’oltralpe			
	E.3.4 Identificare un nuovo posizionamento dei numerosi mercati che caratterizzano la città, inclusi i mercatini di Natale			
	E.3.5 Valorizzare in chiave turistica la storia e l’ architettura della città (ad es. promuovere ulteriormente eventi culturali o creativi in zone “scomode”)			
	E.3.6 Lanciare azioni di marketing specifiche sulla base dei punti di forza della città per attrarre maggiormente i mercati di vicinanza			
E.4 Individuare nuovi temi e creare nuovi prodotti	E.4.1 Puntare su nuovi prodotti legati ai temi della salute , dello sport , della famiglia e della ricerca scientifica e tecnologica, valorizzando il verde e le aree ai margini della città	Breve (1-2 anni)	Alta	Media
	E.4.2 A partire da uno dei temi specifici che rappresentano la città (ad es. plurilinguismo, innovazione, stile di vita attivo, etc.), sviluppare un evento/festival/competizione			
	E.4.3 Integrare maggiormente nella commercializzazione e promozione della città le offerte del territorio circostante (ad es. il lago di Caldaro, Renon, Colle, San Genesio, Termeno, etc.)			
	E.4.4 Integrare nuovi eventi all’aria aperta nell’offerta turistica, facendo leva sull’utilizzo degli spazi verdi della città (ad es. cinema, teatro all’aperto etc.)			

E.5 Valorizzare in chiave turistica i quartieri e le aree collinari intorno alla città	E.5.1 Avviare processi partecipativi per individuare le particolarità di ogni quartiere e integrarli maggiormente nell’offerta turistica della città	Medio (2-3 anni)	Alta	Media
	E.5.2 Individuare i punti di attrazione per ogni quartiere e area collinare e integrarli in prodotti e temi turistici nuovi o già esistenti (ad es. shopping)			
	E.5.3 Intensificare partnership specifiche (ad es. con la Diocesi di Bolzano e Bressanone per ampliare gli orari di apertura e la promozione della chiesetta di San Vigilio e la chiesa del Santo Sepolcro sul Virgolo, ma anche musei e castelli)			
E.6 Rendere Bolzano attrattiva tutto l’anno	E.6.1 Monitorare costantemente i flussi turistici in città per pianificare i prodotti e le attrazioni turistiche nel modo più efficiente possibile	Lungo (> 3 anni)	Alta	Media
	E.6.2 Promuovere il turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions: riunioni; viaggi di incentivazione; convegni; esposizioni) nei periodi fuori stagione			
	E.6.3 Promuovere eventi fuori stagione , anche già esistenti, per mercati target specifici (anche sulla base dei calendari di vacanze dei diversi paesi)			

F. ECONOMIA E BENESSERE

BZ coltiva responsabilmente uno sviluppo economico competitivo, sviluppando ulteriormente i settori tradizionali e promuovendo al loro interno forme innovative di economia

Bolzano vede oltre la contrapposizione tra tradizione e innovazione. Il tessuto economico di Bolzano è tradizionalmente ricco e diversificato, abbracciando una varietà di settori per cui la città si distingue in modo particolare, come ad esempio l’industria, il commercio, l’agricoltura etc. Questi settori giocano e giocheranno anche nel futuro della città un ruolo chiave, garantendo la sua vitalità e il benessere. Per accompagnarli nel domani, sono state previste una serie di strategie e azioni volte a valorizzarli ulteriormente, ad intensificarne la capacità di fare rete (si veda anche l’asse strategico C: governance e reti ed E: vocazione turistica) e a facilitarne la transi-

zione verso un futuro più smart, digitale e sostenibile. A fianco dei settori tradizionali non bisogna però trascurare quelli emergenti, il che si traduce nell’incentivare ad esempio effetti di spill-over tra i settori stessi e tra essi e gli enti dediti alla ricerca e all’innovazione, come il NOI Techpark e l’Università. La sostenibilità, in qualità di valore (e principio trasversale) caratterizzante la città di Bolzano, può rappresentare nell’ambito economico un vero e proprio driver per l’innovazione, dal momento che dà vita a nuove forme di economia, ad esempio circolari o temporanee, che rispettino non solo l’ambiente ma anche la società in senso lato. La chiave per mantenere vitali i settori economici della città è quella anche di attirare giovani talenti a contribuire al loro sviluppo, quindi è necessario non solo rendere appetibili i posti di lavoro, ma anche la città stessa, lavorando sulla sua vivibilità e vivacità (si vedano anche gli assi strategici A: mobilità, B: socialità e creatività, D: cultura e memoria).

Strategia	Azioni	Orizzonte temporale	Priorità	Fattibilità
F.1 Valorizzare ulteriormente i settori economici tradizionali della città in collaborazione con gli stakeholder e minimizzando gli impatti ambientali delle aziende	F.1.1 Dare maggiore visibilità alle attività produttive e commerciali della città attraverso Points of Sales e/o vetrine dei prodotti/servizi della città per residenti, pendolari e turisti	Lungo (> 3 anni)	Alta	Media
	F.1.2 Supportare la transizione ecologica e la minimizzazione degli impatti ambientali delle aziende dei settori tradizionali (ad es. tramite sgravi fiscali o incentivi pecuniari)			
	F.1.3 Intensificare la collaborazione con la fiera e altri enti , anche ai fini turistici (turismo MICE e business)			
	F.1.4 Organizzare e promuovere visite guidate a specifiche aziende in determinate occasioni (ad es. sul modello di quelle periodiche condotte al NOI Techpark)			
	F.1.5 Avvicinare i giovani ai settori chiave dell’economia bolzanina (ad es. tramite giornate di formazione, visite scolastiche ad aziende/attività storiche, etc.)			
	F.1.6 Rafforzare ulteriormente le competenze digitali all’interno delle aziende, soprattutto delle PMI, attraverso partnership strategiche (ad es. organizzazioni di categoria)			

F.2 Rendere la città più attrattiva dal punto di vista lavorativo per residenti e pendolari	F.2.1 Migliorare l'accessibilità per i pendolari e residenti ai luoghi di lavoro, potenziando il trasporto pubblico nelle fasce orarie di ingresso e uscita dai luoghi di lavoro (ad es. dare impulsi ai datori di lavoro per un potenziale scaglionamento degli orari)	Breve (1-2 anni)	Alta	Media
	F.2.2 Incoraggiare un potenziamento dell'offerta di servizi all'infanzia, per favorire la conciliazione lavoro-famiglia			
	F.2.3 Incentivare iniziative per i pendolari e lavoratori a Bolzano (ad es. eventi after work, pause pranzo all'aperto, offerte per il tempo libero dei lavoratori)			
F.3 Supportare l'innovazione territoriale e imprenditoriale	F.3.1 Definire target, caratteristiche e tempistiche per la transizione verso una Bolzano smart city	Medio (2-3 anni)	Media	Media
	F.3.2 Promuovere occasioni di scambio, consulenza e collaborazioni (anche dal punto di vista formativo) tra centri di ricerca (Università, Eurac Research, Fraunhofer) e aziende locali/rappresentanti di categoria per facilitare l'innovazione di prodotti e servizi legati al tessuto imprenditoriale e territoriale			
	F.3.3 Dare una maggiore visibilità al NOI Techpark come luogo aperto e accessibile a tutti, dove presentare idee innovative e testare idee nell'ambito di tecnologie e competenze legate al territorio (Settori tecnologici Green, Food, Automation/Automotive, Digital)			
	F.3.4 Facilitare l'implementazione di progetti universitari studenteschi all'interno delle realtà aziendali, tradizionali e più nuove			
	F.3.5 Incentivare ulteriormente gli effetti spill-over tra i diversi settori (ad es. agricoltura e turismo, commercio e artigianato, etc., o sostenere e promuovere i giovani artisti e creativi attraverso la creazione di spazi di incontro, la concessione di spazi e offrendo possibilità di finanziamento)			

F.4 Facilitare nuove forme di economia sostenibile e promuovere la mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici	F.4.1 Promuovere economie che permettano il raggiungimento una diminuzione delle emissioni di CO ₂	Medio (2-3 anni)	Media	Bassa
	F.4.2 Essere aperti a forme di economia sociale e green (social responsibility), anche senza scopi di lucro (banche del tempo, Schenken über Nacht, Food Coops/GAS, Food Sharing, App per i ristoranti, negozi e supermercati senza imballaggi, urban farming)			
	F.4.3 Sensibilizzare ulteriormente attraverso campagne di comunicazione e iniziative privati cittadini di ogni età, imprenditori e aziende verso i temi della responsabilità sociale e ambientale			
	F.4.4 Promuovere l' economia circolare , offrire informazioni alle aziende interessate e far rete (ad es. creare un centro smart di riciclo e di up-cycling, anche come azienda)			
	F.4.5 Promuovere e valorizzare temporary shops e pop-up stores			
F.5 Supportare l'affermazione di Bolzano come Entrepreneurial City	F.4.6 Curare e mantenere la qualità dei mercati cittadini	Breve (1-2 anni)	Media	Media
	F.5.1 Promuovere il radicamento di una cultura di entrepreneurship innovativa			
	F.5.2 Facilitare la creazione e la fruizione di aree di co-working, co-housing e co-living			
	F.5.3 Incentivare gli scambi di idee e progetti tra imprenditori grazie a rafforzamento del turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions – Riunioni, Viaggi di incentivazione, Convegni e Esposizioni) e turismo business attraverso cooperazioni con la fiera, NOI Techpark etc.			

G. POLICENTRISMO
BZ ottimizza lo sviluppo urbano e la vita in città in base alle esigenze future, riqualificando le aree limitrofe e i quartieri

Bolzano vede oltre i concetti di centro e periferia e valorizza i suoi quartieri, rendendoli cuori pulsanti della città. Per garantire la vivibilità e la vitalità dei quartieri è in primis necessario che essi assicurino accessibilità, sia dal punto di vista dei collegamenti verso il centro e gli altri quartieri (si veda l'asse strategico A: mobilità), che dal punto di vista dei servizi di prossimità e la presenza di attività commerciali. La valorizzazione dei quartieri avviene anche tramite l'individuazione di narrative e di percorsi tematici che ne facilitino la promozione e il marketing, non solo nei confronti dei visitatori per favorire il turismo diffuso (per i quali si veda anche l'asse strategico E: vocazione turistica), ma anche nei

confronti degli stessi cittadini, che devono diventare i primi a vivere più intensamente alcune zone della città che altrimenti rischierebbero di diventare solo aree dormitorio, ovvero zone in cui le persone tornano solo per trascorrere la notte, mentre la maggior parte delle loro attività giornaliere - lavorative e sociali – si svolgono altrove, ad esempio nel centro città (per una riflessione sul ruolo di Bolzano Sud si veda Pechlaner e Innerhofer, 2016). La rivitalizzazione dei quartieri passa anche dalla valorizzazione degli spazi verdi al loro interno, non solo per questioni legate alla mitigazione del cambiamento climatico, ma anche per il loro essere teatri ideali per manifestazioni e iniziative di scambio culturale e sociale (si vedano anche gli assi strategici B: socialità e creatività e D: cultura e memoria), tanto da essere considerati come un'infrastruttura a sé, da pianificare in maniera strategica e propositiva (Raffaetà, 2019).

STRATEGIA	AZIONI	ORIZZONTE TEMPORALE	PRIORITÀ	FATTIBILITÀ
G.1 Valo-rizzazione e branding dei quartieri	G.1.1 Garantire i servizi di prossimità nei diversi quar-tieri in collaborazione con portatori di interesse e l'accesso ai servizi pubblici (ad es. decentralizzazione amministrativa tramite prodotti digitali, rafforzare la collaborazione tra i centri civici e tra i centri civici e il comune)	Lungo (> 3 anni)	Alta	Media
	G.1.2 Facilitare l'ulteriore diffusione di attività com-merciali nei diversi quartieri			
	G.1.3 Promuovere la creazione di narrative a livello dei quartieri evidenziandone le singole caratteristi-che ai fini del marketing (ad es. tramite l'organizzazi-one di piccole competizioni tra i diversi quartieri o la raccolta di storie dei residenti)			
	G.1.4 Creare percorsi culturali tematici che connet-tano i diversi quartieri e ne valorizzino anche la vocazione turistica			

G.2 Valoriz-zare ulte-riormente gli spazi verdi nei quartieri	G.2.1 Valorizzare i polmoni verdi all'interno dei sin-goli quartieri, anche tenendo conto delle necessità legate al cambiamento climatico (ad es. alberi più resistenti alle temperature calde)	Breve (1-2 anni)	Alta	Alta
	G.2.2 Valorizzare ulteriormente gli assi verdi lungo i fiumi (ad es. aree ricreative)			
	G.2.3 Incentivare la transizione verso infrastrutture green (ad es. tramite la creazione di giardini verticali e tetti verdi negli edifici pubblici e privati)			
	G.2.4 Promuovere iniziative all'aria aperta (ad es. dando maggiore visibilità a eventi culturali e artistici, rassegne, iniziative sportive, etc.)			
G.3 Favorire la mobilità diffusa del turismo	G.3.1 Favorire la città diffusa: includere i quartieri in un nuovo concetto di capoluogo, individuando un punto di eccellenza in ogni quartiere e creando un percorso di connessione attrattivo sia per i residenti che per i turisti (inclusi eventi di tradizione della città)	Medio (2-3 anni)	Alta	Media
	G.3.2 Monitorare e redistribuire i flussi turistici soprattutto in alta stagione attraverso la creazione di prodotti alternativi/nuovi nei diversi quartieri			
	G.3.3 Favorire la fruizione delle destinazioni prossime a Bolzano promuovendo l'uso delle funivie, in accor-do con le organizzazioni turistiche locali (ad esempio organizzazione di eventi sportivi, eventi culturali e religiosi tradizionali, valorizzazione dell'ambiente naturale)			
	G.3.4 Favorire e incentivare occasioni d'incontro tra turisti e residenti (ad es. attraverso visite ad aziende, centri culturali, corsi di lingua e cucina etc.)			

3.3 MANAGEMENT E MARKETING TERRITORIALE INTEGRATO

Nel presente capitolo è stata illustrata la direzione verso cui la città dovrebbe muoversi in prospettiva del 2030. Tramite la vision(e), la mission, i valori, tradotti in assi strategici, strategie e azioni, vengono quindi gettate le basi per lo sviluppo del *management territoriale integrato*, ossia per la gestione dei processi decisionali che orientano le politiche di offerta, promozione e commercializzazione di un territorio (*marketing territoriale integrato*). Come mostra la **FIG. 5**, il management e di conseguenza il *marketing territoriale integrato* si fondano su una strategia sistemica territoriale, che vede il coinvolgimento attivo e costante di organi di governo, aggregazioni inter-aziendali e aziende, popolazione residente, altri attori locali ed enti di vario genere. L'obiettivo ultimo è il miglioramento dell'attrattività

della città di Bolzano per i tre target group, intesi come parte di un unico sistema coerente e interconnesso. Il presupposto indispensabile per aumentare la qualità del tessuto imprenditoriale e del lavoro, come pure quella della vacanza, è la qualità della vita dei residenti (Pechlaner et al., 2012). Un marketing territoriale ben riuscito è pertanto in grado di perseguire il rafforzamento del tessuto economico esistente, la crescita di nuova imprenditorialità, l'aumento dell'attrattività turistica e la maggiore coesione tra enti territoriali, grazie a un trasferimento di conoscenze tra il settore di ricerca e sviluppo e le attività ordinarie delle imprese. Lo sviluppo di un marketing territoriale di successo deve necessariamente procedere dall'enucleazione dell'identità urbana, in quanto questo processo deve basarsi sulle tematiche, in termini di prodotti e servizi, che siano espressione delle competenze chiave del territorio e che rispondano alle necessità della popolazione che in questo territorio vive, lavora, o trascorre le vacanze. Infine, deve supportare la commercializzazione di tali offerte, portando all'elabo-

razione di un opportuno marketing mix. È infatti con il marketing mix che vengono definiti i prodotti da offrire al mercato obiettivo (i tre target group), la loro fascia di prezzo, nonché le modalità con cui questi prodotti vengono resi accessibili, comunicati e promossi. Il perseguimento del marketing territoriale integrato richiede pertanto un coordinamento degli enti responsabili per la gestione della città, inteso come living space, location e destinazione turistica. In questo contesto, si potrebbe prendere in considerazione l'idea di creare un'**unità organizzativa**, interna o esterna al Comune, a cui affidare l'implementazione del piano marketing territoriale, che coniughi gli interessi dei tre target group, degli stakeholder e delle istituzioni rilevanti a livello cittadino. L'importanza di coordinare le azioni è stata più volte sottolineata nel piano strategico qui proposto: è necessario specificare il posizionamento strategico della città per il settore turistico (asse E: vocazione turistica), promuovere e potenziare l'immagine della città e dei suoi quartieri (asse G: policentrismo), coordinare le iniziative sul territorio e curare la comunicazione integrata (asse C: governance e reti), promuovere sinergie tra gli attori economici e culturali (asse F: economia e benessere, asse B: socialità e creatività), come pure gestire le opportunità di investimento sul territorio. Tutte queste attività dovranno essere gestite dal sistema di governance in capo alla implementazione del piano stesso, che dovrà in via prioritaria essere definito dal Comune. Accanto alla creazione di un sistema di governance di tipo trasversale, potrebbero essere individuati **interventi settoriali** specifici per ognuno degli assi strategici qui elencati. In particolare, si propone l'istituzione di tavoli di lavoro dedicati e l'individuazione di persone responsabili in modo da assicurare l'implementazione delle azioni qui proposte, ad esempio attraverso progetti pilota e monitoraggi. Questo potrebbe, a sua volta, stimolare il coinvolgimento attivo *in primis* dei residenti, i veri porta bandiera della città e dei suoi valori. Solo in questo modo il marketing potrà essere davvero integrato, ossia rivolgendosi non solo verso l'esterno (turisti e pendolari), ma anche verso l'interno. Infine, l'individuazione della vision e delle strategie per la città di Bolzano presentate nel capitolo 3 non rappresenta che il primo passo di un più ampio processo di *city branding*, ossia di definizione di una strategia per raggiungere un vantaggio competitivo che permetta alla città di aumentare l'attrattività per gli investimenti e per i turisti, ma anche di rafforzare l'identità urbana (Kavaratzis, 2004). I passi successivi sono i seguenti: diffondere il brand derivante dalla vision all'interno del comune e degli enti che costituiscono la governance urbana; coinvolgere la comunità locale e le imprese per apportare miglioramenti al brand e sostenere la sua diffusione; creare sinergie con gli stakeholder coinvolti nella realizzazione della vision (e del brand), anche mediante partnership pubblico-privato o progetti pilota;

far sì che le infrastrutture della città rispecchino e rappresentino l'identità urbana; comunicare e promuovere il brand, sulla base della definizione di un corporate design adeguato (Kavaratzis, 2009). Si noti che il city branding va, dunque, al di là dell'elaborazione di uno slogan o di un logo, presupponendo la conoscenza delle esigenze della città per i diversi target group, nonché una governance forte che ne supporti l'implementazione, obiettivi che sono stati tutti più volte sottolineati nel corso del presente report.

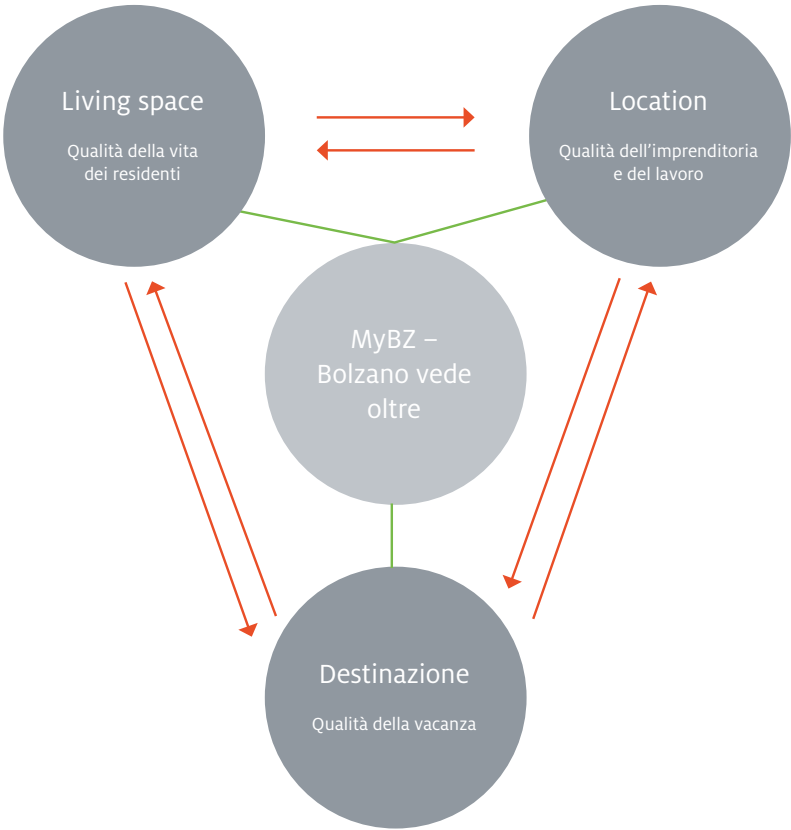


Figura 5: Management e Marketing Territoriale Integrato. Fonte: adattato da Pechlaner et al. (2012).



4 Conclusioni e prospettive future

Il presente progetto si è proposto di indagare ed enucleare le identità di Bolzano oggi, un contesto urbano di rara complessità e sfaccettatura, e di proiettare una visione per la Bolzano di domani, capace di far leva sulla propria complessità in chiave positiva. Se Bolzano infatti si trova ad affrontare gli stessi megatrend globali di altre realtà simili, essa presenta però delle particolarità uniche, *in primis* per via del contesto alpino in cui è collocata, che la rendono più suscettibile e sensibile di altre realtà urbane ad alcuni elementi perturbatori che è già possibile vedersi profilare all'orizzonte, come ad esempio il cambiamento climatico. Bolzano non si distingue solo da altre realtà urbane, ma anche dal resto della Provincia di cui è capoluogo, manifestando delle esigenze sociali particolari rispetto al territorio che la circonda. Tra le peculiarità di Bolzano figurano anche la sua insita multiculturalità e la sua condizione di capoluogo di una Provincia Autonoma, che le permettono di avere una flessibilità e una libertà di azione e di sperimentazione unica, aprendo una vasta gamma di possibilità per il futuro. Nel corso del presente progetto queste possibilità sono state identificate attraverso diversi metodi di ricerca che hanno privilegiato un approccio partecipativo per dare voce non solo ai residenti della città, ma anche a chi vi lavora, ovvero i pendolari, e a chi la visita, ovvero i turisti. Il progetto è stato accolto positivamente dalla cittadinanza, che ha preso parte agli incontri organizzati dal team di ricerca e ha dato il via a numerose discussioni, che si sono concentrate soprattutto sul tema della mobilità e sul rapporto tra centro storico e quartieri. Questi impulsi sono sfociati in una vision(e) per Bolzano al 2030 e in un posizionamento condivisi, nonché in un processo di attivazione delle diverse realtà urbane verso la città del futuro.

La vision(e) per Bolzano al 2030 fa leva sul dinamismo e sull'equilibrio, nonché sui valori europei, auspicando che la città riesca ad "andare oltre" se stessa in tutti i campi che coinvolgono il piano. Sette sono gli assi strategici che fungono da cardine per il futuro sviluppo della città: Mobilità e connettività (asse A), Socialità e creatività (asse B), Governance e reti (asse C), Cultura e memoria (asse D), Vocazione turistica (asse E), Economia e benessere (asse F), Policentrismo (asse G). Da questi assi strategici e dalle relative strategie e azioni emerge in particolar modo l'importanza di valorizzare i quartieri, lavorando sempre di più in direzione di una città che formi un *unicum* coerente, integrando le diverse identità (geografiche, storiche, economiche etc.) che in essa convivono. Questa valorizzazione dovrebbe riguardare anche la zona di Bolzano Sud, su cui è stato investito molto negli ultimi anni, per far sì che essa di-

venti non solo il nuovo polo della città imprenditoriale, ma anche un luogo vissuto dai cittadini.

Questi assi strategici portanti sono interconnessi tra loro e si sostengono e supportano a vicenda, all'interno di una visione d'insieme. La responsabilità di tramutare le opportunità raccolte da questo piano in realtà ricadono sul sistema di governance della città, che ne dovrà guidare il percorso in modo coerente, continuativo e condiviso. L'identificazione degli assi strategici ha l'obiettivo ultimo di aumentare l'attrattività del territorio, non solo verso l'esterno, ma anche e necessariamente verso l'interno, in quanto una strategia di marketing è efficace solo se gli stessi residenti si identificano con il posizionamento della città. Per questo motivo non spetta solo alla politica e ai rappresentanti dei settori economici attuare il presente piano, ma anche ai singoli, che siano cittadini, pendolari o visitatori, che hanno la possibilità di farsi portabandiera e co-creatori di questo cambiamento.

Come già sottolineato nell'introduzione, i risultati del presente studio sono stati evinti ed elaborati nel periodo che ha immediatamente preceduto la diffusione della COVID-19. Per questo motivo le strategie e le azioni che questo lavoro suggeriscono necessiteranno di adattamenti e differenti assegnazioni di priorità sulla base di come la situazione si svilupperà nei prossimi mesi e persino anni. Crisi e cambiamenti in ambito urbano che già si potevano percepire nel passato recente sono emersi con maggior prepotenza, si sono accelerati e accentuati con l'emergenza sanitaria, che ha evidenziato con ancora maggiore chiarezza le sfide e le opportunità per gli sviluppi futuri dei centri urbani.



5 Approfondimento: Research design, Metodi e Risultati

Come anticipato nelle sezioni introduttive, la ricerca dell'identità urbana e la stesura della programmazione strategica hanno adottato un approccio “mixed methods”, combinando ricerche quantitative e qualitative (Creswell, 2013). Il presente approfondimento riporta una breve sintesi di ognuna delle metodologie adottate e vuole fungere da supporto e da approfondimento all'analisi dell'identità urbana sopra enucleata. Il processo che ha permesso l'enucleazione dell'identità urbana e la stesura del piano marketing territoriale è esemplificato nella **FIG. 2**.

I metodi qui sotto brevemente presentati non vanno intesi come scatole chiuse e non comunicanti tra loro, bensì vanno contestualizzati all'interno di percorso in cui gli output prodotti da una determinata tecnica confluiscano, indirizzano e arricchiscono le altre.

5.1 ANALISI DELLA SITUAZIONE GLOBALE

La situazione globale è stata analizzata facendo uso di un'analisi di megatrend e trend urbani e di una analisi benchmark, descritte a seguire.

5.1.1 Sfide della città nella prospettiva 2030

L'analisi di megatrend, trend alpini e trend urbani è avvenuta facendo ricorso a studi e ricerche e altre fonti secondarie. Una sintesi dei principali trend e megatrend è qui riportata, al fine di contestualizzare la ricerca svolta nella città di Bolzano in un contesto globale. Si parla di **megatrend** nel caso in cui grandi trasformazioni sociali, ambientali o economiche che avanzano a velocità diverse, ma inesorabili, siano osservabili su larga scala, trasversali su diversi paesi, che interessino più settori e che durino per un certo lasso di tempo. Essi tendono a intersecarsi e ad accelerarsi reciprocamente. Tra i **MEGATREND** identificabili vi sono essenzialmente (Zukunftsinstitut, 2020; Isetti et al., 2018):

- **Cambiamento tecnologico:** Esso comprende il progresso tecnologico in corso, e include la digitalizzazione, Internet, la robotizzazione, l'Intelligenza Artificiale, le nuove tecnologie di comunicazione e di informazione, etc.
- **Urbanizzazione:** Nel corso del secolo 1950-2050, si prevede che in Europa la popolazione urbanizzata potrebbe registrare un aumento del 105%. In connessione al megatrend della digitalizzazione, questo rende sempre più desiderabili misure volte a rendere le città più smart in modo da favorirne la vivibilità.
- **Individualismo crescente:** sempre più persone sono alla ricerca di servizi e prodotti (anche turistici) non standardizzati, ma che si differenzino in qualche modo dagli altri e siano personalizzati sulle proprie esigenze e gusti.
- **Attenzione alla salute e al benessere:** Lo stile di vita sedentario ha conseguenze sempre più evidenti: il numero di persone in sovrappeso è aumentato in modo significativo, così come di quelle affette da altre malattie come il diabete e problemi cardiaci. Per questo motivo prende piede una nuova tendenza di ricerca del benessere e della salute fisica e mentale. Le abitudini alimentari vengono cambiate, i prodotti biologici vengono sempre più utilizzati e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata diventa sempre più importante. Questo megatrend assume importanza ancora maggiore nel contesto della pandemia da COVID-19.
- **New ecology:** stiamo assistendo ad uno shift da una cultura antropocentrica verso una più attenta alla conservazione dell'ambiente. Ciò prevede dei cambiamenti nel settore alimentare, che includono prodotti bio e orti urbani, ma anche nel settore della mobilità (si veda il megatrend relativo) verso forme più sostenibili. Non mancano neanche tentativi di perseguire un'economia più circolare attraverso l'estensione della vita dei prodotti, le attività di ricondizionamento e la riduzione della produzione di rifiuti (zero waste).
- **Rivoluzione della mobilità:** La mobilità sta cambiando radicalmente su impulso dei forti cambiamenti climatici, tecnologici, demografici e dell'urbanizzazione. Stanno nascendo nuove forme di mobilità collettiva, mobilità elettrica, zone urbane e rurali senza auto, in cui il trasporto di persone e merci corre su ferrovie e ciclabili, restrizioni del traffico aereo, tecnologie per la guida autonoma etc.

A fianco di questi megatrend, è possibile osservare anche dei **trend**, ovvero delle tendenze o direzioni generali di sviluppo o di cambiamento nel corso del tempo, che, contrariamente ai megatrend, sono percepibili con maggiore intensità in zone specifiche. Bolzano in particolare risulta sensibile ai cosiddetti **TREND ALPINI**:

- **Cambiamento climatico:** Secondo alcune previsioni, la temperatura media globale **aumenterà tra 1.1 °C e 6.4 °C entro la fine del secolo** e, tra le aree più sensibili ai cambiamenti climatici, che comunque interessano l'intero pianeta, spiccano le aree montane. Tra queste a loro volta è l'arco alpino meridionale, per via dell'influenza del clima Mediterraneo, la zona in cui gli effetti saranno più evidenti. Qui infatti la quota neve si innalzerà di circa 150 metri per ogni grado di aumento della temperatura, con chiare ricadute sul piano ecologico, economico e sociale. Per città come Bolzano, che già registrano temperature molto elevate d'estate, ciò potrebbe comportare una maggiore fragilità di fronte a futuri inasprimenti delle condizioni climatiche, con ricadute ambientali e sociali ancora più marcate (Zebisch et al., 2018).
- **Cambiamento demografico:** le persone anziane (dai 65 anni in su) oggi rappresentano la fascia di età in più rapida crescita al mondo. Per la prima volta, nel 2018, a livello globale, gli anziani sono stati più numerosi dei bambini sotto i cinque anni ed entro il 2050 gli anziani supereranno il numero di adolescenti e di giovani (dai 15 ai 24 anni) (United Nations, 2020). Inoltre, la popolazione non solo sta invecchiando, ma si sta anche diversificando per via della costante crescita di ondate migratorie e della mobilità della società.
- **Overtourism:** in alcune località turistiche si comincia a percepire la presenza di "troppi" visitatori, con rischi sia per la qualità del turismo che per la qualità della vita della popolazione locale. Questo fenomeno può essere contrastato, ad esempio, con misure atte a scaglionare le visite, a destagionalizzare etc. D'altro canto esistono anche altre località che, a seconda dei possibili sviluppi della pandemia legata alla COVID-19, potrebbero sviluppare fenomeni altrettanto preoccupanti di "undertourism", con conseguenti difficoltà economiche per un intero settore, soprattutto nel campo del turismo.

Bolzano non è però solo suscettibile ai megatrend globali e ai trend alpini, ma anche ai **TREND URBANI**, legati in particolar modo alla crescente urbanizzazione. L'elevata concentrazione economica e sociale che le città stanno conoscendo causa un'impennata di consumi, di prodotti e di energia e per mantenere la vivibilità delle città diventa impellente ripensarne in chiave più sostenibile la gestione.

- **Mobilità individuale e micromobilità:** sempre più realtà urbane attuano politiche volte a promuovere l'uso della bici, di monopattini e di altri veicoli sostenibili per spostarsi velocemente e senza impatto ambientale in città, allo stesso tempo scoraggiando l'uso delle auto.
- **Boom delle community e degli eventi temporanei:** fioriscono nuove reti sia digitali che fisiche per facilitare nel contesto urbano lo scambio sociale e culturale.
- **Diffusione di zone di sperimentazione:** vengono create con maggiore frequenza zone di sperimentazione, ovvero spazi non predefiniti, senza scopi di lucro e aperti all'innovazione e alla creatività
- **Privatizzazione dello spazio pubblico:** sempre più spesso i privati acquisiscono spazi pubblici, data la frequente mancanza di fondi per la gestione pubblica di alcune aree.
- **Sharing economy:** nascono opportunità di condivisione sia di beni che di servizi e nei più svariati settori, nell'ottica di facilitare la vita quotidiana e per essere più sostenibili.
- **Costruzioni sostenibili:** l'edilizia gioca un ruolo importantissimo nel creare città più durevoli e più efficienti e, di conseguenza, più sostenibili.
- **Energy & heating sustainability:** il consumo controllato dell'energia e dei sistemi di riscaldamento e il ricorso al teleriscaldamento aumentano la loro diffusione.
- **Waste management:** una questione sempre più urgente è quella dello smaltimento della spazzatura. Sempre più popolari diventano soluzioni di recycling e upcycling per ridurre il volume della spazzatura e dare nuova vita a cose che altrimenti andrebbero sprecate.
- **Giardini urbani:** cresce il desiderio di creare piccoli giardinetti - privati o comuni - sia per dare vita a polmoni verdi all'interno delle città, che per coltivare prodotti a km zero per il proprio consumo.

5.1.2 Benchmark e best practice



L'analisi benchmark è il confronto di un processo, un'azienda o una regione con altri, al fine di ricavare misure di ottimizzazione e derivare le cosiddette best practice, ovvero modelli a cui rifarsi (Elmuti & Kathawala 1997). Nel caso specifico l'analisi benchmark ha permesso di confrontare la realtà urbana bolzanina con altre realtà analoghe, che sono state selezionate alla luce dei piani strategici già esistenti, di report tematici, dei tre focus group e dell'analisi dei dati secondari e statistici. L'individuazione dei benchmark e la loro analisi ha tenuto in particolare considerazione i megatrend globali, urbani e alpini, avendo sempre presente il modello delle cinque forze di Porter (Porter, 2008) ed è stata approfondita attraverso la conduzione di sei interviste semi-strutturate con esperti internazionali sulle cinque

località. Successivamente sono state valutate le buone pratiche e opportunità che hanno permesso di compiere una analisi SWOT, il cui scopo è quello di delineare di punti di forza (**Strengths**), di debolezza (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**). L'analisi ha messo in luce il fatto che Bolzano è già in linea con altre città per quello che riguarda la sua capacità di adattarsi ai diversi trend e megatrend che caratterizzano il panorama globale e alpino. Tuttavia, esistono alcune aree in cui la città altoatesina ha ancora potenziale per un miglioramento, soprattutto in risposta ai megatrend del cambiamento tecnologico e di quello demografico. Sulla base dei risultati evinti, si è deciso di focalizzarsi su cinque realtà: Varsavia (Polonia), Tallinn (Estonia), Losanna (Svizzera), Innsbruck (Austria), Copenaghen (Danimarca) (**FIG. 6**).

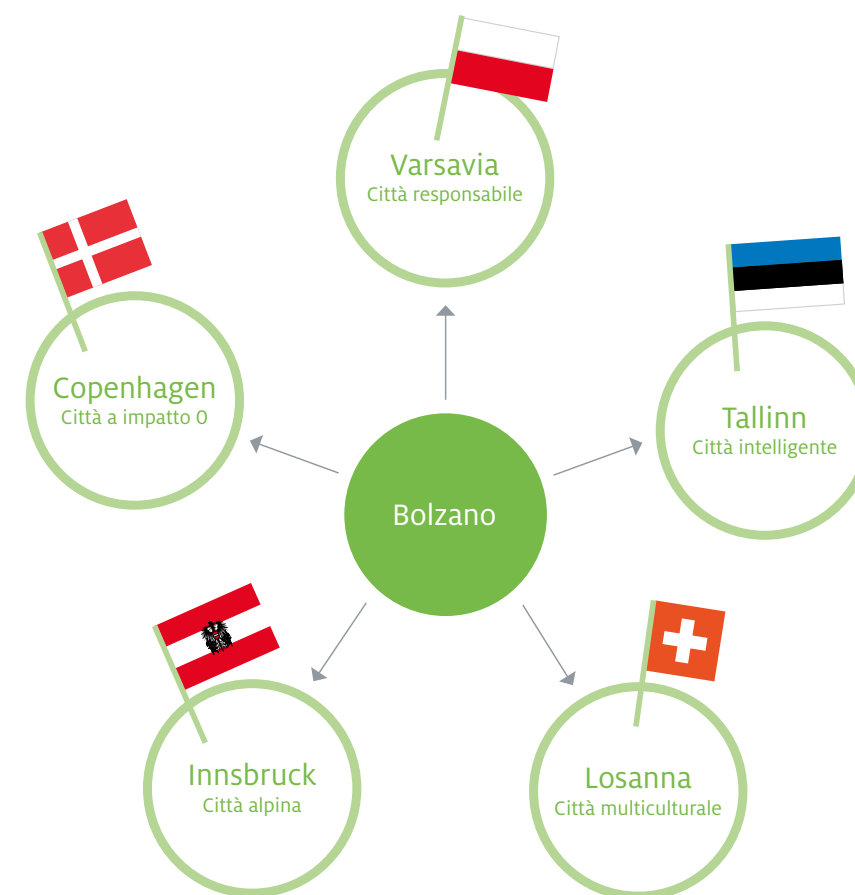


Figura 6: Le località benchmark. Fonte: Eurac Research

Varsavia, Polonia

Solo recentemente Varsavia è diventata una città attrattiva per turisti provenienti da tutto il mondo che vogliono conoscere e vivere il lifestyle polacco, la cultura e la storia. La rielaborazione della storia della città, che conta episodi molto dolorosi, è stata portata avanti insieme ai residenti, con i quali è stato anche identificato il modo per valorizzare la storia in chiave turistica. Essa è infatti percepita come parte integrante dell'identità polacca e Varsavia la considera un punto cardine dei suoi punti di attrazione, proponendosi come un „museo vivo“, sia per turisti che per i residenti.

Cosa può imparare Bolzano:

- Accettare il proprio passato come parte della propria identità è importante per lo sviluppo urbano futuro
- L'integrazione dei residenti come parte attiva nello sviluppo delle strategie per la città è cruciale per elaborare elementi del passato
- Rendere accessibili luoghi della città legati alla storia, anche relativamente recente, può incrementare l'attrattività del luogo

Tallinn, Estonia

La strategia di Tallinn per diventare una città intelligente ruota attorno a tre parole chiave: **accessibilità**, **interoperabilità** e **facilità d'uso**. Tallinn fornisce servizi digitali efficienti e convenienti per i cittadini, i turisti e le imprese, utilizzando infrastrutture comuni per lo scambio di dati, per evitare ridondanze ed integrare il sistema nazionale di e-ID nei suoi meccanismi di autenticazione.

La X-Road è la spina dorsale di e-Estonia. Invisibile ma cruciale, permette ai vari sistemi informativi dei settori pubblici e privati della nazione di collegarsi e funzionare in armonia. L'obiettivo ora si sta spostando verso il coinvolgimento delle persone nel processo di pianificazione urbana intelligente.

L'Estonia è stata la prima nazione:

- a dichiarare l'accesso a Internet un diritto umano fondamentale
- ad accettare le firme digitali per la maggior parte delle transazioni
- ad istituire il voto online
- ad usare la rete Internet super veloce 5G

Cosa può imparare Bolzano:

- Investire nella digitalizzazione, cooperare con la parte legislativa ed implementativa della trasformazione digitale
- Gestire i dati personali raccolti in modo efficace e protetto, garantendo al cittadino sempre la proprietà dei dati personali e l'impostazione degli accessi a seconda delle proprie preferenze
- Semplificare le procedure ripetitive dell'ammini-

strazione pubblica (e.g. le leggi estoni vietano di rielaborare i dati che sono già disponibili attraverso un altro database pubblico)

- Promuovere “servizi invisibili” al cittadino (e.g. richiesta certificato di nascita dal personale dell'ospedale subito dopo la nascita in via automatica)
- Lavorare sul “mindset” dei cittadini sul tema della digitalizzazione dei dati, evidenziando i benefici di servizi online, aiutando quindi le persone che hanno meno familiarità con i nuovi mezzi a prendere confidenza attraverso un supporto a loro dedicato
- Integrare la popolazione nelle decisioni importanti sulla vita in città attraverso sistemi digitali

Losanna, Svizzera

Col 43% di tutti gli abitanti di origine straniera, Losanna è un vero “melting pot” dove diverse culture convivono da molto tempo in armonia. Questo si traduce in una città cosmopolita, aperta, accogliente, capace di adattarsi alle nuove realtà. La strategia multiculturale che Losanna persegue, nell'ambito del turismo e della promozione della città, si basa su 4 pilastri: **gastronomia**, **sport**, **scienza** e **cultura**.

Cosa può imparare Bolzano:

- Coordinare la città e la DMO della città attraverso una stessa visione sullo sviluppo futuro
- Integrare la multiculturalità come elemento portante in altre attività urbane (e.g. eventi sportivi e musicali, festival gastronomici)
- Fare leva sul dialogo tra diverse culture come contributo fondamentale allo sviluppo locale
- Valorizzare gli incontri interculturali a livello dei quartieri
- Esplorare il potenziale degli studenti universitari, soprattutto internazionali
- Vedere i cittadini come degli ambasciatori della città che attraverso la rete di collegamenti possono promuovere Bolzano a livello globale

Innsbruck, Austria

La città ha recentemente lanciato il marchio Innsbruck definendo 7 modelli di successo e su cui si baserà lo sviluppo strategico futuro di Innsbruck, previo un riscontro positivo da parte dei cittadini e degli ospiti della città. I 7 modelli di successo sono: il fascino delle Alpi; la competenza nel campo dello sport; lo spazio urbano vivo; l'estetica alpina all'avanguardia; una città giovane, intelligente, cosmopolita; lo stile di vita sano; l'eccellenza ecologica.

Cosa può imparare Bolzano:

- Dividere bene i compiti e le responsabilità nel marketing della città tra la città, la DMO regionale e l'azienda di promozione turistica
- Comprendere che l'organo responsabile per lo svi-

luppo della città è la città stessa, nella sua pluralità

- Basare il marchio e il corporate design su una visione e su strategie condivise
- Integrare i comuni vicini nella strategia marketing e nel branding BZ
- Sensibilizzare il “mindset” dei cittadini sul tema del turismo come una risorsa chiave per lo sviluppo del territorio

Copenaghen, Danimarca

Dal 2009 la *Technical and Environmental Administration* del municipio di Copenaghen si occupa della realizzazione e implementazione del *Climate Plan* che prevede che la città diventi CO₂ neutrale entro il 2025, con particolare attenzione ai temi di produzione e consumo di energia, gestione dei rifiuti, riscaldamento e raffreddamento della città, gestione di condizioni atmosferiche estreme, traffico, CO₂, mancanza di spazio e di zone verdi. L'ente responsabile collabora sia con i cittadini e proprietari di case che con istituti di ricerca, aziende piccole e grandi, comuni confinanti e il governo nazionale per approfondire e implementare la strategia.

Cosa può imparare Bolzano:

- Riconoscere il cambiamento climatico come una delle più grandi minacce per il futuro delle città
- Considerare le sfide del *Climate Plan* di Copenhagen
- Creare un organismo che si occupi di domande sul futuro (e.g. sul cambiamento climatico)
- Rafforzare le cooperazioni con altri attori politici, scientifici, economici e sociali ai fini di uno sviluppo sostenibile della città
- Integrare la popolazione nel definire la strategia per la città
- Definire progetti d'avanguardia

5.2 ANALISI DELLA SITUAZIONE LOCALE

5.2.1 Analisi di dati secondari e statistiche

L'analisi di dati secondari e statistiche si traduce nel reperire, valutare e rielaborare informazioni già esistenti. Questo costituisce un primo passo fondamentale all'interno di un progetto di ricerca, dal momento che permette ai ricercatori di avere un chiaro quadro di cosa

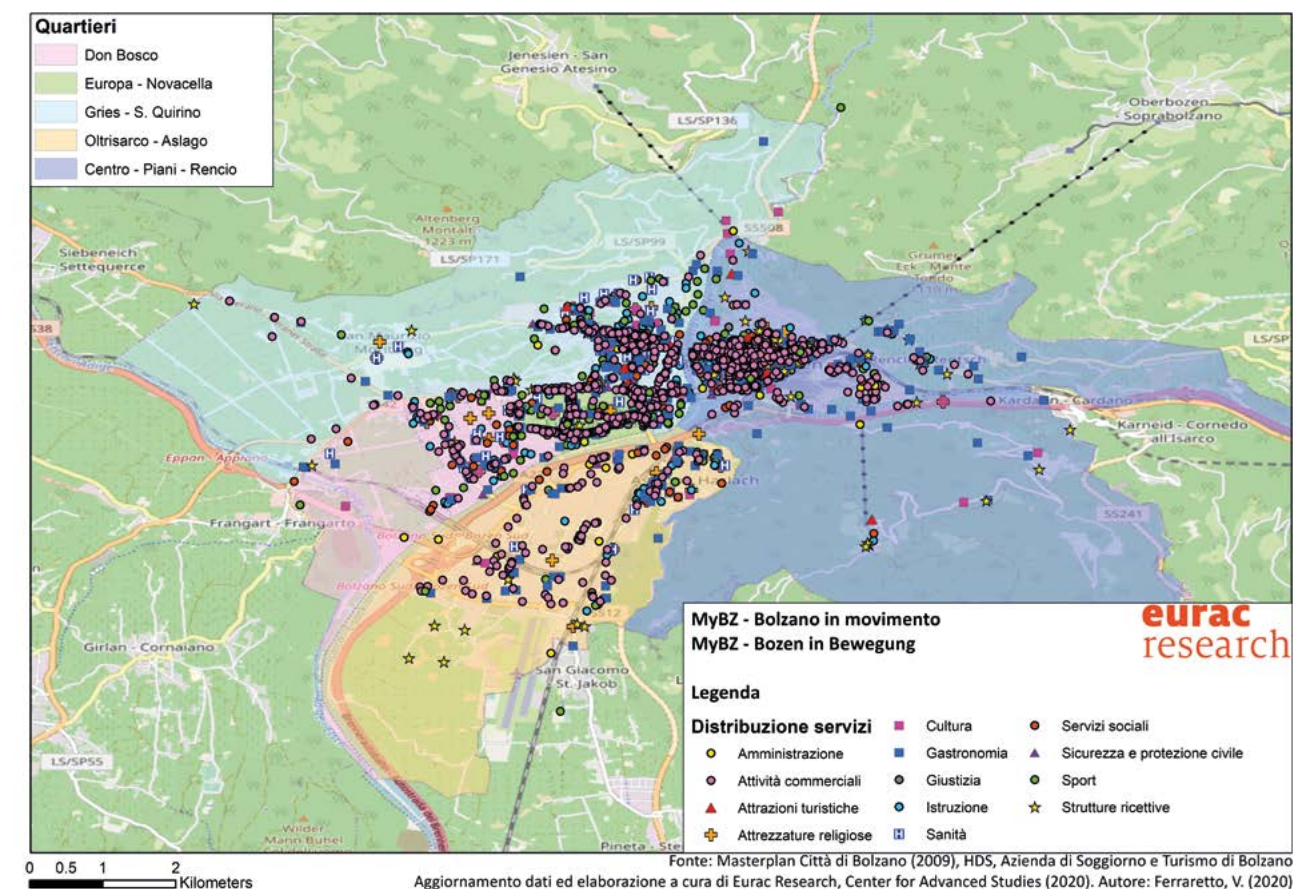


Figura 7: Numero servizi (pubblici e privati) per quartiere. Fonte: Eurac Research

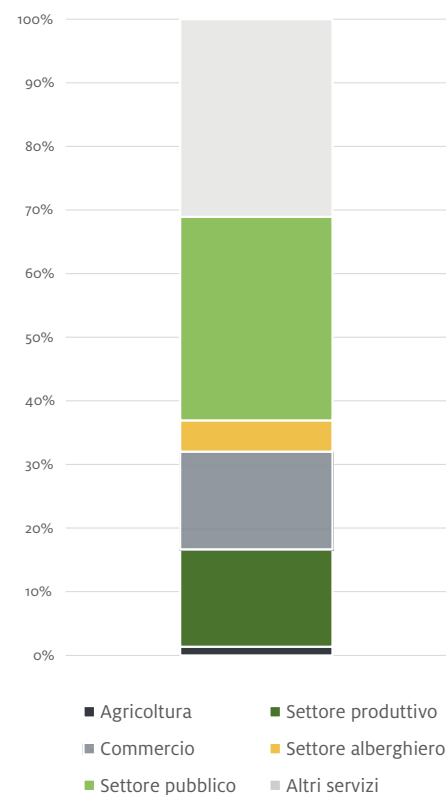


Figura 8: addetti per settore (2019). Fonte: Ufficio Osservazione Mercato del Lavoro

già esiste, evitando così di duplicare alcuni tasks, e di individuare che cosa andrebbe idealmente integrato e quale è il metodo migliore per farlo. Nel caso specifico si trattava, innanzitutto, di raccogliere dati statistici e geografici, esaminare piani urbanistici, report di progetti e studi già esistenti sulla città di Bolzano (dati secondari). I dati quantitativi raccolti spaziano dagli aspetti demografici, infrastrutturali, fino a quelli economici, senza trascurare dati sul turismo, come mercati attuali e potenziali. Questi dati provengono principalmente dalle statistiche rilasciate dal Comune di Bolzano e dall'Ufficio Statistica della Provincia Autonoma di Bolzano - ASTAT e sono stati presentati, in parte, nella sezione "Bolzano oggi". Per quanto riguarda i dati geografici, sono stati recuperati e aggiornati i dati del Masterplan del Comune di Bolzano (2009) relativi all'ubicazione dei servizi pubblici, integrandoli con i dati ricevuti dall'Azienda di Soggiorno per le attrazioni turistiche e con quelli ricevuti da HDS - Unione Commercio, Turismo e Servizi - per le attività commerciali. Tra i dati secondari si sono raccolti e analizzati i contenuti di piani strategici stesi negli anni passati, ma anche la pagina Facebook di promozione della città di Bolzano dell'Azienda di Soggiorno (si veda anche 5.2.2, „Analisi dei contenuti“) e, per avere un contesto internazionale e dei termini di paragone, l'identificazione di megatrend e un'analisi benchmark (si veda la sezione 5.1, "Benchmark").

L'analisi di dati secondari e statistiche è stata effettuata nella prima fase del progetto, ossia tra agosto e dicembre 2019.

I dati demografici, presentati nel capitolo 2, "Bolzano oggi", sono stati determinanti nell'individuazione delle caratteristiche della popolazione e, pertanto, dei bisogni della città, che distinguono il capoluogo dal resto della provincia. La quota della popolazione anziana residente a Bolzano è infatti più elevata rispetto alla provincia, come pure quella di residenti stranieri (senza cittadinanza italiana) e di famiglie unipersonali. Ciò si riflette nelle esigenze abitative, ma anche nella diversa domanda di servizi, che risulta pertanto più orientata verso il sociale e la sanità (si pensi alle case di riposo, alle case popolari etc.) Inoltre, la quota di residenti di madrelingua italiana è nettamente più elevata rispetto al resto della provincia, modificando anche in questo caso la domanda di servizi come quelli legati all'istruzione, oppure le attività culturali.

L'analisi dei dati geografici sopra menzionati ha permesso di localizzare l'ubicazione di servizi pubblici (come pubblica amministrazione, sanità, cultura, istruzione, istituzioni religiose) e privati (come negozi, bar, ristoranti) all'interno di ogni quartiere. Dalla FIG. 7 emerge che il quartiere con la concentrazione più elevata di servizi è quello del centro, confermando così la tendenza della città a concentrarsi in massima parte sul centro ed

evidenziando la necessità di lavorare in direzione di un maggiore policentrismo. I quartieri di Oltrisarco-Asiago e Don Bosco risultano infatti fortemente penalizzati in termini di quantità di servizi, con conseguenze sulla vivibilità degli stessi quartieri come pure sulla mobilità (in quanto gli abitanti sono costretti a muoversi verso il centro per usufruire di determinati servizi).

La lettura congiunta delle FIG. 8 e 9 permette di visualizzare i settori economici che creano più occupazione nella città di Bolzano. Ad oggi (2019), i settori più rilevanti sono i servizi e il settore pubblico, seguiti dal commercio e dal settore produttivo. I servizi e il settore pubblico occupano rispettivamente circa 19.000 persone, il commercio e il settore produttivo circa 9.000 ciascuno. Il settore alberghiero e l'agricoltura sono invece meno rilevanti rispetto al numero assoluto di occupati. La città è quindi eterogenea dal punto di vista economico, seppure la composizione dei diversi settori sia cambiata nel tempo: come evidenziato dalla FIG. 9, il settore alberghiero e della ristorazione ha avuto una crescita costante (soprattutto legata all'evoluzione del campo della ristorazione), mentre il peso relativo dell'agricoltura è calato sempre di più. I restanti settori sono piuttosto stabili nel tempo.

La raccolta dei dati relativi al turismo ha permesso di quantificare gli arrivi e i pernottamenti nel Comune di Bolzano (FIG. 10), nonché gli esercizi ricettivi e i

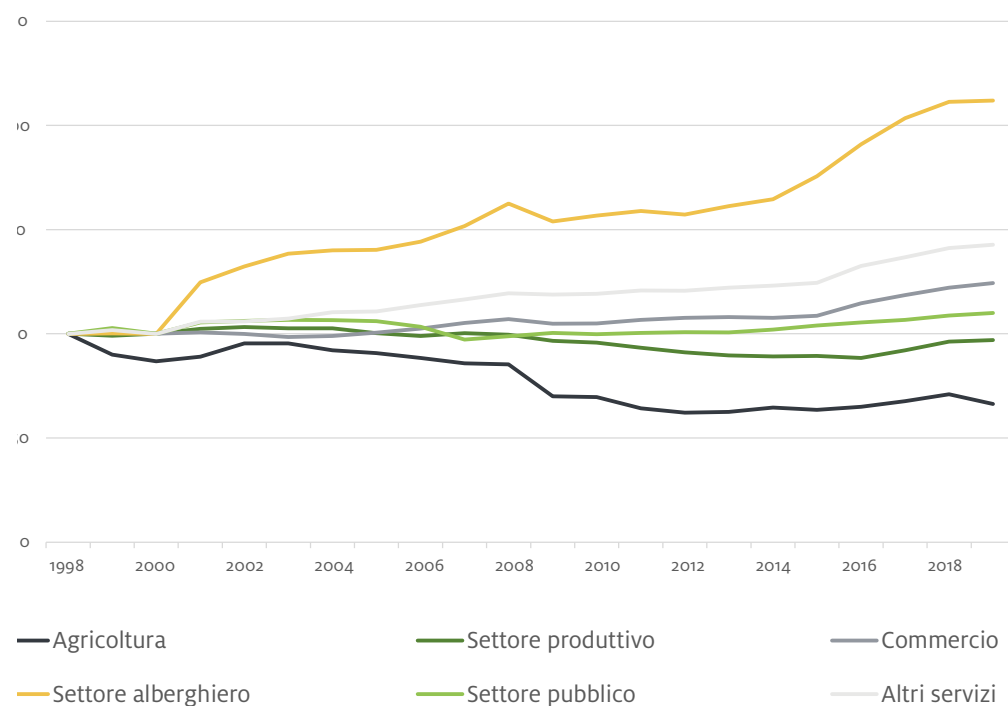


Figura 9: Addetti per settore e per anno (1998-2019). Fonte: Ufficio Osservazione Mercato del Lavoro

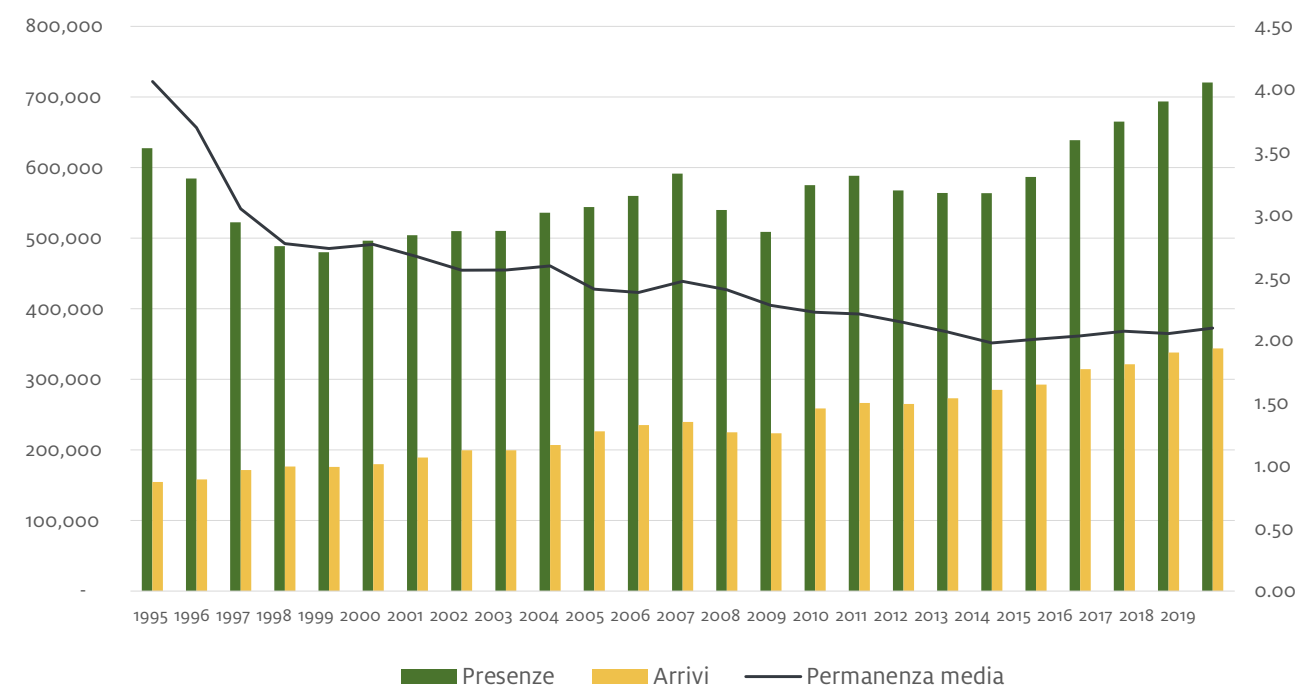


Figura 10: Arrivi e presenze turistiche, Bolzano (1995-2019). Fonte: Astat

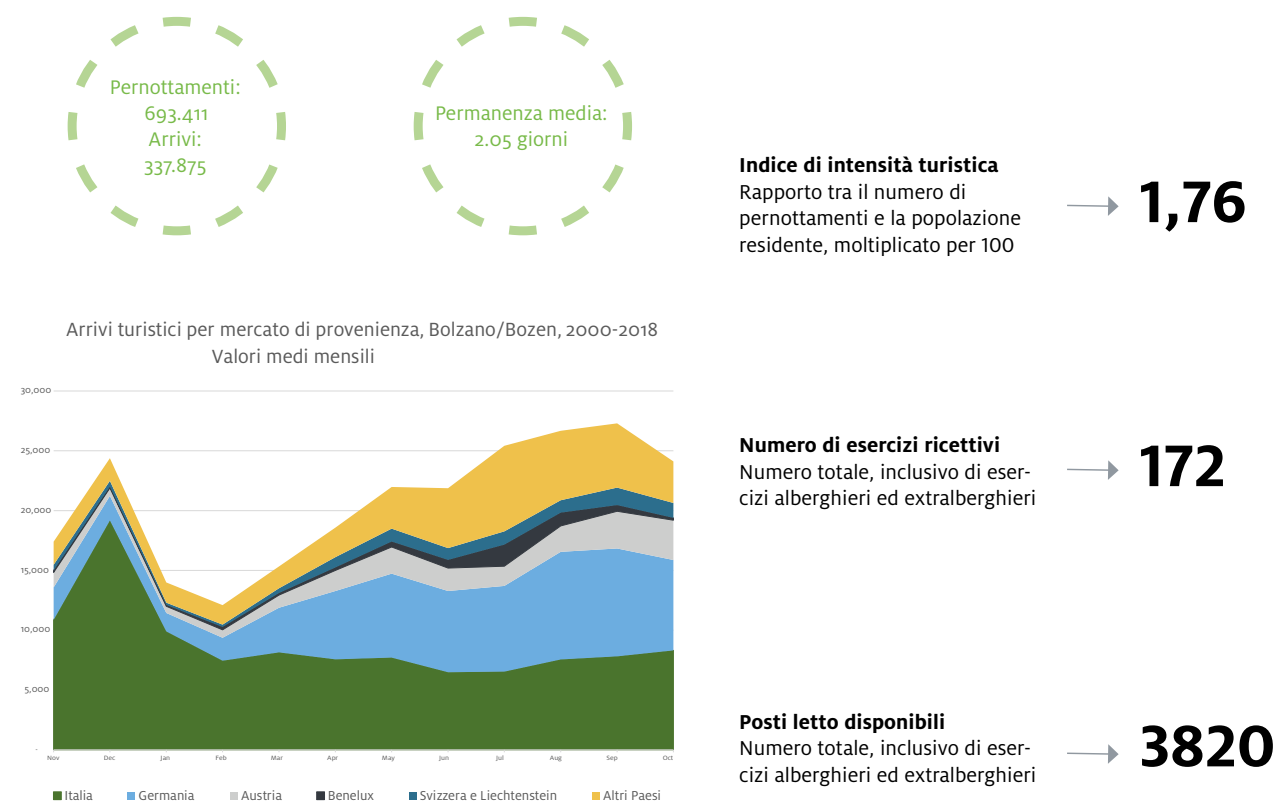


Figura 11: Il turismo a Bolzano: aspetti principali (2018). Fonte: Astat

posti letto disponibili, come pure di individuarne la stagionalità e i mercati attuali e potenziali (FIG. 11). Il turismo a Bolzano ha registrato nel 2018 circa 300.000 arrivi e 700.000 pernottamenti, rispetto ai 7,5 milioni di arrivi e 33,3 milioni di pernottamenti registrati complessivamente in Alto Adige nello stesso anno (ASTAT, 2019). L'alta stagione bolzanina si identifica con i mesi di dicembre, quando si verifica un picco negli arrivi dei turisti italiani, e di agosto, quando gli arrivi sono più bilanciati tra i diversi mercati (italiano, tedesco, austriaco e di altri Paesi). I mercati potenziali più in crescita si riscontrano nel continente americano e asiatico, seguito da quello europeo: si pensi che nel 2018, oltre 12.000 turisti provenienti dagli Stati Uniti hanno visitato la città di Bolzano. In termini di intensità turistica (numero di pernottamenti ogni 100 abitanti), la pressione esercitata dal turismo sulla città di Bolzano è piuttosto limitata in confronto alla media provinciale: nel 2018 ammontava a 1,76 pernottamenti per abitante, mentre la media provinciale era di 17,19² (Scuttari et al., 2019). Questo è dovuto principalmente a due fattori: da una parte, alla

più alta densità abitativa della città rispetto alle aree rurali della provincia, dall'altro alla minore concentrazione della capacità ricettiva. Infine, la raccolta di dati relativi ai pendolari in entrata e in uscita ha evidenziato la capacità del Comune di Bolzano di attrarre lavoratori e studenti pendolari da altre città: secondo le stime del Comune di Bolzano, i pendolari in entrata erano nel 2019 ben 25.829, di cui circa 20.000 per motivi di lavoro e i restanti per motivi di studio. I pendolari in uscita, al contrario, erano solo 5.216 (dati disponibili su richiesta, Comune di Bolzano).

 L'analisi di dati secondari e statistiche ha evidenziato le peculiarità di Bolzano rispetto al resto della Provincia in termini di attrattività turistica e per i lavoratori, nonché ha permesso di comprenderne le geografie e la struttura socio-economica.

² Si pensi che a Corvara in Badia questo indice ammontava a 203,4% pernottamenti per abitante nel 2018.

Nr.	Piano strategico - Strategieplan
1	Idee 2015 - Analisi Motivazionale quali quantitativa delle preferenze dei Cittadini di Bolzano
2	Piano di Sviluppo Strategico della Città di Bolzano (Idee 2015)
3	Stadtmarketing und Lernende Region
4	Masterplan della città di Bolzano
5	Atlas - pianificazione del traffico a Bolzano
6	Piano sociale - Qualità della vita
7	Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile di Bolzano-PAES
8	Grundlagenpapier "Kleine Städte & Kultur"
9	Linee programmatiche di governo 2016-2020
10	Think Tank Sud
11	Idee 2025 - Idee per lo sviluppo condiviso della Città di Bolzano
12	La mobilità delle famiglie a Bolzano
13	Mercato del sabato di Bolzano - Bozner Samstagsmarkt
14	Monitoraggio del Piano di Azione per l'Energia Sostenibile Comune di Bolzano
15	Documento unico di programmazione 2018-2020
16	Una città per i giovani-Studio partecipato sui giovani di Bolzano
17	Erlebnisräume Südtirol 2018
18	Die Südtirol Kommunikation 2020
19	Piano Urbano della Mobilità Sostenibile
20	Studio sullo sviluppo turistico della città capoluogo Bolzano

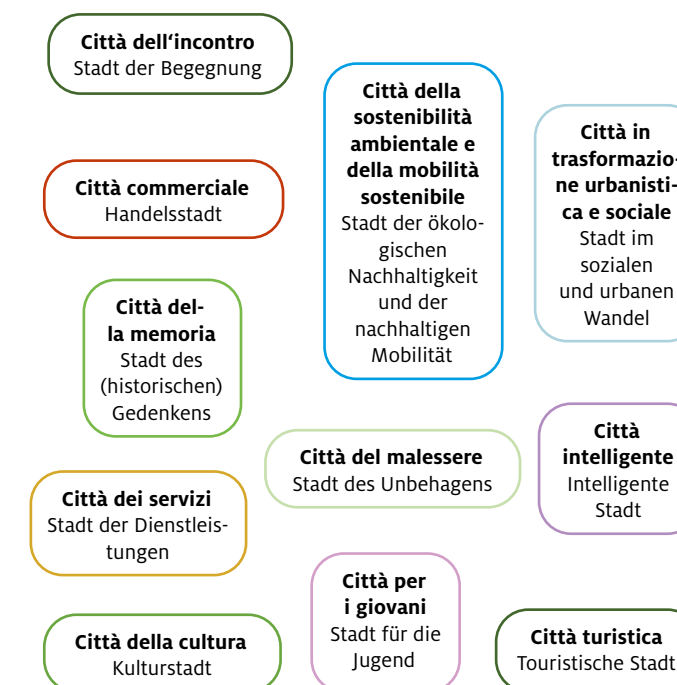


Figura 12: Analisi dei Piani Strategici. Fonte: Eurac Research

5.2.2 Analisi dei contenuti



Lo scopo dell'analisi dei contenuti (*content analysis*) è quello di esaminare in modo sistematico il materiale comunicativo (in particolare quello prodotto dai mass media). Il materiale può consistere non solo

di testi, ma anche di oggetti, fotografie, video, anche pubblicati su social media come Facebook e Twitter. L'oggetto di studio può essere il contenuto, come pure il significato latente del materiale in analisi. L'analisi dei contenuti comprende tecniche manuali o supportate da computer di interpretazione contestualizzata di documenti. Trattandosi, in ultima analisi, di un metodo qualitativo, l'obiettivo è quello di condurre l'analisi nel modo il più sistematico possibile, senza dover per forza quantificare i risultati ottenuti e produrre inferenze attendibili: le categorie di analisi possono essere sia stabilite all'inizio della ricerca e poi riviste nel corso nell'analisi, come pure essere stabilite in corso d'opera in base al materiale (ved. Flick et al., 2004). Nel corso del progetto MyBZ si è provveduto ad analizzare, tramite il software NVivo, il contenuto di venti piani

strategici riguardanti lo sviluppo della città. Inoltre, la funzione NCapture per NVivo (Bazeley & Jackson, 2013) ha permesso ai ricercatori di scaricare, organizzare e classificare tutti i contenuti pubblici postati su Facebook dall'Azienda di Soggiorno nel corso di un intero anno (agosto 2018-2019). Questo al fine di poter avere un quadro di come attualmente la città si stia posizionando verso l'esterno e attraverso la promozione di quali caratteristiche ed eventi. Allo stesso modo, sono stati analizzati i contenuti condivisi dalla pagina Twitter del Comune di Bolzano allo scopo di individuare l'identità social della città. Infine, questo metodo è stato usato per analizzare il materiale raccolto tramite la app MyBZ, in particolar modo le foto scattate dai partecipanti (si veda la sezione "App MyBZ"). L'analisi è stata svolta con il software NVivo, che permette di rappresentare graficamente le tematiche identificate con dei grafici gerarchici, dove sono mostrati riquadri di dimensioni proporzionali alla frequenza con cui sono queste tematiche sono state riscontrate. L'analisi dei piani strategici aveva lo scopo di individuare dei macro-temi, delle direttrici lungo le quali si sta sviluppando la città. La lista dei piani è stata ampliata sulla base di un continuo confronto con il Comitato Gui-

da e gli stakeholder del progetto e comprende un totale di 20 piani strategici, riguardanti diversi aspetti della città (dalla pianificazione urbanistica, alla mobilità, ai piani sociali, al turismo). Come emerge dalla **FIG. 12**, i macro-temi emersi sono stati i più svariati, dalla città sostenibile alla città turistica, dalla città smart alla città della memoria. Questi macro-temi sono serviti come base per elaborare le domande dei questionari della app (si veda la sezione “App MyBZ”), nonché per guidare la discussione nel corso dei focus group e dei World Cafè. La **FIG. 13** rappresenta invece il risultato dell’analisi dei contenuti e delle foto condivisi su Facebook dall’Azienda di Soggiorno e Turismo di Bolzano sulla pagina “Bolzano Bozen” nel periodo tra luglio 2018 e luglio 2019³. Su questa piattaforma vengono, tra le altre cose, pubblicizzati e promossi eventi culturali e tradizionali, soprattutto legati al Natale, ma anche eventi enogastronomici e, in misura minore, sportivi. Questi ultimi si concentrano soprattutto sulla bici e sulla possibilità di praticare o assistere a sport invernali come lo sci e lo snowboard nelle vicinanze della città. Per quello che riguarda invece la geografia urbana, la **FIG. 13** illustra i luoghi associati ai vari post condivisi sulla pagina. Si può notare come il

centro storico, sia esso considerato come un’entità a sé stante o articolato nelle piazze e chiese più note, sia preponderante rispetto agli altri quartieri. Interessante anche che i paesaggi dell’Alto Adige vengano associati con la città di Bolzano. Anche i musei e i castelli assumono una certa rilevanza, mentre gli altri quartieri ricevono minore attenzione. Questo suggerisce una certa preponderanza del centro della città nell’attuale promozione di Bolzano, riconfermando, in ultima analisi, la natura centripeta della città. Infine, sono stati analizzati anche i contenuti dell’account ufficiale del Comune di Bolzano condivisi su Twitter nell’anno 2019⁴. La **FIG. 14** rappresenta i macro-temi emersi dall’analisi. Una parte consistente dei tweets sono dedicati alla mobilità, con una prevalenza di contenuti riguardanti la bicicletta. Anche la rete tranviaria e una sua futura progettazione sono temi affrontati abbastanza frequentemente, così come questioni legate al traffico e ai parcheggi. Ritornano con una certa frequenza anche tweets di informazione generale per la cittadinanza, come pure informazioni riguardanti decisioni politiche e incontri della giunta comunale. Si evince inoltre, dai contenuti

analizzati, l’interesse per l’ambiente e la sostenibilità, nonché l’interesse per quanto riguarda progetti di costruzione volti a migliorare la città e il suo aspetto. La questione legata al traffico è ricorrente, e rispecchia una problematica effettiva della città di Bolzano. Molti tweets legati a questo tema, anche indirettamente (parcheggi, tram, metrobis e mezzi pubblici), sembrano evidenziare tale problema e la necessità di trovare una soluzione per il futuro. In conclusione, si può affermare che il profilo Twitter del Comune di Bolzano sia stato utilizzato, nell’anno 2019, soprattutto per fornire informazioni di carattere pratico, relative quindi a questioni quali mobilità, traffico nella città, decisioni politiche, eventi, sicurezza e servizi al cittadino.

 L’analisi dei contenuti dei piani strategici passati e della comunicazione del Comune verso i cittadini ha messo in luce le molteplici nature della città. Viceversa, la promozione turistica è parsa più concentrata su aspetti specifici, legati ai prodotti tradizionali.

5.2.3 Focus Groups



I focus groups sono delle interviste di gruppo che ruotano intorno ad alcune domande, proposte dal moderatore in modo interattivo, che i partecipanti possono discutere tra loro. Generalmente il numero di

partecipanti oscilla tra sei e otto (Morgan, 1997). Nel corso del progetto MyBZ sono stati organizzati tre diversi focus group, “Sei Bolzanino/a se...”, “Bolzano tra passato e presente” e “Bolzano, cosa ti rende speciale?” In totale hanno partecipato 20 persone. Le interviste di gruppo sono state registrate, trascritte e infine analizzate attraverso il software GABEK, un metodo semi-automatico per ridurre la complessità dei contenuti testuali tramite la rappresentazione delle dichiarazioni degli intervistati in gruppi di parole chiave (Buber & Zelger, 2000). Il software ha permesso di analizzare i contenuti dei tre focus groups, i cui risultati principali possono essere visualizzati attraverso due grafici. Il primo (**FIG. 15**), Bolzano ieri e oggi, permette la visualizzazione di quei temi ed elementi che i partecipanti hanno messo in relazione al presente e al passato

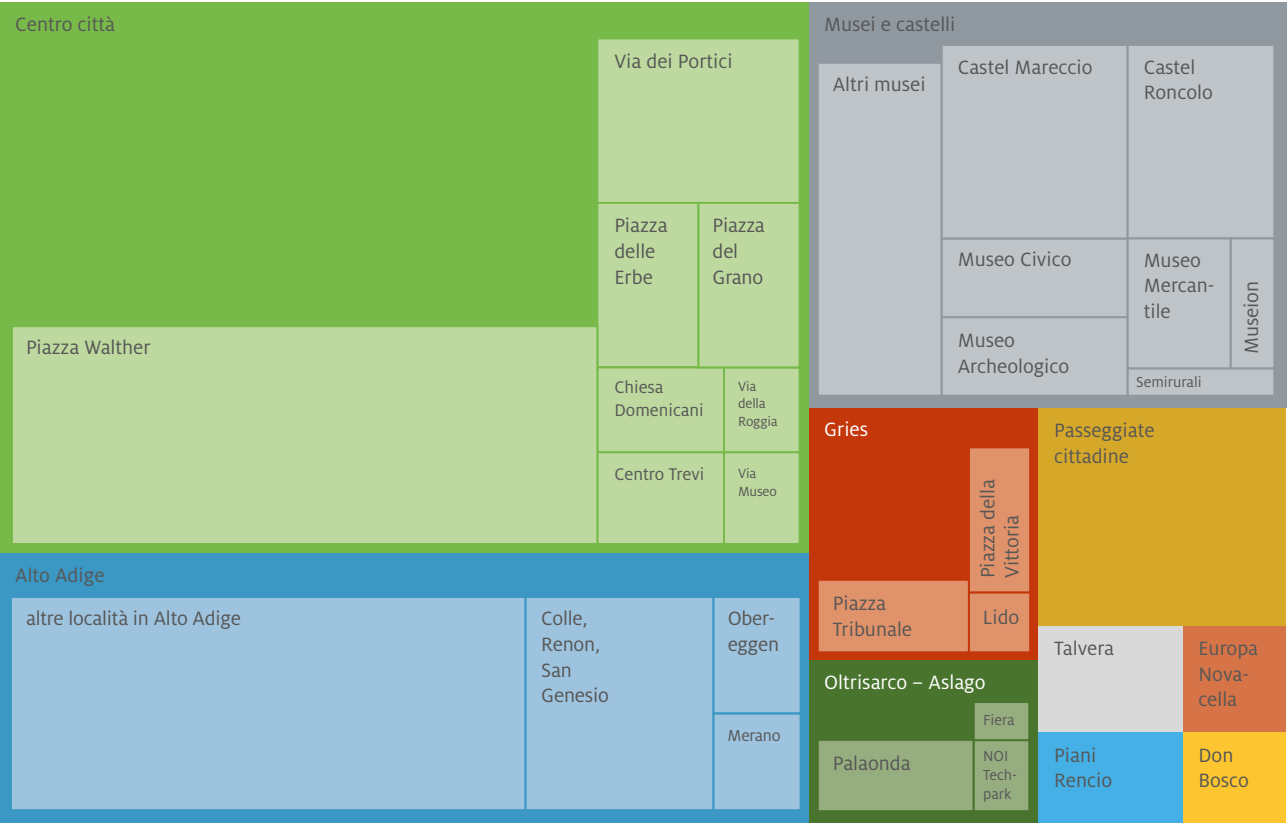


Figura 13: Analisi dei Contenuti della Pagina Facebook dell’Azienda di Soggiorno e Turismo di Bolzano. Fonte: Eurac Research



Figura 14: Analisi dei Contenuti della Pagina Twitter del Comune di Bolzano. Fonte: Eurac Research

3 <https://www.facebook.com/visitbolzanobozen/>

4 https://twitter.com/Comune_Bolzano

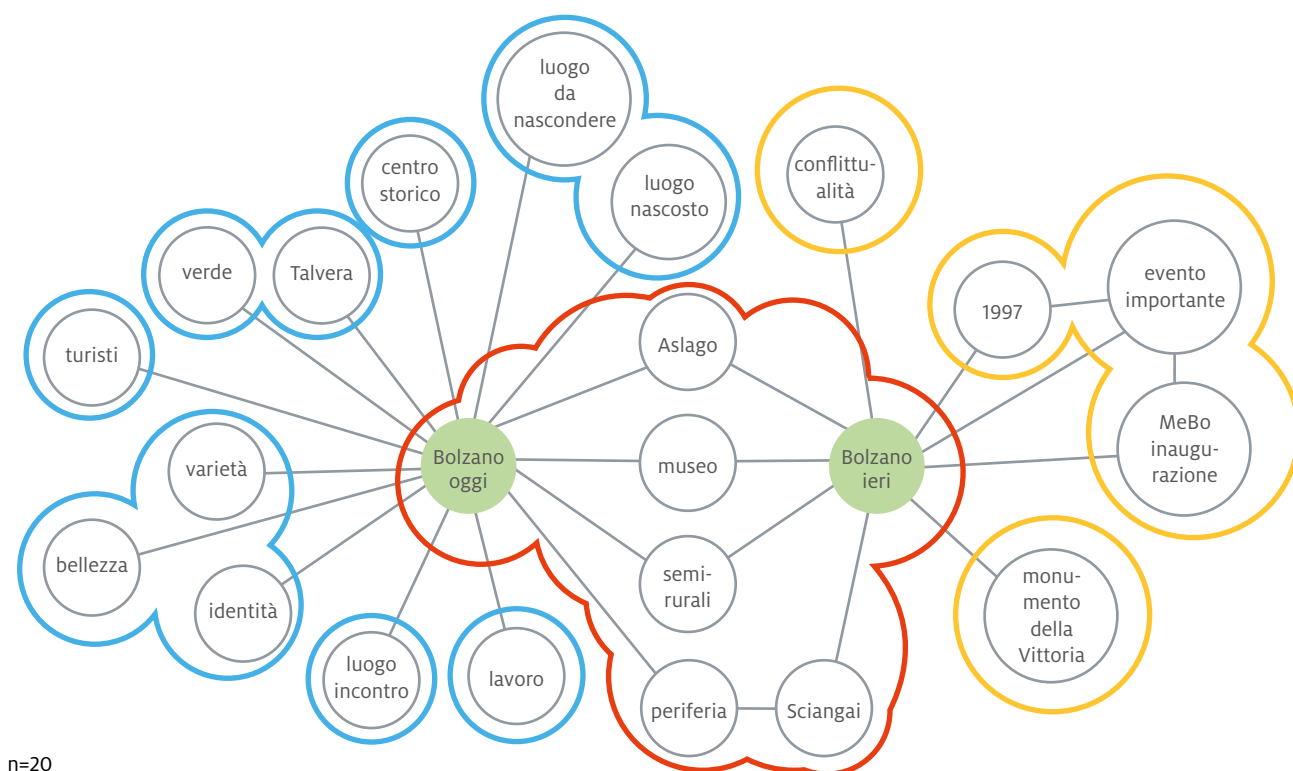


Figura 15: Bolzano oggi e ieri. Fonte: Eurac Research

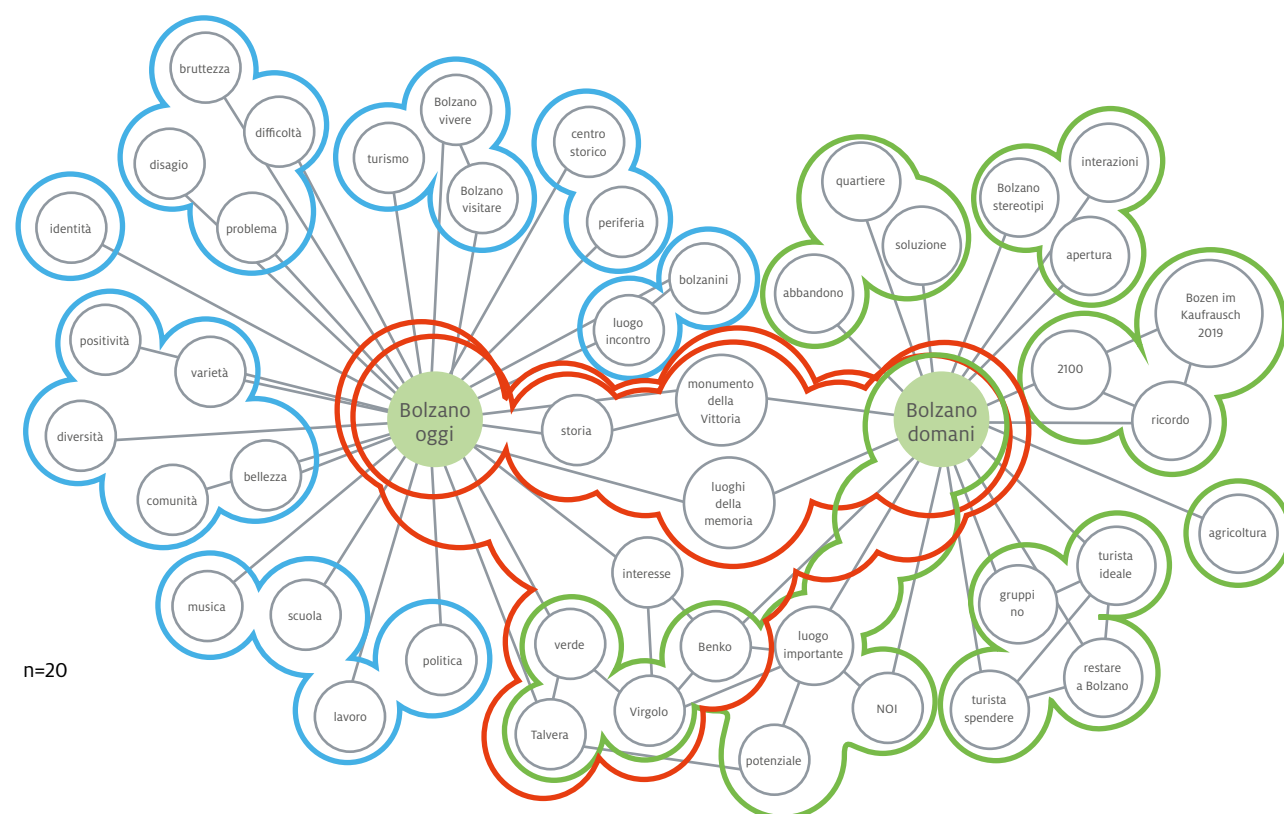


Figura 16: Bolzano oggi e domani. Fonte: Eurac Research

della città. In particolare nella Bolzano di ieri spicca il tema della conflittualità, ma anche l'inaugurazione della MeBo e il monumento di Piazza della Vittoria. La Bolzano di oggi si caratterizza invece per essere, come ha affermato una partecipante “un **vocabolario a cielo aperto** [...]. Alla fine la nostra identità è quello che stiamo dicendo, è la nostra *Mischkultur* che abbiamo costruito riuscendo a stare insieme. Insieme a questo tavolo dove **ognuno parla la sua lingua ma poi ci capiamo**. C'è uno che non capisci se è deutsch[er] o italiensich[er] Muttersprache. **E siamo così no?**” (Partecipante al Focus Group 1).

I temi principali che caratterizzano la Bolzano del presente sono la qualità di vita, in particolare tramite il „lavoro“, il fatto di essere „luogo d’incontro“, la sua unica „identità“ multiculturale, la presenza del „verde“ e i valori di „bellezza“ e „varietà“. Particolarmente interessanti sono gli elementi che connettono la Bolzano di oggi con quella di ieri, in particolare il ruolo della cultura e della storia, dei musei e delle semirurali, ma anche quello dei quartieri periferici.

Il secondo grafico (**FIG. 16**) guarda invece al futuro, visualizzando gli elementi che i partecipanti ai diversi focus group hanno messo in relazione alla Bolzano di oggi e di domani. Come accennato per il grafico precedente, la Bolzano di oggi è stata associata dai partecipanti ai temi della qualità della vita, della cultura e dei valori. A temi come quelli della bellezza della diversità, della comunità, si affiancano però anche temi meno positivi, quali il „disagio“ e alcune difficoltà oggettive di gestione degli spazi pubblici in alcuni luoghi della città, oppure la mancanza di comprensione tra i diversi gruppi sociali e linguistici. Guardando invece alla Bolzano di domani, i temi principali sono stati l'innovazione,

l'agricoltura, l'assetto territoriale, le pratiche di consumo ed economiche e il riavvicinamento tra le culture della città. Inoltre, è stata sottolineata l'importanza delle aree verdi e di luoghi come il Talvera e il Virgolo. Come ha detto un partecipante: „Wir brauchen einerseits die **grünen Flächen** um die Stadt [...]. Was Bozen auch noch ausmacht, die **Weinfelder**, die bis in die Stadt hineinreichen. In Bozen gibt es dann auch **Landwirtschaft**, es gibt die **Bauernmärkte**. Es gibt diesen landwirtschaftlichen Touch in der Stadt, also es ist sehr wichtig auch für den Tourismus“ („Da un lato, abbiamo bisogno degli spazi verdi in città [...]. Dall'altro quello che rende Bolzano tale sono anche i vigneti che si estendono fino alla città. A Bolzano c'è anche l'agricoltura, ci sono i mercati contadini. C'è questo tocco agricolo in città, che quindi è anche molto importante per il turismo“) (Partecipante al Focus group 2). Gli elementi di collegamento tra oggi e domani sono proprio questi elementi verdi della città e, cosa interessante, anche la storia, compresi gli edifici storici e i monumenti. La loro importanza è stata ribadita da una delle partecipanti ai Focus Group, che ha notato che essi “vanno **spiegati, non nascosti**. Perché se nascondi dimentichi” (Partecipante al Focus Group 2). Oltre ai grafici GABEK, sono state prodotte nell'ambito dei Focus Group anche delle schede sugli oggetti e gli animali che, secondo i partecipanti, rappresentano il carattere della città. Quando ai presenti è stato chiesto “Se Bolzano fosse un animale, che animale sarebbe?”, le risposte sono state tra le più multiformi: camaleonte, pavone, cane, bruco, tartaruga, elefante, agnello, gatto, aquila, tigre, millepiedi, bradipo, ghiro. Di seguito si riportano alcune citazioni:

- BRADIPO: “Per me Bolzano è sempre una città molto pigra, anche troppo pigra. Ha una grande considera-

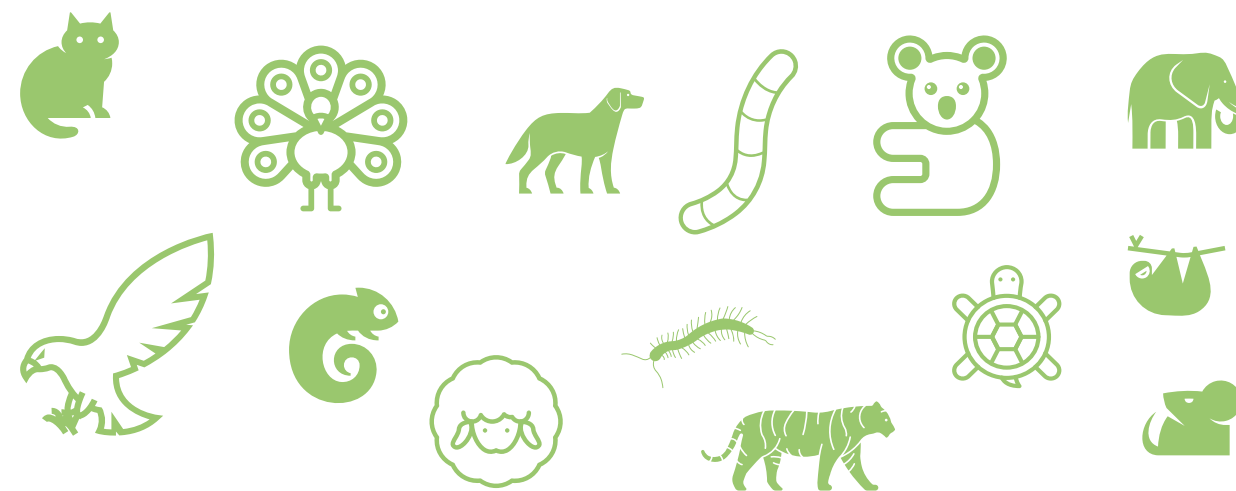
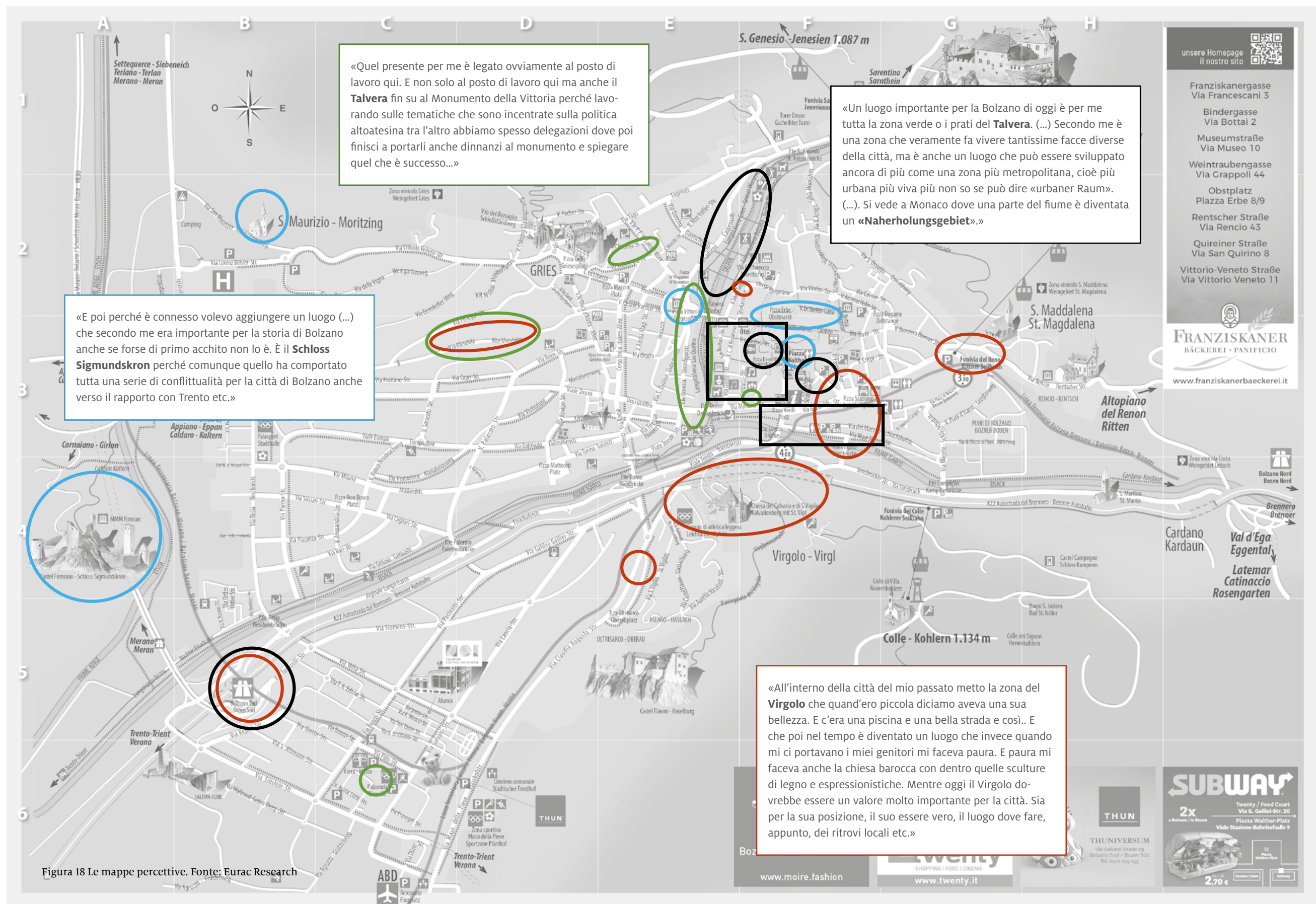


Figura 17: Gli animali richiamati per descrivere Bolzano. Fonte: Eurac Research



- zione di sé. Vive assolutamente sotto le sue potenzialità. E non è antipatica, perché il Faultier (bradipo) non è antipatico, anzi no. Ma diciamo **troppo adagiata?...** **selbstzufrieden** (autocompiaciuta)”
- TARTARUGA: “Io ho scritto tartaruga-Schildkröte. Perché è una città che si muove piano. Cioè **le decisioni stanno lì molto tempo prima che venga presa una decisione**. Quindi è **una città che secondo me si muove molto piano**. Forse è legato al fatto che abbiamo **sul piano politico**... diciamo chi prende le decisioni a livello provinciale è tedesco, la città è italiana, se non collaborano è come un muro contro muro e forse è questo che rallenta. Forse anche **la complessità** di avere **due popolazioni, due culture** un po' diverse che devono **convivere**.”
 - MILLEPIEDI: “[Bolzano] ha diecimila potenzialità, ma si disperde quando i piedi vogliono andare nelle varie direzioni.”
 - GATTO: “È una città che si fa gli affari suoi. Talvolta egoista ma coccolona, coccolabile. Una città apprezzabile ma che non è così aperta come dovrebbe.”

Infine, un altro output centrale dei focus group sono state le **MAPPE PERCETTIVE**, dove ai partecipanti è stato richiesto di individuare su una cartina della città alcuni luoghi a proposito dei temi specifici affrontati nel corso

dell'incontro. Si tratta di uno strumento interessante per capire in che modo le città siano percepite a livello individuale, e in cosa consistano le differenze (Lynch, 1960). L'esempio sotto riportato si riferisce in particolare al focus group incentrato su “Bolzano tra passato e presente” (FIG. 18). Come illustra la mappa, Piazza della Vittoria, Piazza Walther, i Portici, Castel Firmian, San Maurizio sono stati nominati come luoghi importanti per il passato della città. I luoghi importanti per il presente della città sono stati invece individuati soprattutto nel centro storico, ma anche a Bolzano Sud e il Talvera. Lo strumento delle mappe percettive è stato utilizzato anche nel corso del focus group *Sei bolzanino se...*, quando i partecipanti hanno identificato, tra gli altri, i luoghi in cui non si sentono a loro agio, che sono risultati essere soprattutto l'area intorno alla stazione, ma anche l'aeroporto, Via Galilei e le case nuove di Via Druso. Alcune zone del centro, come Piazza Walther e i Portici, sono state citate sia come luoghi in cui le persone non si trovano a loro agio, che tra quelli che piacciono alle persone, rivelando quindi delle interessanti polarizzazioni dei sentimenti nei punti considerati più iconici della città. Oggetto di discussione nel focus group *Bolzano, cosa ti rende speciale* erano le caratteristiche, le peculiarità e i luoghi di Bolzano che rendono la città speciale. Tra i

principali luoghi di aggregazione per residenti e turisti citati dai partecipanti hanno un ruolo maggiore il centro storico e a Gries, ma anche il palasport. Tuttavia, quando si è trattato di indentificare quei luoghi che hanno la potenzialità di diventare importanti in futuro per la città, a fianco del centro storico sono state citate anche zone decentralizzate, come Viale Trento, ma soprattutto il NOI Techpark e il Virgolo. Tra i luoghi nascosti da vedere assolutamente spiccano invece Santa Maddalena, la passeggiata di San Osvaldo, le ex-semirurali, Castel Roncolo, Piazza della Vittoria e la Chiesa di San Vigilio. Tra i temi affrontati nel corso dei focus group non è mancato quello dell'attrattività della città in considerazione dei tre gruppi target di residenti, pendolari e turisti e quello del posizionamento urbano futuro (FIG. 19). Dagli incontri è emerso il desiderio dei partecipanti di un modello di sviluppo che parta dal benessere e dall'accettazione di coloro che abitano e vivono la città, ovvero i residenti. Solo se si è raggiunta la qualità di vita da essi auspicata, sarà possibile creare un'atmosfera attrattiva per lavoratori pendolari, cittadini temporanei e turisti. L'equilibrio tra qualità della vita, qualità della vacanza e qualità del lavoro ha dunque – secondo i partecipanti del focus group – un ancoraggio forte nel ruolo della cittadinanza, che si fa portatrice di un messaggio di accoglienza e di uno stile di vita particolare, per il quale

vale la pena di fare una visita alla città di Bolzano. L'armonia tra residenti, turisti e pendolari dovrebbe essere quindi essere costantemente perseguita, in un'ottica di sviluppo territoriale integrato e sostenibile.

 Dai focus group sono emersi i molteplici caratteri della città, nonché l'eredità del passato e la direzione verso cui andare in futuro: una città verde, sensibile alle diversità, innovativa ma in continuità con la tradizione

5.2.4 World Café



I World Café sono un metodo partecipativo che permette ai presenti di partecipare per rotazione a diverse micro-conversazioni (3-4 persone con un moderatore), pur rimanendo parte di una unica macro-conversazione col gruppo più ampio (Brown & Isaacs, 2010) nel momento in cui i risultati vengono discussi in plenaria. Ogni partecipante, ruotando, ha l'opportunità di discutere a tutti i tavoli previsti, ognuno dedicato ad un tema specifico (Witthaus & Witter, 2000). Nell'ambito del

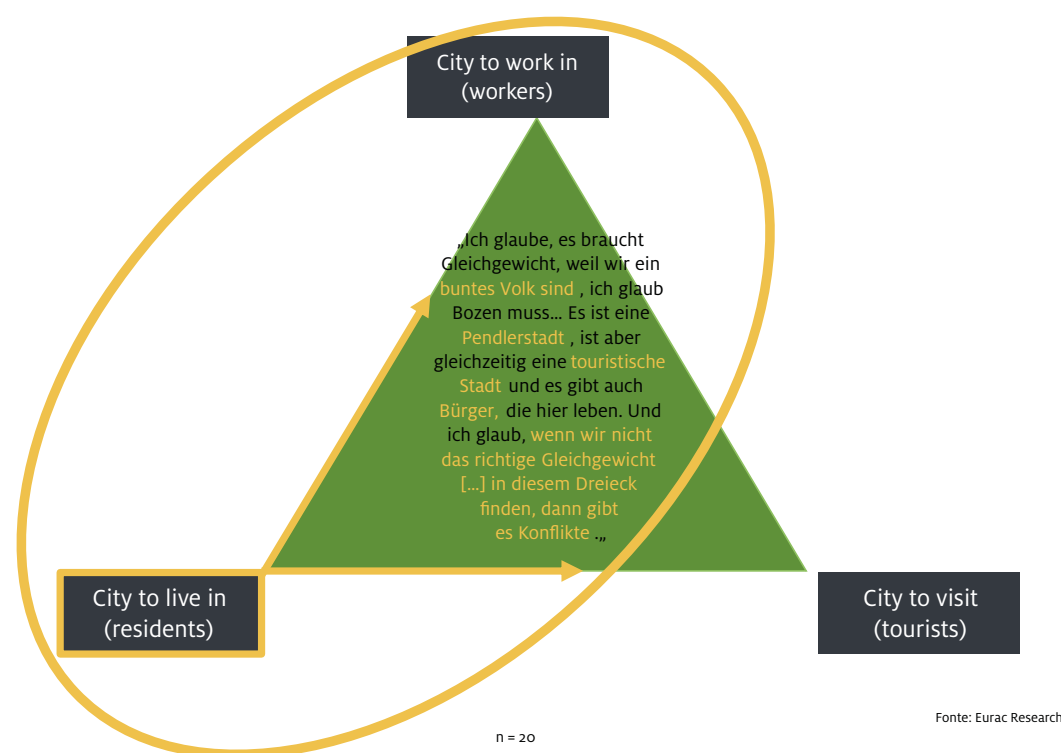


Figura 19: Il triangolo dello sviluppo futuro della città. Fonte: Eurac Research



Figura 20: World Café: qualità della vita & del vivere insieme

progetto MyBZ ne sono stati organizzati tre. Si è scelto di dare a ognuno di essi i medesimi macro-temi, ma di far sì che essi fossero ospitati in diversi quartieri della città (Gries-S. Quirino, Europa-Novacella e Centro-Piani-Rencio) in date diverse, in modo da facilitarne l'adesione e permettere ai partecipanti di confrontarsi con la medesima esperienza e ottenere così risultati comparabili. Tra i 31 partecipanti figuravano sia residenti che pendolari, che si sono confrontati su cinque temi: *qualità della vita & del vivere insieme, digitalizzazione & tecnologia, esperienze & tempo libero, mobilità ed economie*. Le due domande guida erano:

- Siamo nell'anno 2050: Com'è la situazione attuale a Bolzano riguardo a [uno dei temi]?
- Quali azioni dobbiamo intraprendere oggi per raggiungere questa situazione?

I risultati dei World Café sono stati riassunti in cinque mind maps (figg. 20-24).

A proposito del tema “Qualità della vita e del vivere insieme” (FIG. 20), è risaltata l'importanza del raffor-

zamento del trasporto pubblico e della presenza dei polmoni verdi all'interno della città, a ulteriore conferma dei risultati dei focus group. Importante è risultato anche che la popolazione partecipi più attivamente ai processi decisionali e che sia coinvolta e responsabilizzata nell'implementazione per rafforzare il senso di appartenenza alla città. Anche la valorizzazione e riqualificazione delle periferie e un ripensamento delle architetture urbane, materiali e immateriali sono stati tra gli elementi citati. Infine, il desiderio che in futuro si rafforzi ulteriormente il multilinguismo, così come si istituisca un istituto di cultura sudtirolese, sono tutti elementi che rispecchiano lo spirito multiculturale e di scambio che la città già possiede e che può continuare a contraddistinguerla e mantenerla vivace e internazionale. Come già emerso nel corso dell'analisi benchmark, col caso di Tallinn, quello della digitalizzazione e della tecnologia sarà un tema chiave per il futuro sviluppo della città (FIG. 21). Questo per facilitare la vita dei suoi abitanti sia per quello che riguarda la pubblica amministrazione e altri servizi al cittadino, che nella vita privata all'interno delle abitazioni (domotica), sempre con un

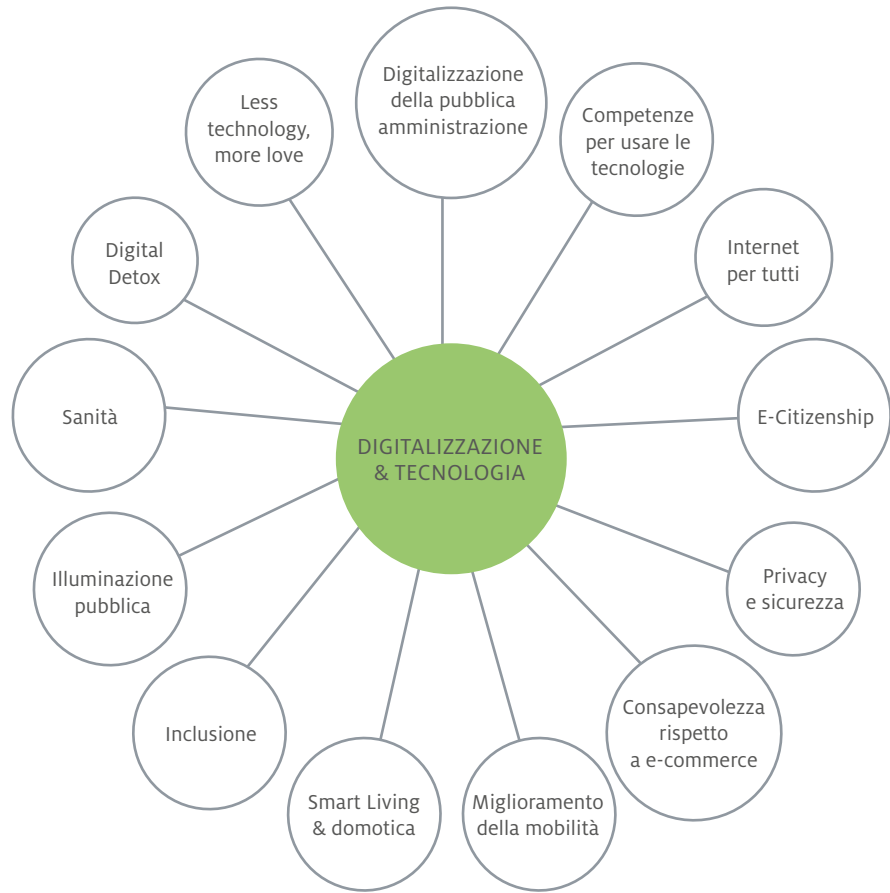


Figura 21: World Café: digitalizzazione e tecnologia

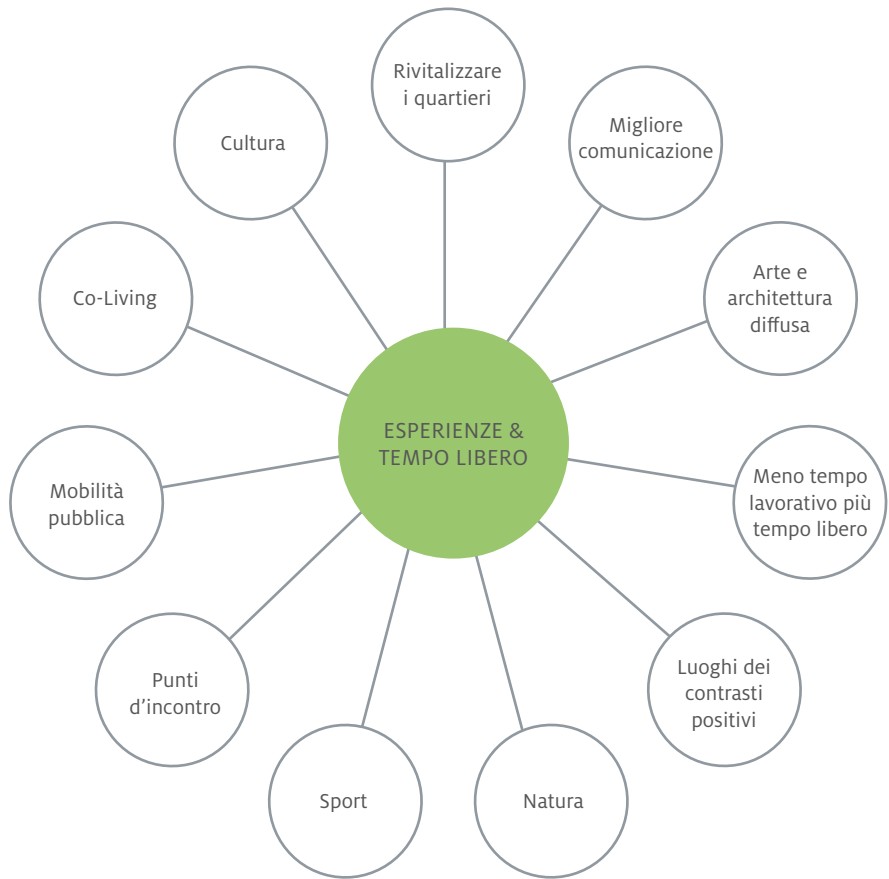


Figura 22: World Café: esperienze & tempo libero

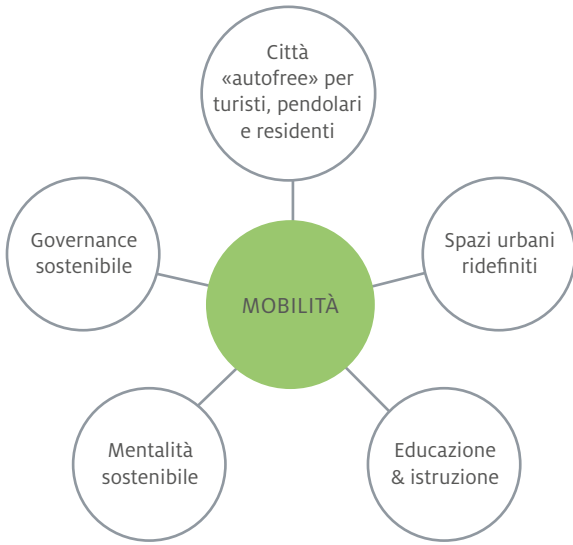


Figura 23: World Café: mobilità

occhio di attenzione alla protezione della privacy e alla sicurezza dei dati. La digitalizzazione permette anche di migliorare la mobilità, sia attraverso l'uso di mezzi di trasporto più avanzati dal punto di vista tecnologico e quindi più efficienti e meno inquinanti, che l'eliminazione stessa del traffico, grazie, ad es. al telelavoro o allo smartworking, passaggio questo che è stato accelerato dalla diffusione della pandemia da COVID-19. A fianco di questo si registra però anche il bisogno di mantenere la possibilità di staccare da un eccesso di tecnologia al bisogno, dato che questa deve facilitare l'incontro e lo scambio tra le persone, piuttosto che sostituirlo. Parlando di "Esperienze e tempo libero" (FIG. 22), a emergere è soprattutto il desiderio di contatto e di una maggiore socialità tra le persone, che si traduce in luoghi di incontro, soluzioni di co-living e rivitalizzazione dei quartieri attraverso l'identificazione delle loro caratteristiche uniche. Secondo i partecipanti, anche la cultura deve avere un ruolo di primo piano, intendendo con questo l'integrazione tra le diverse culture, ma anche la vera e propria offerta culturale della città, che possa rendere Bolzano un hub e un centro nevralgico per eventi e iniziative di qualità. Quello che viene auspicato è anche un maggiore contatto con la natura e uno stile di vita attivo e sportivo, facilitato da un miglior rapporto tra tempo lavorativo e tempo libero. Parlando di "mobilità" (FIG. 23) la parola chiave che emerge è quella della sostenibilità, sia per quello che riguarda i mezzi stessi da utilizzare (o non utilizzare, come si è visto per il tema della digitalizzazione), che per la governance stessa. Questa dovrebbe infatti lavorare all'ideazione e messa in opera di progetti pilota e creativi che aiutino a ripensare radicalmente la mobilità

in città e, per quello che riguarda i pendolari e turisti, verso la città, questo anche in collaborazione con i comuni limitrofi. Per i partecipanti ai World Cafè quello che quindi è auspicabile è un cambio di mentalità e una rieducazione, in modo che si possa ridurre il traffico veicolare (attraverso disincentivi) e incrementare piuttosto quello attivo, quindi andare in bici e a piedi (attraverso incentivi). I tavoli di lavoro dedicati alle "Economie" (FIG. 4) hanno evidenziato sì un desiderio di sviluppo e crescita futuri, ma in una direzione più ripensata e sostenibile. In particolare non sono mancate discussioni a proposito dell'economia circolare, in modo da ridurre gli sprechi e la produzione di rifiuti e ottimizzare le risorse. Questo può essere ottenuto anche attraverso una maggiore diffusione dello sharing, quindi la condivisione sia di prodotti che di servizi invece che la loro privatizzazione (ad es. spazi di co-working e co-living, food sharing, etc.). Quello del ri-localizzare è un tema che è ricorso spesso, sia nel parlare di prodotti a km0, che nel promuovere l'urban farming e in questo sono i quartieri a giocare un ruolo di primo piano, in quanto possono essere rafforzati e valorizzati nelle loro unicità.

 I world cafè hanno sottolineato le direzioni verso cui Bolzano dovrà andare in futuro: una città coesa, che offra occasioni di socializzazione, green e che punti su un tipo di commercio innovativo e sostenibile.



Figura 24: World Cafè: economie

5.2.5 Creative Toolkits

La tecnica del creative toolkit permette di favorire la visualizzazione del concetto di identità urbana, lavorando con oggetti (ad es. lego kit, post-it, materiali modellabili, oggetti, etc.). Si tratta di modalità quasi ludiche che riescono ad intrattenere i partecipanti in una sorta di gioco, ma al tempo stesso li costringono a legare una visione teorica della città ad un oggetto tangibile, reale e concreto. Per questo, anche questi strumenti sono elementi chiave nello sviluppo territoriale della città, in quanto costruiscono passo per passo una visione collettiva per il futuro. Come per i World Cafè, i due



laboratori si sono tenuti in diversi quartieri della città (Oltrisarco-Asiago e Don Bosco), ma utilizzando tecniche diverse: ceramica nel primo e Gioco Convivial nel secondo. In totale hanno partecipato 17 persone. Ai partecipanti del primo laboratorio è stato chiesto di creare degli oggetti di ceramica con l'assistenza di una ceramista professionista e arteterapeuta, Soani Duca. Gli oggetti dovevano essere rappresentativi della città nell'anno 2050. I partecipanti insieme hanno creato una spirale, che doveva simboleggiare il collegamento tra tutti gli oggetti – una sorta di piazza metaforicamente rappresentata – che racchiudeva una serie di oggetti significativi per la città del futuro (FIG. 25):

- Montagna con lo snowboarder e lo sciatore: rallentare il cambiamento climatico e preservare la



Figura 25: Output del primo creative toolkit: Oggetti in ceramica. Fonte: Eurac Research (Foto di Annelie Bortolotti)

- natura e aumentare gli spazi verdi all'interno della città e nelle aree limitrofe;
- **Treno:** promuovere la mobilità sostenibile in Alto Adige;
 - **Albero:** preservare e aumentare gli spazi verdi in città;
 - **Bicicletta e cibo:** favorire la sostenibilità in generale tramite la riduzione delle emissioni di CO₂, con un particolare riferimento alla mobilità sostenibile (meno auto, più biciclette) e a prodotti sani e regionali;
 - **Testa aperta con tre lingue:** promuovere una mentalità aperta attraverso la diversità linguistica. Parlare due lingue e incontrarsi tra gruppi linguistici e culturali come norma e non come eccezione;
 - **Luna e sole a spirale:** creare sinergie e simbiosi tra le due culture agli antipodi: la luce passa e si riverbera da un lato all'altro;
 - **Mani:** due mani che si stringono che simboleggiano culture, persone o gruppi che si incontrano e creano sinergie e simbiosi, a partire dall'infanzia.

Gli oggetti si lasciano dunque ricondurre a due temi principali che sono la convivenza e l'arricchimento reci-

proco tra le diverse culture e il tema della sostenibilità, che passa attraverso le aree verdi all'interno della città e alla mobilità pubblica o attiva.

Per aiutare a sviluppare un'idea per la vision di Bolzano, nel corso del secondo laboratorio è stato utilizzato il gioco da tavola *Convivial* (vedi FIG. 25), sviluppato da Lea Luzzi, una studentessa di Eco-Social Design presso la Libera Università di Bolzano, come strumento per la co-progettazione creativa. L'obiettivo del gioco è quello di sviluppare un'idea di squadra che si adatti al tema del tavolo e di visualizzarla insieme. Il gioco è diviso in quattro fasi: discussione del tema, sviluppo dell'idea, la sua visualizzazione e riflessioni per la sua realizzazione. I partecipanti potevano scegliere un tema: "qualità della vita & del vivere insieme", "mobilità & tempo libero" o "economia & digitalizzazione".

I partecipanti si sono divisi in due gruppi: il primo ha scelto di occuparsi del tema "qualità della vita e del vivere insieme". Più concretamente, l'idea del primo gruppo era quella di trasformare la zona industriale in una zona più vivibile, ad esempio valorizzando maggiormente il piazzale antistante la Fiera di Bolzano, accessibile anche dalla stazione dei treni di Bolzano Sud. I partecipanti erano d'accordo sul fatto che quella piazza potrebbe/do-



Figura 26: Il Gioco da Tavola *Convivial*. Fonte: Eurac Research (Foto di Daria Habicher)



Figura 27: Output del secondo creative toolkit: Piazza Walther 2.0. Fonte: Eurac Research (Foto di Daria Habicher)



Figura 28: Output del secondo creative toolkit: Piattaforma dell'Incontro. Fonte: Eurac Research (Foto di Daria Habicher)

vrebbe diventare un punto d'incontro attrattivo, vivace e possibilmente verde, che inviti i passanti alla sosta. Sono state avanzate proposte per strutture sportive come una palestra all'aperto, vari eventi musicali e culturali, arte di strada e molto altro ancora. Inoltre, doveva essere prodotta una mappa della città di Bolzano Sud, che richiamasse l'attenzione sulle peculiarità di questo quartiere. Era così nata l'idea di una "Piazza Walter 2.0" (FIG. 27)!

Anche il secondo gruppo ha scelto di occuparsi del tema "qualità della vita & del vivere insieme". L'oggetto elaborato dal secondo gruppo era una piattaforma da istituire sia online sia offline. Si trattava di una "piattaforma dell'incontro" (FIG. 28), il cui scopo era quello di costruire e coltivare relazioni tra gli abitanti della città. Secondo i partecipanti, sarebbe auspicabile sviluppare una piattaforma in cui raccogliere tutti gli eventi e le manifestazioni che si tengono a Bolzano. Questa piattaforma non solo dovrebbe promuovere eventi tradizionali e già conosciuti, ma dovrebbe anche favorire l'incontro tra persone diverse (non solo tra i residenti, ma anche tra persone di passaggio a Bolzano come i turisti) che desiderano scambiare idee. Per quanto riguarda la piattaforma offline, l'idea del gruppo era che ci fossero spazi distribuiti in tutta la città dove le persone potessero incontrarsi indipendentemente dalla cultura e dall'età. L'oggetto rappresenta pertanto queste due piattaforme, rese, da un lato, dal filo che simboleggia la rete in fibra ottica nei diversi quartieri di Bolzano (online), dall'altro dagli spazi verdi distribuiti in tutta la città dove dovrebbero svolgersi gli incontri offline.

Questi risultati fanno riflettere, ancora una volta, sulla necessità di valorizzare i quartieri e la zona industriale, ma anche sull'esigenza dei partecipanti di creare spazi ibridi, dove sia possibile l'aggregazione come pure lo svolgimento di diverse attività di natura ludica e culturale.

I creative toolkits hanno fatto emergere che in futuro si dovrà puntare ulteriormente sull'incontro tra culture e sulla sostenibilità, nonché sulla valorizzazione dei quartieri e della zona industriale e sulla creazione di spazi ibridi.

5.2.6 App "MyBZ"



Cultural probes e etnografia mobile

Le cultural probes sono una sorta di "diari multimediali" elaborati dagli abitanti della città, puntano a evidenziare le abitudini di frequentazione degli spazi urbani, le percezioni, i simboli e le caratteristiche della città. Indirettamente, esse attivano (a livello individuale) il processo di elaborazione dell'identità urbana, perché i partecipanti alle cultural probes sono portati a riflettere sulle loro percezioni dello spazio urbano, sui loro spostamenti nei quartieri e fuori dalla città, individuando quindi i luoghi che conoscono e quelli che non visitano⁵. Quando questi "diari" vengono raccolti tramite smartphone, questo metodo etnografico prende il nome di etnografia mobile. Questo metodo è stato finora usato nell'ambito della salute, della mobilità e del turismo (si veda ad es. Bosio & Prunthaller, 2018). Per gli scopi del progetto in esame, è stata sviluppata una applicazione chiamata "MyBZ", compatibile con Android e iOS, il cui download si è promosso tra i tre gruppi target di turisti, residenti e pendolari attraverso l'uso di cartoline informative, canali online e face-to-face per le strade della città (Isetti et al., 2019). L'app permette la somministrazione di un questionario, adattato ad ogni gruppo target, ma con domande per quanto possibili comparabili, sull'esperienza dei rispondenti all'interno della città, le loro percezioni riguardo a determinati punti di interesse e al posizionamento stesso di Bolzano. L'app permette inoltre, previo permesso dell'utilizzatore, il tracking tramite GPS dei suoi movimenti per la durata massima di una settimana, in modo da poter meglio comprendere quali sono le aree più visitate dai tre gruppi (individuabili con delle heatmap, ovvero tanto più una zona è frequentata, tanto più essa risulta calda all'interno della mappa della città) e quali emozioni queste aree suscitano nei partecipanti. Allo stesso tempo l'app permette l'upload di foto. Lo strumento combina dunque la raccolta di dati quantitativi longitudinali e una ricerca etnografica approfondita. La struttura della app, la sequenza e il contenuto dei questionari sono visibili nella FIG. 29. La raccolta dati tramite la app MyBZ è stata effettuata tra novembre 2019 e marzo 2020. In totale 368 persone hanno scaricato la app (230 residenti, 81 pendolari, 57 turisti), delle quali 190 hanno completato almeno un questionario e dato accesso alla posizione GPS. Si tratta di una metodo particolarmente innovativo, sia per la modalità di raccolta dati in sé, sia con riferimento all'oggetto di studio e alla popolazione coinvolta: se l'et-



Figura 29: Flow Chart della App MyBZ

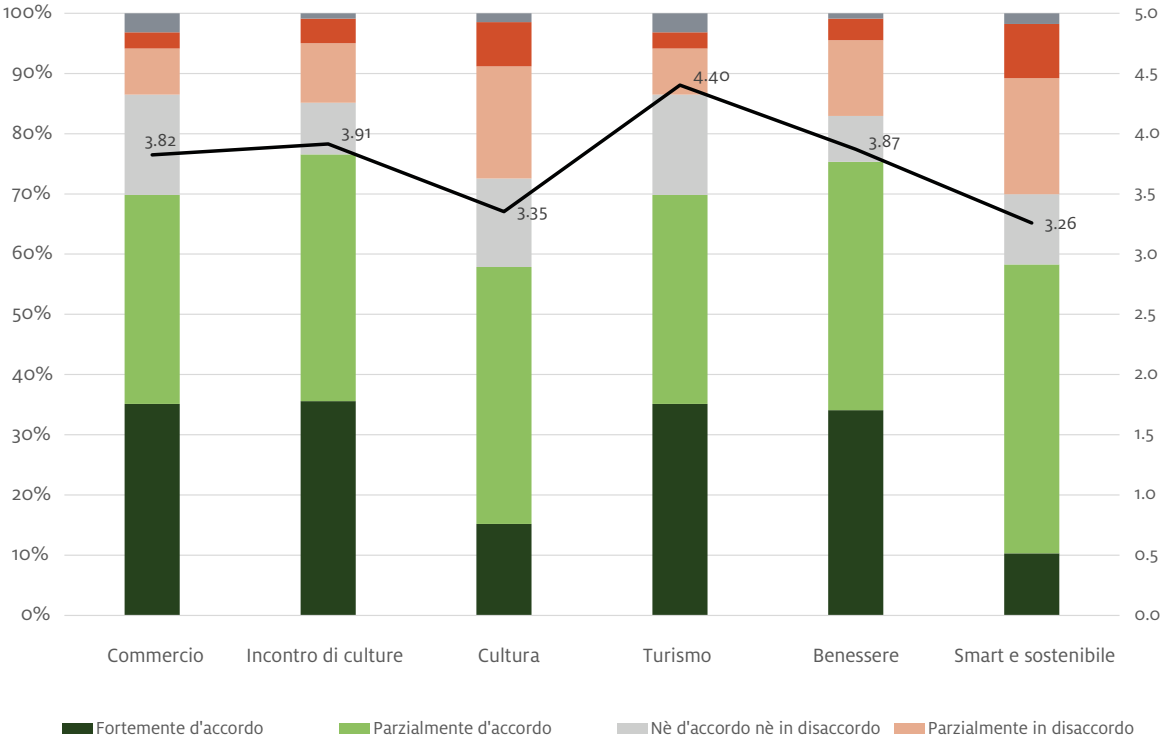


Figura 30: Quanto sei d'accordo con la seguente affermazione: nella mia visione, Bolzano è una città... (residenti, n=230). Fonte: Eurac Research

⁵ Si tratta, in ultima istanza, di un metodo etnografico dove è lo stesso partecipante allo studio ad auto-osservarsi, documentare e riflettere sulle proprie azioni. Prima della diffusione degli smartphone, questo tipo di documentazione avveniva con l'ausilio di supporti cartacei, macchine fotografiche, registratori, cartine geografiche etc. (Gaver et al., 1999).

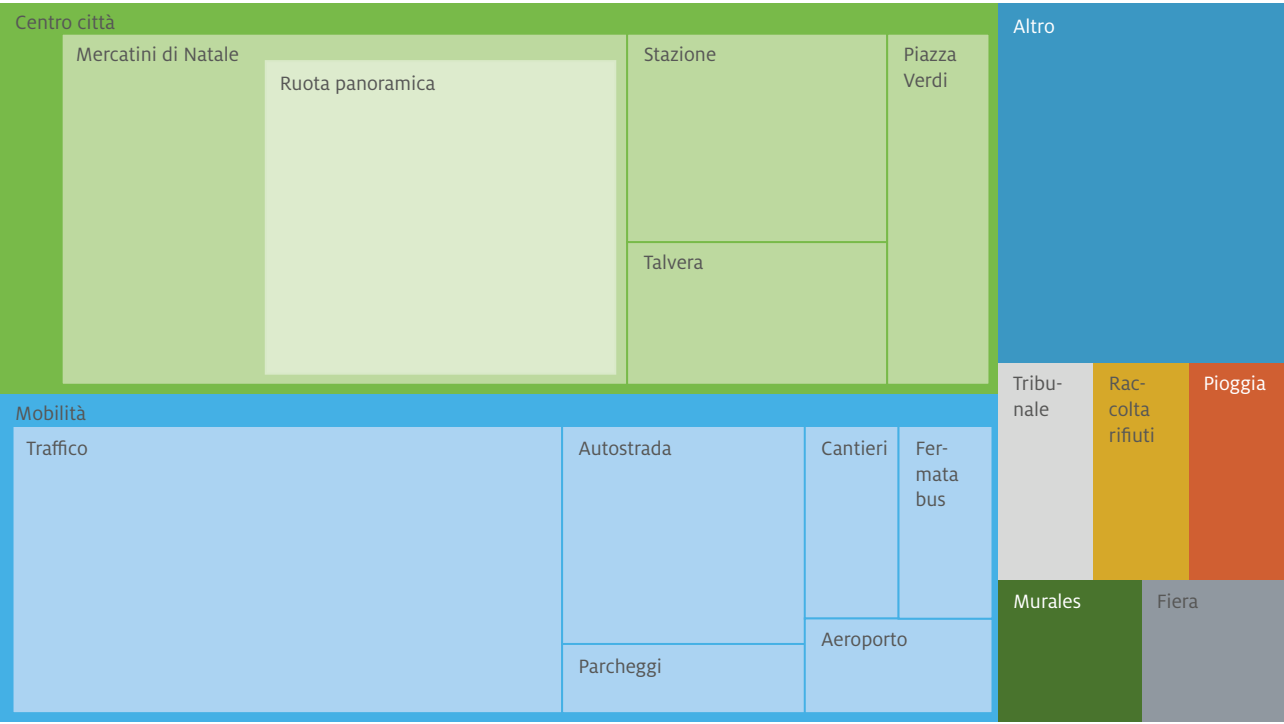


Figura 31: Scatta una foto di qualcosa che non ti piace a Bolzano (tutti, n=46). Fonte: Eurac Research

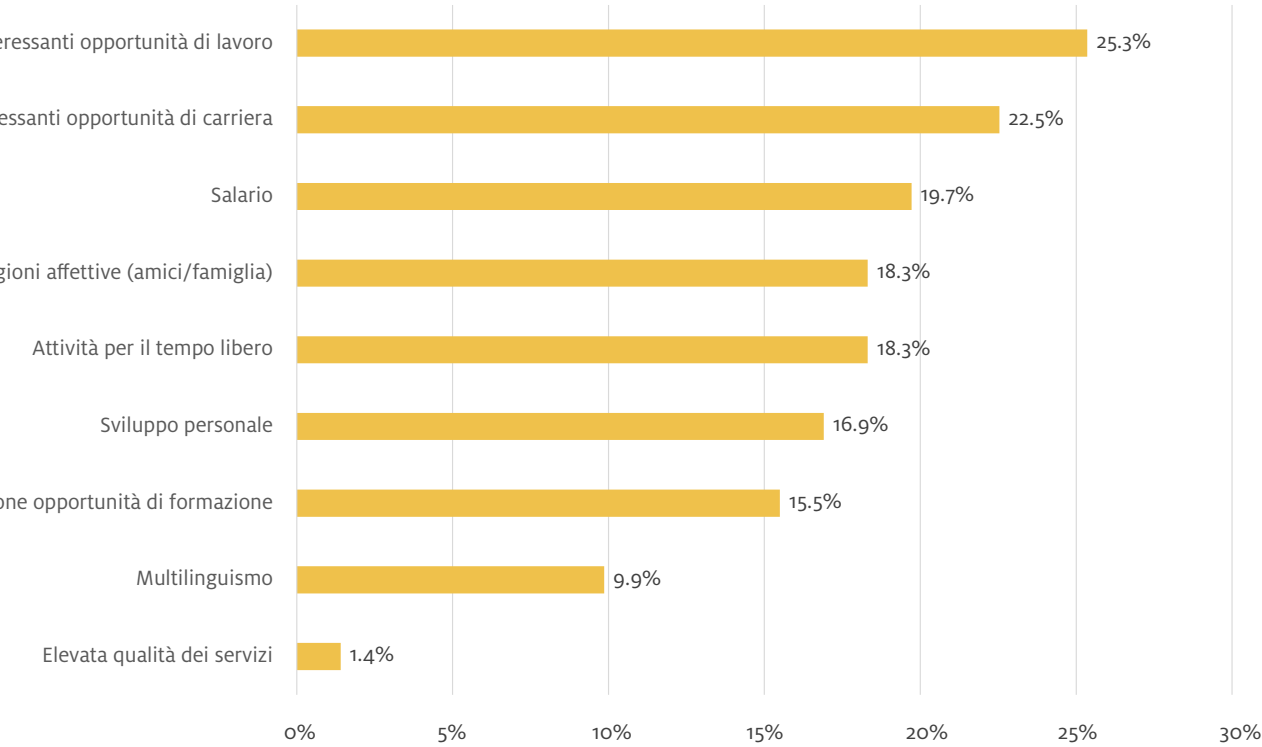


Figura 32: Ragioni per studiare/lavorare a Bolzano (Pendolari, n=81). Fonte: Eurac Research

nografia mobile era stata finora utilizzata per studiare il comportamento e le preferenze dei turisti (soprattutto l'aspetto della mobilità), questo progetto ha ampliato il target ai residenti e ai pendolari, nonché ne ha esteso l'ambito di applicazione. L'analisi svolta nell'ambito del presente progetto è da considerarsi come esplorativa, in quanto il reclutamento dei partecipanti è stato reso difficoltoso per motivi amministrativi, nonché per via del lockdown imposto su tutto il territorio italiano per limitare la diffusione della COVID-19, iniziato il 9 marzo 2020.

Essendo varie le modalità di risposta al questionario (risposta chiusa, aperta, oppure tramite l'upload di foto), ed essendo tale questionario complementato dalla raccolta di dati GPS, i risultati variano tra dati quantitativi, qualitativi, immagini e *heatmaps*, e sono pertanto stati analizzati con modalità diverse, come si cercherà di chiarire di seguito.

La **FIG. 30** mostra le risposte dei residenti riguardo il carattere della città. Come si può notare, tutte le opzioni hanno ricevuto almeno il 50% di risposte positive, segnalando il carattere poliedrico della città (tesi 3). L'opzione che prevale tra quelle proposte è quella della città turistica (media 4.40), seguita dall'incontro di culture (3.91), il benessere (3.87), il commercio (3.82), la cultura (3.35), la sostenibilità (3.26). La percezione dei residenti di Bolzano città turistica non corrisponde ai dati presentati nella sezione "analisi dei dati statistici e secondari", dove è stato evidenziato che, in realtà, l'intensità turistica (rapporto presenze turistiche-residenti) è molto più elevata in altre località della provincia. Questa percezione è stata ribadita anche nel corso dei focus group ed è stata interpretata come una forma di insofferenza della popolazione rispetto ad un numero moderato di visitatori. Da considerare è tuttavia anche il ruolo degli escursionisti giornalieri, che – pur non comparendo nelle statistiche ufficiali sul turismo – contribuiscono alla congestione delle aree centrali della città. Questa insofferenza è confermata dalla **FIG. 31**, che rappresenta il risultato dell'analisi dei contenuti, elaborata con il software NVivo (si veda la sezione "Analisi dei contenuti"), delle foto caricate dai rispondenti (in questo caso non è stato possibile distinguere tra i 3 gruppi target) come risposta alla domanda: "scatta una foto di qualcosa che non ti piace a Bolzano". Poiché il periodo di raccolta dati coincideva con quello dei Mercatini di Natale, l'insofferenza verso i turisti si è tradotta in un'insofferenza verso i mercatini, in particolar modo verso la ruota panoramica che è stata installata nel Parco della Stazione nell'inverno 2019. Un altro punto debole è quello della mobilità: parecchi rispondenti hanno infatti fotografato scene di traffico e code, ma anche l'infrastruttura stessa, come fermate dell'autobus, l'autostrada, i parcheggi e l'aeroporto. Tra i luoghi meno amati figura anche Piazza Tribunale, forse a testimonianza della difficoltà di rielaborare un passato doloroso della città

e di poterci convivere ancora oggi. Infine, i dati raccolti nella fase di analisi di dati secondari e statistiche hanno sottolineato l'attrattiva di Bolzano per gli studenti e i lavoratori pendolari. I motivi per cui residenti in altri comuni decidono di studiare o lavorare a Bolzano risultano essere le interessanti opportunità di lavoro e di carriera, come pure il salario (**FIG. 32**). Anche le ragioni affettive si dimostrano essere particolarmente rilevanti, mentre il multilinguismo si colloca agli ultimi posti. Si noti che queste risposte sono fortemente condizionate da fattori come l'età dei rispondenti, che nel caso di questa rilevazione, per le modalità stesse con cui è stata somministrata, si dimostra essere particolarmente bassa (nel caso dei pendolari, il 50% dei rispondenti ha 20-29 anni, il 27% tra 30-39). Questi risultati, poiché provenienti da coloro che già lavorano a Bolzano, non sottolineano invece la difficoltà riscontrata negli anni passati a livello provinciale di reperire forza lavoro qualificata, dovuta a una serie di fattori come i salari bassi rispetto al costo della vita, la difficoltà di trovare alloggio, la limitata accessibilità dal punto di vista dei trasporti (si veda Oberrauch et al., 2019 e Ferraretto, 2020). Questa difficoltà si è tradotta negli ultimi anni in un aumento del numero di emigrati altoatesini, la maggior parte dei quali (71%) in possesso di laurea, spesso diretti verso i Paesi confinanti (Oberrauch et al., 2019). Un forte posizionamento della città di Bolzano in questo senso potrà sicuramente aiutare a contrastare questo fenomeno in futuro.

 Attraverso la app MyBZ è stata evidenziata la percezione, da parte dei residenti, di Bolzano come città a forte vocazione turistica, che offre anche buone opportunità lavorative dal punto di vista dei pendolari.

Bibliografia

- Allison, M., & Kaye, J. (2015). Step 3: Mission, Vision, Values. In *Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times, Third Edition*. New York City: Wiley, pp. 77-98.
- ASTAT (2019). Arrivi e presenze per provenienza e unità territoriale, 1990-2019. Accessibile a: https://qlikview.services.siag.it/QvAJAXZfc/opendoc_noto-ol.htm?document=Turismo.qvw&host=QVS%40ti-tan-a&anonymous=true
- Bazeley, P., & Jackson, K. (Eds.) (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. Newbury Park: SAGE publications limited.
- Bizzarri, L. (2016). Rigenerazione urbana e cultura. La cura delle relazioni e il racconto di un territorio, In *Città Come Cultura*, Ed. Fondazione MAXXI Roma.
- Bosio, B., Prunthaller, S. (2018). Mobile Ethnography as an Innovative Tool for Customer Experience Research in Tourism - A Case of the Tourism Destination Upper Austria. *ARA: Journal of Tourism Research/Revista de Investigacion Turistica*, 8 (2): 7-24.
- Brown, J, Isaacs, D. (2010). *The world café: Shaping our futures through conversations that matter*. Sidney: Read How You Want.
- Buber, R., Zelger, J. (2000). *GABEK II: Zur qualitativen Forschung*. Innsbruck: Studienverlag.
- Corio, G. F. (2005). *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*. Ceris-Cnr.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Newbury Park: Sage Publishing.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: A tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4): 229-243. <http://dx.doi.org/10.1108/14635779710195087>
- Ferraretto, V. (2020). Can Rural Regions Compete for Talents? A Case Study From South Tyrol, Italy. In: Kofler, I., Innerhofer, E., Marcher, A., Gruber, M., Pechlaner, H. (Eds.). *The Future of High-Skilled Workers: Regional Problems and Global Challenges*. Berlin: Springer Nature.
- Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.) (2004). *A companion to qualitative research*. Newbury Park: Sage Publishing.
- Gaver, B., Dunne, T., & Pacenti, E. (1999). Design: cultural probes. *interactions*, 6(1): 21-29.
- Isetti, G., Scuttari, A., Vanzi, G. (2017). *Piano di marketing territoriale per la Provincia di Belluno*. Bolzano: Eurac Research.
- Isetti, G., Corradini, P., Gruber, M., Della Valle, N., Zubaryeva, A. (2018). *Culture Building an Territorial Development. Come preparare un territorio alla rivoluzione “disruptive” dell’e-mobility*. Bolzano: Eurac Research.
- Isetti, G., Scuttari, A., Ferraretto, V. (2019). An innovative tool for reshaping urban identities: the case study of Bolzano (IT). *3rd International Conference SSPCR Smart and Sustainable Planning for Cities and Regions*.
- Kaymaz, I. (2013). Urban landscapes and identity. In: *Advances in landscape architecture*. London: IntechOpen, pp. 739-760.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, 1 (1): 58-73.
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place branding and public diplomacy*, 5(1), 26-37.
- KPMG (2016). *The future of cities: creating a vision*. Accessibile a: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/the-future-of-cities-creating-a-vision.pdf>
- Lerner, J. (2014). *Urban acupuncture*. Island Press.
- Lynch, K. (1960). *The image of the city* (Vol. 11). Cambridge (MA): MIT press.
- Mitterhofer, J. (2013). Competing narratives on the future of contested heritage: a case study of fascist monuments in contemporary South Tyrol, Italy. *Heritage & Society*, 6(1), 46-61.
- Morgan, D. L. (1997). *The focus group guidebook* (Vol. 1). Newbury Park: Sage publishing.
- Obermair, H. (2017). Monuments and the City – an almost inextricable entanglement. In: Fink, M., Rautz, G., Weissengruber, R., Zanenga, P. (Eds). *Multiple Identitäten in einer „glokalen Welt“ – Identität multiple in un „mondo globale“ – Multiple identities in a „glocal world“*. Bolzano: Eurac Research.
- Obermair, H. (2018). Da Hans a Hannah – il “duce” di Bolzano e la sfida di Arendt. In: *Il Cristallo. Rassegna di varia umanità*, 60(1): 27-32.
- Oberrauch K., Perkmann U., Romagna F. (2019). *Brain Drain – Brain Gain: quanto è attrattivo il mercato del lavoro altoatesino?* IRE Studio 2.19 e Camera di commercio di Bolzano (Eds.). Bolzano
- Pechlaner, H., Herntrei, M., Pichler, S., & Volgger, M. (2012). From destination management towards governance of regional innovation systems–the case of South Tyrol, Italy. *Tourism Review*.
- Pechlaner, H., Innerhofer, E. (2016). Kreativ-Hotspot Bozen Süd - Eine Vision? : Die Rolle von Kunst und Kultur in der Entwicklung urbaner Räume = Hot-spot Creativo Bolzano Sud - Una Visione? : Il ruolo dell'arte e della cultura per lo sviluppo di spazi urbani. Bolzano: Eurac Research.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1): 25-40.
- Raffaetà, R. (2019). Tutti i colori del verde. Il ruolo del verde urbano nei processi di cittadinanza nella città di Bolzano. *Archivio antropologico mediterraneo*, 21(21 (1)).
- Scuttari, A., Ferraretto, V., Dibiasi, A., Isetti, G., Erschbamer, G., Sartor, S., Habicher, D., de Rachewiltz, M. (2019). *The Sustainable Tourism Observatory of South Tyrol (STOST)*. First Annual Progress Report (2018). Bolzano: Eurac Research.
- United Nations. (2020). *World Population Ageing 2019*. Department of Economic and Social Affairs Population Division. Accessibile a: <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2019-Report.pdf>
- Witthaus, U., & Witter, W. (2000). *Open Space. Eine Methode zur Selbststeuerung von Lernprozessen in Großgruppen*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Zebisch M., Vaccaro R., Niedrist G., Schneiderbauer S., Streifeneder T., Weiß M., Troi A., Renner K., Pedoth L., Baumgartner B., Bergonzi V. (a cura di), Rapporto sul clima – Alto Adige 2018, Bolzano, Italia: Eurac Research, 2018.
- Zukunftsinstitut (2020). *Megatrends*. Accessibile a: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>

eurac
research

Eurac Research

Viale Druso 1

39100 Bolzano

T +39 0471 055 055

info@eurac.edu

www.eurac.edu