

Verso la pianificazione strategica delle aree urbane nello Spazio Europeo: nuovi strumenti per lo sviluppo locale tra competitività e cooperazione

Rosaria Amantea*

Abstract

Il dibattito per una pianificazione equilibrata dello Spazio Europeo scaturisce dal processo di globalizzazione che ha intensificato i livelli di competitività, determinando il costante aumento di interdipendenza tra i territori che, in funzione delle migliori risorse disponibili, si contendono i flussi di investimenti produttivi, i flussi turistici, la localizzazione di imprese, di attività culturali, etc. La consapevolezza di questi processi e delle sfide che essi implicano hanno condotto verso l'approfondimento di azioni mirate di pianificazione strategica, orientata alla definizione di un "piano-programma" che contempli scelte di medio-lungo termine, tenendo conto della necessità di bilanciare le tre direttrici fondamentali dello sviluppo: *quella sociale, quella ambientale, quella economica*.

Ai fini della valutazione del piano-programma gli strumenti normalmente utilizzati nel breve periodo sono diretti (Piani di *performance* o piano delle prestazioni) e indiretti (*Benchmarking, Best practice*).

Parole chiave

SSSE, pianificazione strategica, marketing urbano, cooperazione, competitività, sviluppo locale.

*Ricercatore a contratto, Dipartimento Pau, Università degli Studi mediterranea di Reggio Calabria.

1. Introduzione

Il *modello di sviluppo policentrico* previsto dallo SSSE (*Schema di Sviluppo dello Spazio Europeo – Postdam 1999*) modifica sostanzialmente il sistema di netta contrapposizione tra le aree urbane, verso politiche di integrazione: a) cresce la consapevolezza della opportunità di costituzione delle reti, per le quali lo spazio europeo, il territorio, *diviene un denominatore comune*; b) si apre il dialogo tra città, nodi di riferimento di tale sistema policentrico, e *le strategie di sviluppo superano l'approccio settoriale, verso azioni congiunte e meccanismi di cooperazione, che rappresentano un metodo di lavoro e uno strumento d'azione*; c) al tempo stesso le città costruiscono il loro vantaggio competitivo e comparativo su fattori di identità culturale (*conservation et gestion créative des paysages culturels – SSSE – 1999*).

E' evidente che l'interesse e le motivazioni che inducono la Commissione Europea ad occuparsi di pianificazione spaziale, riguardano l'effetto che molte iniziative (sia pure non direttamente riferite ad ambiti territoriali delimitati) possono determinare in termini di impatto sulla gestione e governo dei territori; ed è altrettanto evidente come in tale scenario gli strumenti di pianificazione di livello nazionale e locale, debbano tenere in debito conto le strategie generali cui lo SSSE è orientato, verso lo sviluppo armonico ed equilibrato dello spazio europeo. In tale contesto le aree urbane, in quanto ambito di concentrazione delle attività e luogo di applicazione delle politiche di sviluppo, giocano un ruolo strategico, ma di complessa gestione e valutazione, considerata la natura poliedrica delle città, in equilibrio tra risorse tangibili, risorse intangibili, servizi e relazioni tra gli attori coinvolti nello sviluppo e nelle strategie di competizione internazionale.

2. Lo Schema di Sviluppo dello Spazio Europeo: verso un modello equilibrato di coesione

Lo schema di Sviluppo dello Spazio Europeo (SSSE) viene ufficialmente adottato a Postdam l'11 maggio del 1999, e costituisce la fase ultima di concertazione degli Stati membri dell'Unione, dopo dieci anni di consultazioni e scambi (Nantes 1989 – Liegi 1993 – Noordwijk 1997 – Tampere “Programma di applicazione SSSE” 1999-2003), finalizzati alla individuazione di linee comuni di indirizzo per la pianificazione spaziale, pur essendo questa di esclusiva competenza degli Stati membri, come previsto dal Trattato dell'Unione. Tale momento costituisce un significativo punto di partenza per un riequilibrio delle dinamiche di sviluppo e pianificazione che, alla luce del processo di coesione economica e sociale in atto, necessariamente devono essere riviste e calibrate in funzione di un obiettivo comune di crescita. Contestualmente si intensifica l'azione di cooperazione tra regioni, indotta da diverse iniziative promosse dalla Commissione Europea, che orientano i Governi locali alla verifica di prassi e modalità verso politiche di integrazione (Programmi di Iniziativa Comunitaria – PIC; Cooperazione transnazionale e transfrontaliera; Azioni Pilota ex art.10 del FESR; etc.). Attraverso tali iniziative la Commissione raccoglie significativi elementi per verificare l'impatto delle politiche settoriali promosse nello Spazio Europeo, attingendo dalle singole attività differenti input riguardo alle tendenze in atto nei territori nazionali. La finalità principale è costituita dalla necessità di poter definire delle linee di evoluzione dello sviluppo dello spazio europeo che assicurino contestualmente:

- coesione economica e sociale;
- uso razionale delle risorse disponibili;
- competitività bilanciata ed armoniosa.

Sulla base di tali principi lo SSSE assume il significato di “Quadro di riferimento comune per l'azione e una guida destinata alle autorità competenti”, quale strumento condiviso dagli Stati membri (anche a livello di Regioni e Province autonome), a supporto delle politiche di sviluppo nazionali, con la finalità di

raggiungere l'obiettivo generale dello *sviluppo sostenibile ed equilibrato*, contenuto in *tre principi guida*:

1. sviluppo policentrico dello spazio europeo e nuovo rapporto città-campagna;
2. parità di accesso alle infrastrutture e alle conoscenze;
3. gestione controllata e prudente del patrimonio ambientale (naturale e culturale).

Tale quadro di riferimento svolge un ruolo determinante nella inversione di tendenza rispetto alla pianificazione territoriale, non più incentrata su un approccio prescrittivo, ma piuttosto orientata all'uso di strumenti strategici che siano in grado di tradurre le risorse specifiche e le vocazionalità di un territorio in linee di sviluppo. Si delineano le potenzialità della pianificazione *project-oriented* (Pedrazzini, 2002), mettendo in relazione il territorio con i differenti livelli di programmazione, dalla *scala comunitaria* a quella locale

In termini operativi si rende necessaria l'attivazione di un Osservatorio sulla Pianificazione Territoriale (ESPON), in grado di rilevare e monitorare le informazioni relative alle dinamiche territoriali di ogni Stato membro. La previsione di un Osservatorio nell'ambito delle linee di indirizzo dello SSSE, conferma la assoluta importanza attribuita alle diversità territoriali e alle specificità che compongono e caratterizzano il territorio europeo, al fine di impedire processi di massificazione attraverso piani e interventi non adeguatamente addentellati con le specificità locali. In una parola, la *conoscenza* diventa il presupposto essenziale per poter rappresentare la complessità dei fenomeni locali e soprattutto per poter indirizzare lo SSSE verso azioni e interventi adeguati alle singole realtà.

Con tale finalità prende il via nel 1998 il Programma di Studio sulla Pianificazione Europea (*Study Programme on European Spatial Planning – SPEPS – Azione pilota ex art.10 FESR*), come fase preparatoria alla istituzione dell'Osservatorio e soprattutto quale primo elemento indispensabile alla attivazione dello SSSE. Risulta tra le attività prioritarie la raccolta di informazioni per la costruzione di una base conoscitiva omogenea, in grado di garantire la comparazione tra le differenti condizioni, e soprattutto adatta a comporre la piattaforma comune per la ri-

cerca scientifica indirizzata alla definizione di strategie di analisi, interpretazione e valutazione delle dinamiche di sviluppo. Nasce l'esigenza di avviare un percorso di ricerca/raccolta/analisi, per la definizione di indicatori, da un lato capaci di rappresentare la complessità dello Spazio Europeo, dall'altro di garantire una lettura di sintesi dei fenomeni territoriali, strumentale alla individuazione delle linee strategiche di intervento.

Gli ambiti di studio e di approfondimento principali sui quali si concentra lo SPESP sono:

1. il miglioramento delle relazioni urbano-rurali e nuove modalità di cooperazione;
2. i criteri per la differenziazione spaziale;
3. la rappresentazione per immagini dello Spazio Europeo.

3. L'approccio metodologico: l'analisi/conoscenza del territorio quale primo livello per la definizione di linee strategiche di intervento

L'idea guida che sostiene il percorso metodologico dello Studio per la conoscenza dello Spazio europeo, consiste nell'aver assunto un livello di analisi che necessariamente precede le fasi di intervento, e che già di per sé costituisce una fase di interpretazione sintetica delle risorse disponibili. La individuazione di alcune categorie di risorse definisce il campo di indagine e soprattutto il taglio che tale base conoscitiva suggerisce per specifici programmi.

Pur riconoscendo alla fase della conoscenza e contezza delle risorse una notevole importanza, le finalità cui le analisi sono rivolte non si concretano in un puro esercizio di catalogazione; difatti partendo dalla enumerazione dei beni e dei servizi, è possibile definire tracce e temi di sviluppo attorno alle risorse rilevate, materiali e immateriali, che diventano il fulcro attorno al quale costruire un percorso di *riconoscimento-verifica-valorizzazione-crescita*, facendo emergere dal territorio le sue stesse potenzialità, verso una proficua e sinergica condizione di *causa-effetto* tra risorse e capacità di sviluppo.

Tale impostazione comporta il riconoscimento delle invariabili ambientali, culturali ed economiche che determinano l'armatura del territorio, alle quali attribuire di volta in volta valore di esistenza, potere attrattore, potere di sviluppo, a seconda che si tratti di emergenze storiche, di elementi dal forte carattere testimoniale, o risorse capaci di innescare processi duraturi di sviluppo.

L'articolazione complessiva del percorso della conoscenza riguarda i seguenti livelli (Dematteis, 1996):

- a) *Primo livello enumerativo*: riguarda il "dove" dei singoli beni/risorse/fenomeni ;
- b) *Secondo livello sintattico*: la cui informazione non riguarda più i singoli fatti, ma rapporti tra categorie di beni/risorse/fenomeni nello spazio fisico territoriale;
- c) *Terzo livello simbolico ideologico*: riguarda le "visioni" del territorio e le metafore legate a simboli, tradizioni, identità, attorno alle quali individuare percorsi di valorizzazione e sviluppo.

Ad ogni livello corrispondono degli specifici *strumenti* relativamente alla conoscenza delle risorse, che possono essere descrittivi e di indagine (Schedatura), o di lettura e interpretazione (cartografia vettoriale e infografica).

4. Globalizzazione e sviluppo locale: il ruolo delle città

Le politiche di integrazione dell'Unione Europea definiscono un novo scenario che produce un conseguente aumento della concorrenza tra le principali aree urbane dello Spazio Europeo: ogni istituzione o impresa può scegliere dove insediare le proprie attività con ampia libertà, pertanto le reti globali di comunicazione rendono l'aspetto localizzativo sempre meno dipendente da condizioni storiche e sempre più libero da limitazioni precedenti: ogni decisione di localizzazione è presa sulla base delle migliori condizioni offerte da un territorio nel preciso momento dell'investimento, senza rigidità derivanti dal passato, e senza condizionamenti per il futuro (Vicari, 1999). Si determina una condizione di *a-contestualità* e *a-temporalità* delle decisioni lo-

calizzative, per cui il ruolo svolto dalle città supera la condizione tradizionale di livelli gerarchici di riferimento nazionale. In tale processo di globalizzazione la città svolge un ruolo centrale (R. Camagni 1999): a parità di condizioni oggettive favorevoli all'investimento, la scelta localizzativa ricade sulla città che ha costruito una base attrattiva più appetibile in termini di servizi materiali e immateriali, ad un livello qualitativamente alto ritenuto coerente con gli standard medi richiesti dal mercato.

In tale contesto si inseriscono le politiche di *marketing* urbano, orientate alla costruzione del vantaggio competitivo, rappresentato dalle condizioni offerte dalla città in termini strutturali oltre che immateriali (qualità della vita, risorse umane, elevata qualità dell'ambiente naturale e costruito, etc.) e la qualità dello spazio urbano assume una importanza centrale, divenendo essa stessa strumento di competizione.

L'aspetto più innovativo di tale approccio infatti consiste nella attivazione di un piano strategico attraverso forme di consultazione e partecipazione allargata per creare il consenso attorno a una "immagine di mercato" della città, condivisa e competitiva, intendendo per *piano strategico l'organizzazione sistematica e gerarchica di risorse e mezzi (pubblici o privati) per il conseguimento ottimale di specifiche finalità e obiettivi* (Cicerchia, 2000).

5. Le strategie di intervento: azioni di sviluppo tra competitività e cooperazione

Considerato che l'azione di sviluppo si configura come l'incremento delle possibilità di fruizione delle risorse, compatibilmente con la definizione di soglie ottimali di uso (*carrying capacity*) e con la finalità di rendere visibile la città nel sistema complessivo delle concorrenze, si rende opportuna la creazione di reti di riferimento, tenendo conto che la capacità concorrenziale dei sistemi urbani è direttamente collegata alle dotazioni di base in termini di servizi, strutture, capitale umano, etc.; solo la struttura cooperativa della rete consente di affrontare in maniera equilibrata il mercato. Pertanto la cooperazione si configura

quale strumento finalizzato a contenere l'effetto iperstimolativo, derivante dalla nuova impostazione dello sviluppo incentrato sull'offerta di servizi avanzati. Cooperare significa confrontare le opportunità e le basi competitive, al fine di definire strategie comuni, condivise ed equilibrate. Difatti la costituzione della rete, se da un lato evita la concorrenza eccessiva e insostenibile, dall'altro determina un interessante livello di complementarità, quale condizione necessaria allo sviluppo armonico. Inoltre la creazione della rete, soprattutto per centri di piccole e piccolissime dimensioni, è il solo mezzo per garantire la massa critica di domanda/offerta indispensabile alla riuscita di iniziative di sviluppo.

La rete quindi offre la possibilità di organizzare diverse aree urbane in termini di compensazioni e integrazioni, contenendo la tentazione autarchica di essere autonomi ed esaustivi nell'offerta, ed evitando che si debba sottostare alla legge dell'effetto-città, e cioè il potenziamento dei servizi superiori che tendenzialmente provocano condizioni di congestionamento, a scapito della vivibilità urbana (Archibugi, 2002).

« [...] Le città riconoscono che la sostenibilità non rappresenta uno stato né una visione immutabili, ma piuttosto un processo locale, creativo e volto a raggiungere l'equilibrio che abbraccia tutti i campi del processo decisionale locale». (“Carta delle città europee per uno sviluppo durevole e sostenibile” Aalborg 1994).

6. La pianificazione strategica e gli strumenti di verifica diretta: i piani di performance

Gli obiettivi generali della valorizzazione e promozione del territorio possono essere perseguiti attraverso una strategia complessiva, in considerazione di quelle che sono le reali disponibilità del sistema territoriale in oggetto, per uno sviluppo sostenibile e duraturo, perché fondato su risorse endogene e su una logica integrata. Il successo della attivazione di percorsi di valorizzazione nel sistema locale è misurabile attraverso alcuni indicatori identificativi e rappresentativi delle *performance di svi-*

luppo generate dagli investimenti. Il Piano strategico deve essere dunque affiancato da un *Piano di performance* (o delle prestazioni) necessario a connettere gli obiettivi generali definiti a livello progettuale, con le reali concretizzazioni delle attività e iniziative che il Piano prevede, misurate su un asse temporale più contenuto rispetto al piano generale (normalmente con verifiche di impatto annuali).

Tra gli obiettivi principali di un Piano strategico orientato ad accrescere la competitività territoriale, è possibile elencare i seguenti punti:

1. Difesa e salvaguardia del territorio (con particolare riferimento alle aree caratterizzate da dissesto idrogeologico);
2. Miglioramento e potenziamento del sistema dei trasporti (garantendo una agevole fruizione del sistema di collegamento interno e verso l'esterno);
3. Miglioramento del livello qualitativo dell'offerta in termini di strutture e servizi (sia quantitativamente che qualitativamente, facendo leva in particolare sulla formazione e sulla capacità professionale);
4. Creazione delle condizioni di base di "vivibilità" dei centri urbani attraverso interventi di recupero mirati;
5. Incentivazione delle attività imprenditoriali con riferimento alla dotazione delle risorse locali;
6. Sostegno di forme di sviluppo integrato attraverso la valorizzazione delle produzioni locali.

La definizione del Piano di performance è costruita in modo da rendere quantificabili tali obiettivi nel breve periodo (*ranking* degli indicatori), per la misurazione delle prestazioni attese dal Piano e per la verifica degli impatti sul territorio.

Nell'ambito dello SSSE la misurazione dello sviluppo e incremento della competitività delle aree urbane è articolata su un set di indicatori incentrati su caratteristiche fisico-geografico-strutturali, che offrano la possibilità di svolgere verifiche comparative:

1. posizione geografica;
2. integrazione spaziale;
3. forza economica;
4. ricchezze naturali;

5. ricchezze culturali;
6. pressione sugli usi del suolo;
7. integrazione sociale.

Si tratta naturalmente di una serie di riferimenti che possono essere debitamente integrati a seconda delle finalità (struttura di riferimento del Piano strategico di sviluppo) e soprattutto della possibilità di misurazione (la difficoltà nella rilevazione dei dati per la quantificazione degli indicatori costituisce spesso un limite ai processi di valutazione e comparazione su larga scala).

7. Le azioni di verifica indiretta: il *benchmarking* e il sistema urbano come impresa

Spesso nel marketing urbano le città sono assimilate a soggetti unitari come possono esserlo le imprese. In realtà gli investimenti attivati per la promozione e la crescita della città, sono la derivazione della interazione tra diverse categorie di attori rilevanti, attraverso i quali la città si misura nella articolazione delle attività di governo urbano:

- a) *customer*, clienti e fruitori dei beni-servizi;
- b) *stock-holders*, proprietari di terreni, fabbricati e infrastrutture;
- c) *stake-holders*, lavoratori e fornitori di servizi che traggono vantaggio dal buon funzionamento della città;
- d) *policy-makers*, i decisori.

Ciascuna di tali categorie ha un ruolo e svolge un compito differenziato nella attivazione di un piano di marketing, e soprattutto “vive” in maniera differenziata l’impatto delle azioni di sviluppo implementate nella città.

Considerato che ogni sviluppo comporta anche degli svantaggi ed una redistribuzione degli svantaggi, esattamente come per i vantaggi, è necessario operare perché gli effetti redistributivi delle azioni di marketing urbano siano analizzati, evidenziati, negoziati, se si vuole che sia il contesto a fare della città un soggetto realmente unitario. Si tratta di un processo complesso che vede nella concertazione uno degli strumenti principali a garanzia dell’efficacia/efficienza degli interventi.

La disponibilità dell'amministrazione locale e dei diversi soggetti coinvolti nel processo di sviluppo, a percorrere strade innovative verso la soluzione delle problematiche connesse a interventi complessi, è verificabile anche sul piano della disponibilità al ricorso a pratiche di verifica delle *best practice* già in fase di redazione degli studi di fattibilità. Tale azione di confronto pone tutti i soggetti coinvolti nel processo di sviluppo, nella condizione di poter riconoscere il proprio ruolo in un altro contesto preso a riferimento, da considerarsi quale standard ottimale. Si tratta di un approccio di tipo aziendale nel quale la città, assimilata al bene comune impresa, è segmentata nelle diverse fasi-momenti delle azioni di sviluppo, al fine di attivare un sistema di comparazioni con contesti ritenuti *best practice*, dalla fase di progetto alla fase di implementazione dei programmi.

Tale verifica si ottiene attraverso una tecnica di derivazione aziendale, il *benchmarking*, che costituisce un metodo per il miglioramento dei processi, dei prodotti, dei servizi (in una parola le *performance*), attraverso la verifica di quei casi ritenuti di successo, secondo categorie di indicatori preventivamente definite. Difatti il *benchmarking* nasce come strumento di misurazione per l'accrescimento dei sistemi di concorrenza privati, ed ha assunto negli ultimi anni valore applicativo anche nel settore pubblico, considerati gli sviluppi in materia di riforme che tendono ad assegnare sempre maggiore autonomia organizzativa e gestionale alla Pubblica Amministrazione, per una diretta assunzione di responsabilità in termini di *garanzia dei risultati*. Si è pertanto determinata la necessità di ricorrere a strumenti di misurazione delle performance, in grado di restituire dati e informazioni sul miglioramento continuo delle attività e degli impatti che queste generano sul territorio. Il *benchmarking* costituisce una tecnica efficace nella verifica delle *best practice*, poiché comporta non l'implementazione pedissequa di sistemi di sviluppo sperimentati altrove, quanto piuttosto l'attivazione di un processo di *apprendimento* delle strategie vincenti e soprattutto la definizione di azioni e di strumenti per il *trasferimento* dei cambiamenti ritenuti utili e indispensabili a colmare il *gap* riscontrato tra il territorio in cui si opera e le aree prese a riferimento. Si tratta di innescare un processo di sviluppo inserendo

variabili di rottura rispetto a comportamenti e pratiche che si ritengono responsabili dei ritardi di sviluppo, apprendendo appunto (*learning organization*) da altre fonti ritenute efficienti, gli elementi da inserire nel processo di sviluppo per la definizione di un nuovo paradigma (Senese 2002). La trasferibilità dell'esperienza può infatti essere svolta soltanto in un contesto di piena consapevolezza dei limiti e dei necessari "aggiustamenti" per adeguare il caso di riferimento al contesto d'azione. Normalmente il sistema delle variabili di rottura implica la scelta di relativi indicatori di misurazione, al fine di monitorare gli impatti delle strategie di sviluppo che su tali variabili impostano le linee strategiche di intervento. E' il caso del Piano di Sviluppo per il Mezzogiorno, definito per la programmazione dei Fondi Strutturali 2000-2006 nelle Regioni dell'Obiettivo 1, nel quale alcune tra le variabili di rottura (e relativi indicatori) sono le seguenti:

<i>N.</i>	<i>Variabile di rottura</i>	<i>Indicatori</i>
1	Capacità di esportare	Esportazione/PIL
2	Grado di indipendenza economica	Importazioni nette/PIL
3	Capacità di attrarre consumi turistici	Presenze turistiche
4	Intensità di accumulazione del capitale	Investimenti/PIL
5	Capacità di attrazione di investimenti esteri	Investimenti diretti dall'estero/Investimenti f.l.
6	Partecipazione della popolazione al mercato del lavoro	Tasso di attività
7	Capacità di offrire lavoro regolare	Occupazione regolare/occupazione irregolare
8	Capacità di sviluppo dei servizi sociali	Esportazioni prodotti selezionati/PIL
9	Capacità di esportare prodotti a elevata o crescente produttività tecnologica	Indice di specializzazione tecnologica
10	Capacità innovativa	Servizi alle imprese/Servizi totali
11	Capacità di sviluppo servizi alle imprese	Occupazione sociale
12	Capacità di finanziamento	Differenziazione tassi di interesse sugli impieghi con il centro-nord
13	Condizione di legalità e coesione sociale	Tassi di criminalità

La strutturazione di un processo di benchmarking può indirizzare nella scelta di percorsi di miglioramento da attivare (*data benchmarking* e *benchmarking di processo* per la verifica dello standard medio nella erogazione dei servizi e conseguenti azioni per il miglioramento dell'offerta), ma sostiene anche, soprattutto se ancorato a categorie di indicatori misurabili, la individuazione di settori e ambiti di sviluppo sui quali puntare con maggiore probabilità di successo (*benchmarking funzionale* e *strategico*).

Riferimenti bibliografici

Archibugi F. (2002), “I sistemi urbani in Europa: una nuova strategia per il riequilibrio territoriale” in Beguinot C. (a cura di) *Schema di Sviluppo dello Spazio Europeo. Verso uno sviluppo Territoriale Equilibrato e Sostenibile dell’Unione Europea*, Fondazione Aldo della Rocca – Studi Urbanistici – Collana Biennale – Volume XXIV Giannini Editore, Napoli.

Cicerchia A. (2000), *Pianificazione strategica e ambiente - Teorie, Metodi, Strumenti ed esperienze internazionali*, FrancoAngeli, Milano.

Dematteis G. (1996), *Il Progetto implicito*, Franco Angeli, Milano.

Pedrazzini L. (2002), “La coesione territoriale in Europa: nuove prospettive per la pianificazione project-oriented” in Beguinot C. (a cura di) *Schema di Sviluppo dello Spazio Europeo. Verso uno sviluppo Territoriale Equilibrato e Sostenibile dell’Unione Europea*, Fondazione Aldo della Rocca – Studi Urbanistici – Collana Biennale – Volume XXIV Giannini Editore, Napoli.

Senese M.S. (2002), “Culture del benchmarking e benchmarking nella cultura”, in Grossi R., Meneguzzo M (a cura di) *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale*, Primo rapporto annuale Federculture, Touring University press.

Vicari S. (1999), “Il marketing delle grandi città”, in *Marketing per lo sviluppo locale*, LUISS, Atti Convegno - Roma 5 marzo 1999.

Camagni R. (1999), “Globalizzazione e sviluppo delle economie locali: la sfida per le grandi aree urbane”, in *Marketing per lo sviluppo locale*, LUISS, Atti Convegno - Roma 5 marzo 1999.