

Paolo Testa,
Capo Ufficio Studi Anci e Responsabile dell'Osservatorio Nazionale Smart City ANCI

Da almeno tre anni, ormai, il paradigma della *Smart City* è entrato a far parte del lessico quotidiano di chi si occupa di politiche urbane nel nostro paese, sia in ambiente accademico che tra sindaci, assessori e funzionari comunali. Non con la stessa intensità, però, sembra essere diventato una reale pratica di lavoro e, ancor meno, un approccio strategico destinato a cambiare il modo di governare e, di conseguenza, la qualità della vita nelle città.

Per monitorare, analizzare e accompagnare questo processo, sono state avviate in questo periodo diverse iniziative a livello nazionale e locale, sia da parte di ministeri e soggetti pubblici che da parte di imprese e università: Tavoli di lavoro, *Task force*, *Ranking*, *Rating*, Osservatori, ecc.

In questo panorama, l'ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani) già nel 2012 ha avviato un Osservatorio Nazionale con l'obiettivo peculiare di raccogliere, analizzare, mettere in rete e promuovere le iniziative progettuali *smart* realmente in corso di realizzazione nelle città italiane.

Il presente articolo ha l'obiettivo di fornire una lettura analitica dei contenuti di questi progetti e provare a trarne qualche insegnamento da mettere a disposizione dei diversi *player* che operano a titolo diverso all'interno di questa arena.

Per introdurre questa analisi, diamo solo alcuni elementi di contesto relativi alla natura dei Comuni che hanno aderito all'Osservatorio ANCI. A tre anni dall'avvio delle attività dell'Osservatorio, la geografia delle città promotrici è estremamente cambiata rispetto agli esordi. Dalle 20 città – medie e grandi, prevalentemente del centro nord – che hanno dato innesco al lavoro di riflessione e confronto sulla “via italiana alla *Smart City*” siamo passati, a fine 2015, a 123 comuni aderenti. Il 60% di questi è rappresentato da grandi comuni (> 30.000 ab.), il 5% da comuni

medio-grandi (20.000 - 30.000 ab.) e il 22% da comuni medio-piccoli, la cui popolazione è compresa tra i 10.000 e i 20.000 abitanti. Estremamente interessante è la presenza dei piccoli comuni (< 5.000 ab.) entrati nell'Osservatorio in forma singola (7%) e associata (6%). È da notare, infine, che le adesioni di forme associate (Unioni, convenzioni, ecc.) fanno crescere il numero dei Comuni a più di 200 unità.

La loro distribuzione territoriale rispecchia, senza grandi contraddizioni, la distribuzione naturale dei Comuni italiani: le Regioni in cui vi è una maggiore presenza di comuni promotori sono l'Emilia-Romagna, la Campania e la Lombardia, seguite da Toscana, Lazio, Piemonte e Sicilia. Interessante è anche la partecipazione abruzzese che affianca, alla partecipazione della città dell'Aquila, l'adesione di due associazioni di enti comunali arrivando così ad avere 116 comuni coinvolti nelle attività dell'Osservatorio.

Un dato che riteniamo di grande interesse è quello relativo alla fotografia dei referenti politici delle città che operano nell'Osservatorio: all'interno della Giunta comunale, chi si occupa di *Smart City*? Dai dati relativi alle responsabilità politiche si ricavano alcuni originali spunti di riflessione: nel 61% dei casi a occuparsi di “politiche intelligenti” sono gli assessori; ma in 3 comuni su 10 (prevalentemente quelli intorno ai 30/60.000 abitanti) la *Smart City* è materia di diretta competenza del Sindaco, garantendo un *endorsement* di massimo livello.

Non meno interessante quanto emerge dall'analisi delle deleghe dei responsabili politici che si impegnano nell'Osservatorio: se il caso più rappresentato (34 Comuni) è quello degli assessori con delega all'innovazione e al digitale, in 29 dei Comuni esiste una delega assessorile “alla *Smart City*”. Il fatto che quasi il 30%

Italian Smart Cities
from the ANCI's
National Observatory
standpoint

Since at least three years, the Smart City paradigm has become part of the everyday vocabulary of those working in the field of urban policies in our country. This is evident not only in the academic environment but also among mayors and municipal officials. However, despite the intensity with which the Smart City term is used, it does not seem to be linked to a real work practice or a strategic approach that should be designed to change urban governance models and, consequently, the quality of life in cities. For the purpose of monitoring, analyzing and supporting this process, a number of national initiatives have been launched at the local and national levels by Ministries, public entities, enterprises, and universities. These include working tables, task forces, rankings and rating systems, observatories, etc. Within this scenario, in 2012, the National Association of Italian Municipalities

(ANCI) has decided to set up the Smart City National Observatory, with the aim to collect, analyze, connect and promote the smart city project initiatives under development within the Italian cities. This article aims at providing both an analytical reading of these projects' content and some recommendations for supporting the different actors that are working in this arena. To introduce the analysis, an overall picture describing the nature of the municipalities falling into the Observatory is illustrated. Three years after the beginning of the work activities, the geography of municipalities that has joined the Observatory is extremely changed. At the beginning, 20 municipalities – mainly medium-sized and large cities located in the central and northern parts of Italy – have made it possible to start reflecting on the “Italian way towards the smart city”. At the end of 2015, instead, the num-

ber has grown significantly to a total of 123 municipalities. While 60% of these municipalities are large cities (> 30.000 inhabitants), the remaining 40% is composed of medium-large sized cities with a population between of 20.000 and 30.000 inhabitants (5%), and medium-small sized cities where the population is between 10.000 and 20.000 (22%). Moreover, it is particularly interesting to see the presence of small towns and villages with a population lower than 5.000 inhabitants, which have entered the Observatory individually (7%) or in partnership (6%). A final consideration concerns the fact that by considering each single urban area included in these partnerships (Unions of Municipalities, Conventions, etc.), the total number of municipalities affiliated to the Observatory becomes more than 200. Their territorial distribution reflects the natural distribution of Italian municipalities,

dei Comuni abbia individuato un soggetto politico con delega specifica è un segnale importante che rimarca, sul piano politico, la valenza anche simbolica attribuita ai processi di innovazione dei modelli di governo del territorio e alla necessità di dotarli di presidi qualificati e autonomi.

Ma la *Smart City* non è solo tecnologia e innovazione. Molte delle amministrazioni hanno, infatti, legato questa competenza allo sviluppo economico (18), agli affari generali e organizzazione (16); alle politiche giovanili (14) alla semplificazione (13) e a Istruzione e formazione, università e ricerca (13). Al contrario, solo in 4 comuni chi si occupa di *Smart City* si occupa anche di *welfare*, inclusione, beni comuni. Da mettere, infine, in evidenza le 10 città per cui ad occuparsi delle politiche *smart* è l'assessore al bilancio e le 3 amministrazioni che mettono insieme la *Smart City* al tema delle infrastrutture e del patrimonio.

Ma l'aspetto forse più interessante e originale del lavoro di analisi sviluppato all'interno dell'Osservatorio è quello relativo ai progetti realizzati dalle città che vi aderiscono e che trovano visibilità attraverso il sito "www.italiansmartcities.it" che costituisce il più completo punto di raccolta esistente in Italia delle iniziative di innovazione urbana avviate da Comuni e imprese sui temi dell'efficientamento energetico, della mobilità sostenibile, dell'agenda digitale, dell'innovazione sociale e, più in generale della *governance* urbana. La piattaforma è stata da subito concepita, non come una semplice vetrina, ma come un vero e proprio strumento di lavoro che ha l'obiettivo di alimentare lo scambio di conoscenza fra le amministrazioni, superare le asimmetrie informative tra le amministrazioni ad oggi esistenti, rendere disponibili gli atti amministrativi che hanno consentito la realizzazione delle soluzioni, mettere in connessione diretta (e in-

formale) i soggetti che le hanno realizzate sia del mondo pubblico che di quello *business*, costruire un sistema di *peer reviewing* che faccia emergere in modo analitico i fattori qualificanti delle singole esperienze, individuati all'interno di sistemi condivisi di valutazione degli impatti. Le informazioni su ciascuna soluzione e iniziativa sono inserite direttamente dai Comuni aderenti all'Osservatorio Nazionale *Smart City* di ANCI. Per ogni progetto si hanno sempre a disposizione i dati generali: dal budget ai tempi di realizzazione dei progetti, dai destinatari del progetto al settore di riferimento, dall'impatto sociale ed economico alle condizioni di replicabilità, passando per i *partner*, lo stato di avanzamento del progetto, le amministrazioni coinvolte e molto altro. Per ogni città è, inoltre, possibile conoscere l'insieme delle politiche e delle progettualità *smart* attivate, nonché la misura complessiva degli investimenti fatti.

I quasi 1300 progetti caricati in piattaforma a fine 2015 sono sostanzialmente equidistribuiti sugli otto pilastri delle politiche *smart*: oltre ai 7 che, con qualche variante, si utilizzano in letteratura dai tempi della prima pubblicazione del Politecnico di Vienna nel 2007 (*Economy, Energy, Environment, Government, Living, Mobility, People*) è stato introdotto da ANCI il concetto di "*Planning*" per mettere in maggiore evidenza i processi di pianificazione e governo strategico della città. Una concentrazione maggiore si riscontra nel settore della mobilità, che riunisce da solo 238 iniziative; vale a dire poco meno del 20% del totale dei progetti.

Guardando più da vicino ai contenuti dei progetti emergono alcune importanti caratterizzazioni degli approcci che le città adottano nelle proprie politiche *smart*. Se prendiamo i 20 "temi" sui quali si concentrano gli interventi e le soluzioni inserite in

without great contradictions. Emilia-Romagna, Campania, and Lombardy are the regions with the highest number of members, but thanks to the presence of two associations of local municipal authorities, the Abruzzo area is represented by 116 municipalities.

A further aspect of particular interest to highlight concerns the political representatives of municipalities operating in the Observatory: who deals with smart cities within the municipal council? Some interesting points of reflection can be derived from data related to political responsibilities. In the 61% of cases, councilors are responsible for smart city policies, but in three municipalities out of ten (especially those with 30.000/60.000 inhabitants), the Smart City falls under the competence of Mayors, ensuring the highest level of endorsement.

Equally interesting is the analysis of

the delegating powers of each political representative involved in the Observatory. In most cases (34 municipalities), councilors have been delegated for innovation and digital technologies, and 29 municipalities have established a delegating power "to the Smart City". The fact that almost 30% of municipalities has a political entity with a specific delegating power is an important signal that emphasizes, from a political viewpoint, the value attributed to the innovation processes of territorial governance models and the need to support them with qualified and autonomous subjects. However, the smart city is not only technology and innovation. Many municipal administrations, indeed, have linked these competences to economic development (18), general affairs and organization (16), youth policies (14), simplification (13), and education, university and research (13). Only in 4 municipali-

ties, on the contrary, the person who is responsible for the smart city policy is also in charge of welfare, inclusion, and common goods. Finally, it is important to highlight that 10 cities have decided to assign powers and functions about the Smart City to the councilor responsible for the budget, and other 3 municipal administrations have combined the smart city with infrastructures and built heritage.

But probably, the most interesting and creative activity that has been undertaken by the Observatory is the analysis of the projects developed by its member cities, which receive visibility through the digital platform "http://www.italiansmartcities.it". The platform represents the most complete collection point for Italian urban innovation initiatives developed by municipalities and enterprises, and related to the fields of energy efficiency, sustainable mobility, digital

agenda, social innovation, and urban governance. This digital environment has been designed as a tool working for: supporting knowledge exchange and eliminating information asymmetries among cities; making available the administrative acts produced by municipalities during the implementation of their smart city projects; linking the different public and private actors who have been involved in the development of these projects; building a peer-review system for analyzing the qualifying factors and evaluating the impact of each single experience. Data related to the projects is provided by the municipalities falling into the Smart City National Observatory. For each project, the following data and information are always available: budget; realization time; beneficiaries and target groups; field of activity; social and economic impact; factors enabling the replication of the

piattaforma, colpisce immediatamente la presenza ai primi tre posti di progetti relativi a: partecipazione e coinvolgimento, amministrazione digitale e pianificazione. Seguiti dai due temi centrali dell'ambito *living*: la valorizzazione e la gestione del patrimonio culturale e il turismo e il tempo libero. Sono questi i primi cinque "significati" che assume la politica *Smart City* nei comuni italiani. In 157 progetti *smart* vuol dire partecipazione e coinvolgimento, intese in alcuni casi, come obiettivo delle iniziative stesse, ed in altri, come strumenti per definire servizi e politiche inerenti i diversi ambiti del vivere urbano. Per molte amministrazioni comunali la parola *smart* è accostata a quella di amministrazione digitale e la piattaforma progettuale si caratterizza per interventi legati alla messa on line dei servizi, alla semplificazione e all'innovazione tecnologica degli enti. Tra i 100 progetti che si riferiscono alla pianificazione troviamo, invece, tanto interventi di programmazione specifici sugli ambiti verticali, quanto i primi percorsi di *planning* della dimensione *smart* intesa come trasversale e strategica.

Vedremo di seguito le aree di maggior concentrazione dei progetti per ciascuno dei pilastri di intervento.

Pilastro 1: Environment La difesa dell'ambiente si traduce principalmente in una migliore gestione delle risorse naturali. Gli interventi che ricadono in tale ambito riguardano principalmente: monitoraggio, gestione e tutela del territorio (70); clima; gestione del ciclo dei rifiuti urbani (60), gestione idrica (28) e controllo dell'inquinamento (26). La gestione idrica può permettere la riduzione di sprechi grazie al monitoraggio più attento della rete, all'efficientamento energetico delle pompe e al riciclo delle acque non destinate a

project; partners; state of advancement; and the municipalities involved in its development. Moreover, for each city, it is possible to know which are the Smart City policies and projects activated and the total investment made for their development.

The almost 1.300 projects included in the platform at the end of 2015 are equally distributed between the eight pillars of smart city policies. In addition to the 7 pillars proposed in the literature by the Vienna University of Technology (Economy, Energy, Environment, Government, Living, Mobility, People), ANCI has decided to introduce the concept of Planning. This has allowed to point out the planning and strategic management processes of cities. The higher concentration of projects is found in the mobility sector, which brings together 238 initiatives. This means about 20% of the total projects.

Taking a closer look at the projects' contents, a number of significant features distinguishing the approach adopted by cities in their Smart City policies emerge. Considering the 20 topics on which all projects included in the platform are focused, most of them are related to participation and involvement, e-government, planning, followed by two topics linked to the Living pillar: the enhancement and management of the cultural heritage and tourism, and leisure. These 5 topics represent the main "meaning" of Italian Smart City policies. Within 157 projects, indeed, smart means participation and involvement, which are understood as the aims of the initiative proposed, or the tools for supporting the definition of urban services and policies. According to other municipalities, instead, the smart city concept is linked to the e-government and their activities lead to the digital-

scopo potabile. Per ciò che concerne i rifiuti, si possono includere interventi tesi ad incrementare la percentuale di raccolta differenziata e il riuso. Il controllo dell'inquinamento dell'aria mediante specifica strumentazione può stimolare, invece, decisioni finalizzate al miglioramento delle condizioni ambientali.

Pilastro 2: Energy Fanno parte di questo ambito tutte le iniziative che si pongono come obiettivo finale un utilizzo efficiente delle fonti energetiche disponibili, oltre alla ricerca e all'integrazione efficace di nuove fonti di energia rinnovabile (60). Ne sono un esempio le *smart grid* (17), ossia reti elettriche che integrano in maniera intelligente i comportamenti e le azioni dei vari utenti connessi, ma anche le iniziative che applicano ai contesti urbani fonti di energia rinnovabile, gli strumenti che permettono l'efficientamento reti e teleriscaldamento (22) e gli interventi legati all'illuminazione pubblica (46) e all'edilizia intelligente (pubblica e privata).

Pilastro 3: Mobility Questo ambito riguarda i problemi legati alla congestione del traffico che pongono con crescente forza l'interrogativo di come muovere persone e merci assicurando livelli di servizio progressivamente più efficienti, riducendo contemporaneamente le esternalità negative che gravano sui cittadini. Si possono dunque distinguere due campi: *city logistic* e mobilità delle persone. Il primo è da intendersi come il processo in grado di ottimizzare la logistica dell'ultimo miglio e le attività di trasporto proprie delle compagnie private in aree urbane. Il secondo riguarda invece lo sviluppo di nuovi sistemi di mobilità ecologici e sostenibili (mobilità pedonale, mobilità ciclabile, mobilità condivisa e nuove so-

zation of public services, together with the simplification and the technological innovation of local authorities. Finally, between the 100 projects related to planning, there are initiatives aiming at programming specific sectors or the first attempts to define transversal and holistic Smart City strategies.

What follows is a brief description of the fields of action in which most of the projects are included:

Pillar 1: Environment

The projects falling under this first pillar concern: monitoring, management and protection of territories (70); climate; municipal waste management (60); water management (28); and monitoring of pollution (26). Environmental protection results mainly in an improved management of natural resources. Water management makes it possible to reduce waste by improving the monitoring of

supply networks, the energy efficiency of pumps, and the recycle of non-drinking water. With regard to urban waste management, the initiatives aim at increasing the percentage of waste separate collection and reuse. The monitoring of air pollution by using specific instruments can stimulate, instead, decisions oriented to improve environmental conditions.

Pillar 2: Energy

This pillar is populated by initiatives in which the final objective is an efficient use of energy sources, and the search and effective integration of renewable energy sources (60). Smart grids are an ideal example (17), energy networks that are able to intelligently integrate the behaviors and actions of users, together with initiatives aimed at applying renewable energy sources to urban areas; producing tools for improving

luzioni per il trasporto pubblico locale). Trasversali ai due ambiti sono invece l'infomobilità, le politiche di tariffazione e pedaggio e i sistemi di sosta, la ricerca e l'integrazione efficace di nuove fonti energetiche alternative al petrolio nell'ambito specifico della mobilità e dei trasporti.

Pilastro 4: Economy Questa categoria fa riferimento alle iniziative legate all'abilità della Pubblica Amministrazione di creare il miglior ambiente possibile per favorire lo sviluppo di imprese. Rientrano in tale ambito interventi e progetti relativi al sostegno dell'imprenditorialità (45) e alla creazione di condizioni favorevoli all'impresa (56), unitamente alle progettualità che mirano al miglioramento dell'infrastrutturazione ICT (58) e alla rigenerazione urbana (49).

Pilastro 5: People Non ci sono città *smart* abitate da cittadini stupidi. Motivo per cui, una *Smart City* dota i suoi cittadini degli strumenti necessari alla partecipazione: infrastrutture, ma anche campagne di sensibilizzazione e formazione. È dunque nell'ambito *People* che trovano spazio le iniziative legate a: partecipazione e coinvolgimento (157), inclusione (84), informazione e sensibilizzazione (70), *digital divide* e alfabetizzazione (52), istruzione e formazione (51), *food* e sicurezza alimentare (12).

Pilastro 6: Living In questo ambito rientrano le iniziative volte a migliorare la vivibilità urbana. Centrali rispetto al tema *Living* risultano i progetti finalizzati alla valorizzazione e al mantenimento del patrimonio culturale (96) e dei propri *asset*, e ad una fruizione più

intelligente di questi, mediante servizi a supporto del turismo, della cultura e del tempo libero (95). Anche il tema della sicurezza delle città ha un grande spazio all'interno di tale ambito (56). Vivibilità urbana è anche intesa come miglioramento dei servizi che il settore pubblico offre al cittadino. Primo fra tutti il bisogno di avere una sanità (44) e un sistema di *welfare* (43) più efficiente e maggiormente inclusivo.

Pilastro 7: Government In questo ambito rientrano tutte le iniziative volte ad innovare i processi gestionali interni alla Pubblica Amministrazione locale, i servizi avanzati all'utenza nonché alle nuove forme di comunicazione e interazione tra enti locali, amministrazioni e cittadini. Ritroveremo dunque in questa area tanto progetti *ICT based*, legati all'Amministrazione digitale (127) e all'*E-democracy* (31), quanto iniziative che concentrano più l'attenzione sul ruolo nuovo dei cittadini più vicine ai temi degli open data (49), della trasparenza (59) e della gestione condivisa di spazi pubblici e beni comuni (30).

Pilastro 8: Planning L'ambito *planning*, come detto, è stato introdotto dall'Osservatorio *Smart City* di ANCI con riferimento alle molte iniziative trasversali legate in primo luogo alla pianificazione (97) e alla governance (37) della *Smart City* che conta ad oggi molte esperienze nelle città italiane, caratterizzate da scelte e percorsi piuttosto eterogenei. Trovano spazio in questo ambito anche le molte iniziative di governo condiviso (45), vale a dire le iniziative caratterizzate da accordi formalizzati o dalla compartecipazione non formalizzata degli *stakeholder* cittadini alle scelte relative alla

remote heating and the efficiency of energy networks (22); and supporting the improvement of public lighting services and the construction of smart buildings.

Pillar 3: Mobility

This pillar deals with the issues caused by traffic congestion, which poses the question of how to move people and goods ensuring service levels progressively more efficient and, at the same time, reducing the negative impacts which affect citizens. Two fields of action can be identified: city logistic systems and the mobility of people. The first field is intended as the process able to optimize the last-mile urban transport logistics and the transport activity of private companies operating in urban areas. The second field, instead, regards the development of new sustainable and environmentally responsible mobility systems (pedestrian and bike mobility,

shared mobility, and new solutions for local public transport). Some additional cross fields are infomobility, pricing policies, parking spaces, and the search and integration of alternative energy sources within the mobility and logistic sectors.

Pillar 4: Economy

This pillar is linked to the initiatives developed by the Public Administration in order to create the best possible working environment for the development of enterprises. Here projects allow to: support entrepreneurship (45); create a favorable environment for business (56); strengthen the ICT infrastructure (58); regenerate urban environments (49).

Pillar 5: People

There are no Smart Cities populated by stupid citizens. Therefore, a Smart City provides people with the tools necessary to stimulate their participation. Infra-

structures but also awareness and training campaigns. The initiatives included in this pillar are linked to: participation and involvement (157); inclusion (84); awareness and information (70); digital divide and literacy (52); training and education (51); food and food safety (12).

Pillar 6: Living

The initiatives falling under this pillar are developed to improve urban living conditions. More specifically, projects aim at enhancing and preserving the cultural heritage (96) and its assets, and supporting a better fruition of cultural areas through the development of digital services (95). Security is an important field of action included in this pillar (56). However, urban liveability is also understood as improvement of public services, above all, the health care (44) and welfare services (43), that need to become more efficient and inclusive.

Pillar 7: Government

This pillar includes all projects that are developed to innovate the management processes of the Public Administration, and create advanced services and new forms of communication and interaction between local authorities, local administrations, and citizens. This field is therefore populated by ICT-based projects connected to e-government (127) and e-democracy (31), and initiatives that are focused on the new role of citizens. These initiatives are closer to the areas of open data (49), transparency (59), and the shared management of public spaces and common goods (30).

Pillar 8: Planning

As mentioned above, Planning is the pillar that has been introduced by the Smart City National Observatory, and includes the initiatives aimed at planning (97) and managing (37) the smart

Smart City. In ultimo rientrano in questo ambito anche i processi di *procurement* e i modelli di finanziamento delle PA (18): questi rappresentano, infatti, un settore in cui si può ampiamente intervenire al fine di migliorare i servizi offerti e ridurre i costi.

In conclusione, pur in presenza di processi ancora in corso e con impatti che andranno valutati nel medio periodo, ci pare di poter trarre alcune indicazioni relative all'evoluzione del concetto di *Smart City* nel nostro paese e dei conseguenti comportamenti delle città italiane:

- il paradigma della *Smart City* è stato utilizzato in molte città come "occasione" per dotarsi di un modo innovativo di interpretare e gestire il territorio e le comunità locali; in alcuni casi mirando all'armonizzazione e integrazione delle politiche urbane esistenti, in altri innescando anche processi partecipativi del tutto originali per la condivisione delle priorità e degli indirizzi di *policy*;
- è sempre più diffuso un approccio strategico e meno occasionale, che si fonda sulla predisposizione di documenti di programmazione strutturati e interdisciplinari che mirano alla corretta allocazione delle risorse e all'ingaggio sistematico degli attori locali rispetto alle rispettive competenze e risorse finanziarie;
- l'ICT continua, in alcune realtà, ad essere interpretato come una *policy a sé stante* e non come uno "strumento di *policy*" che, grazie alla sua crescente potenzialità, è in grado di moltiplicare il valore delle strategie e delle azioni che le città decidono di realizzare per migliorare la qualità di vita delle nostre comunità.

city, and those related to the shared governance (45). These latter initiatives are characterized by formal agreements or not formalized co-partnerships of local stakeholders that participated in shaping the Smart City. Finally, procurement processes and funding models of the Public Administration (18) are also included in this pillar, and they represent a field in which actions allow to improve services and reduce costs.

In conclusion, even if we are in front of processes that are in progress and impacts that need to be evaluated in the medium-term perspective, some indications and comments about the evolution of the smart city concept and the actions of cities in the Italian context can be defined:

- a) The Smart City paradigm is used by many cities as an opportunity to acquire a new and innovative way to interpret and manage territories and

urban communities. However, while in some cases this process is linked to the harmonization and integration of existing urban policies, in other cases, the focus is more on triggering participative processes for sharing the policies' features and addresses.

- b) A strategic approach to the development of the Smart City is becoming more common and it is based on the production of structured and interdisciplinary programming documents which aim at supporting the correct allocation of resources and the engagement of local stakeholders. In this way, their competences and financial resources can be exploited.
- c) In some cases, ICTs are not interpreted as "policy tools", even if they are able to multiply the value of strategies and actions that cities decide to implement in order to increase the quality of life of our communities.