



 **LATTANZIO**
ADVISORY

 **LATTANZIO**
COMMUNICATION

Città Metropolitana di Cagliari

**SERVIZIO DI PREDISPOSIZIONE DEL
PIANO STRATEGICO DELLA
CITTA' METROPOLITANA DI CAGLIARI**

REPORT DI ANALISI DEL POSIZIONAMENTO

Indice

0	Le finalità e l'articolazione del documento.....	3
1	La metodologia	4
2	Ambiti di competitività.....	4
3	Benchmarking.....	8
3.1	Asset Naturali	8
3.2	Eredità storico-culturale.....	9
3.3	Agrifood.....	9
3.4	Unicità del clima.....	10
3.5	Settore ICT	10
3.6	Economia del mare	11
4	Posizionamento.....	12
5	Gap di offerta	17

0 Le finalità e l'articolazione del documento

Il presente documento è stato prodotto nell'ambito del servizio di **Predisposizione del Piano Strategico della Città Metropolitana di Cagliari**. Costituisce l'output di una delle azioni di analisi previste all'interno della Fase **1A.1 Verifica e aggiornamento del quadro conoscitivo** e, in particolare, raccoglie gli esiti del processo di analisi e ricognizione del territorio.

Nel corso delle attività di analisi condotte dagli esperti tematici sono state inquadrare le risorse tangibili e intangibili del territorio, descritte nel Rapporto di Analisi del Territorio e nelle Mappe del Territorio. Si tratta del capitale del territorio, da cui prenderà le mosse la definizione del Piano Strategico dell'area metropolitana.

A partire dall'identificazione di tali risorse, sono stati identificati i percorsi che differenziano il territorio metropolitano di Cagliari rispetto ai competitor, ovvero sono state identificate le Questioni Chiave, che hanno permesso di formulare scenari di promozione dello sviluppo locale.

Il presente documento descrive i principali ambiti di competitività territoriale, riporta il confronto con altre realtà territoriali e identifica il gap di offerta di cui tenere conto nel corso del processo di pianificazione strategica.

L'analisi del posizionamento competitivo descritta nel presente report segue la conduzione della analisi SWOT dell'area metropolitana, riportata nel Report di Analisi del territorio.

1 La metodologia

La metodologia di identificazione degli ambiti di competitività del territorio si è basata sui seguenti step metodologici:

- Conduzione dell'Analisi del Territorio da parte degli esperti tematici;
- Analisi SWOT, ovvero di criticità-punti di forza-opportunità-debolezza dell'area metropolitana;
- Identificazione dei 6 Ambiti di competitività del Territorio;
- Analisi di benchmarking e confronto con territori e città che hanno fatto di ciascuno di questi 6 asset il loro elemento distintivo;
- Analisi di confronto con queste realtà al fine di identificare i gap di offerta della Città Metropolitana rispetto al territorio oggetto del confronto.

Tale analisi dei gap sarà presa in considerazione in fase di strutturazione dell'Agenda Strategica.

2 Ambiti di competitività

Alla luce delle analisi effettuate nel corso dell'analisi del territorio, sono stati definiti i **principali ambiti di competitività** territoriale, intesi come punti di forza dell'offerta locale.

Gli ambiti di competitività emersi dall'analisi sono i seguenti:

1. Asset Naturali.

L'analisi del territorio ha riconosciuto l'enorme potenzialità, in termini di sviluppo locale e competitività, del sistema ambientale dell'area metropolitana di Cagliari, caratterizzato dall'integrazione di **aree marine e costiere, zone umide di rilevanza internazionale, aree collinari, montane e forestali di notevole pregio**, siti facenti parte della Rete Natura 2000, e, in generale, da un mosaico di paesaggi, in gran parte ben conservati e meritevoli di tutela, che costituiscono una base feconda per la definizione e l'attuazione di politiche orientate a promuovere uno sviluppo locale che faccia leva sulla domanda, evidentemente non solo da parte dei residenti dell'area metropolitana, di fruizione responsabile e qualificata delle risorse naturali.

Di particolare rilievo è il **sistema delle zone umide** della Città Metropolitana, che figura tra le zone umide più importanti d'Italia e del Mediterraneo, tutelato da specifiche convenzioni a livello europeo, rappresentando sia un elemento integrante nella vita sociale, culturale ed economica urbana, sia un biglietto da visita per chi giunge in città come turista. Le zone umide possono consentire fruizioni tanto ricreative, per il benessere fisico e la sociabilità dei visitatori e dei cittadini metropolitani, quanto educative, per la formazione morale e mentale dei più giovani. Questa funzione formativa dovrebbe avere al centro la consapevolezza che la produzione di ricchezza materiale può avvenire nel rispetto della natura e dei suoi equilibri, che può compiersi secondo una logica non produttivista ed estrattiva, ma produttiva e rigeneratrice. L'idea e l'immagine di una natura "viva" nel rapporto simbiotico con l'uomo può rappresentare un fattore potente di formazione culturale e di educazione ambientale.

2. Eredità storico-culturale.

L'identità oggettiva, e in parte anche soggettiva, del territorio metropolitano di Cagliari è il prodotto di una **complessa costruzione storica**, la cui conoscenza può essere un fattore positivo di autoriconoscimento e di affermazione identitaria della popolazione della Città metropolitana.

I seguenti elementi sono riferiti alla storia millenaria del territorio:

- Fortificazioni, castelli e torri costiere: il primo elemento motore del sistema fortificato dei colli è il Castello, che con le appendici di Stampace, Marina e Villanova, il castello di San Michele e il complesso chiesastico e sepolcrale di Bonaria, rappresenta il nucleo abitato più risalente e prezioso del territorio metropolitano. Il Castello, per l'eminenza anche civile e religiosa che ha assunto sin dal Medioevo, è divenuto il principio generatore e organizzatore del territorio e del paesaggio circostante. Le torri difensive costruite lungo la linea di costa tra fine Cinquecento e primo Seicento costituiscono un rafforzamento del sistema difensivo cagliaritano contro le incursioni turche e barbaresche, queste torri ne costituiscono perciò un complemento. Questi esempi, a cui si aggiungono i rilievi di Quartu e di Monte Arcosu, hanno grande valenza rappresentando un'esperienza fisicamente intensa e mentalmente appagante, non solo per il turista, ma anche per il cittadino metropolitano.
- Ville: Il caso più noto è Villa d'Orri a Sarroch che venne costruita da un movimento legato all'agricoltura ed all'aristocrazia sarda di metà Settecento. Processo che continuò incoraggiando i possidenti cagliaritani a riversare i loro capitali nella trasformazione fondiaria e culturale dell'hinterland. Si affermò così una forma di agricoltura dal doppio carattere, urbano e aristocratico, che da un lato contribuiva a sottrarre Cagliari al suo secolare isolamento rispetto alla campagna, dall'altro disseminava il territorio circostante di belle costruzioni a villa. Molte di queste ville sono state raggiunte e cancellate dall'espansione novecentesca della città, ma molte altre resistono ed emergono ancora con i loro valori architettonici nel vasto e anonimo edificato del territorio metropolitano. È il caso delle ville Arcais (Monte Claro) e Vivaldi (Villanova) a Cagliari, Asquer e Pollini a Pirri, ancora Asquer a Sestu-Elmas, conte Orrù ad Assemini (poi Cecconi), Nieddu e Santa Maria a Pula (entrambe progettate da Gaetano Cima tra il 1830 e il 1838). Questo deposito architettonico di un periodo di profonda trasformazione economica e civile della società sarda merita di essere curato e valorizzato perché può offrire al visitatore e allo stesso cittadino metropolitano una rilevante esperienza visiva e conoscitiva.
- Archeologie industriali: Nel 900 vi fu una accelerazione del processo di fusione economica e civile lungo l'asse Quartu, Quartucciu, Monserrato e Cagliari che incentivò l'insediamento di architetture industriali lungo tutto il suo percorso.. Anche nel caso di queste strutture, già in parte riqualificate per ospitare servizi ed eventi culturali, la valorizzazione e fruizione deve andare oltre i caratteri architettonici e le specifiche funzionalità, e riguardare il percorso di memoria e conoscenza storica che possono consentire all'utente e al visitatore..
- Patrimonio in terra cruda esistente nell'area metropolitana. Una peculiarità costruttiva di molti centri storici dell'area metropolitana è l'uso della terra cruda, un materiale a basso impatto energetico con elevate proprietà di regolazione termica e di isolamento acustico. Specialmente importante è il patrimonio edilizio in terra cruda detenuto dalla città di Quartu S. Elena, dove il centro storico contiene il più consistente nucleo di architetture in terra cruda d'Italia. Architetture che si sono nel tempo affrancate dalla dimensione rustica della «casa a corte», tipologia presente, in misura variabile, in pressoché tutti i centri dell'area metropolitana, rappresentandone un tratto d'identità. La valorizzazione di questo patrimonio, normalmente privato, implica azioni di sensibilizzazione al recupero e alla riqualificazione, a maggior ragione perché consentirebbe di ampliare e diversificare l'offerta di ospitalità turistica.
- Artigianato. Nella città metropolitana è presente una conservazione significativa ed economicamente incidente di specifiche produzioni: ad Assemini, con la lavorazione d'eccellenza della ceramica, sia tradizionale che artistica e delle panadas (piatto tradizionale); a Sinnai, con la lavorazione del giunco per cestineria; a Sestu, con la lavorazione del rame (per

quanto limitata a una Cooperativa comunità); a Quartu, con la lavorazione in filigrana dell'oro e dell'argento e confezione abiti tradizionali; a Quartu, Quartucciu e Pirri (antica baronia di Quartu) con la produzione di pani e dolci.

3. Agrifood.

La Città Metropolitana detiene un patrimonio agricolo molto ricco oltre che peculiare, che non si riduce al solo aspetto produttivo ma che si ancora, valorizzandolo, al patrimonio culturale e identitario in cui è immerso.

L'area vanta delle peculiarità nel settore agroalimentare, con un buon numero di aziende agricole anche multifunzionali sul suo territorio e una tradizione agroalimentare molto forte. Sono da aggiungersi una varietà di piatti tipici e tradizionali.

Il patrimonio materiale e immateriale che l'agricoltura offre implica ricadute economiche che possono andare dalla vendita diretta alle attività economiche più diverse, intersecandosi con il turismo. In questa prospettiva, il turismo rurale non significa organizzare tour per vedere l'agricoltore che ancora usa sistemi arcaici, ma al contrario significa innovazione (si pensi alle potenzialità offerte dall'agricoltura 4.0), multifunzionalità, cultura.

4. Unicità del suo clima.

L'area metropolitana di Cagliari vanta un clima molto favorevole da molti punti di vista.

In primis, il clima è particolarmente favorevole al potenziamento del turismo attivo, ovvero un tipo di turismo dove vengono coinvolte tutte quelle attrazioni che si basano sull'attività fisica-motoria, come lo snorkeling, la canoa, la bicicletta, il ferrociclo, ecc.

Intorno agli stagni (Molentargius Santa Gilla e Nora), sorgono numerose attività sportive che si fondano sull'outdoor, ecologiche e compatibili con il contesto: dal trekking a cavallo, all'escursionismo in bicicletta o a piedi. Alle pendici dei monti di Capoterra e Sinnai e Sette Fratelli invece si sviluppano prevalentemente trekking a piedi ed in bicicletta. Il turismo attivo è praticato nei cosiddetti mesi di sponda e questo conferisce un ulteriore valore aggiunto contribuendo alla transizione - *over tourism to under tourism* - con una promozione più coerente con i contesti e le produzioni.

Un clima favorevole ha ripercussioni anche sul benessere della popolazione che ci vive e che può così vivere all'aperto ed è un asset competitivo anche sul fronte energetico ed economico.

Sul fronte energetico, lo studio del territorio ha messo in evidenza un contesto climatico con caratteristiche favorevoli all'implementazione di sistemi ad energia rinnovabile e, grazie al forte vento, favorevole alla costruzione e implementazione di sistemi ad energia eolica.

Inoltre, il clima favorevole rende attrattiva l'area per l'insediamento di molte aziende innovative e start-up regionali e nazionali e apre le porte alla possibilità di realizzare manifestazioni sportive e spettacoli.

5. Settore ICT.

Il territorio metropolitano di Cagliari si caratterizza per un sistema economico e produttivo di modesta competitività, con scarsa propensione all'innovazione ma con una significativa tendenza all'investimento pubblico in ricerca e alla promozione delle tecnologie dell'informazione. Inoltre, sono presenti sul territorio un mix di competenze legate alla new-economy digitale, con focus sull'ICT e sui servizi di Internet service provision; la ricerca per le tecnologie per la salute. Inoltre la

Città Metropolitana di Cagliari è ai primi posti nella classifica nazionale delle nuove imprese, tra cui imprese produttrici di software e imprese innovative di servizi.

Infine, è importante evidenziare la presenza di alcune importanti realtà, come il centro Sardegna Ricerche, il Parco scientifico e tecnologico Polaris e il Crs4, il Centro di ricerca, sviluppo e studi superiori in Sardegna nato come gemmazione dal Cern di Ginevra, oltre che a facoltà di ricerca degli Atenei di Cagliari.

Proprio su questa base, la Strategia di Specializzazione Intelligente della Sardegna (S3) ha individuato tra le 6 Aree di Specializzazione¹ (cioè quei settori in cui la Regione mostra di avere un vantaggio competitivo o un potenziale di crescita qualificata legato a trasformazioni economiche) il settore dell'ICT.

6. Economia legata al mare.

La Città metropolitana di Cagliari vanta una posizione centrale nel mediterraneo, posizione che la mette nella condizione di diventare un importante hub di riferimento nella logistica.

L'economia del mare e il suo indotto sono già tra le attività chiave dell'economia del territorio: Cagliari è il quarto porto merci a livello nazionale, crocieristiche ed economiche legate alla filiera del mare (il cagliaritano conta numerose imprese operanti nell'Isola su pesca, trasporto marittimo e magazzinaggio).

Il settore nautico è da tempo uno degli elementi presenti nella pianificazione dell'area cagliaritano, come, per esempio, nel Piano Regolatore Portuale dell'allora Autorità Portuale di Cagliari (ora Autorità di Sistema Portuale del Mar di Sardegna) con lo sviluppo del Distretto della Nautica. Il Distretto della Nautica si presenterebbe appunto come un polo di caratura internazionale capace di incubare al proprio interno attività produttive, cantieristiche, manifatturiere, di formazione, di ricerca, aventi come denominatore comune il tema della nautica. Esso ha già un proprio polo già individuato (avamposto est del Porto Canale), ma, in un'ottica di distretto, coinvolge anche altre aree dell'area portuale quali quelle di Su Siccu e di Sa Scaffa, per vocazione già orientate alla nautica. In questo caso con "Economia del mare" il riferimento va inoltre al termine più ampio di blue economy, termine con cui ci si riferisce ad attività economiche multi-settoriali accumulate dalla loro connessione all'utilizzo di risorse provenienti dagli oceani, ai mari ed alle coste sempre preservando la salute dell'ecosistema e prendendo ispirazione dagli studi sui processi naturali, che, se inseriti nei processi produttivi, possono creare valore aggiunto.

Rientrano nell'ambito della blue economy tutte le attività legate alla produzione delle aree umide (mitilicoltura e venericoltura), ai mercati civici della Città Metropolitana, ecc.

¹ Le sei aree di specializzazione intelligente sono: i) ICT; ii) Turismo, cultura e ambiente; iii) Reti intelligenti per la gestione efficiente dell'energia; iv) Agroindustria; v) Biomedicina

3 Benchmarking

L'analisi di *benchmarking* è stata basata sull'identificazione di territori simili sulla base delle variabili chiave identificate come ambiti di competitività.

Ambiti di competitività	Best in class	Competitor diretto
Asset naturali	Reykjavik	Matera
Eredità storico-culturale	Roma	Napoli
Agrifood	Parigi	Catania
Unicità del suo clima	Copenaghen	Gran Canaria
Settore ICT	Amsterdam	Venezia
Economia legata al mare	Rotterdam	Genova

3.1 Asset Naturali

Reykjavik: L'Islanda e Reykjavik hanno puntato sul patrimonio naturali come asset di sviluppo, in particolare da un punto di vista energetico e turistico. Reykjavik poggia su un terreno ricchissimo di una preziosa fonte di energia rinnovabile: la geotermia. Nel sottosuolo della capitale, infatti, giacciono geysir e vulcani. Veri e propri tesori di energia naturale, che la città ha imparato a sfruttare quarant'anni fa. Oggi gran parte del suo fabbisogno energetico viene dalla geotermia. E non parliamo solo di impianti pubblici, come l'illuminazione: tutte le case e tutti gli uffici sono collegati a un'unica rete di climatizzazione geotermica, la più grande al mondo. Il risultato è un enorme risparmio di anidride carbonica all'anno. Un'altra importante fetta di energia viene dagli impianti eolici, nel cui utilizzo Reykjavik è da anni in cima alle classifiche mondiali. Inoltre, Reykjavik è una meta sempre più frequentata dal turismo internazionale per viaggi alla scoperta di quest'isola di ghiaccio e di fuoco. Tra le attrazioni della zona menzioniamo: il Parco nazionale di Thingvellir, una zona di grande bellezza naturalistica, tra le più belle d'Islanda, e il luogo dove anticamente si riuniva il parlamento islandese e i maestri della legge emettevano i giudizi dei processi; il geysir di Geysir, il geysir più antico conosciuto che ha dato il nome a questo tipo di fenomeno geotermico; e la cascata Gullfoss, una delle cascate più spettacolari dell'isola con un doppio salto che si getta in uno stretto canyon. Inoltre, i più avventurosi e preparati possono partecipare alle escursioni sui ghiacciai.

Matera: La "Città dei Sassi" è emersa tra i comuni italiani per la sua capacità di valorizzazione del suo patrimonio naturale, in cui patrimonio naturale e culturale si fondono in un unicum. Per gran parte del XX secolo la popolazione materana ha attraversato numerose difficoltà, tra cui la "Legge Speciale per lo sfollamento dei Sassi" del 1952 che impose a due terzi degli abitanti della città, di abbandonare le proprie case. Tuttavia, dagli anni '80 la storia della città lucana cambia direzione, infatti una nuova legge del 1986 abilitò i cittadini a tornare nei vecchi rioni in tufo per farli rivivere. Così nel 1993 l'UNESCO dichiara i Sassi di Matera Patrimonio Mondiale dell'Umanità, ma il trionfo più grande arriva nel 2014: Matera vince la candidatura a Capitale Europea della Cultura per il 2019, selezionata in una lista finale tra cui compariva anche Cagliari, diventando la prima città dell'Italia meridionale a ottenere tale ruolo.

3.2 Eredità storico-culturale

Roma: Il punto di forza di Roma, divenuta Patrimonio Unesco, sta nella sua storia. Capitale del più grande impero della storia occidentale antica nonché sede del papato e centro della cristianità, è la più importante città d'arte italiana (ma non solo), con la più alta concentrazione di beni culturali, storici e architettonici. È ricca di straordinarie opportunità per il turismo culturale e continua a registrare un notevole flusso turistico. E' diventato ormai comune riferirsi a Roma con i seguenti appellativi, che ben ne tratteggiano il profilo storico: Roma Caput Mundi, Città eterna, culla della civiltà occidentale e capitale del Cristianesimo.

Come indicato nel portale Turismo.it: "Roma è un vero e proprio museo all'aperto dove, ovunque si guardi, è possibile ammirare le tracce di una storia e di una cultura millenaria. Negli ultimi anni, poi, la città ha saputo rinnovarsi tenendo conto soprattutto delle ultime tendenze artistiche con uno sguardo attento sul panorama internazionale. Ecco, allora, che i nuovi itinerari turistici inglobano musei e aree espositive all'avanguardia, e di stampo contemporaneo. Un esempio, su tutti, il nuovo MAXXI, primo museo nazionale interamente dedicato alle arti del XXI secolo che, da maggio 2010, inaugura per la Capitale un nuovo corso. Oltre l'antico, è ora di guardare a Roma con occhi diversi, al pari di città come Londra, Parigi e New York, metropoli dove le forme che prende l'arte intessono trame sempre più complesse e fluide, interattive e polifunzionali, in linea con i tempi."

Città Metropolitana di Napoli: Già nel 2018 la Città Metropolitana di Napoli ha deliberato le linee guida per la valorizzazione del patrimonio culturale presente nel proprio territorio. La principale finalità è quella di rendere il patrimonio culturale, materiale ed immateriale, occasione di promozione dello sviluppo economico e sociale nonché esperienza fruibile ai cittadini dell'area metropolitana di Napoli e alle migliaia di visitatori. Oltre alla Reggia di Caserta che è situata al di fuori della Città Metropolitana di Napoli, le mete che registrano il più alto tasso turistico sono le città antiche di Pompei ed Ercolano, con oltre 3 milioni, registrando un +57% rispetto al 2012, e 400 mila presenze l'anno rispettivamente. Oltre a questi, esempi di valorizzazione della storia millenaria sono i siti archeologici di Oplonti e Boscoreale.

Così oggi, secondo i dati del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, la Campania è la seconda regione più visitata d'Italia, dopo il Lazio, con 8.075.331 visitatori, in costante crescita dal 2016, e la Città Metropolitana di Napoli si colloca tra le nelle prime dieci città d'arte italiane.

3.3 Agrifood

Parigi: Il settore Agrifood è uno dei principali settori dell'economia francese, altamente competitivo e attrattivo sia a livello europeo sia a livello internazionale. Parigi in particolare ha fatto del settore alimentare uno dei suoi capisaldi. La capitale francese ospita grosse fiere internazionali sul settore, oltre alle numerose aziende innovative nell'agrifood. L'agrifood ha importanti ripercussioni sul turismo enogastronomico ma non solo.

Catania: La regione Sicilia ha il forte potenziale di unire da un lato la tradizione dall'altro le nuove tecnologie. In particolare la città di Catania è stata negli ultimi anni palcoscenico di numerosi eventi ed iniziative organizzati con l'obiettivo di combinare la saggezza dei giovani digital e l'esperienza degli imprenditori agri-food. Il più importante, a livello internazionale, è l'evento Agrogenation, tenutosi nel 2016 e voluto dal CREA (Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria), con il patrocinio del Ministero per le Politiche agricole, alimentari e forestali e in collaborazione con l'Università degli Studi di Catania, che ha riunito studenti, agricoltori, imprese, artigiani e giovani startupper per discutere e avanzare proposte sulle sfide dell'alimentazione globale.

Il programma dell'evento ha previsto workshop, tavoli di lavoro, laboratori e le esposizioni di prodotti e servizi innovativi di startup del settore. Pacchetti itinerari enogastronomici per dare spazio a piccole aziende, dispositivi salvavita per bambini e anziani affetti da patologie allergiche, servizi web di assistenza agli agricoltori sulla base di un prototipo di stazione meteo sono solo alcuni dei progetti e idee proposti durante il meeting.

3.4 Unicità del clima

Copenhagen: A differenza di altri paesi scandinavi, grazie al flusso oceanico dell'aria settentrionale, la Danimarca ha un clima relativamente mite, che permette a Copenhagen di accogliere flussi turistici durante tutto l'arco dell'anno. Tuttavia, ciò che caratterizza Copenhagen per la valorizzazione del suo clima non è tanto il settore turistico, quanto quello energetico. Il piano generale di Copenhagen è diventare carbon neutral al 100% entro il 2025 e, successivamente, diventare completamente priva di combustibili fossili (compresi tutti i trasporti e industria) entro il 2050.

Lo "sfruttamento virtuoso" del suo clima, spesso ventoso e per oltre la metà dell'anno molto solare, permette a Copenhagen di essere alimentata principalmente da energia rinnovabile: rispetto al 2005 Copenhagen ha ridotto le emissioni di CO2 di circa il 40%. L'energia proveniente da parchi eolici offshore (come il parco eolico di Anholt) fornisce energia rinnovabile sufficiente per la maggior parte del fabbisogno di elettricità della città. Inoltre, l'acqua del porto della città viene utilizzata per raffreddare vari edifici, sia commerciali che residenziali, aggiungendo la natura ecologica dell'HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning) negli edifici. Un'altra misura particolarmente innovativa in tutta la città prevede la creazione di biogas dalle acque reflue domestiche. Queste misure energetiche ed ambientali rendono Copenhagen all'avanguardia in Europa e nel mondo nel campo della sostenibilità, permettendole di salvaguardare e valorizzare le caratteristiche climatiche e geografiche in cui è immersa.

Gran Canaria: Gran Canaria si distingue a livello europeo e internazionale per il suo clima favorevole sia allo sviluppo del settore turistico sia allo sviluppo del settore energetico. L'origine vulcanica, la conformazione strutturale e il clima sono adatte all'installazione di tecnologie che producono energia dalle diverse fonti rinnovabili come il calore presente sotto la superficie terrestre, il vento, il sole. Inoltre, il clima mite durante tutto l'anno ne ha fatto una meta ambita in tutte le stagioni, con grossi flussi turistici soprattutto dai paesi nordici.

3.5 Settore ICT

Amsterdam: Una delle città più antiche del mondo industrializzato, Amsterdam è sempre stata in prima linea nel commercio internazionale. Situata a poche ore dai principali centri cittadini dell'UE (come Parigi, Londra e Francoforte) e sede della più antica borsa valori del mondo (AEX, ora parte di Euronext), la città ha sempre avuto un'offerta per coloro che sono coinvolti nella finanza e nel commercio globali. Tuttavia, nell'ultimo decennio, Amsterdam è diventata una delle location più interessanti per le imprese che vogliono servire il mercato digitale europeo. La città ha raggiunto questo status grazie ad un'enorme crescita di investimenti diretti esteri, attraendo oltre 170 aziende ICT per stabilire la propria sede europea, tra cui spiccano aziende internazionali come Facebook e Netflix. Da parte sua, la città ha investito pesantemente nell'infrastruttura digitale di fibra ottica, con cavi sottomarini che si collegano agli Stati Uniti, a Londra ed altre grandi città atlantiche: questi collegamenti rendono Amsterdam una delle città più connesse d'Europa. Al parco commerciale Science Park di Amsterdam vi è anche sede dell'AMS-IX, un punto di scambio tra diversi internet service providers che ospita oltre 150 reti ed è in grado di raggiungere l'80% dei clienti europei con 50 mega al secondo. Tuttavia, nello sviluppo ICT, infrastrutture ed aziende straniere non sono sufficienti se non vi è anche un capitale umano che soddisfi

la domanda di lavoro specializzato che queste imprese richiedono. Ed infatti, i Paesi Bassi sono classificati tra i primi paesi mondiali per istruzione superiore che permette di avere una manodopera più qualificata rispetto alla maggior parte dei competitor europei. A questo investimento umano interno, si sono aggiunti programmi governativi che favoriscono l'immigrazione di lavoratori altamente specializzati. Con la capacità di connettersi a oltre 244 milioni di potenziali clienti in tutto il continente, Amsterdam è l'esempio da seguire in tutta Europa per il settore ICT.

Venezia: In un contesto dove cresce la consapevolezza che la competitività delle destinazioni turistiche e delle imprese sarà sempre di più condizionata dalla governance digitale che in un mercato globale, come quello del turismo, diventa fondamentale per catturare i sogni dei sempre più numerosi turisti del mondo, la città di Venezia ha mosso i primi passi verso un turismo sempre più digitale. Questo è anche il titolo del convegno "TURISMO SEMPRE PIU' DIGITALE - per governare e non subire il cambiamento" tenutosi a Venezia nel 2020 e promosso da Confcommercio. Il convegno si inserisce in un filone di eventi sull'innovazione e sugli scenari del turismo, che il sistema metropolitano sta analizzando per proporre azioni e strumenti utili agli operatori, non solo locali, per superare criticità e cogliere nuove opportunità di business. Similmente nel 2014, "Digital Venice", l'evento sull'agenda digitale europea, dedica al turismo con un evento specifico dedicato al tema Big Data: dal concetto di città intelligente (smart city) si vuole evolvere al concetto di destinazione intelligente (smart destination), perché un turista è un cittadino in trasferta e il cittadino è un turista in attesa di partire.

3.6 Economia del mare

Rotterdam: Rotterdam è una delle principali città olandesi, insieme ad Amsterdam, L'Aia e Utrecht. Mentre la parte settentrionale del territorio ha una forte presenza del settore ICT, la parte meridionale di Rotterdam è principalmente concentrata sull'occupazione offerta dal porto di Rotterdam. Collocato nel mezzo del delta Reno-Meuse-Scheldt, dal 1962 al 2004 è stato il porto più trafficato del mondo, nel 2017 il decimo porto più grande del mondo in termini di stazza annuale di merci, mentre nel 2018 l'undicesimo porto per container del mondo. Oggi è il più grande porto marittimo d'Europa: si estende su una distanza di 40 chilometri, articolato in cinque aree portuali distinte e tre parchi di distribuzione che facilitano le esigenze di un entroterra con oltre 50.000.000 di consumatori in tutto il continente europeo. Il vantaggio competitivo del Porto di Rotterdam non è dato solo dalle infrastrutture portuali ma anche sull'integrazione delle tecnologie di IoT, infatti l'autorità portuale utilizza una piattaforma cloud per raccogliere ed elaborare i dati dai sensori intorno al porto. Queste caratteristiche geografiche, il suo esempio di sviluppo commerciale e di integrazione multi-settoriale rendono il porto di Rotterdam un punto di riferimento europeo e mondiale.

Genova: La Liguria e Genova sono la regione italiana e la città in cui l'economia del mare ha il peso più elevato sul tessuto imprenditoriale. Genova spazia dal turismo balneare alla nautica (la Liguria è la seconda regione italiana per quanto riguarda il numero d'impresе operanti nel settore della nautica, che si concentrano per oltre la metà nella provincia di Genova²). A Genova sono presenti imprese costruttrici di navi, imbarcazioni e altre strutture galleggianti per il trasporto, aziende specializzate nella riparazione e manutenzione di navi commerciali e imbarcazioni da diporto; esercizi commerciali al dettaglio di natanti e accessori legati alla nautica. Ha uno dei principali porti nazionali, con importanti flussi di merci e persone, accoglie aree marine protette e centri di ricerca e università dedicati allo studio e sperimentazione del mare nelle sue diverse declinazioni: ambientali, produttive, ricreative e sociali.

² <https://www.icribis.com/it/studi/nautica-liguria>

4 Posizionamento

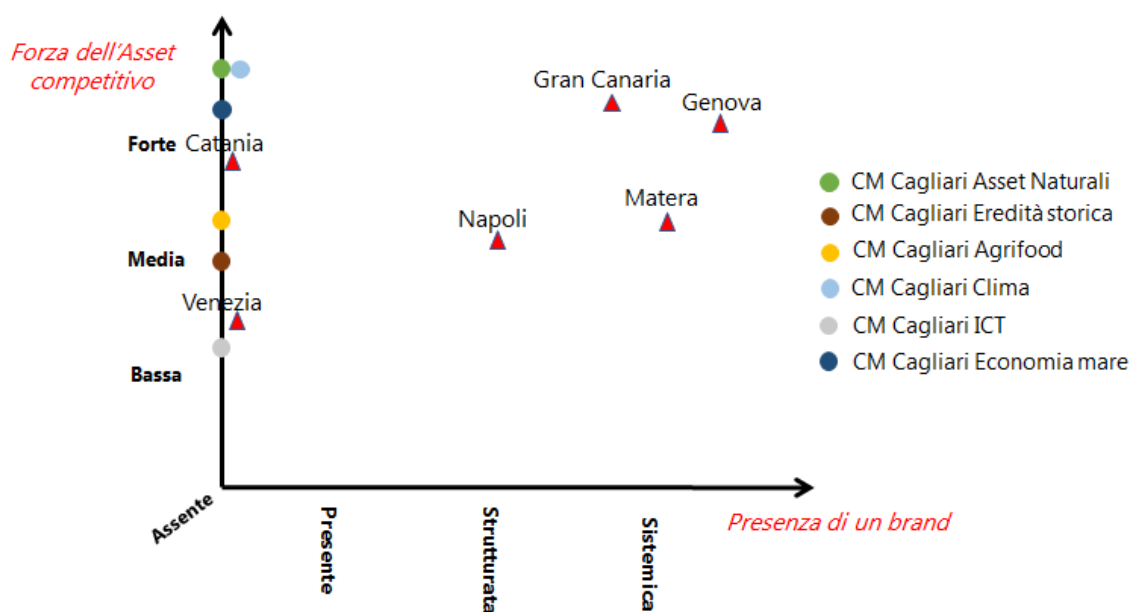
A partire dall'analisi di *benchmarking* sono state identificate le variabili da connotarsi in termini di fattori distintivi che in più circostanze analizzate determinano un successo nella valorizzazione degli asset individuati:

- Presenza di un **brand territoriale forte**: Il brand il modo con cui un territorio si comunica all'esterno. La sua storia, cultura, usi e costumi, aziende ecc. tutto viene rappresentato da un brand che attraverso segni, colori e lettering, comunica le caratteristiche di quel territorio, distinguendolo da un altro.
- **Forte specializzazione** e politiche di attrazione di imprese/attori operanti in uno specifico settore
- Attenzione alla **creazione di una Rete** tra imprese che operano in un settore o su una filiera produttiva
- **Ufficio gestionale ad hoc per la valorizzazione del patrimonio territoriale, che sia esso culturale, storico, naturale o economico.**

Sulla base dei fattori di successo individuati, è stato analizzato il posizionamento della Città Metropolitana di Cagliari rispetto a quelli che sono stati individuati come competitor diretti: Matera per la valorizzazione degli asset naturali; Napoli per la valorizzazione dell'eredità storico-culturale; Catania per il settore agrifood; Gran Canaria per la valorizzazione del suo clima; Venezia per lo sviluppo del ICT; e Genova per il potenziamento dell'economia del mare. Ciascuno di questi competitor è stato riportato in 4 specifiche mappe, una per ogni fattore distintivo, con riferimento al solo asset competitivo identificato. Quindi, la loro posizione sull'asse delle ordinate rimane invariata, mentre varia la posizione sull'asse delle ascisse in base che allo sviluppo (presente, strutturato o sistemico) del fattore distintivo della tabella.

La Città Metropolitana di Cagliari ha invece delle posizioni ad hoc per ognuno degli asset/ambiti competitivi da valorizzare, che rimangono fissi ad una determinata altezza dell'asse delle ordinate, ma si muovono sull'asse delle ascisse se presentano più o meno il fattore di sviluppo riguardante. La forza dell'asset competitivo non deve essere letta tra gli asset della Città Metropolitana: non si tratta infatti di un confronto tra i diversi asset interni ma di un confronto qualitativo dell'asset della Città Metropolitana con quello degli altri territori individuati nel *benchmarking* e rispecchia quindi i dati di confronto.

Figura 1. Presenza di un brand territoriale



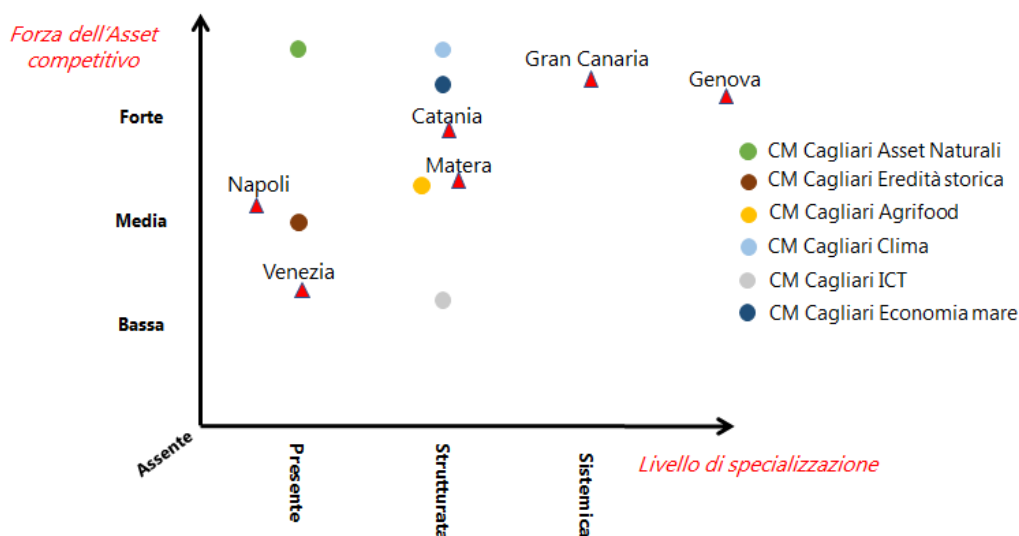
Il branding territoriale è un aspetto determinante per la valorizzazione del proprio patrimonio materiale ed immateriale, che contribuisce all'attrazione di flussi turistici, di investimenti e di imprese. Tra i competitor analizzati questo elemento emerge in esempi come Genova e Matera, mentre rimane trascurato in contesti come Catania e Venezia, ovviamente con esclusivo riferimento agli asset per i quali sono stati inseriti nell'analisi, rispettivamente *agrifood* e ICT.

La città di Genova ha iniziato dal 2014 lo sviluppo di strategie di branding territoriale per valorizzare non solo la sua economia legata al mare, ovviamente l'aspetto più noto della città, ma anche gli aspetti legati alla montagna ed alla storia, lo slogan definito è stato appunto "More than this". Questo logo ha voluto dare un valore aggiunto a tutte le iniziative che si organizzano a Genova e così diventare un elemento di immediata riconoscibilità.

Anche Matera viene posta agli estremi dell'asse delle ordinate, infatti il lavoro che ha svolto la città lucana negli ultimi anni è stato ingente e di successo, come anticipato nella descrizione precedente. Con la selezione a Capitale Europea della Cultura del 2019, Matera ha rivisto il suo logo e slogan, definendo una Direzione specifica per la comunicazione ed il marketing della città. Non solo, dal 2017 si è avviato anche un dialogo regionale in Basilicata per lo sviluppo di un Marchio d'Area, esattamente la direzione che suggeriamo dovrebbe prendere anche la Città Metropolitana di Cagliari, al fine di promuovere una rete di prodotti e servizi, sia pubblici che privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, con caratteristiche ambientali, economiche, culturali e sociali.

Sebbene la Città Metropolitana di Cagliari abbia un suo logo, esso ancora non è identificabile con un'offerta specifica sul territorio, che valorizzi l'aspetto degli asset specifici, come verrà descritto successivamente la strada da fare nell'ambito del marketing territoriale è ancora tanta.

Figura 2. Livello di specializzazione



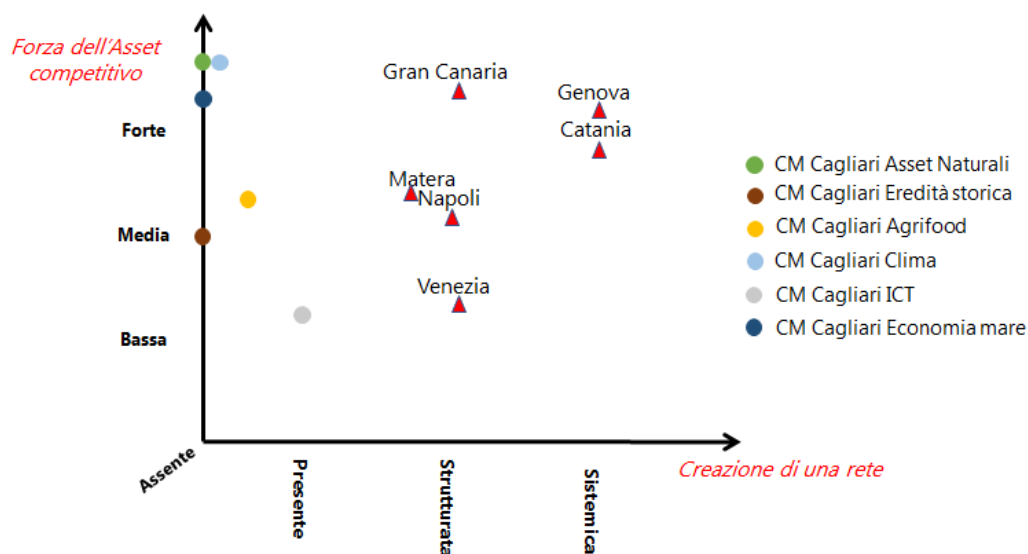
Il livello di specializzazione richiesto nei diversi settori è molto differente e scaturisce da processi di costruzione delle competenze molto vari. Per esempio, il contesto genovese è caratterizzato da un alto livello di specializzazione nell'economia legata al mare, sia perché il l'area economica lo richiede, che sia settore navale, diportistico, commerciale o turistico e della ristorazione, sia perché molte di queste attività economiche determinate dalla forte vocazione territoriale e quindi tramandate di generazione in generazione, con numerose scuole professionali sparse sul territorio.

In parallelo vi è il settore ICT qui rappresentato identificato nel competitor Venezia, che richiede per sua natura un elevato grado di competenze professionali specifiche sul digitale, e quindi un alto livello di trasferimento del *know-how* tra imprese. Questo permette di avere una più ampia domanda di percorsi di specializzazione, a cui segue una creazione di offerta formativa ad hoc. Inoltre, nel contesto veneziano, il settore ICT si è già diffuso all'applicazione delle tecnologie digitali anche in altri settori, come quello della sanità, per fornire nuovi ed innovativi servizi a distanza.

Infine, un terzo esempio è fornito da Matera, dove la ormai vocazione del territorio si è focalizzata sulla valorizzazione dei beni archeologici e del patrimonio storico, creando una limitata ma molto specifica competenza in questi settori, anche qui riflessa nella creazione di scuole private e pubbliche che forniscono corsi professionali.

La Città Metropolitana di Cagliari presenta un buon livello di specializzazione, che varia considerevolmente però in base al settore che si va considerare. La presenza di numerosi centri di ricerca sul cambiamento climatico e sull'ICT, la presenza di diversi hub di logistica legati al mare e la presenza di un produttivo settore agricolo, sebbene con le loro difficoltà, permettono di considerare questi settori con un livello di specializzazione "strutturato", tuttavia non sistemico in quanto da diversi incontri dell'analisi partecipata è emerso come queste competenze siano ancora limitate ed isolate.

Figura 3. Creazione di una rete

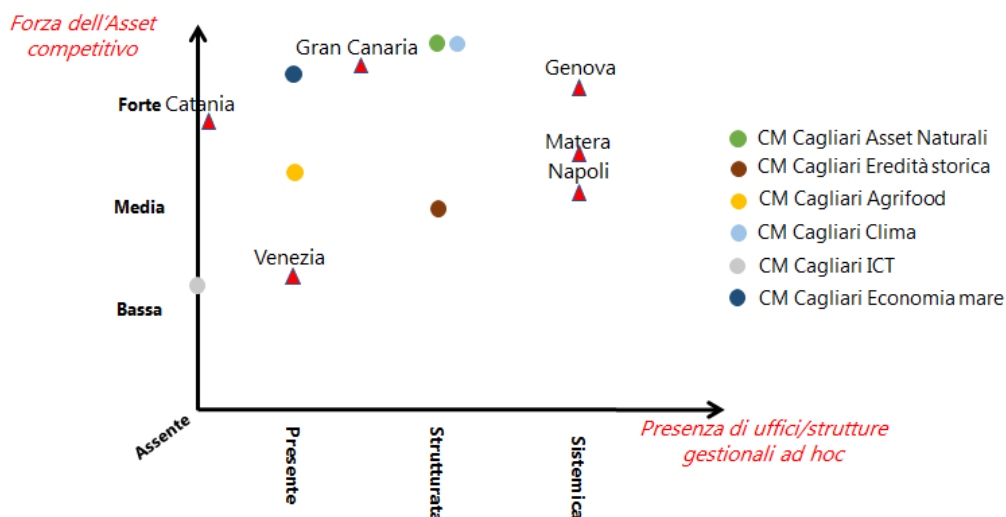


La creazione di una rete è emerso come un elemento determinante per la valorizzazione multi-settoriale di un territorio. Pensare ai settori economici o sociali, pubblici o privati, e quindi alle imprese ed istituzioni che vi si muovono all'interno, come soggetti indipendenti è un errore ancora diffuso in molti sistemi economici, in cui differenze culturali e atteggiamenti individualisti minano uno sviluppo omogeneo del sistema nel suo complesso.

Un esempio virtuoso di rete sia multi-settoriale che multi-livello è quello rappresentato dal settore ICT di Venezia. Infatti nel contesto veneziano sia la regione Veneto che gli enti comunali che le imprese private lavorano da diversi anni nella stessa direzione, promuovendo numerosi incontri di condivisione delle competenze, elaborando diversi piani programmatici per lo sviluppo del settore ICT sull'intera scala regionale. Questo è senza dubbio uno degli elementi di successo che ha permesso a Venezia, nota principalmente per la sua attrattività turistica, di diventare anche un polo d'attrazione per start-up e imprese innovative.

Il territorio metropolitano, come gli stessi stakeholders privati hanno lamentato più volte, è invece ancora dominato da un'ideologia individualistica, in cui sia le imprese, ma anche gli enti pubblici, hanno difficoltà a lavorare insieme verso uno stesso obiettivo.

Figura 4. Presenza di uffici/strutture gestionali ad hoc



La creazione di uffici gestionali, cabine di regia, dipartimenti o semplicemente tavoli di coordinamento sono elementi che possono assumere molto differenti, possono essere più o meno istituzionalizzati, motivo per cui la loro identificazione risulta certe volte difficoltosa.

Comunque, in questo caso si prende d'esempio la Città Metropolitana di Napoli, che nel settore di valorizzazione dell'eredità storico-culturale, ha identificato negli ultimi anni numerosi uffici che hanno lo scopo coordinare e promuovere le linee guida identificate nel 2018, citate nella descrizione precedente, come l'ufficio per la Valorizzazione dei Beni Culturali e della Rete dei Siti UNESCO e Sistema dei Teatri. Lo stesso è stato implementato dalle Città di Genova e Matera rispettivamente per il coordinamento delle attività portuali e della promozione turistica, ed i risultati rispecchiano questo coordinamento.

Per quanto la Città Metropolitana di Cagliari abbia istituito alcuni Uffici che riguardano settori specifici quali la gestione ambientale (Tutela dell'Ambiente), si nota come manchino alcuni aspetti di coordinamento settoriale specifico, come nel caso dell'agrifood o dell'ICT, e un'attività di coordinamento tra i vari uffici sulle varie tematiche che inevitabilmente in molti casi interessano settori. Ad esempio, la promozione culturale ha degli evidenti legami con l'agrifood o anche la gestione ambientale.

5 Gap di offerta

Gli ambiti competitivi sono stati valutati in maniera combinata e comparativa rispetto alle evidenze emergenti dalla analisi della domanda territoriale (riportata sul Report di Analisi del Territorio) e emergenti dalle attività di ascolto dei principali stakeholder (attraverso i Tavoli Tematici e i Questionari post-Covid).

Attraverso tale azione, sono stati evidenziati i **due principali gap di offerta**, intesi come aree di intervento prioritarie su cui focalizzare il processo di pianificazione strategica perché attiverrebbero degli effetti virtuosi su numerose questioni chiave:

- 1) **La rete tra operatori consapevoli e maggiormente formati e informati** è fondamentale per raggiungere molti obiettivi di sviluppo relativi a tutti gli Asset Competitivi. Attualmente però il dialogo tra gli stakeholder è molto limitato, sia tra diversi settori che all'interno della stessa filiera, e questo limita molto la crescita e l'innovazione. Un asset particolarmente sensibile da questo punto di vista è quello agrifood, infatti oggi si è dimenticata l'importanza del controllo di qualità delle filiere e della sensibilizzazione dei consumatori sull'importanza di cosa arriva sui loro piatti, agendo cioè sulla loro cultura e consapevolezza alimentare. Altra criticità del settore è la errata gestione delle fasi di produzione e commercializzazione. Infatti, non esiste un'organizzazione regionale di produttori, così come avviene in alcune regioni del nord Italia ed in altri Paesi europei dove queste produzioni hanno forte rilevanza. Questi ostacoli sono superabili solo attraverso la promozione di incontri e incentivi al dialogo tra le imprese, e questo ragionamento si estende a tutti gli altri asset competitivi: dall'eredità storico-culturale (in cui parte di rete è stata creata partendo dal network di biblioteche dell'area), agli Asset Naturali all'ICT.
- 2) Mancanza di un **brand territoriale**. Oggi il brand della Città Metropolitana di Cagliari è molto distante per concezione e per efficacia dai brand sopra descritti. La creazione di un Marchio d'Area contribuirebbe allo sviluppo metropolitano a 360 gradi, includendo aspetti sia sociali, sia economici, sia ambientali. Da un punto di vista sociale occorre costruire una identità di Città Metropolitana, quindi veicolando questa identità attraverso un marchio che sintetizzi tutti gli attributi che lo caratterizzano, con simboli, colori, forme, ecc. che rispecchino l'identità metropolitana.

Una volta definito il marchio (o brand territoriale) ogni soggetto deve impegnarsi per declinare questi attributi in termini di caratteristiche qualitative della propria offerta coerenti con lo stesso. L'utilizzo di questo marchio viene concesso solo a chi si impegna a rispettarne i valori fondanti e il disciplinare nel quale troveranno sintesi le declinazioni dello stesso.

Questo passaggio è fondamentale per educare all'appartenenza di ogni singolo attore a una comunità di destino costituita dalla Città metropolitana, quale sottosistema della più ampia comunità di destino costituita dalla Sardegna.