

## **Prime ipotesi di value proposition per le stazioni ferroviarie dei piccoli centri urbani\***

**Michele Costabile<sup>1</sup>, Alba D'Aniello<sup>2</sup>**

### **Policy Paper n. 09/2024**

*Il Gruppo Ferrovie dello Stato intende valorizzare la centralità delle stazioni, trasformandole in veri e propri centri di aggregazioni di servizi per la comunità e il territorio, soprattutto nei comuni meno densamente popolati o, in casi estremi, a rischio spopolamento. Il progetto, destinato prioritariamente alle stazioni ubicate in Comuni ospitanti meno di 10.000 abitanti (84,9% del totale), rappresenta una straordinaria opportunità di creazione di valore dei territori attraverso gli asset immobiliari del Gruppo FS.*

*Il presente lavoro risponde all'esigenza dei vertici del Gruppo FS di definire una strategic value proposition da convertire in uno o più format per il riposizionamento delle stazioni ferroviarie come centri di aggregazione di servizi. Un riposizionamento strategico strumentale non solo alla loro valorizzazione e rivitalizzazione quali asset aziendali, ma anche, e per certi versi soprattutto, quali elementi di attrattiva per nuova residenzialità (personale e aziendale) nei territori di riferimento. E, di conseguenza, strumentali alla crescita del traffico su rotaia da e verso i piccoli centri nei quali le stazioni sono situate.*

---

<sup>1</sup> Professore ordinario di Marketing presso la Luiss "Guido Carli".

<sup>2</sup> Researcher and Lecturer presso la Luiss "Guido Carli".

## Indice

- I. Macro-trend di influenza dei flussi di mobilità e residenzialità**
  - 1.1 Cambiamenti socio-demografici
  - 1.2 Sostenibilità ambientale e sociale
  - 1.3 Innovazione tecnologica e digitalizzazione
- II. Dinamiche di “mobilità residenziale”**
  - 2.1 Spopolamento diffuso e urbanizzazione
  - 2.2 Opportunità di rilocalizzazione
- III. Definire proposte di valore per le Piccole Stazioni: prime ipotesi di format**
  - 3.1 Obiettivi
  - 3.2 Format e target
  - 3.3 Le stazioni internazionali come aggregatori di servizi
- IV. Un percorso metodologico per lo Scale-Up del progetto Piccole Stazioni: dalla progettazione strategica al go-to-market**
  - 4.1 Proposta di metodo: dalla progettazione strategica al go-to-market
  - 4.2 Implicazioni di business per il Gruppo FS
  - 4.3 Implicazioni istituzionali per il successo del progetto

## I macro-trend di influenza dei flussi di mobilità e residenzialità

Il mondo, nel XXI secolo, è chiamato ad affrontare sfide senza precedenti, caratterizzate da crescenti livelli di incertezza: disastri naturali e azioni umane configurano fenomeni estremi e contraddittori come eventi metereologici, pandemie e nuovi rischi sanitari, ma anche conflitti, terrorismo e instabilità politico-economica. Fenomeni che destabilizzano la popolazione, paralizzano i più giovani<sup>3</sup> e richiedono urgenti interventi e politiche strategiche per una società resiliente.<sup>4</sup>

I cambiamenti sociodemografici, la crescente attenzione ai temi di sostenibilità ambientale sociale ed economica, la rapida introduzione e diffusione di tecnologia sempre più sofisticata: sono queste le principali macro-tendenze, strettamente interconnesse e in continua evoluzione, che influenzano i flussi di mobilità e residenzialità contemporanea.

L'obiettivo di questa prima sezione è fornire una breve descrizione di ciascuna di queste variabili per comprendere il modo in cui ciascun fenomeno contribuisce alla definizione di nuovi bisogni da parte degli utenti di servizi di mobilità.

### 1.1 Cambiamenti sociodemografici

Secondo le più recenti stime delle Nazioni Unite (2022) è previsto che, entro il 2100, la popolazione mondiale raggiungerà gli 11 miliardi di persone, con un incremento di circa 3 miliardi rispetto al 2024<sup>5</sup>. Mentre la crescita demografica interesserà prevalentemente i Paesi in via di Sviluppo, in Europa quasi tutti i Paesi perderanno residenti: l'Italia più degli altri<sup>6</sup>.

Si prevede una decrescita costante da 59 milioni al primo gennaio 2022, a 58,1 milioni nel 2030, a 54,4 milioni nel 2050 fino a 45,8 milioni nel 2080.<sup>7</sup>

La diminuzione complessiva della popolazione è attribuibile in prevalenza a un saldo naturale negativo, con 393 mila nascite e 713 mila decessi nel 2022: si tratta di meno di 7 neonati e più di 12 decessi ogni 1000 abitanti. La maggioranza dei decessi si registra al Nord (47%), seguito dal Mezzogiorno (33%) e infine dal Centro (20%), la fecondità più alta interessa il Trentino-Alto Adige (1,51 figli per donna) seguita da Sicilia (1,35) e Campania (1,33).

La profonda eterogeneità del territorio nazionale si riflette anche nel calo demografico, e vede il Sud sfavorito rispetto al Centro e al Nord. La popolazione risulta in aumento soltanto in Trentino-Alto Adige, Lombardia ed Emilia-Romagna, mentre le regioni più sfavorite sono la Basilicata, il Molise, la Sardegna e la Calabria. Allo stesso modo, la popolazione diminuisce soprattutto nei piccoli e medi centri urbani e rurali delle aree interne, di montagna e collina, mentre i comuni vicini alle principali città e infrastrutture continueranno a crescere.<sup>8</sup> Pertanto, dall'analisi delle dinamiche territoriali, si evidenzia una nuova crescita degli expats (+5,6% rispetto al 2021) diretti prevalentemente in Regno Unito, Germania e Francia.<sup>9</sup>

Allo stesso modo, la diminuzione della popolazione è strettamente correlata a un fenomeno di invecchiamento progressivo: nel 2022 gli ultracentenari sono 22.000 (numero triplicato negli ultimi

<sup>3</sup> Casadei, M., Finizio, M. (2023) Giovani, generazione bloccata: incertezza e crisi economica pesano sul futuro. Sole24Ore Plus. Disponibile su <https://24plus.ilsole24ore.com/art/generazione-bloccata-futuro-giovani-pesano-incertezza-e-crisi-economica-AEBXawXD>.

<sup>4</sup> Economist Impact (2023) Resilient City Index. A global benchmark of urban risk, response and recovery. Disponibile su: <https://impact.economist.com/projects/resilient-cities/en/whitepaper/the-resilient-cities-index/>.

<sup>5</sup> UN DESA - Population Division of Economic and Social Affairs - (2022) Global Population Growth and Sustainable Development Disponibile su: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa\\_pd\\_2022\\_key\\_messages\\_global\\_population\\_growth.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2022_key_messages_global_population_growth.pdf)

<sup>6</sup> Italia in Dati. La Demografia Globale. Disponibile su <https://italiaindati.com/demografia-globale/>.

<sup>7</sup> Il Sole 24 Ore (Settembre 2023) Popolazione italiana in calo: 58,1 milioni nel 2030 e 45,8 nel 2080, secondo l'Istat. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/istat-popolazione-diminuirà-581-milioni-2030-e-458-2080-AFMQgll>.

<sup>8</sup> Il Sole 24 Ore (2023) Calo demografico, soffrono di più i piccoli centri disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/calò-demografico-soffrono-più-piccoli-centri-AFuq200B>.

<sup>9</sup> Tremolada L. (2023) Demografia, come siamo cambiati nel 2022? Per ogni bimbo sotto i sei anni ci sono 5 anziani. Il Sole 24 Ore. Disponibile su: <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2023/12/19/demografia-come-siamo-cambiati-nel-2022-per-ogni-bimbo-sotto-i-sei-anni-ci-sono-5-anziani/#:~:text=Se%20nel%201971%20si%20contavano,%2C7%25%20nel%202011>.

20 anni) e l'aspettativa di vita media alla nascita è di 82,6 anni (Istat, 2023). L'età media della popolazione è pari a 46,4 anni e per ogni bambino al di sotto dei 6 anni ci sono *almeno* 5 anziani: ne consegue un elevatissimo indice di vecchiaia che nel 2011 era pari al 148,7% e nel 2022 si attesta al 193,1%<sup>10</sup>.

Infine, cresce, ma non abbastanza da invertire le tendenze, la popolazione straniera residente in Italia: al 1° gennaio 2023 si tratta di 5 milioni e 50 mila individui, che rappresentano l'8,6% della popolazione totale (in crescita, ma solo del 3,9‰ rispetto all'anno precedente). Il tasso di occupazione degli stranieri, pari al 60,6%, supera quello degli italiani (60,1%) e si concentra sui lavori manuali (28,9% di personale non qualificato). Il contributo al PIL e l'impatto fiscale sono positivi: si tratta di una produzione di circa 154,3 miliardi (9% del PIL), nonché di un saldo tra contributi e spesa pubblica in attivo: gli immigrati hanno un basso impatto sulle principali voci di spesa pubblica (i.e., sanità e pensioni)<sup>11</sup>. Per la crescita demografica e il notevole contributo alle dinamiche di creazione del valore, delineare un profilo dei cosiddetti "nuovi Italiani" rappresenta una delle principali sfide del marketing contemporaneo<sup>12</sup>.

| DINAMICHE DEL CAMBIAMENTO | HIGHLIGHTS   |
|---------------------------|--|
| <b>CALO DEMOGRAFICO</b>   | Saldo naturale negativo: 713.000 decessi e 393.000 nascite nel 2022 (natalità al minimo storico)<br>Expats: +5,6% rispetto al 2021 |
| <b>AGING</b>              | Aspettativa di vita: 82,6 anni<br>Ultracentenari triplicati in 20 anni: 22.000 nel 2023<br>Rapporto under 6-over 65: 1 a 5         |
| <b>IMMIGRAZIONE</b>       | Popolazione straniera in aumento: 5,50 mila unità al 1° gennaio 2023<br>Tasso di occupazione: 60,6% (lavori manuali)               |

Tabella 1 – Highlights del cambiamento sociodemografico. Fonte: Rielaborazione dati Istat (2023)

## 1.2 Sostenibilità ambientale e sociale

Sono le attività umane - non adeguatamente regolamentate - ad aver determinato i sempre più allarmanti cambiamenti climatici che si manifestano con fenomeni estremi, ravvicinati e contraddittori, che incidono sulla disponibilità di risorse, sulla salute degli individui e sui nuovi rischi sanitari e idrogeologici.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, promossa e approvata dalle Nazioni Unite nel 2015, pone al centro dell'attenzione 17 obiettivi<sup>13</sup> ambiziosi, che richiedono la collaborazione attiva di istituzioni, aziende, associazioni e individui. Analogamente, la normativa dell'Unione Europea prevede che le emissioni di gas a effetto serra siano ridotte almeno del 55% entro il 2030 e che l'intera Europa diventi climaticamente neutra entro il 2050<sup>14</sup>. Secondo il rapporto ASviS 2023<sup>15</sup> il lavoro svolto dall'Italia negli ultimi anni è ancora insoddisfacente. L'inquinamento atmosferico è tra i problemi più rilevanti e di più difficile risoluzione: si stimano oltre 60.000 morti premature e la Pianura Padana si posiziona al primo posto come area geografica a

<sup>10</sup> Tremolada L. (2023) Demografia, come siamo cambiati nel 2022? Per ogni bimbo sotto i sei anni ci sono 5 anziani. Il Sole 24 Ore. Disponibile su: <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2023/12/19/demografia-come-siamo-cambiati-nel-2022-per-ogni-bimbo-sotto-i-sei-anni-ci-sono-5-anziani/#:~:text=Se%20nel%201971%20si%20contavano,%2C7%25%20nel%202011>.

<sup>11</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2023) Dai migranti 154 miliardi del PIL, il 9% disponibile su [https://integrazioneimmigrati.gov.it/it-it/Ricerca-news/Dettaglio-news/id/3468/Dai-migranti-154-miliardi-di-PIL-il-9-#:~:text=I%20lavoratori%20immigrati%20producono%20154,Edilizia%20\(14%2C5%25\)](https://integrazioneimmigrati.gov.it/it-it/Ricerca-news/Dettaglio-news/id/3468/Dai-migranti-154-miliardi-di-PIL-il-9-#:~:text=I%20lavoratori%20immigrati%20producono%20154,Edilizia%20(14%2C5%25)).

<sup>12</sup> Vedasi per approfondimento Osservatorio Nuovi Italiani 2020, Bva Doxa Etnocomm; bvs-doxa.com.

<sup>13</sup> Sustainable Development Goals (SDGs) <https://sdgs.un.org/goals>.

<sup>14</sup> Consiglio dell'Unione Europea <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/>.

<sup>15</sup> Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) (2023) L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile disponibile su <https://asvis.it/rapporto-2023/>.

maggior rischio sanitario d'Europa, proprio in merito alla qualità dell'aria. Altrettanto rilevante il consumo crescente di suolo, che aumenta i rischi idrogeologici e le differenze tra aree geografiche.

Anche in merito alle modalità di trasporto, persiste un gap profondo tra le intenzioni e i comportamenti dei cittadini. Le scelte di mobilità degli italiani, infatti, sono ancora inesorabilmente insostenibili: il predominio dei mezzi è un elemento stabile, con auto e motocicli protagonisti del 70% dei viaggi (Isfort, 2023). Nel settore dei trasporti, quello stradale costituisce la principale fonte di emissioni, con una quota pari al 93% (ASviS, 2023).

Il tasso di mobilità sostenibile, ovvero la percentuale di spostamenti con mezzi a basso impatto, è sceso al di sotto del 30% nel 2022. La mobilità "attiva" (a piedi e in bicicletta) si attesta appena sopra il 20%, con un incremento nel 2020 collegato alle dinamiche Covid. La mobilità collettiva, in termini di quota modale, si è mantenuta intorno al 10%, con una flessione significativa nel 2020. Il trasporto ferroviario, che include ferrovie, tram, metropolitana e sistemi a fune, rappresenta circa il 40% degli spostamenti e il 45% dei passeggeri\*km nella mobilità collettiva.

Appare evidente come le politiche pubbliche debbano affrontare la sfida di riequilibrare la distribuzione modale, potenziando l'offerta dei mezzi collettivi per competere efficacemente con i mezzi privati. Gli investimenti del PNRR per il potenziamento delle infrastrutture ferroviarie saranno fondamentali per il processo di sviluppo.

| ASPETTI CRITICI                                 | HIGHLIGHTS  |
|---|---|
| <b>INQUINAMENTO E QUALITÀ DELL'ARIA</b>         | 60 mila morti premature da inquinamento all'anno: Pianura Padana area a maggior rischio sanitario in Europa per la qualità dell'aria  |
| <b>SURRISCALDAMENTO GLOBALE</b>                 | Fenomeni estremi e ravvicinati (e.g., alluvioni vs. siccità)<br>Crescita della temperatura media al suolo quasi doppia rispetto alla media mondiale: il 2022 è stato l'anno più caldo mai registrato dal 1800 |
| <b>CONSUMO DI SUOLO E RISCHIO IDROGEOLOGICO</b> | +70km <sup>2</sup> di nuove coperture nel 2021  |

Tabella 2 – Aspetti critici del cambiamento climatico: la situazione Italiana

### 1.3 Innovazione tecnologica e digitalizzazione

Attraverso l'analisi congiunta di articoli di stampa, pubblicazioni accademiche, brevetti, investimenti e search query nei motori di ricerca, gli analisti McKinsey<sup>16</sup> (2023) hanno identificato 5 categorie di trend tecnologici a maggior potenziale di impatto per lo sviluppo sostenibile, inclusivo e digitale della società contemporanea: (1) la rivoluzione dell'intelligenza artificiale; (2) frontiere computazionali e di connettività; (3) futuro digitale; (4) tecnologie sostenibili e (5) ingegneria all'avanguardia.

Proponiamo, inoltre, che le prime quattro categorie possano essere considerate come *driver abilitanti* delle applicazioni descritte al punto 5.

Le molteplici applicazioni di **intelligenza artificiale**, infatti, sono senza dubbio imprescindibili per lo sviluppo della società: l'apprendimento automatico e il machine learning informano i processi decisionali, semplificano i meccanismi di previsione e controllo e abilitano l'automatizzazione delle attività fungibili. Cresce, inoltre, l'attenzione verso l'intelligenza artificiale generativa, che, analizzando set di dati non strutturati, consente di creare nuovi contenuti più o meno complessi.

<sup>16</sup> Chui, M.; ISSLER, M., Roberts, R., Yee, L. (2023) McKinsey Technology Trends Outlook 2023 Disponibile su <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#tech-trends-2023>.

Altrettanto rilevante è il mondo della **connettività** avanzata, che nel 2022 è stato protagonista di oltre 118 miliardi di dollari di investimenti per potenziare le reti wireless a basso consumo, la tecnologia 5G/6G, il Wi-Fi 6 e 7 e circa 84 miliardi di dollari per le tecnologie cloud, che abilitano il funzionamento di tutte le nuove piattaforme di servizi. Allo stesso tempo, le tecnologie immersive (realtà aumentata e virtuale) lasciano spazio a nuove possibilità di movimento e a un *“nuovo modo di vedere il mondo”*.

La strategia italiana per la connettività<sup>17</sup> ha due obiettivi principali che riflettono, anche in questo caso, le peculiarità geografiche della Penisola: (a) garantire che ogni comune italiano raggiunga uno standard minimo di velocità di rete pari a 1G; (b) sviluppare a pieno le potenzialità della connessione 5G e 6G. Il digital divide è particolarmente rilevante al sud e nelle aree rurali: circa il 60% dei residenti nel Mezzogiorno non ha accesso ad internet veloce.<sup>18</sup>

In merito al **futuro digitale**, le innovazioni più interessanti riguardano le applicazioni di tecnologia, come la blockchain e le criptotecnologie, che diventano promotori di fiducia digitale e abilitano il cosiddetto Web3, che decentralizza la proprietà e il controllo dei dati su internet.<sup>19</sup> McKinsey stima circa 47 miliardi di dollari di investimenti per le tecnologie di fiducia digitale e 62 miliardi di dollari per il Web3 nel 2022. L'Osservatorio Blockchain and Distributed Ledger del Politecnico di Milano stima circa 38 milioni di euro di investimenti nel 2023 (circa -10% rispetto all'anno precedente)<sup>20</sup>.

Per quanto riguarda le tecnologie sostenibili, l'elettrificazione e le fonti rinnovabili sono al centro dell'attenzione, ma non solo: si parla prevalentemente di (a) **cleantech** per identificare tutte le tecnologie che ottimizzano l'impiego di risorse naturali, riducendo l'impatto ambientale delle azioni umane (e.g., Agritech, edilizia sostenibile, depurazione dell'acqua, circular economy) e di (b) **climatech**, ovvero le tecnologie progettate per mitigare il cambiamento climatico (e.g., cattura e stoccaggio del carbonio, sistemi di gestione degli eventi estremi)<sup>21</sup>.

Infine, il tema dell'ingegneria all'avanguardia, riguarda alcune applicazioni settoriali: mobilità, aerospazio e bioingegneria. Particolarmente rilevante per l'obiettivo di questo studio è senza dubbio il tema della mobilità smart, ovvero tutte le applicazioni che mirano a ottimizzare l'efficienza e la sostenibilità del trasporto di persone e merci attraverso soluzioni autonome, connesse, sostenibili e condivise. Sicuramente, si tratta di uno dei settori più fertili per le sperimentazioni innovative che vanno dall'elettrificazione dei veicoli, alla micromobilità, alle soluzioni intermodali, allo sharing, fino ai veicoli autonomi.<sup>22</sup> Lo sviluppo di soluzioni ICT ha portato alla configurazione del modello di Mobility as a Service (MaaS) per i servizi pubblici e, più recentemente, di Mobility as a Feature (MaaSF), ovvero sistemi che aggregano anche la gestione dei mezzi privati – ancora estremamente rilevanti – in un'unica piattaforma di servizi.<sup>23</sup> A fine 2022 il mercato della **smart mobility** (escluse le soluzioni di mobilità elettrica) in Italia vale 340 milioni di euro, + 48% rispetto al 2021 (Osservatorio Smart City, Politecnico di Torino), ma la proiezione degli investimenti riguarda prevalentemente i Comuni italiani sopra i 15.000 abitanti.<sup>24</sup>

| MACRO-TREND              | TECNOLOGIE CHIAVE  |
|--------------------------|--|
| INTELLIGENZA ARTIFICIALE | Applied AI, Generative AI, Machine learning: strumenti di automatizzazione delle attività fungibili e informazione dei processi decisionali. |
| CONNETTIVITÀ             | Reti wireless a basso consumo, 5G/6G, Wi-Fi 6 e 7, Tecnologie immersive, Cloud e edge computing  |

<sup>17</sup> Camera dei deputati. Servizio studi (2023) La strategia italiana di connettività. Disponibile su <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP002TR.pdf>

<sup>18</sup> Forum PA (2023) Digital divide, l'accesso a internet al Sud non per tutti. Il ruolo degli operatori di mercato. Disponibile su <https://www.forumpa.it/pa-digitale/servizi-digitali/digital-divide-laccesso-a-internet-al-sud-non-per-tutti-il-ruolo-degli-operatori-di-mercato/>

<sup>19</sup> Amazon “Che cos'è Web3” disponibile su <https://aws.amazon.com/it/what-is/web3/>.

<sup>20</sup> Tessa, M. (2024) Criptoalute, finanza e assicurazioni trainano gli investimenti in Italia. Wall Street Italia. Disponibile su <https://www.wallstreetitalia.com/criptovalute-finanza-e-assicurazioni-trainano-gli-investimenti-in-italia/>.

<sup>21</sup> Costa C. (2023) Clean Tech: che cosa sono e che ruolo svolgono per l'ESG. Disponibile su <https://www.esg360.it/digital-for-esg/cleantech-che-cosa-sono-e-che-ruolo-svolgono-per-esg/>.

<sup>22</sup> Heineke, K., Lavery, N., Moller, T., Ziegler, F. (2023) The Future of Mobility. McKinsey Quarterly. Disponibile su <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-mobility-mobility-evolves>.

<sup>23</sup> Bändirali, F. (2023) Che cos'è la Mobility as a Feature, la MaaS di seconda generazione che coinvolge le attività commerciali. Disponibile su <https://www.economyup.it/mobilita/che-cose-la-mobility-as-a-feature-la-maas-di-seconda-generazione-che-coinvolge-le-attivita-commerciali/>.

<sup>24</sup> Bussi, C. (2023) Tecnologie digitali e smart per il futuro della mobilità. Il Sole 24 Ore. Disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie-digitali-e-smart-il-futuro-mobilita-AETrn40D>.

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>FUTURO DIGITALE</b>          | Blockchain, criptotech, digital trust                 |
| <b>SOSTENIBILI</b>              | Cleantech, Climatech                                  |
| <b>CUTTING-EDGE ENGINEERING</b> | Smart mobility, Smart city, Bioengineering, Aerospace |

Tabella 3- Categorie di tendenze tecnologiche. Fonte: Rielaborazione dati McKinsey (2023)

### Dinamiche di mobilità residenziale

Le macro-tendenze appena descritte influenzano le dinamiche di rilocalizzazione residenziale, fenomeno che si caratterizza per una forte polarizzazione verso due direzioni opposte e complementari: lo spopolamento dei piccoli borghi e il sovraffollamento delle “grandi” città. In questa sezione si ritrae lo scenario attuale, evidenziando al contempo le opportunità di rilocalizzazione guidate in primis, dalle nuove tecnologie.

#### 2.1 Spopolamento diffuso e urbanizzazione

Secondo le Nazioni Unite entro il 2050 oltre il 70% della popolazione mondiale risiederà in aree urbane<sup>25</sup>, con conseguenti problemi relativi alla carenza di energia, alla congestione del traffico, all'inquinamento e alle disuguaglianze abitative. Nonostante il fenomeno interessi prevalentemente i Paesi in via di sviluppo, caratterizzati da tassi di natalità ancora elevati<sup>26</sup>, nessun Paese, Italia compresa, è risparmiato da questa dinamica.

L'84.9% dei Comuni italiani (6.709 dei 7.901 totali) è abitato di meno di 10.000 persone: i Borghi e i Piccoli Comuni costituiscono veri e propri pilastri dell'insediamento urbano italiano e di valorizzazione sostenibile del territorio. Ciononostante, si assiste a un progressivo fenomeno di abbandono delle realtà più piccole. Dei 7.901 Comuni italiani, oltre il 60% presenta un bilancio demografico negativo, che si aggrava per i piccoli Comuni fino a 5.000 abitanti.<sup>27</sup>

La dinamica di contrazione nel territorio italiano è un fenomeno quanto mai articolato: i contesti geografici e insediativi nelle varie regioni sono, infatti, estremamente differenziati (Curci et al., 2020). Ciò che è certo, è che la traiettoria di spopolamento sia strettamente correlata alla mancanza di servizi essenziali: in base agli indicatori Istat un numero crescente di comuni è classificato come "periferico" o "ultra-periferico", ovvero distante rispettivamente 41 o 67 minuti da stazioni ferroviarie funzionanti, ospedali con pronto soccorso e scuole superiori adeguate.<sup>28</sup> Attualmente, 5,37 milioni di italiani risiedono in comuni di questo tipo<sup>29</sup> e circa il 5,7% delle famiglie ha difficoltà a raggiungere almeno tre servizi essenziali (i.e., scuole, ospedali, trasporti; ASviS, 2023). È importante notare che questo non indica un aumento della popolazione nelle aree interne, ma piuttosto un incremento del numero di comuni (1.906 contro 1.767) che si trovano ad una distanza considerevole dai servizi essenziali. Non sorprende, dunque, che il processo sia particolarmente rilevante nelle cosiddette “aree interne”, ovvero quelle più isolate secondo una classificazione basata sulla distanza dai centri che forniscono servizi essenziali, in particolare nel campo dell'istruzione, della sanità e dei trasporti (Graziano, 2021).

<sup>25</sup> Sustainable Development Goals. “Sustainable cities and human settlements” disponibile su <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainablecities>

<sup>26</sup> Nazioni Unite (2020) Un 75 - I grandi temi: una demografia che cambia. Disponibile su <https://unric.org/it/un-75-i-grandi-temi-una-demografia-che-cambia/#>

<sup>27</sup> Tremolada L. (2023) Demografia, come siamo cambiati nel 2022? Per ogni bimbo sotto i sei anni ci sono 5 anziani. Il Sole 24 Ore. Disponibile su: [https://www.infodata.ilsole24ore.com/2023/12/19/demografia-come-siamo-cambiati-nel-2022-per-ogni-bimbo-sotto-i-sei-anni-ci-sono-5-anziani/#:~:text=Se%20nel%201971%20si%20contavano,%2C7%25%20nel%202011\);](https://www.infodata.ilsole24ore.com/2023/12/19/demografia-come-siamo-cambiati-nel-2022-per-ogni-bimbo-sotto-i-sei-anni-ci-sono-5-anziani/#:~:text=Se%20nel%201971%20si%20contavano,%2C7%25%20nel%202011);) Il Sole 24 Ore (2023) Calo demografico, soffrono di più i piccoli centri. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/calor-demografico-soffrono-piu-piccoli-centri-AFuq200B>.

<sup>28</sup> Relazione annuale sulla strategia per le aree interne (2019) disponibile su <https://www.agenziacoesione.gov.it/wp-content/uploads/2021/02/Relazione-annuale-al-CIPE-Anno-2019.pdf>.

<sup>29</sup> Martinelli L. (2022) I borghi devono tornare a essere paesi. L'Internazionale. Disponibile su <https://www.internazionale.it/essenziale/notizie/luca-martinelli/2022/10/07/i-borghi-devono-tornare-a-essere-paesi>.

Nel 2022 il comune che ha perso più abitanti rispetto all'anno precedente è quello di Rocca de' Giorgi, in provincia di Pavia, che ora conta appena 47 abitanti.<sup>30</sup> Naturalmente, inoltre, a trasferirsi sono i più giovani, mentre la popolazione anziana resiste e si riduce progressivamente: il comune di Ribordone, in provincia di Torino, conta solo 50 abitanti di età media pari a 65,5 anni, la più alta d'Italia.<sup>31</sup> La fascia di età più coinvolta nelle migrazioni interne è quella compresa tra i 25 e i 34 anni (Istat, 2021). I dati per il periodo gennaio-ottobre 2022 suggeriscono un ulteriore aumento dei flussi migratori interni (+4%) e dall'estero (+13%), con una significativa riduzione degli spostamenti in uscita dal Paese (-20%).

Appare evidente come il processo spopolamento-carezza di servizi si configuri come un circolo vizioso, una naturale dinamica di bilanciamento tra domanda e offerta: a fronte di una popolazione che diminuisce e invecchia le scuole vengono chiuse, i professionisti esercitano altrove, i servizi pubblici vengono trasferiti in città e si riduce la disponibilità di trasporti, fondamentali per il pendolarismo (de Falco, 2019).

L'abbandono del territorio è accompagnato da un progressivo svuotamento e decadimento del patrimonio edilizio. Secondo l'ultimo censimento Istat (2011), il 22,7% delle abitazioni italiane è vuoto o occupato da famiglie non residenti, per un totale di quasi 7 milioni di abitazioni, corrispondenti a una su quattro, aumentando a una su dieci nei piccoli comuni (Legambiente, 2016), con un incremento del 350% in dieci anni. In molti casi si tratta di "seconde case" in regioni a vocazione turistica sia estiva che invernale, ma almeno 2,7 milioni sono semplicemente disabitate (Istat, 2011).

## 2.2 Opportunità di rilocalizzazione

Nell'era dell'informazione, i flussi di dati e le infrastrutture per le telecomunicazioni diventano lo strumento fondamentale per lo sviluppo economico di ogni area territoriale, rappresentando una incredibile opportunità di inversione di tendenza rispetto ai fenomeni di spopolamento e urbanizzazione. Il progresso tecnologico, infatti, può consentire il ripopolamento e la crescita delle aree rurali, periferiche o interne, originariamente emarginate dalle esigenze della società industriale, riducendo le esigenze di prossimità fisica dei servizi.

La pandemia da Covid-19 ha ulteriormente accelerato un processo di iperconnessione e transizione già avviato, che porta al centro dell'evoluzione tecnologica l'esigenza degli utenti. Le misure per il distanziamento sociale imposte dalla diffusione del virus, infatti, hanno forzato aziende e lavoratori di ogni settore a sfruttare pienamente le tecnologie per **lavorare da remoto** (smart working) e **dematerializzare** documenti e processi (da fisici a digitali). Si è parlato spesso, inoltre, di "South working"<sup>32</sup>, come possibile strategia di rilancio per i comuni del Mezzogiorno: le aziende italiane si mostrano interessate all'apertura di hub dislocati, spazi di co-working, o nuovi uffici per favorire la crescita delle aree che più soffrono il fenomeno dello spopolamento.<sup>33</sup>

Sebbene l'adozione dello smart working sia diminuita con il termine delle restrizioni alla mobilità, il fenomeno ha comunque mantenuto un peso significativo e rappresenta un'ottima opportunità sia di rilocalizzazione residenziale per coloro che desiderano tornare nel proprio paese d'origine, sia di accesso a conoscenza specializzata per le aziende. Un altro effetto dell'economia dell'informazione, infatti, è un processo di **iperspecializzazione delle competenze**, con conseguenze frammentazione del lavoro cognitivo e dei processi manifatturieri o tecnici, che possono essere efficacemente supervisionati da remoto. I cosiddetti "knowledge-workers", o k-workers, sono tutti i lavoratori dell'economia della conoscenza, che possiedono conoscenze estremamente specializzate su materie

<sup>30</sup> Tremolada, L. (2023).

<sup>31</sup> de Falco, S. (2019). I k-workers quale key asset di ripopolamento dei piccoli borghi. Il caso del Cilento. Libri, atti e raccolte di saggi, 129-135; Tremolada L. (2023).

<sup>32</sup> Forbes (2022) Come il south working può rilanciare l'Italia: 2 aziende su 3 pronte ad aprire hub di lavoro al Sud. Disponibile su: <https://forbes.it/2022/08/22/come-il-south-working-puo-rilanciare-litalia-2-aziende-su-3-pronte-ad-aprire-hub-di-lavoro-al-sud/>.

<sup>33</sup> Nel periodo 2012-2021, si sono verificati circa 1,138 milioni di movimenti dal Sud verso il Centro-nord e circa 613 mila in direzione opposta.

complesse o si occupano prevalentemente di produrre nuova conoscenza (Drucker, 1999; de Falco, 2019). In altre parole, si tratta lavoratori impegnati in attività ad alto valore aggiunto, fenomeno in decisa crescita per effetto dell'intelligenza artificiale, che consente di automatizzare le attività fungibili, a basso valore aggiunto.

La frammentazione del lavoro e dei processi, inoltre, si riflette anche nelle dinamiche di **reticolarizzazione** della creazione del valore nelle organizzazioni: le piccole e medie imprese italiane da sempre collaborano in distretti e reti, che grazie alle tecnologie diventano ora svincolate dalle esigenze di prossimità in termini di localizzazione geografica.

Va sottolineato, infine, che la profonda incertezza dei tempi moderni sta radicalmente modificando le aspettative dei più giovani che appaiono più statici dei predecessori nelle proprie scelte "geografiche": il 46% pensa di non muoversi dalla città in cui già risiede, mentre sogna una città ideale fatta di servizi efficienti, prezzi delle case accessibili, sicurezza e qualità dell'aria.<sup>34</sup> Le nuove figure professionali emergenti, la disponibilità di connessione e tecnologie, insieme agli interventi strutturali e governativi, potranno favorire l'esigenza di una generazione che più che mai ha bisogno di certezze.

Il quadro appena descritto evidenzia alcune priorità chiave per il futuro degli insediamenti, che si allineano a quanto indicato dal World Cities Report (2022) delle Nazioni Unite: (1) la gestione della multiculturalità (integrazione) derivante dai flussi migratori; (2) la riqualificazione delle infrastrutture obsolete; (3) il rilancio delle aree periferiche, spopolate o a rischio di spopolamento; (4) la soddisfazione dei bisogni emergenti di una popolazione sempre più anziana. (UN-Habitat, World Cities Report 2022).

Obiettivi che dovranno essere centrali anche nella definizione di una proposta di valore per il riposizionamento delle stazioni ferroviarie.

---

<sup>34</sup> Casadei, M., Finizio, M. (2023) Giovani, generazione bloccata: incertezza e crisi economica pesano sul futuro. Sole24Ore Plus. Disponibile su <https://24plus.ilsole24ore.com/art/generazione-bloccata-futuro-giovani-pesano-incertezza-e-crisi-economica-AEBXawXD>.

## **Definire proposte di valore per le Piccole Stazioni: prime ipotesi di format**

Affrontare le sfide legate alle contrazioni territoriali e ai cambiamenti urbani e residenziali richiede la definizione di adeguate strategie e politiche, che necessitano di accurate analisi delle dinamiche del cambiamento. È in questo contesto che le stazioni, con la loro attuale e potenziale configurazione di servizi, asset e facility, possono diventare catalizzatori per la ripresa italiana, promuovendo progetti locali, diversificati, per un nuovo equilibrio dei borghi circostanti.

L'obiettivo del Gruppo Ferrovie dello Stato è quello di sviluppare un concetto innovativo di stazione ferroviaria, da semplice punto di accesso al trasporto su rotaia a vero e proprio polo multifunzionale all'interno della città.

Questa sezione propone un'analisi del progetto Piccole Stazioni finalizzata alla definizione di una proposta di valore strategica. Quest'ultima, in quanto insieme di benefici offerti per soddisfare i bisogni dei clienti potenziali, non può prescindere dall'identificazione dei principali obiettivi del gruppo, i possibili destinatari target dell'iniziativa e, infine, i format di definizione dell'offerta.

### **3.1 Obiettivi**

Le stazioni ferroviarie di tutto il mondo sono innegabilmente riconosciute come elemento dominante dell'architettura urbana, in grado di influenzare e definire lo sviluppo dell'ambiente circostante (Kido, 2005). La stazione, infatti, è uno spazio di interazione sociale, che cresce parallelamente agli insediamenti urbani: prima si costruiscono i servizi essenziali per soddisfare le esigenze dei viaggiatori, poi lo sviluppo interessa la realizzazione di parchi, giardini, piazze, che contribuiscono a creare un senso di comunità (Serino, 2017).

In linea con i progetti di "Station Renaissance", che hanno caratterizzato gli investimenti del XX secolo nelle maggiori stazioni Europee (Kido, 2005), il Progetto Piccole Stazioni si fonda sulla consapevolezza della duplice funzione delle stazioni ferroviarie: nodi fondamentali nella rete di trasporto pubblico e luoghi del sistema urbano (node-place model; Bertolini, 1996). Nello specifico, focalizzando l'attenzione sui piccoli centri urbani, con meno di 10.000 abitanti, il Gruppo FS intende realizzare diversi obiettivi, complementari e interdipendenti:

- (1) valorizzare la centralità delle stazioni del network nell'ambito del tessuto sociale locale, sfruttandone la presenza capillare sul territorio nazionale, soprattutto in aree meno densamente popolate (Stazione come **cuore del territorio**);
- (2) soddisfare la domanda di servizi polivalenti per i residenti (attuali e prospect) dei piccoli centri (Stazione come **strumento di attrazione urbana**);
- (3) incrementare l'attrattività dei piccoli borghi per giovani, anziani, immigrati, limitando il fenomeno di spopolamento con l'obiettivo di invertire la tendenza di trasferimento verso i centri urbani più grandi (Stazione come **strumento di valenza sociale**);
- (4) sfruttare gli asset immobiliari prossimi all'edificio principale per ospitare servizi differenziati per tutti i potenziali stakeholder (Stazione come **polo diffuso**).

Appare evidente, quindi, la rilevanza del progetto come strategia efficace di marketing territoriale: la stazione, riconfigurata, potrà diventare il punto di snodo fondamentale nella struttura della "small smart city" - digitale, intelligente, sostenibile e inclusiva -, nonché elemento fondante di un progetto di mobilità integrata e nuova residenzialità. La gestione efficace del processo consentirà non soltanto di riposizionare le stazioni come polo fisico di aggregazione del sistema MaaS (Mobility as a Service), facilitatore del passaggio rapido e intuitivo tra diversi mezzi di trasporto, ma servirà, al contempo, ad abilitare i processi di rilocalizzazione residenziale e riqualificazione delle aree territoriali ritenute in origine marginali o poco attrattive. Il sistema ferroviario distribuito sul territorio può contribuire

attivamente a una circolarità spaziale nazionale, servendo la collettività di riferimento, promuovendo soluzioni locali e incentivando la diffusione di conoscenze e innovazioni.

### **3.2 Format e target**

La funzione essenziale di tutte le stazioni ferroviarie è quella di consentire agli individui di accedere al trasporto pubblico su rotaia. Funzione, tuttavia, che non è sufficiente a soddisfare i molteplici obiettivi descritti nella sezione 3.1.

Dal punto di vista del potenziale di sviluppo territoriale, Juchelka (2002) identifica e classifica tre diverse funzioni delle stazioni ferroviarie:

- la funzione *primaria* vede la stazione al centro di un sistema di interconnessione di molteplici modalità di trasporto (pubblico: bus, metropolitana, sharing, taxi; privato: parcheggi, noleggio auto).
- la funzione *secondaria* è quella di area commerciale, di ristoro, ricreativa e culturale, tipicamente presente nelle stazioni di media dimensione;
- la funzione *terziaria*, infine, definisce la stazione come area primaria di interesse cittadino o grande centro commerciale, che caratterizza, tipicamente, le stazioni delle grandi città.

Analogamente, attraverso diverse interviste con esperti di settore, Zemp et al. (2011) identificano 5 diverse funzioni delle stazioni ferroviarie: (1) nodi di collegamento per il trasporto pubblico; (2) supporto agli utenti nella transizione tra diverse modalità e mezzi di trasporto; (3) facilitatori dell'uso di immobili per fini commerciali; (4) offerta di spazi pubblici per attività sociali; (5) contributo all'identità dell'area circostante, come patrimonio culturale e riferimento storico.

L'enorme valenza sociale del progetto del Gruppo FS, risiede nella volontà di assolvere ognuna di queste funzioni, tipicamente destinate alle realtà urbane medio-grandi, anche a servizio dei Comuni più piccoli, contribuendo così allo sviluppo sostenibile degli insediamenti urbani (UN-Habitat, World Cities Report 2022).

Affinché si adotti una prospettiva di **user-centricity**, che mette al centro i bisogni del bacino di utenza, l'identificazione delle funzioni è intrinsecamente legata all'identificazione degli stakeholder del sistema (Zemp et al., 2011). Nello specifico, infatti, diversi stakeholder, interni ed esterni al sistema territoriale, possono beneficiare del processo di valorizzazione delle stazioni come poli di aggregazione di servizi al territorio (*Figura 7*). Per quanto riguarda gli stakeholder interni, rilevano in primis i bisogni dei cittadini residenti, i lavoratori dell'area, le imprese e gli investitori locali, nonché le associazioni e gli enti pubblici locali (i.e., Comune, Regione). I principali stakeholder esterni, invece, includono i potenziali nuovi residenti, i turisti occasionali e ricorrenti, le imprese e gli investitori esterni, nonché le istituzioni pubbliche nazionali e sovranazionali.



Figura 1 – Mappatura dei potenziali stakeholder del progetto Piccole Stazioni

Di conseguenza, le prime ipotesi di format di servizi descritte di seguito, ovvero le molteplici funzioni che le stazioni riconfigurate dovranno assolvere, derivano da un lato, dall'analisi della letteratura esistente sui temi di riqualificazione territoriale, dall'altro dalla considerazione comprensiva delle esigenze di tutti i potenziali stakeholder.

- **Servizi di Mobilità:** la principale funzione della stazione riconfigurata, sarà quella di essere al centro di una rete di connessioni, sia fisiche che virtuali. Al centro di questa strategia, quindi, vi sarà il potenziamento delle soluzioni intermodali offerte nei Piccoli Comuni, come i servizi di sharing (di automobili, motocicli, biciclette, monopattini), o car pooling.
- **Servizi Sociali:** l'implementazione di servizi sociali mira a creare un ambiente inclusivo e a supportare le diverse esigenze della comunità circostante. Nello specifico, si identificano due principale linee di supporto alla comunità: (1) il supporto alla famiglia, definendo servizi ad hoc per bambini, giovani coppie e anziani, come asili e attività ricreative per favorire il benessere della comunità residente; (2) il supporto all'integrazione, definendo servizi ad hoc per favorire l'inserimento dei nuovi residenti e degli immigrati, attraverso attività di formazione, orientamento e inclusione.
- **Servizi Sanitari:** per promuovere il benessere della comunità, in linea con la Missione 6 del PNRR e in stretta collaborazione con il Ministero della Salute, il Gruppo FS pianifica di implementare diversi servizi di assistenza sanitaria, per offrire un accesso agevole a cure preventive e soluzioni per il mantenimento di uno stile di vita sano. Ne sono un esempio le Case di Comunità, destinate ai malati cronici, i servizi di telemedicina e il progetto di farmacia di servizi, per garantire assistenza e cura attraverso piattaforme digitali e infrastrutture fisiche.
- **Servizi della Pubblica Amministrazione:** i servizi della Pubblica Amministrazione hanno l'obiettivo di potenziare i servizi al cittadino attraverso sportelli polifunzionali in grado di offrire servizi digitali e postali.
- **Servizi Economici e Professionali:** la digitalizzazione e la dematerializzazione delle attività consentono lo sviluppo di servizi professionali e centri di innovazione, come spazi di coworking, formazione e supporto alle startup. Queste iniziative promuovono lo sviluppo locale, stimolano la creatività imprenditoriale e generano opportunità di crescita economica e occupazione nella comunità locale.

- **Servizi Commerciali:** le stazioni ferroviarie di tutto il mondo ospitano negozi, ristoranti, bar e punti di ritiro per gli acquisti online. Analogamente, il progetto di riqualificazione delle piccole stazioni mirerà a potenziare i servizi commerciali offerti all'interno della stessa stazione o negli immobili di immediata pertinenza.
- **Servizi Finanziari:** favorire l'accesso a servizi bancari e finanziari efficienti è un altro obiettivo cruciale del progetto. In particolare, il Gruppo FS dovrà lavorare in stretta sinergia con gli operatori finanziari, così da poter definire servizi digitali e prodotti finanziari *ad hoc*, destinati a giovani coppie, anziani, immigrati e imprese per favorirne la rilocalizzazione.
- **Servizi Culturali e di Intrattenimento:** l'integrazione di attività culturali, come mostre ed eventi (e.g., manifestazioni sportive, cinematografiche), arricchisce la vita sociale della comunità, promuovendo la partecipazione e la condivisione di esperienze. A tal fine, gli spazi dovranno essere configurati per consentire lo sfruttamento degli stessi per eventi pubblici e privati.

La tabella 4 evidenzia i cluster di utenza potenzialmente interessati allo sviluppo di ciascuno dei servizi appena descritti.

|                       | Mobilità | Sociale | Sanità | PA | Commercio/<br>Finanza | Professionali | Cultura |
|-----------------------|----------|---------|--------|----|-----------------------|---------------|---------|
| Residenti             | X        | X       | X      | X  | X                     | X             | X       |
| Immigrati             | X        | X       | X      | X  | X                     | X             | X       |
| Lavoratori            | X        |         | X      | X  | X                     | X             |         |
| Imprese Locali        | X        | X       | X      | X  | X                     | X             |         |
| Enti pubblici locali  |          |         |        | X  | X                     |               | X       |
| Associazioni locali   | X        | X       |        |    |                       |               | X       |
| Turisti/Visitatori    | X        |         | X      |    |                       |               | X       |
| Residenti «prospect»  | X        | X       | X      | X  | X                     | X             | X       |
| Imprese esterne       |          |         |        |    | X                     | X             |         |
| Investitori esterni   |          |         |        |    | X                     | X             |         |
| Istituzioni nazionali |          |         | X      | X  |                       |               |         |

Tabella 4 – Il giusto format per il giusto target

### 3.3 Le stazioni internazionali come aggregatori di servizi

Le stazioni ferroviarie in tutto il mondo stanno subendo una decisiva trasformazione: da semplici luoghi di arrivo e partenza sono adesso spazi ricchi di attività, con l'obiettivo di ottimizzare l'esperienza di viaggio dalla partenza alla destinazione. Si tratta, infatti, di edifici pubblici di massima importanza, che svolgono da sempre diverse funzioni, come luoghi di incontro, centri per lo shopping e, molto spesso, punti di riferimento urbano (Kido, 2005). Sebbene la principale funzione delle stazioni sia quella di consentire l'accesso al trasporto su rotaia, infatti, è sempre più frequente che le stesse siano trasformate in spazi multifunzionali.

Di seguito, si descrivono brevemente alcuni esempi di stazioni già valorizzate come centri aggregatori di servizi sociali, culturali ed economici.

- La stazione ferroviaria di Lipsia fu inaugurata nel 1915 ed è stata rinnovata negli anni '90 grazie alla collaborazione tra Deutsche Bahn (DB), investitori privati e il governo locale (Kido, 2005). La valorizzazione degli immobili ha consentito di trasformare la stazione nel più grande centro commerciale della città sviluppato su 3 piani, che ospita più di 140 negozi e ristoranti<sup>35</sup> e quasi 200 marchi.<sup>36</sup>
- Oltre ai punti vendita per lo shopping tradizionale, sono sempre più diffusi i punti di ritiro per i prodotti acquistati tramite commercio elettronico: la Posta francese, in collaborazione con l'operatore di trasporti ferroviari SNFC, ha avviato il programma "Collect & Station" che consente agli utenti interessati di prenotare il servizio al momento dell'acquisto e, successivamente, essere avvisati via email o sms quando il prodotto è disponibile per il ritiro.<sup>37</sup>
- La stazione di Nagoya, in Giappone, è caratterizzata da due torri gemelle di 55 piani che ospitano negozi, ristoranti, uffici e un hotel. Nei pressi della stazione, inoltre, il terminal degli autobus di Sakae è stato progettato come un grande parco comprensivo di un teatro all'aperto, oltre che numerosi negozi e ristoranti. La progettazione di questi spazi urbani multifunzionali migliora la percezione di efficienza del trasporto pubblico e attrae più utenti, creando al contempo un ambiente commerciale favorevole per i retailer (Li et al. 2004).
- Sempre in Giappone, si sta diffondendo il concept degli "Station Booths", piccoli uffici «on-demand» al prezzo di 162 yen per 15 minuti. Gli utenti possono scegliere di prenotare uno spazio online, ovvero utilizzarne uno libero una volta in stazione, scansionando un QR code per accedere alla cabina. Ogni cabina è insonorizzata ed è dotata di scrivania, divano, presa elettrica, connessione WiFi gratuita e riscaldamento.<sup>38</sup>
- La stazione di Rumia nel nord della Polonia è stata trasformata in una Stacja Kultura (stazione culturale), fungendo da biblioteca pubblica. L'iniziativa ha incoraggiato la comunità locale a frequentare la stazione e ha migliorato l'esperienza dei passeggeri che possono prendere in prestito libri o utilizzare il Wi-Fi mentre aspettano il treno (Środa-Murawska, 2020).
- La St. Louis Union Station nel Missouri è stata completamente rinnovata e oggi ospita un centro commerciale, un hotel e un acquario, oltre a diverse attrazioni e servizi di intrattenimento come una ruota panoramica, spettacoli e un campo da golf in miniatura.<sup>39</sup>

<sup>35</sup> City of Leipzig website: <https://english.leipzig.de/leisure-culture-and-tourism/tourism/leipzigs-tourist-attractions/central-railway-station>.

<sup>36</sup> Guihéry, L. (2022) Leipzig rebirth of a "Hub-City": stations, tunnel and multiscalar interconnections. IGU Congress, Transport and geography commission, 20.07, Paris, France.

<sup>37</sup> Ecommerce News (2016) French postal company La Poste rolls out parcel lockers nationwide <https://ecommercenews.eu/french-la-poste-rolls-parcel-lockers-nationwide/>.

<sup>38</sup> Erai Technologies (2023) Station Work Booths: Your Office on the Go In Japan <https://www.linkedin.com/pulse/station-work-booths-your-office-go-japan-erai-technologies-na2nc/>.

<sup>39</sup> <https://www.stlouisunionstation.com/>.

- Un altro trend tipico degli aeroporti e che si è diffuso nelle stazioni ferroviarie, compresa quella di Lione, è il coinvolgimento degli utenti nel pedalare su biciclette stazionarie per caricare dispositivi elettronici, come il telefono cellulare (Lyon Confluence, 2023).
- Il Grand Central Terminal di New York, inaugurato nel 1913, è la stazione più grande del mondo, oltre che uno dei principali punti di interesse della città. Snodo cruciale dei trasporti urbani ed extraurbani, la GCT è anche un luogo per lo shopping, la ristorazione, la cultura e gli eventi. I turisti possono effettuare tour autoguidati e scoprire la storia dell'edificio, oppure partecipare ad eventi pubblici annuali come il celebre mercato di Natale "Holiday Fair" per la vendita di prodotti locali<sup>40</sup>. Gli spazi interni, inoltre, possono essere riservati per eventi privati, con la possibilità di avvalersi del supporto di un team specializzato.<sup>41</sup> Tra le principali particolarità della stazione, il Vanderbilt Tennis Club, situato al quarto piano dell'edificio e aperto al pubblico fin dal 1993.<sup>42</sup>

Le iniziative appena descritte consentono di comprendere pienamente come le stazioni siano in grado di rispondere alle esigenze dei diversi stakeholder, residenti o turisti, contribuendo alla crescita e allo sviluppo delle aree circostanti.

---

<sup>40</sup> <https://grandcentralterminal.com/holiday-fair/>

<sup>41</sup> <https://grandcentralterminal.com/host-an-event/>

<sup>42</sup> <https://vanderbilttennisclub.com/>

## **Trasposizione dei risultati ai Comuni della Fase Pilota: un percorso metodologico dalla progettazione strategica al go-to-market sperimentale**

Le dinamiche accelerate dei cambiamenti culturali e l'eterogeneità del territorio italiano richiedono la definizione di un protocollo metodologico che consenta al gruppo FS di approfondire, per ciascun comune interessato dalla Fase Pilota, le esigenze specifiche e uniche di tutti i possibili destinatari dell'iniziativa. La riqualificazione delle stazioni ferroviarie, infatti, presenta diverse sfide tecniche, ma anche sfide sociali significative (Zemp et al., 2011). Il gruppo FS ha identificato i Comuni di Popoli (PE), Matelica (MC), Urbisaglia (MC), Baiano di Spoleto (PG), Antrodoto (RI), Gemona (UD), Sesto Calende (VA), Diano (IM), Loreto (AN), Arona (NO) e S. Gavino (SU) come nodi strategici per stimolare lo sviluppo dell'area territoriale cui destinare la prima fase dell'iniziativa. Le peculiarità di ciascuna delle aree di intervento richiede la realizzazione di attività di ricerca e affinamento dei processi per realizzare soluzioni differenziate ed efficaci.

Per tale motivo, questa sezione propone un metodo operativo dalla progettazione strategica al go-to-market dell'iniziativa e deriva alcune implicazioni di business e istituzionali, per promuovere una transizione efficace verso modelli di offerta di servizi al cittadino sostenibili e inclusivi.

### **4.1 Proposta di metodo: dalla progettazione strategica al go-to-market**

La progettazione strategica del progetto Piccole Stazioni in ognuno dei Comuni della fase Pilota rappresenta una sfida complessa, che richiede investimenti rilevanti ed attività organizzative dagli esiti incerti. L'adozione di un protocollo metodologico preciso può mitigare i rischi, attraverso l'analisi di dati e indicatori di performance finalizzati a ottimizzare la progettazione delle attività necessarie, nel breve e nel lungo periodo.

La prima e imprescindibile attività da svolgere sarà la raccolta di **dati secondari**, finalizzati a condurre analisi descrittive delle caratteristiche sociodemografiche e anagrafico-industriali di ciascun Comune della Fase Pilota. Questa fase sarà funzionale a identificare i segmenti di mercato in funzione della natura dell'utente (privato vs. pubblico, individuo vs. organizzazione) e in base all'appartenenza o meno al territorio (stakeholder interni vs. stakeholder esterni). Oltre alla numerosità della popolazione residente (densità demografica), sarà necessario mappare i descrittori demografici individuali, quali l'età, il genere, il reddito, l'occupazione, il livello di istruzione, la religione, l'etnia, la nazionalità, lo stato di occupazione, la densità demografica, la classe sociale, la dimensione della famiglia e la fase del ciclo di vita. Allo stesso tempo, si ritiene opportuno mappare i fattori di demografia industriali, come la dimensione, la struttura organizzativa, la crescita, le entrate e la redditività delle aziende operanti nel territorio di interesse. L'analisi descrittiva sarà funzionale alla comprensione della dimensione di ciascuno dei cluster di stakeholder precedentemente individuati e delle dinamiche dei flussi di mobilità nella specifica area territoriale di interesse. Rientra in questa prima fase, inoltre, l'analisi dettagliata della disponibilità di asset immobiliari di proprietà del Gruppo FS, nonché degli spazi immediatamente prossimi alla stazione ferroviaria, che consentirà di effettuare valutazioni preliminari dell'accessibilità delle strutture, nonché delle possibili alternative di destinazione di ogni spazio ad uno specifico servizio.

L'analisi desk di dati secondari dovrà essere integrata da una complementare raccolta di **dati primari** per comprendere le specifiche esigenze dei diversi stakeholder - interni ed esterni all'ecosistema territoriale - destinatari di ciascuna categoria di servizi. Il processo di analisi delle caratteristiche della domanda di servizi in ciascun territorio consentirà di identificare gli elementi critici per lo sviluppo dell'area (Marenga, 2005).

La combinazione delle analisi desk e field consentirà di definire al meglio le priorità strategiche del Gruppo, **ridefinendo e affinando gli obiettivi** del progetto per favorire l'allineamento tra le esigenze dei segmenti target e le priorità strategiche del Gruppo FS. In questa fase, pertanto, il Gruppo FS dovrà selezionare le principali metriche di performance (commerciali, sociali, finanziarie e

reputazionali) e di impatto per i diversi stakeholder, in grado di misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici e informare le successive decisioni del management.

Solo una chiara comprensione di tutti questi aspetti consentirà di **pianificare le azioni** adeguatamente, ovvero progettare in dettaglio la struttura e le caratteristiche di ciascun format di servizi, disegnare un modello di business e governance delle diverse iniziative, selezionare i partner strategici per lo sviluppo dei servizi, ed infine definire le strategie di comunicazione e lancio di ogni iniziativa o evento.



Figura 2 – Proposta di protocollo metodologico

## 4.2 Implicazioni di Business per il Gruppo FS

Il Gruppo FS ha già da tempo riconosciuto le nuove opportunità di creazione di valore per le comunità servite dalla propria infrastruttura ferroviaria, avviando diverse iniziative, come le cosiddette “*Stazioni Impresenziate*”, attraverso cui gli immobili non più funzionali all’ordinaria attività ferroviaria sono messi a disposizione delle comunità locali per l’utilizzo, in comodato d’uso gratuito, a fini sociali e di riqualificazione del territorio. Ne sono alcuni esempi il Centro Educativo “La Locomotiva” presso la stazione di Grumo Appula (comune di circa 12.000 abitanti in provincia di Bari), l’help center multiservizi presso la stazione genovese di Cornigliano, oppure il progetto “Volontariato in Stazione” diffuso in diversi comuni italiani<sup>43</sup>. L’attenta implementazione del progetto Piccole Stazioni potrà consentire di rafforzare ancor di più la rilevanza degli investimenti del Gruppo per la sostenibilità economica, ambientale e sociale del territorio italiano, e potrà consentire di migliorare l’immagine del brand nei confronti degli utenti finali – anche non utilizzatori dei servizi di trasporto -, delle aziende partner e delle istituzioni.

In tal senso, il progetto “Piccole Stazioni” sottolinea l’impegno del Gruppo FS a contribuire concretamente al progresso del Paese, parte integrante della mission del Gruppo.<sup>44</sup> Nonostante il *core business* sia ancora costituito dal trasporto sicuro, comodo ed efficiente<sup>45</sup>, la disponibilità di asset immobiliari, combinata alle conoscenze specializzate sulla domanda di mobilità

<sup>43</sup> Gruppo FS. Stazioni ad uso sociale. <https://www.rfi.it/it/stazioni/pagine-stazioni/spazi-per/stazioni-ad-uso-sociale.html>

<sup>44</sup> Gruppo FS: <https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/il-gruppo-fs.html>

<sup>45</sup> Gruppo FS: <https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/il-gruppo-fs.html>

dei cittadini italiani<sup>46</sup> creano terreno fertile per l'ampliamento dei servizi offerti e nuove dinamiche di *coopetizione* tra tutti gli stakeholder rilevanti nell'offerta di servizi al cittadino, potenziati dalle disponibilità tecnologiche. Oltre alla gestione efficiente del trasporto su rotaia, infatti, la sfida principale per il Gruppo FS sarà quella di riuscire ad assicurare all'utente target la migliore esperienza possibile, attraverso il coordinamento e l'integrazione delle diverse soluzioni di servizi (e.g., sociali, sanitari, commerciali, finanziari, etc.), fungendo come piattaforma fisica e virtuale di aggregazione di tutti i possibili servizi essenziali. In altre parole, la stazione ferroviaria si configurerà come un *ecosistema di servizi*<sup>47</sup>, in cui nessun attore ha tutto ciò che serve per operare in isolamento ed è quindi tenuto a condividere le risorse, anche di fronte a priorità e preferenze talvolta concorrenti e contrastanti, per co-creare valore economico, ambientale e sociale condiviso.

A tale scopo, il Gruppo FS dovrà favorire un ambiente organizzativo in grado di valorizzare e migliorare continuamente le competenze dei dipendenti sui temi di innovazione sociale, sostenibile, inclusiva e collaborativa.

Infine, alla luce della consapevolezza che il valore di una innovazione possa essere misurato in termini di ampiezza e profondità di adozione da un lato e user experience dall'altro, l'integrazione dei diversi servizi al cittadino attraverso il supporto di piattaforme tecnologiche, dovrà essere gestito con adeguata conoscenza di alcuni trade off definiti in letteratura come "paradossi" della tecnologia<sup>48</sup>, brevemente descritti di seguito.

- **Controllo vs. Caos.** La strumentazione tecnologica può facilitare la regolamentazione e l'ordine, consentendo la raccolta e l'elaborazione di enormi quantità di dati, con un infinito livello di dettaglio e precisione. Allo stesso tempo, tuttavia, il timore di non dominare le macchine sempre più intelligenti, può portare notevole disordine e agitazione, generando disorganizzazione e caos.
- **Libertà vs. Schiavitù.** La tecnologia può facilitare l'indipendenza e ridurre le restrizioni all'attività individuale, ma può allo stesso tempo indurre dipendenza e vincolare l'utilizzatore.
- **Nuovo vs. Obsoleto.** La rapidità di introduzione delle nuove tecnologie fa sì che gli strumenti diventino obsoleti nel momento in cui raggiungono ampia diffusione sul mercato. Gli sportelli elettronici per i servizi al cittadino di maggiore interesse (e.g., PA, servizi finanziari, etc.) rischiano ben presto di divenire obsoleti, non riuscendo pertanto a colmare il divario che esiste tra le disponibilità tecnologiche nelle aree urbane e in quelle rurali.
- **Competenza vs. Incompetenza.** Adoperare questi strumenti può far sentire l'utente che li adotta competente ed efficace; tuttavia, la paura della complessità tecnologica può far sentire chi la adopera ignorante o inetto. La formazione degli utenti target, specialmente i più anziani, non dovrà essere sottovalutata.
- **Efficienza vs. Inefficienza.** La tecnologia può garantire risparmi di tempo ed energie nello svolgimento di determinate attività cosiddette fungibili e a basso valore aggiunto, ma può al contempo accrescere tempi e sforzi del c.d. set-up e generare inefficienze se la scala non è adeguata.
- **Soddisfazione vs. Insoddisfazione.** Quando la nuova tecnologia entra nella vita di un individuo, può soddisfare i bisogni attuali, ma allo stesso tempo aumentare la consapevolezza dei bisogni che la tecnologia può soddisfare e creare così nuovi bisogni insoddisfatti.
- **Assimilazione vs Isolamento.** La tecnologia connette e isola allo stesso tempo. Questo paradosso è particolarmente rilevante per l'offerta di servizi sanitari, finanziari o di Pubblica Amministrazione. È importante, infatti, che la remotizzazione, l'automazione e la

<sup>46</sup> Il Sole 24 Ore (2023) "FS Italiane e Vodafone Business Analytics per i trasporti: le analisi della mobilità in Italia" disponibile su <https://www.ilssole24ore.com/art/fs-italiane-e-vodafone-business-analytics-i-trasporti-analisi-mobilita-italia-AFqqUb7B>

<sup>47</sup> Frow et al. (2014).

<sup>48</sup> Mick, D. G., & Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer research*, 25(2), 123-143.

virtualizzazione non siano percepite dall'utente come completo sostituto dell'interazione *de visu*. Bensì piuttosto, come un modo per mantenere un flusso di comunicazione costante e favorire l'accesso più rapido a conoscenza iper-specializzata.

- **Coinvolgimento vs. Disimpegno.** La tecnologia può incrementare l'impegno nelle attività, ma al contempo può rendere i soggetti passivi e demotivati, laddove l'attività sia percepita prevalentemente come standardizzata e ripetitiva.

La configurazione di sistemi adeguatamente flessibili, l'educazione continua del personale dedicato, i servizi di formazione all'utilizzo dei servizi per gli utenti di ciascuna comunità rappresentano tre strategie chiave per lo sviluppo sostenibile di queste nuove soluzioni.



Figura 3 – Implicazioni di business per il Gruppo FS

### 4.3 Implicazioni Istituzionali per il successo del progetto

Per quanto gli sforzi del Gruppo FS e di altri stakeholder possano contribuire ad una distribuzione del valore più efficiente e sostenibile, gli effetti concreti dipenderanno dalla forte interdipendenza con istituzioni e utilizzatori finali, ovvero dagli strumenti di regolamentazione e educazione, governati dalle autorità pubbliche nazionali e locali<sup>49</sup>.

Oggi più che mai gli stakeholder istituzionali devono affrontare una sfida impegnativa: armonizzare lo sviluppo urbano coniugando efficienza e sostenibilità, offrendo ai cittadini di ogni area territoriale migliori condizioni di vita.<sup>50</sup>

Pertanto, le istituzioni governative possono avere diversi ruoli nell'esecuzione di questo progetto, come fornire indicazioni precise al Gruppo FS, incoraggiare il progresso e facilitare gli sviluppi futuri (Simonofski et al., 2023) dell'iniziativa in tutte le aree di maggiore interesse. La progettazione del design delle stazioni in Europa è sempre stato oggetto di adeguata collaborazione di autorità urbane, aziende private e comunità locali (Kido, 2005). Per questo motivo, il ruolo cruciale delle istituzioni sarà quello di favorire, attraverso sistemi di incentivi e matrici di opportunità, lo sviluppo di organismi di co-progettazione, coordinamento e collaborazione pubblico-privato, tipici dei processi del cosiddetto *Context Sensitive Design (CSD)*, attento al coinvolgimento attivo delle comunità locali nel design di nuovi immobili e servizi al cittadino, per incrementare la vivibilità dell'area, la sostenibilità dell'uso del territorio e rendere le città più attive e attraenti (CSD; Kido, 2005).

<sup>49</sup> Staricco, L. (2013). Smart Mobility Opportunities and Conditions. *Tema. Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 6(3), 342-354.

<sup>50</sup> Benevolo, C., Dameri, R. P., & D'Auria, B. (2016). Smart mobility in smart city. In *Empowering Organizations* (pp. 13-28). Springer, Cham

L'attuale assenza di un quadro organico sul governo potrebbe accentuare i divari esistenti nel territorio italiano (Asvis, 2023). Il Logistics Performance Index della Banca Mondiale<sup>51</sup>, che include la misurazione della qualità delle infrastrutture dei Paesi, colloca l'Italia al 19° posto, evidenziando una prestazione inferiore rispetto ad altri Paesi europei e la necessità di maggiori investimenti per compensare le strutturali e “naturali” disuguaglianze territoriali. Pertanto, un aspetto ulteriore su cui lavorare è, chiaramente, di natura normativa, per armonizzare lo sviluppo territoriale «intelligente», educare i cittadini, incentivare investimenti e il fenomeno del «turismo lento».

Attualmente, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato dal Parlamento italiano nella primavera 2021, e la Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI)<sup>52</sup>, oltre che la Legge 158/2017 (Legge Realacci) per il sostegno e la valorizzazione dei piccoli comuni, rappresentano gli strumenti a maggior impatto potenziale per il successo del progetto “Piccole Stazioni”.

Inoltre, le politiche pubbliche dovrebbero tendere a valorizzare le opportunità offerte da tecnologie e iniziative imprenditoriali per (a) massimizzare i benefici offerti dalla mobilità alle persone, (b) gestire la distribuzione di queste migliori opportunità di mobilità in base a obiettivi concordati secondo principi di uguaglianza e giustizia sociale, e (c) farlo nel quadro di accordi nazionali e sovranazionali sulla riduzione dell'impatto della mobilità sull'ambiente (in particolare per quanto riguarda la decarbonizzazione<sup>53</sup>).

È indubbio che i sistemi di mobilità e di connettività (o prossimità virtuale) siano decisivi nel contribuire all'equa diffusione del benessere sociale, e dello sviluppo delle aree rurali (Camarero & Oliva, 2019). Pertanto, le autorità governative dovrebbero seguire con la massima attenzione tutte le preoccupazioni degli stakeholder identificati come potenziali beneficiari dei servizi, progettando azioni specifiche per far evolvere adeguatamente la domanda di mobilità residenziale, attraverso strategie di education e valorizzazione dei territori, per ridurre il più possibile le barriere alla rilocalizzazione residenziale.



Figura 5 – Implicazioni istituzionali

<sup>51</sup> <https://lpi.worldbank.org/>

<sup>52</sup> SNAI: <https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/#:~:text=La%20Strategia%20Nazionale%20per%20le,aree%20interne%20del%20nostro%20Paese>

<sup>53</sup> Rauschmayer, F., Bauler, T., & Schaijke, N. (2015). *Towards a thick understanding of sustainability transitions—Linking transition management, capabilities and social practices*. *Ecological economics*, 109, 211-221.

## Bibliografia e Sitografia

- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) (2023) L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile disponibile su <https://asvis.it/rapporto-2023/>
- Audirac, I. (2018). Introduction: Shrinking Cities from marginal to mainstream: Views from North America and Europe, *Cities*, 75, 1-5.
- Benevolo, C., Dameri, R. P., & D'Auria, B. (2016). Smart mobility in smart city. In *Empowering Organizations* (pp. 13-28). Springer, Cham
- Bertolini, L. (1996). Nodes and places: complexities of railway station redevelopment. *European Planning Studies*, 4(3), 331-345.
- Bonetti, E., & Simoni, M. (2011). L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area. *Sinergie Italian Journal of Management*, (66), 315-336.
- Bva Doxa Etnocomm (2020) Osservatorio Nuovi Italiani 2020, [bvs-doxa.com](https://bvs-doxa.com)
- Camarero, L., & Oliva, J. (2019). Thinking in rural gap: mobility and social inequalities. *Palgrave Communications*, 5(1).
- Caroli, M. G. (2006). Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio (Vol. 1). FrancoAngeli.
- Casadei, M., Finizio, M. (2023) Giovani, generazione bloccata: incertezza e crisi economica pesano sul futuro. Sole24Ore Plus. Disponibile su <https://24plus.ilsole24ore.com/art/generazione-bloccata-futuro-giovani-pesano-incertezza-e-crisi-economica-AEBXawXD>
- Cassatella, C., Bonavero, F. (2021). Contrazione demografica e riorganizzazione spaziale. Una prospettiva urbanistica, in Cassatella, C., (a cura di, 2021). *Downscaling, Rightsizing. Contrazione demografica e riorganizzazione spaziale*, Platinum publisher, Roma-Milano.
- Censis (2021). L'Italia e le dinamiche demografiche. Scenari e strumenti per affrontare il futuro.
- Cersosimo, D., Donzelli, C., (a cura di, 2020). *Manifesto per riabitare l'Italia*, Donzelli, Roma
- Chui, M.; ISSLER, M., Roberts, R., Yee, L. (2023) McKinsey Technology Trends Outlook 2023 Disponibile su <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#tech-trends-2023>
- Curci, F., Kercuku, A., Lanzani, A., (2020). Dinamiche di contrazione insediativa, *Il Mulino*. <https://www.rivistailmulino.it/a/dinamiche-di-contrazione-insediativa>
- de Falco, S. (2019). I k-workers quale key asset di ripopolamento dei piccoli borghi. Il caso del Cilento. *Libri, atti e raccolte di saggi*, 129-135.
- Debreczian, G., Pels, E., & Rietveld, P. (2007). The impact of railway stations on residential and commercial property value: A meta-analysis. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 35, 161-180.
- Del Panta, L., Detti, T. (2019). Lo spopolamento nella storia d'Italia, 1871-2011, in Macchi Jánica, G., Palumbo, A. (a cura di, 2019). *Territori spezzati. Spopolamento e abbandono nelle aree interne dell'Italia Contemporanea*, CISGE – Centro Italiano per gli Studi Storico-Geografici, Roma.
- De Rubertis, S. (2019). Dinamiche insediative in Italia: Spopolamento dei comuni rurali. *Perspectives on Rural Development*, 2019(3), 71-96
- Dinis, A. (2004). Territorial marketing: a useful tool for competitiveness of rural and peripheral areas.
- Docherty, I. (2018). New governance challenges in the era of 'smart' mobility. In *Governance of the Smart Mobility Transition* (pp. 19-32). Emerald Publishing Limited.
- Döringer, S., Uchiyama, Y., Penker, M., Kohsaka, R., (2019). A meta-analysis of shrinking cities in Europe and Japan. *Towards an integrative research agenda*, Taylor & Francis Group.

- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94.
- Economist Impact (2023) Resilient City Index. A global benchmark of urban risk, response and recovery. Disponibile su: <https://impact.economist.com/projects/resilient-cities/en/whitepaper/the-resilient-cities-index/>
- Fishman, T., Kelkar, M., Tomlinson, C., & Cary, R. (2023, June 29). Transportation trends 2022–23. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/transportation-trends.html>
- Forbes (2022) Come il south working può rilanciare l'Italia: 2 aziende su 3 pronte ad aprire hub di lavoro al Sud. Disponibile su: <https://forbes.it/2022/08/22/come-il-south-working-puo-rilanciare-litalia-2-aziende-su-3-pronte-ad-aprire-hub-di-lavoro-al-sud/>
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing theory*, 14(3), 327-351.
- Gardner, C. A., Acharya, T., & Yach, D. (2007). Technological and social innovation: a unifying new paradigm for global health. *Health Affairs*, 26(4), 1052-1061.
- Heineke, K., Laverty, N., Moller, T., Ziegler, F. (2023) The Future of Mobility. *McKinsey Quarterly*. Disponibile su <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-mobility-mobility-evolves>
- Hensher, D. A., & Hietanen, S. (2023). Mobility as a feature (MaaF): rethinking the focus of the second generation of mobility as a service (MaaS). *Transport Reviews*, 43(3), 325-329.
- Il Sole 24 Ore (2023) Popolazione italiana in calo: 58,1 milioni nel 2030 e 45,8 nel 2080, secondo l'Istat. Disponibile su <https://www.ilssole24ore.com/art/istat-popolazione-diminuira-581-milioni-2030-e-458-2080-AFMQglI>
- Il Sole 24 Ore (2023) Calo demografico, soffrono di più i piccoli centri disponibile su <https://www.ilssole24ore.com/art/calor-demografico-soffrono-piu-piccoli-centri-AFuq200B>
- ISFORT (2023) 20° Rapporto sulla mobilità degli italiani. (2023). [https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2023/01/221215\\_RapportoMobilita2022\\_Def-1.pdf](https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2023/01/221215_RapportoMobilita2022_Def-1.pdf)
- Istat (2023) Indicatori Demografici Anno 2022. Disponibile su <https://www.istat.it/it/files/2023/04/indicatori-anno-2022.pdf>
- Italia in Dati. La Demografia Globale. Disponibile su <https://italiaindati.com/demografia-globale/>
- Juchelka, R. (2002). Bahnhof und Bahnhofsumfeld ein Standortkomplex im Wandel. *Standort*, 1(26).
- Kido, E. M. (2005). Aesthetic aspects of railway stations in Japan and Europe, as a part of “context sensitive design for railways”. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 6, 4381-4396.
- Kido, E. (2013). Stations for people—Recent developments in railway station design. *National Land Culture Research Institute-Construction Technology Research Institute*, 53–81.
- Lacerenza, A., Termino, V., Lacidogna, V., Parente, V., Gatto, R., Scorzelli, R., ... & Scorza, F. (2023, June). “Back to the Villages”: Design Sustainable Development Scenarios for In-Land Areas. In *International Conference on Computational Science and Its Applications* (pp. 162-176). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Legambiente (2023) Pendolaria - L'accelerazione degli interventi con il PNRR e lo scenario al 2030 & Il trasporto ferroviario e la sfida della ripresa post Covid <https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2021/11/Pendolaria-2023.pdf>
- Li, C., Yamamoto, T., & Morikawa, T. (2004). The railway station as shopping destination. In *Conf. Traffic Transp. Stud. ICTTS* (Vol. 4, pp. 715-725).
- Mancino, D. (2020) Tutti a casa. Dove vivono gli italiani? 51 milioni in città, il resto nelle aree rurali. Ecco il mondo senza strade. *Il Sole 24 Ore*. Disponibile su <https://www.infodata.ilssole24ore.com/2020/03/26/mancino/>

- Marenna, M. (2005). Un'analisi teorica sul marketing territoriale: presentazione di un caso studio: il "consorzio per la tutela dell'Asti.". Ceris-Cnr.
- Mick, D. G., & Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer research*, 25(2), 123-143.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2023) Dai migranti 154 miliardi del PIL, il 9% disponibile su [https://integrazionemigranti.gov.it/it-it/Ricerca-news/Dettaglio-news/id/3468/Dai-migranti-154-miliardi-di-PIL-il-9-#:text=I%20lavoratori%20immigrati%20producono%20154,Edilizia%20\(14%2C5%25\)](https://integrazionemigranti.gov.it/it-it/Ricerca-news/Dettaglio-news/id/3468/Dai-migranti-154-miliardi-di-PIL-il-9-#:text=I%20lavoratori%20immigrati%20producono%20154,Edilizia%20(14%2C5%25)).
- Nuccio, M., & Rullani, F. (2021). Digitalizzazione e reti di impresa. In *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2021* (pp. 61-74). Edizioni Ca'Foscari.
- Otto, S. (2000) Environmentally sensitive design of transportation facilities, *Journal of Transportation Engineering*, Vol. 126, No. 5, 363-366.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 467-489.
- Peek, G. J., Bertolini, L., & De Jonge, H. (2006). Gaining insight in the development potential of station areas: A decade of node-place modelling in The Netherlands. *Planning, Practice & Research*, 21(4), 443-462.
- Peters, D. (2009). The renaissance of inner-city rail station areas: a key element in contemporary urban restructuring dynamics. *Critical Planning*, 16, 163-185.
- Rachdan, S. (2021). Post-industrial Revitalisation of Railway Stations: The Path to Commercialisation. *Railway Transportation in South Asia: Infrastructure Planning, Regional Development and Economic Impacts*, 7-22.
- Rauschmayer, F., Bauler, T., & Schöpke, N. (2015). Towards a thick understanding of sustainability transitions—Linking transition management, capabilities and social practices. *Ecological economics*, 109, 211-221.
- Serino, M. (2017). Spazio e spazialità nell'opera di Simmel e Durkheim. *Quaderni Di Sociologia*, 75, 37-54. <https://doi.org/10.4000/qds.1754>
- Simonofski, A., Handekyn, P., Vandennieuwenborg, C., Wautelet, Y., & Snoeck, M. (2023). Smart mobility projects: Towards the formalization of a policy-making lifecycle. *Land Use Policy*, 125, 106474. Środa-Murawska, S. (2020). Railway feat. culture – Rumia library effect as an example of the influence of culture-led regeneration in a medium-sized city in Poland. *Cities*, 106, 102875. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102875>
- Staricco, L. (2013). Smart Mobility Opportunities and Conditions. *Tema. Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 6(3), 342-354.
- Tremolada, L. (2023) Demografia, come siamo cambiati nel 2022? Per ogni bimbo sotto i sei anni ci sono 5 anziani. *Il Sole 24 Ore*. Disponibile su: <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2023/12/19/demografia-come-siamo-cambiati-nel-2022-per-ogni-bimbo-sotto-i-sei-anni-ci-sono-5-anziani/#:text=Se%20nel%201971%20si%20contavano,%2C7%25%20nel%202011>.
- UN DESA - Population Division of Economic and Social Affairs - (2022) *Global Population Growth and Sustainable Development*. Disponibile su: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa\\_pd\\_2022\\_key\\_messages\\_global\\_population\\_growth.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2022_key_messages_global_population_growth.pdf)
- Un-Habitat (2023) *World Cities Report 2022*. <https://unhabitat.org/wcr/>
- Graziano, T. (2021). Smart technologies, back-to-the-village rhetoric, and tactical urbanism: Post-covid planning scenarios in Italy. *International Journal of E-Planning Research (IJEPR)*, 10(2), 80-93.
- Zacharias, J., Zhang, T., & Nakajima, N. (2011). Tokyo Station City: The railway station as urban place. *Urban Design International*, 16, 242-251.

- Zemp, S., Stauffacher, M., Lang, D. J., & Scholz, R. W. (2011). Generic functions of railway stations—A conceptual basis for the development of common system understanding and assessment criteria. *Transport policy*, 18(2), 446-455.
- Zucchetti, S. (2008). *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*. Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo.