

# TRASFORMARE UN EVENTO IN PROCESSO

Il caso dell'iniziativa: Leadership civiche per le città di domani.

**Erika Nemmo**  
CNR-IRCES -  
Istituto di ricerca  
sulla crescita  
economica  
sostenibile del  
Consiglio  
Nazionale delle  
Ricerche

**Francesca  
Buttara**

Viviamo in un mondo sempre più complesso. Più che un "dato di fatto" lo potremmo definire come un "processo di fatto". Un processo in cui tutti noi siamo, in modo più o meno consapevole, coinvolti. Si è tanto scritto sulle condizioni che hanno portato a questo aumento di complessità: dallo sviluppo dell'ICT all'interconnessione logistica, dalla globalizzazione culturale a quella finanziaria e così via. Oggi i temi sono altri: come governiamo la complessità? Come generiamo cambiamento in un ambiente che ci richiede di connettere persone, competenze, organizzazioni, situazioni in modo innovativo? E' un tema trasversale a tutti i contesti sociali: dalla vita familiare a quella aziendale passando, non dimeno, dal nostro ruolo civico di cittadini. Chi ha una chiara percezione di cosa sia la complessità sa anche

che non ci sono "antidoti" e, soprattutto, soluzioni universalistiche. Si tratta di costruire "nuove pratiche", nuovi "modi" di approcciare problemi che, se nel loro contenuto non sono nuovi, sono di certo inediti per il contesto in cui devono essere affrontati. **Proprio in questa logica si può dire che il tema dello sviluppo urbano e sociale non è nuovo ma il modo in cui Prioritalia lo ha affrontato durante l'evento "Leadership civiche per le città di domani. Le competenze dei manager per generare sviluppo", senza avere pretese di assoluta innovatività, è un buon esempio di costruzione di "nuove pratiche".** Un esempio di

**CHI HA UNA CHIARA PERCEZIONE DI COSA SIA  
LA COMPLESSITÀ SA ANCHE CHE NON CI SONO "ANTIDOTI"  
E, SOPRATTUTTO, SOLUZIONI UNIVERSALISTICHE**



**Erika Nemmo:** Collabora con il CNR-IRCES in relazione all'individuazione e applicazione di metodologie innovative per il cambiamento organizzativo e individuale. Consulente per lo sviluppo organizzativo di IMO Italia -istituto per lo sviluppo umano e organizzativo- si occupa di leadership orizzontale, sviluppo dei processi innovativi, formazione. Con le cattedre di sistema organizzativi complessi e sociologia del lavoro del Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza collabora in ricerche relative ai contenuti professionali e alle strutture organizzative.



**Francesca Buttara:** Esperta di comunicazione, rapporti con i media e *public affairs* lavora attualmente in una primaria compagnia assicurativa dove si occupa di relazioni esterne. Accanto al percorso professionale da sempre coltiva la passione per le relazioni associative e il moderno *networking*: oltre ad essere membro del Board Giovani di Prioritalia, con delega alla comunicazione e *media relation*, è attiva in ItaliaCamp e collabora con il CeRIIS, il Centro di Ricerca Internazionale per l'Innovazione Sociale del Dipartimento di Impresa e Management della LUISS Guido Carli. Nel suo percorso ha anche partecipato alla *Global Shapers Community*, la rete giovanile del *World Economic Forum*, sviluppando alcuni progetti ad alto impatto culturale per la città di Roma. Si diletta a scrivere per diverse testate giornalistiche.

come un tradizionale format, quello del convegno, può essere animato da nuove logiche e, grazie a questo, essere in grado di porre le basi di concrete azioni co-generate.

Eventi definiti come seminari, convegni, congressi, conferenze, simposi hanno spesso tre elementi in comune:

- gli obiettivi possono essere diversi ma spesso sono connessi al tema del "condividere" conoscenze, informazioni, punti di vista o, ancora, l'avvio o la fine di una iniziativa;
- c'è chi parla e chi ha come unico ruolo quello di ascoltare;
- chi interviene su un tema porta il suo punto di vista e il confronto spesso si dipana su come diversi soggetti vedono e interpretano un certo tema.

E' anche tramite questi tipi di eventi che si contribuisce a creare una società che riconosca la "conoscenza" come un "asset competitivo" per usare le parole dell'Unione Europea. Senza sminuirli, dunque, c'è però da chiedersi come adattare un format piuttosto tradizionale ad un obiettivo ambizioso come quello di mettere al servi-

zio della collettività le competenze dei manager e, non di meno, di creare comunità multistakeholders capaci di proporre alle amministrazioni pratiche concrete e attuabili.

Se la complessità è un processo non sembra insensato sostenere che bisogna affrontarla passando dall'idea delle "singole azioni" all'idea di "azioni concatenate in processi". Ed è proprio questa la caratteristica che, nei paragrafi successivi, proponiamo di approfondire con l'ottica che una pratica ben impostata è una pratica che ne può ispirare altre. Al fianco di un piano narrativo sui risultati di quello che potremmo definire "un evento processo" proponiamo, quindi, dei principi guida che crediamo possano avere una propria valenza anche se applicati ad altri contesti (eventi aziendali, iniziative associative, presentazioni di libri o iniziative)

## **PARTIRE DAL COINVOLGIMENTO DEI BENEFICIARI DELL'INIZIATIVA**

La realtà può essere interpretata in tanti modi diversi. In questo risiede la necessità di confrontare interpretazioni diverse di uno stesso fenomeno. Se il tema è ampio come lo sviluppo sociale ed urbano i punti di partenza possono essere numerosissimi e anche molto divergenti. Di fatto, però, nessuna ini-

ziativa migliorativa, in qualsiasi campo, ha un senso se non parte dal bisogno concreto di chi deve beneficiare di quella iniziativa. **Il principio di base è: "parti dal beneficiario"**. L'evento "Leadership civiche per le città di domani" è stato pensato per creare connessioni tra stakeholders diversi ma, tra questi, non è stato dimenticato il ruolo dei beneficiari, ossia i cittadini che popolano le città.

Ascoltare, comprendere, intercettare bisogni, aspettative e desideri. Scattare una fotografia dell'attuale situazione del Paese per poi coglierne i dettagli sotto il profilo economico, sociale, culturale. Prioritalia ha investito risorse ed energie per collegare l'evento del 26 aprile ad una analisi sui fabbisogni e sulle urgenze espresse dai cittadini residenti in quindici comuni italiani, da nord a sud Italia. Uno spaccato che ha restituito una vera e propria mappa dei fabbisogni nella quale il primo posto è occupato dal desiderio di sicurezza, che si manifesta attraverso una maggiore tutela della legalità e di una intensificazione della lotta al crimine. C'è poi il tema del lavoro, che rappresenta an-

ni locali, non solo sotto il profilo relazionale, ma anche sotto quello dell'*execution*, vale a dire nello sviluppo concreto di progetti innovativi. Questo l'obiettivo di Prioritalia: restituire ai territori il capitale sociale di chi la realtà la vive, integrando al pensiero strategico la capacità di azione, propria del manager.

### COINVOLGERE PER CO-CREARE, NON SOLO PER CONDIVIDERE

Condividere significa mettere a disposizione di tutti ciò che era prima solo di alcuni. Co-creare significa generare qualcosa di nuovo che è frutto dell'interazione tra punti di vista diversi. Si possono co-creare cose diverse ma se c'è un aspetto che accomuna la co-

### ASCOLTARE, COMPRENDERE, INTERCETTARE BISOGNI, ASPETTATIVE E DESIDERI

cora oggi un elemento particolarmente critico specie per le generazioni più giovani, che chiedono politiche occupazionali più organiche che possano agevolare anche chi è spinto dal desiderio di fare impresa. Particolare sensibilità dei cittadini anche verso la questione ambientale, che si rivela sia sotto forma di riduzione dell'inquinamento che di ampliamento del verde pubblico.

Il *sentiment* generale emerso dalla ricerca ha evidenziato come la qualità del vivere sia mediamente insufficiente, con la capitale d'Italia che mostra il disagio più marcato. Come rendere allora le nostre città luoghi più desiderabili in cui generare occasioni di sviluppo e opportunità di crescita? A detta degli italiani, un ruolo significativo può giocarlo la classe manageriale: la concretezza esecutiva, il pensiero prospettico, la passione nel fare le cose, la capacità di risolvere i problemi sono le principali competenze che vengono oggi riconosciute ai manager. Manager che, dunque, possono ricoprire un ruolo strategico, di supporto alle amministrazioni

manageriale che ha promosso l'iniziativa è la "concretezza". **Il principio di base è: unisci per generare iniziative concrete non solo per scambiare.**

E' seguendo questo principio che sono stati coinvolti 70 diversi stakeholders su tre aspetti dello sviluppo urbano: imprenditoria e reti digitali, innovazione sociale e rigenerazione urbana, sostenibilità ed economia circolare.

Manager, rappresentanti delle associazioni civili, politici, esperti, ricercatori, rappresentanti del mondo imprenditoriale, professori: un ampio parterre che è stato coinvolto nell'evento del 26 aprile con l'intento di creare, attorno a ciascun tema, un tavolo capace di captare elementi diversi della complessità partendo dal punto di vista dei beneficiari secondo gli input



emersi dalla ricerca quantitativa.

La sfida non era banale: circa 20 stakeholders per ciascun tavolo chiamati in sole due ore a individuare "azioni per lo sviluppo" implementabili dalle amministrazioni delle città italiane. L'attenzione dei partecipanti è quindi stata posta non tanto sul piano definitorio dei temi proposti quanto sulla concretezza di azioni possibili che rispondessero a criteri di:

- Replicabilità: le iniziative individuate dovevano essere attuabili in contesti diversi e quindi mantenere la loro efficacia in relazione ad elementi di variabilità (es: dimensione del contesto urbano; modularità rispetto alle dotazioni economiche; dimensione del target etc.);
- Innovatività: soluzioni inedite a problematiche note e ricorsive;
- Realizzabilità: iniziative che rientrassero nel campo d'azione di una amministrazione comunale e che fossero implementabili in toto in un quinquennio.

In due ore ciascun tavolo è riuscito ad elaborare circa 7 proposte per le amministrazioni grazie ad un percorso

guidato da tre figure chiave:

- un facilitatore dialogico: che ha moderato gli interventi e ha gradualmente introdotto dei task di lavoro seguendo un percorso che, iniziando da elementi valoriali ed ideali, ha supportato i partecipanti ad arrivare, pur nella diversità, a comuni iniziative concrete;
- un facilitatore grafico: che ha seguito i lavori del tavolo restituendo le sintesi in forma di immagini di ciò che gradualmente emergeva;
- un rapporteur: che, al termine del lavoro, ha creato una sintesi di tutte le iniziative proposte e ha avuto un ruolo di collegamento con la fase successiva dell'evento.

La riuscita di questa parte del processo dimostra come la "concretezza" può essere un principio che non solo catalizza le diversità ma, soprattutto, permette in poco tempo di arrivare a risultati importanti. Per dare una dimensione quantitativa di questa sfida basti pensare che ciascun partecipante aveva complessivamente non più di 6 minuti di intervento e che le proposte emerse non sono state frutto dell'idea di un singolo ma sempre dell'insieme di più stakeholders. Le regole del gioco che hanno permesso di raggiungere l'obiettivo sono state semplici, ma non per questo banali:

- tempi di intervento di ciascuno molti brevi, secondo l'idea che la sintesi aiuta la concretezza e il dilungarsi per esprimersi è un atto "anti sociale"

## CAPIRE LE PERSONE VUOL DIRE COMPRENDERE LA DIREZIONE DA PRENDERE

perché incide sulla possibilità degli altri di intervenire;

- un processo ad imbuto che dalla condivisione di aspetti valoriali è passato alla coesione sulle azioni di sviluppo;
- un confronto basato sulla creazione di costellazioni variabili di persone che hanno lavorato in plenaria ma anche in sottogruppi.

### IL DIALOGO CON IL MONDO POLITICO BASATO SULLA CONCRETEZZA

I principali output emersi nel corso dei tre tavoli di lavoro sono stati restituiti dai rapporteur di ciascun tavolo nell'ambito della parte pubblica dell'evento "Leadership civiche per le città di domani. Le competenze dei manager per generare sviluppo". Il principio di base che ha caratterizzato questa parte dell'iniziativa può essere sintetizzato con: "la società può e deve interagire con la politica in ottica propositiva".

Il setting dell'evento, se apparentemente non era dissimile da quello di molti convegni (un palco, una platea, degli ospiti chiamati a dibattere) ha creato un confronto orientato all'azione ossia basato su quanto emerso dalla ricerca quantitativa in termini di bisogni dei cittadini e sulle proposte emerse dei tavoli di lavoro in termini di possibili risposte ai bisogni.

Può essere definito certamente come un convegno ma, a differenza dei format tradizionali, si è trattato di un convegno inserito in un processo e quindi orientato da tutto ciò che c'è stato prima. Il tutto gestito tenendo conto che la platea (composta dai partecipanti ai tavoli di lavoro ma aperta al variegato mondo civile) può apprezzare un momento di sola condivisione solo a condizione che i tempi siano ben gestiti (in modo da tenere l'attenzione sempre alta) e che i diversi relatori pongano l'accento sempre comunque sull'aspetto propositivo. L'evento pubblico, veloce nel suo incedere e ricco di contenuti è stato aperto da Maria Elena Bo-

schi, Ministro per le Riforme Costituzionali e i Rapporti con il Parlamento, la quale ha dimostrato particolare sensibilità verso la tematica manageriale. In particolare, il Ministro nel suo intervento ha parlato dei punti di contatto tra la politica e la leadership manageriale, sottolineando una caratteristica tra tutte che i politici devono prendere in prestito ai manager, vale a dire la capacità di consolidare il rapporto tra risultato e tempo, perché non può esserci il primo senza che venga rispettato il secondo. Il Ministro ha poi rimarcato l'importanza dell'ascolto come attività propedeutica a qualsiasi forma di azione: capire le persone vuol dire comprendere la direzione da prendere e, agire secondo un principio di interconnessione, consente al decisore di elaborare linee di azione che tengano insieme quanti più ragionamenti possibili.

Sul tema della competenze manageriali a supporto della *governance* delle città, sono intervenuti i protagonisti di una tavola rotonda condotta dalla giornalista di Sky Tg24 Federica De Sanctis: a discutere Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager e Vice Presidente Prioritalia, Alberto Irace, Amministratore Delegato Acea, Paolo Messa, Consigliere d'Amministrazione RAI, Carlo Purassanta, Amministratore Delegato Microsoft Italia.

Ognuno di loro ha apportato un contributo rilevante alla riflessione, rimarcando sia le priorità da affrontare nei contesti urbani sia le qualità manageriali che potrebbe essere utile prestare alla "cosa pubblica". C'è chi, come Irace, ha sottolineato l'importanza dell'indipendenza del manager sia dalla

politica che dagli azionisti, spingendo l'acceleratore sulla digitalizzazione, l'unica che può consentire la trasformazione delle nostre città in "organismi" intelligenti. Sul tema delle "città intelligenti" è andato Purassanta, secondo cui bisognerebbe puntare maggiormente sullo strumento del venture capital, considerando che nelle città vive oggi più del 50% della popolazione mondiale che produce l'80% del PIL complessivo. E ancora, Cuzzilla che ha enfatizzato l'importanza della contaminazione tra il mondo del pubblico e quello del privato nella *governance* delle città e Messa secondo il quale l'esperienza manageriale può essere particolarmente virtuosa, come accaduto a Milano, per facilitare i complessi meccanismi di governo dei contesti urbani.

Riflessioni che vanno nella direzione comune di avviare nelle nostre città politiche organiche che consentano

abituati a quelli che vengono definiti "atti del convegno": raccolte editoriali che mettono nero su bianco quanto emerso nell'ambito di un singolo evento. Gli atti del convegno hanno come obiettivo quello di restituire alla "parola" una capacità di lasciare una traccia nel tempo diventando "parola scritta".

Cosa ne sarà poi di questi atti? Generalmente, se di valore, possono diventare un punto di riferimento per esperti di quel dato tema, più di rado hanno una diffusione importante nella comunità civile tout court.

Cosa fare allora di tutto questo valore raccolto non solo nell'evento del 26 aprile ma in tutto ciò che lo ha preceduto? La risposta risiede nel principio: le idee possono produrre valore se vengono accolte da "chi decide" e può attuarle.

Da qui l'idea di Prioritalia di continuare a coinvolgere gli stakeholders nella stesura partecipata di un working paper che, partendo da quanto emerso nell'evento, approfondisca le idee e i temi emersi. Un working paper pensato per essere destinato ai decisori delle amministrazioni territoriali che Prioritalia nei prossimi mesi si impegnerà a contattare

### "IL TEMPO DELL'INCONTRO" DEVE E PUÒ ESSERE UN MOMENTO PER AGIRE SULLA COMPLESSITÀ TRAMITE "L'AZIONE" E NON SOLO LA "CONDIVISIONE"

di dare nuovo impulso allo sviluppo e di governare il cambiamento facendo leva sul bagaglio valoriale ed esperienziale di cui i manager sono portatori sani. Rimettere in circolo la fiducia è l'auspicio, ma anche la direzione, intrapresa da Prioritalia che, nella logica del *give back*, intende supportare i territori a catalizzare l'innovazione ma soprattutto a far accadere le cose, dando cioè carattere di concretezza alle buone idee intercettate.

### GLI EVENTI COME MILESTONE DI PROCESSI CHE SI SVILUPPANO NEL TEMPO

Oltre che ai convegni siamo anche

per offrire non solo buone idee ma un supporto concreto della comunità manageriale per la loro realizzazione.

Un working paper, poi, che segni la prosecuzione di un'ottica co-generativa raccogliendo l'interesse di numerosi attori nel dare un contributo volontario alla sua elaborazione. Il progetto di Prioritalia, dunque, vuole andare ben oltre eventi sporadici per entrare nell'ottica di utilizzare il format del workshop come momento di verifica ed implementazione di un vero e proprio processo di sviluppo di buone pratiche nelle realtà cittadine. Già in programma, quindi, un nuovo evento tra qualche mese. Avrà luogo a valle di una attività di "accreditamento delle idee" presso i decisori politici per fare il punto ma, soprattutto, per continuare a sostenere che "il tempo dell'incontro" deve e può essere un momento per agire sulla complessità tramite "l'azione" e non solo la "condivisione". ■