



LEADERSHIP CIVICHE PER LE CITTÀ DI DOMANI

Piattaforme collaborative per lo sviluppo urbano

WORKING PAPER

#PRIORITALIA



Indice

1. Chi è Prioritalia	5
2. Il percorso “Leadership civiche per le città di domani”	6
a. La survey quantitativa	9
b. La survey qualitativa	19
c. I tavoli di lavoro: innovare partendo dal metodo	31
c1. Il tavolo di lavoro Domani Digitale.....	37
c2. Il tavolo di lavoro Domani Open.....	42
c3. Il tavolo di lavoro Domani Sostenibile.....	48
d. L’evento in plenaria	53
3. Piattaforma collaborativa e network	60
4. Una prima azione sul territorio: “VO.LA.RE”	61
5. Contributi scientifici integrativi.....	63
a. Perché in futuro la leadership non potrà che essere collaborativa.....	63
<i>a cura di Roberto Panzarani</i>	
b. Ascoltare le voci della città: un’operazione indispensabile	65
<i>a cura di Renato Fontana</i>	
c. Condivisione, responsabilità e sostenibilità per innovare la gestione delle foreste urbane	66
<i>a cura di Claudio Cipollini</i>	
6. Ringraziamenti	72
7. Photogallery	74



1. Chi è PRIORITALIA

Prioritalia è l'Associazione fondata nel 2012 dalle principali organizzazioni di rappresentanza dei manager italiani: Federmanager, Manageritalia, Fenda, Fidia, Sindirettivo, CIDA. Rappresentativa di 140.000 manager su tutto il territorio nazionale, nasce per promuovere e va-

lorizzare l'impegno civile della comunità manageriale. Prioritalia coinvolge il tessuto vivo e produttivo del Paese per concretizzare una **visione di sviluppo** attraverso il dialogo e la partnership con tutti gli attori che svolgono un ruolo attivo nel sistema sociale, culturale ed economico.

#Prioritalia è il luogo per valorizzare idee e progettualità innovative che emergono dalle organizzazioni genitrici e per aggregare attori, esterni al sistema della rappresentanza dei dirigenti, che svolgono un ruolo centrale nel sistema sociale, culturale ed economico del Paese. #Prioritalia apre la sua "mission" al tessuto vivo e produttivo, per promuovere attraverso un modello di sviluppo "dal basso" i necessari processi di modernizzazione volti al cambiamento diffuso.

I **valori** dell'Associazione sono l'informazione, la legalità, la trasparenza, l'inclusione, l'innovazione sociale, la competenza, l'attuazione (cultura del fare rapidamente), la collaborazione (pubblico/privato).

L'impegno dei manager nella società: il significato di #Prioritalia

#Prioritalia si pone in una logica di restituzione "**give back**", di dono di esperienze e competenze manageriali a supporto di progettualità concrete, in grado di generare valore civico e sociale.

Non solo la "cultura del fare" ma anche la "cultura del dare", con la voglia di aprirsi e dialogare con tutti, soprattutto con le energie e le molte intelligenze innovative presenti nel Paese.

Key words: aprirsi, aggregare, valorizzare

Aprire la mission di #Prioritalia al dialogo e alla partnership di sviluppo con interlocutori strategici, che possano creare valore aggiunto alle prossime iniziative. Va in questa direzione la costituzione di un Board junior composto da profili under 35 di comprovata competenza e talento e con un radicato network relazionale.

Aggregare idee, progetti, capacità manageriali e network di finanziamento per supportare progetti strategici.

Valorizzare e integrare le buone pratiche e i progetti sviluppati, con particolare attenzione ai territori e alle finalità di impegno civile, per metterli in rete attraverso una narrazione organica (lo "storytelling" dei protagonisti) e quindi dargli un adeguato riconoscimento "sociale".

Prioritalia crede che la comunità manageriale, in quanto asse portante della classe dirigente, possa, anche attraverso un percorso di condivisione, **collaborazione e co-progettazione**, contribuire a rendere migliore

il nostro sistema Paese.

Un percorso che ha trovato la sua massima espressione, nel corso dell'anno 2016, con "**Leadership civiche per le città di domani**".

2. Il percorso “Leadership civiche per le città di domani”

L'Associazione ha commissionato, in vista delle elezioni amministrative di giugno, uno **studio sui fabbisogni e le aspettative dei cittadini italiani** su temi che riguardano la *governance* dei centri abitati. Una lente di ingrandimento posta su 15 città italiane, rappresentative di diverse realtà del Paese, dai grandi centri urbani come Roma e Milano, alle realtà di medie dimensioni come Ravenna e Salerno.

Dalla ricerca sono emerse **3 temi prioritari** per i cittadini:

- Imprenditorialità e reti digitali
- Innovazione sociale e rigenerazione urbana
- Economia circolare e sostenibilità dello sviluppo

Temi che Prioritalia ha deciso di interpretare come direttrici, sulle quali chiedere di sviluppare proposte operative a **manager, imprenditori, professori, esperti, rappresentanti di associazioni, amministratori**, che si sono misurati sui seguenti tavoli di lavoro:

- **DOMANI DIGITALE:** Imprenditorialità e reti digitali
#industria4.0 #startup
#incubatoridimpresa #fablab #creativi
#manifatturadigitale #nanotecnologie #makers
- **DOMANI OPEN:** Innovazione sociale e rigenerazione urbana
#openinnovation #partecipazione
#inclusione #designsociale #coliving
#architetturapaesaggistica #riqualificazione #impactinvesting
- **DOMANI SOSTENIBILE:** Economia circolare e sostenibilità dello sviluppo
#spaziverdipubblici #mobilitàsostenibile

#ricconversionenergetica #smartgrid
#greeneconomy #riutilizzomateriali

Circa 60 professionisti si sono confrontati per individuare “**Azioni per lo sviluppo**” replicabili, innovative e realizzabili nell’arco di un mandato amministrativo.

Attraverso un format innovativo l'Associazione ha riunito i 3 tavoli in un’unica sessione (con l’aiuto di facilitatori grafici e dialogici) e ha organizzato, per promuoverne i risultati, l’evento-dibattito “**Leadership civiche per le città di domani: le competenze dei manager per generare sviluppo**”, a cui sono intervenuti:

- **Maria Elena Boschi** *Ministro per le Riforme Costituzionali e i Rapporti con il Parlamento;*
- **Stefano Cuzzilla** *Presidente Federmanager;*
- **Alberto Irace** *Amministratore Delegato Acea;*
- **Marcella Mallen** *Presidente Prioritalia;*
- **Paolo Messa** *Consigliere d’Amministrazione RAI;*
- **Carlo Purassanta** *Amministratore Delegato Microsoft Italia.*

Un momento di confronto per discutere, alla presenza della comunità manageriale, del futuro delle nostre città e del contributo che i manager possono dare allo sviluppo dei contesti urbani. L’obiettivo di questo evento è stato stimolare il dibattito sulle città di domani e mantenere un focus aperto su questa tematica. L’iniziativa si colloca, infatti, all’interno di un percorso più ampio promosso da Prioritalia che ha la finalità di consegnare **proposte concrete, innovative e misurabili** a supporto della pianificazione quinquennale delle **Amministrazioni territoriali**.

Il progetto “Leadership civiche per le città di domani” raccontato dalla Presidente di PRIORITALIA, Marcella Mallen

(contributo pubblicato su Leadership&Management n° 38 – maggio/giugno 2016)

Lo scorso aprile ha preso il via in un luogo simbolico come l’Ara Pacis di Roma, uno spazio che coniuga l’antico e il contemporaneo, il progetto di **Prioritalia** sulle città di domani.

Quando si pensa al futuro delle città la mente corre al libro “Le città invisibili” di Italo Calvino che con una delle sue straordinarie immagini, ci ha insegnato come “le città future sono già contenute nelle presenti come insetti nella crisalide”.

Ci siamo messi, allora, ad osservare le nostre città e con l’approccio manageriale che ci contraddistingue abbiamo deciso di **ascoltare, attraverso un’indagine quantitativa** che ha coinvolto un campione rappresentativo di cittadini residenti in 15 città italiane, quali siano oggi le loro aspettative, le loro attese concrete, i loro desideri.

Senza però fermarci qui, ben sapendo che per ridisegnare il domani delle nostre città è importante guardare oltre la gestione dell’ordinario, per riscoprire la capacità di desiderare qualcosa di più della sicurezza, della manutenzione delle strade, del decoro urbano. Pretese sacrosante e legittime, ma pur sempre semplici pre-requisiti di qualunque mandato di governo e che, invece, oggi sembrano essere gli unici temi al centro del dibattito pubblico locale, a causa di uno stato di grave malessere diffuso.

Partendo da questo **studio** siamo quindi poi andati a rivedere l’**agenda delle priorità**, per rimettere al centro le grandi questioni: le reti digitali al servizio dei cittadini e delle imprese, la riqualificazione urbana e il design sociale, la riconversione energetica e il riutilizzo dei materiali, la mobilità sostenibile.

Su queste dimensioni abbiamo creato e allestito un **ambiente aperto alla collaborazione e al confronto su tre focus strategici - imprenditoria e reti digitali, innovazione sociale e rigenerazione urbana, sostenibilità ed economia circolare** - al quale abbiamo invitato oltre sessanta attori, tra manager e leader sociali e d’impresa provenienti da diversi ambiti, per capire con loro come dovrebbe cambiare il ruolo delle città, tra nuove tecnologie e nuovi bisogni. Uno scambio proattivo e generativo di alcune **possibili azioni concrete, innovative e misurabili per lo sviluppo dei contesti urbani**.

Sia dei risultati della survey che delle idee e proposte emerse dai lavori dei tre tavoli tematici si è poi discusso nel corso di un **dibattito pubblico alla presenza del Governo**, rappresentato dal Ministro per le Riforme Costituzionali e i Rapporti con il Parlamento Maria Elena Boschi, **e di autorevoli protagonisti del tessuto vivo e produttivo del Paese**.

Il progetto sulle città di domani si svilupperà sino a giungere alla **definizione di una proposta integrata da restituire alle nuove Amministrazioni comunali** delle più importanti città chiamate al voto.

Il percorso avviato, fondato sulla **partecipazione attiva e sulla collaborazione progettuale**, intende coinvolgere la rete di innovatori, impegnata nella società e nelle imprese, che ha deciso di mettersi al servizio di un concetto alto di politica, nel suo originario significato di amministrazione della “polis”, della città, per il bene di tutti. L’adesione appassionata e spontanea da parte di una pluralità di attori alla piattaforma collaborativa proposta è il segno tangibile che c’è tanta voglia di lavorare insieme, nella convinzione comune che la competitività si giocherà in futuro sempre più su alleanze e sinergie tra le migliori risorse, per dare risposte plurali a questioni complesse.

Incoraggiante anche il dato dell’indagine secondo cui gran parte del campione di cittadini interpellati, soprattutto i più giovani, è favorevole ad un contributo attivo dei manager, rappresentati da Prioritalia, nella governance delle città, soprattutto nell’ambito della creazione del lavoro, e dell’innovazione, riconoscendolo ai manager la capacità di risolvere i problemi e di ottimizzare le risorse.

L’impegno della comunità manageriale è, pertanto, inteso a mobilitare tutti i soggetti credibili e affidabili e tutte le intelligenze innovative e responsabili, portandole dentro una dinamica costruttiva e positiva. Con l’obiettivo di realizzare insieme progetti a forte impatto sociale in grado di innovare i modelli del lavoro, dell’impresa e della società. La sfida sarà quella **di connettere idee, capacità e risorse** per costruire leadership civiche. In tutto ciò i manager sono la leva che offriamo al Paese per ispirare innovazione, creare collaborazione e far accadere le cose.



Marcella Mallen, nata a Genova, sposata e madre di due figli. Laureata in giurisprudenza, vive a Roma dove ha lavorato come manager HR in aziende impegnate nella creazione e sviluppo d’impresa del territorio. È stata Presidente del Centro Formazione Management del Terziario, attualmente è Presidente di Prioritalia. Collabora con università pubbliche e private, in master ad alta specializzazione manageriale, in qualità di docente e componente di comitati tecnico-scientifici, è membro della Commissione ADI INDEX per il Design Sociale. Ha scritto articoli e pubblicazioni su tematiche di interesse manageriale ed è coautrice di “Effetto D. La leadership è al femminile: storie speciali di donne normali” (F. Angeli 2011) e “La figlia di Saadi” (Polaris 2016).

Il progetto in breve



Survey quali-quantitativa: le città di domani

Mossi dalla convinzione che non c’è modo migliore di guardare alle nostre città se non attraverso gli occhi dei cittadini che quotidianamente la vivono, Prioritalia ha commissionato nell’aprile 2016 una ricerca quantitativa per avere una panoramica sulle criticità, le aspettative, le urgenze degli abitanti delle nostre città. I cittadini dovrebbero essere i protagonisti delle città così come gli uomini e le donne delle istituzioni

sono coloro che hanno una visione privilegiata delle dinamiche di sviluppo dei nostri comuni. Ecco perché Prioritalia ha affiancato alla ricerca quantitativa un approfondimento qualitativo per raccogliere esperienze e visioni del futuro da parte degli stakeholder istituzionali di due tra i più importanti conglomerati urbani d’Italia: Roma e Milano.

Una ricerca quali-quantitativa, dunque, per cogliere la realtà da diversi punti di vista e cercare di creare un terreno comune di confronto.

a. La survey quantitativa



Studio realizzato in occasione dell'iniziativa di Prioritalia “Leadership civiche per le città di domani: le competenze dei manager per generare sviluppo”, Roma, 26 aprile 2016.

Realizzazione dello studio: G&G Associated – Marzo 2016

Direzione di ricerca: Alessandro Santoni

Équipe di ricerca: Gianfranco Cataldi, Marina Deiana, Monica Morelli, Flavia Severin, Giovanni Tarquinio

Supervisione redazionale: Dina Galano

Impaginazione e progetto grafico: G&G Associated

Metodologia

La survey ha coinvolto un campione di cittadini di 15 città italiane, rappresentative di diverse realtà territoriali del Paese: 8 grandi centri (Torino, Milano, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Bari e Palermo) e 7 centri medi (Varese, Novara, Ravenna, Chioggia, Grosseto, Salerno e Cagliari).

In concreto, sono state effettuate **1.000 interviste telefoniche**, con metodo CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), a un campione rappresentativo della popolazione italiana, suddiviso per quote di genere (50% Donne e 50% Uomini), età (33% 18-35 anni, 34% 36-55 e 33% over 55 anni) e livello di istruzione (10% inferiore, 34% medio-inferiore, 41% medio-superiore e 15% superiore).

Introduzione ai risultati

Una situazione di **grave sofferenza**. Questa è, trasversalmente, la condizione in cui versano le principali città italiane nella percezione dei rispettivi abitanti. A detta di molti dei cittadini intervistati, i provvedimenti messi in atto dalle Amministrazioni Locali nel corso degli ultimi anni sono stati **pochi e largamente insufficienti**.

Ciò spiega perché, tra le attese più vivaci emerse dalla rilevazione vi è un bisogno profondo di **maggiore sicurezza/legalità** e l'attesa concreta di interventi volti a restituire alla propria città il **necessario decoro** e un **assetto urbano funzionante**. Il riferimento, in quest'ultimo caso, va soprattutto alle strade, alla viabilità e ai trasporti pubblici, oggi percepiti come fortemente carenti in molte delle realtà territoriali prese in esame. Interrogati a ragionare in termini di urgenza assoluta, il tema più importante messo in luce dalle risposte del campione è però quello della **“legalità/lotta alla corruzione”**. In un contesto così problematico, **la funzione esercitata dalla classe manageriale può essere molto importante**, a detta degli interpellati nel corso di questa indagine: gran parte di essi, infatti, è favorevole a un contributo attivo dei manager italiani - rappresentati da Prioritalia - nella *governance* delle nostre città, e individua soprattutto tre ambiti in cui il loro ruolo può rivelarsi particolarmente utile alla crescita sociale: quelli della **creazione di lavoro**, della **innovazione** e della **esecuzione**, identificata come categoria in cui trovano posto la capacità di *problem solving* - tipicamente attribuita al manager - la vocazione ad agire

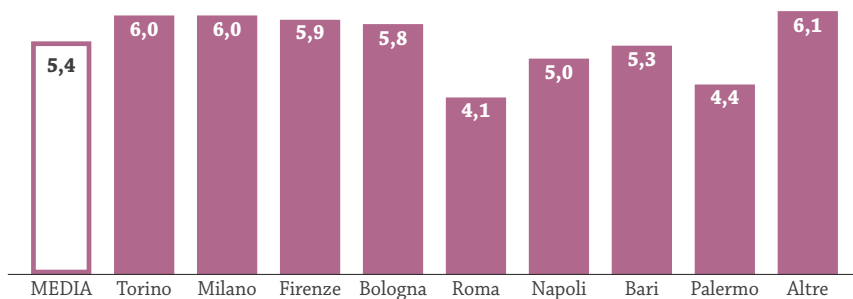
in modo strategico e di perseguire la massima efficienza possibile nel rapporto costi-benefici di ogni iniziativa intrapresa. Infine, lo studio ha evidenziato le aspettative dei cittadini in merito a una serie di possibili “buone pratiche” che potrebbero essere realizzate anche nella propria città. Tra le principali: quelle rivolte a uno **sviluppo sostenibile** (tutela dell’ambiente e forme alternative di mobilità), alla **semplificazione dei servizi**, all’**innovazione digitale** e alla **solidarietà sociale**.

Il disagio delle città

La percezione degli intervistati sullo stato complessivo della propria città è piuttosto negativo: il valore medio, registrato su una scala di valutazione a 10 punti, è infatti al di sotto della sufficienza (5,4).

In quest’ambito, le città che mostrano un disagio più accentuato sono quelle del Meridione (Palermo, Napoli e Bari) e ancor più Roma, che ottiene l’indice complessivo più basso in assoluto.

Grafico 1 | La qualità della vita nelle città
valori medi su scala da 1 “pessima” a 10 “eccellente”



A conferma di questa situazione fortemente critica, oltre metà dei 1.000 intervistati risponde negativamente o con un “non so” alla domanda sugli interventi positivi messi in atto dalle proprie amministrazioni locali nel corso degli ultimi anni, e di questi il 38% risponde di non aver veduto alcun intervento positivo ma “solo peggioramenti”. Una percentuale che sale considerevolmente a Roma (dove raggiunge addirittura il 61%) e risulta molto alta anche a Bologna (49%).

Le eccezioni a questi giudizi negativi sono poche e riguardano, solo in alcune delle città considerate, i seguenti temi:

- potenziamento del trasporto pubblico (35% di segnalazioni positive a Palermo;

15% a Firenze)

- creazione/ampliamento di spazi verdi (15%, sempre a Firenze)
- manutenzione delle strade (13% nelle Città Medie)
- EXPO (10%) e potenziamento della metropolitana (9%) a Milano
- interventi a favore della viabilità (9% a Bari)
- creazione/ampliamento di aree pedonali (9% a Napoli) e di piste ciclabili (7% a Bologna).

Le aspettative dei cittadini

Le attese e i desiderata espressi dai rispondenti a questa survey possono essere suddivise in

tre ordini, a cui corrispondono diversi livelli di motivazioni:

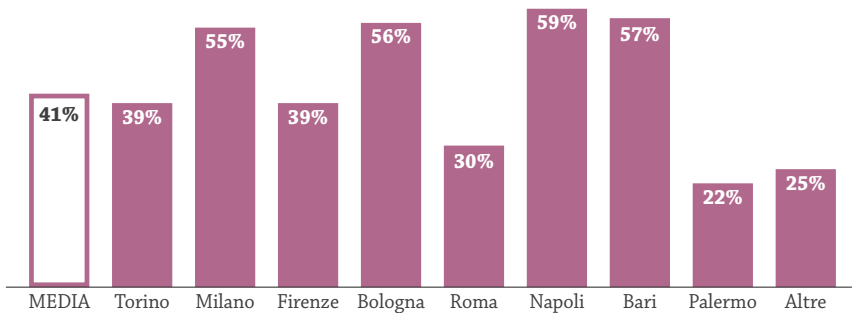
- un primo ordine è quello dei “Desideri”, vale a dire aspettative caratterizzate da una forte componente emozionale, che si traducono in “fabbisogni istintivi”, vissuti a livello profondo ed espressi talvolta in modo irrazionale;
- un secondo ordine è quello degli “Interventi attesi” su un piano di massima concretezza, manifestati di solito in termini più razionali e che riguardano, proprio per questo, prevalentemente aspetti di tipo funzionale/strutturale;
- un terzo e ultimo ordine di aspettative è quello delle “Urgenze”, cioè di quegli interventi che assumono agli occhi degli utenti

carattere necessitante e prioritario rispetto a qualsiasi altro tipo di iniziative.

I desideri

In questo momento storico, il desiderio prevalente degli italiani è quello della “**Sicurezza**”, espresso dal 41% del campione e avvertito in tutte le città esaminate, ma in particolare a Milano, Bologna, Napoli e Bari, dove oltre 1 intervistato su 2 ha manifestato l’esigenza di una maggiore tutela della legalità e di un’intensificazione della lotta al crimine. Questa aspettativa si associa spesso - ma è interessante riferire che ciò avviene solo nelle città del Nord e non in quelle Meridionali - a una forte insofferenza verso le minoranze (immigrati, rom, poveri, senzacasa, ecc.).

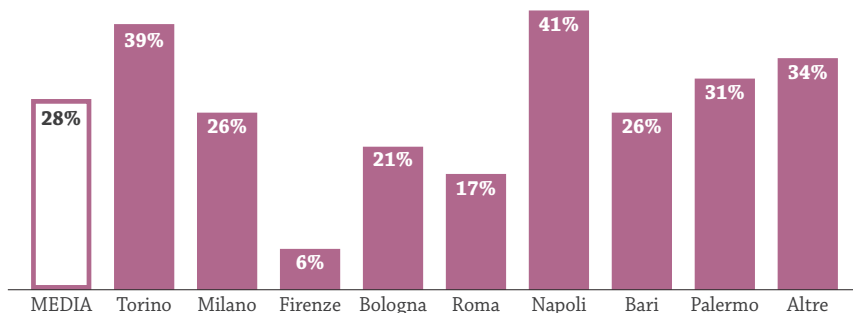
Grafico 2 | Il desiderio di sicurezza
% di cittadini che hanno espresso desiderio di “sicurezza”



Oltre a questo, un altro intenso desiderio degli italiani è quello del “**Lavoro**”, emerso soprattutto a Torino e nelle Città Medie, trattandosi - non a caso - di centri che costituiscono il motore produttivo del nostro Paese, dove questo tema è molto sentito al punto da rappresentare la prima delle aspettative manifestate. Ma la richiesta di maggiori opportunità di lavoro è emersa in

modo vivace anche a Napoli, città in cui la mancanza di occupazione rappresenta una piaga endemica a cui non è mai stata trovata un’adeguata soluzione. Come d’altra parte in tutto il resto del nostro Meridione, dove difatti la richiesta di lavoro occupa il secondo posto nella graduatoria delle aspettative dei cittadini.

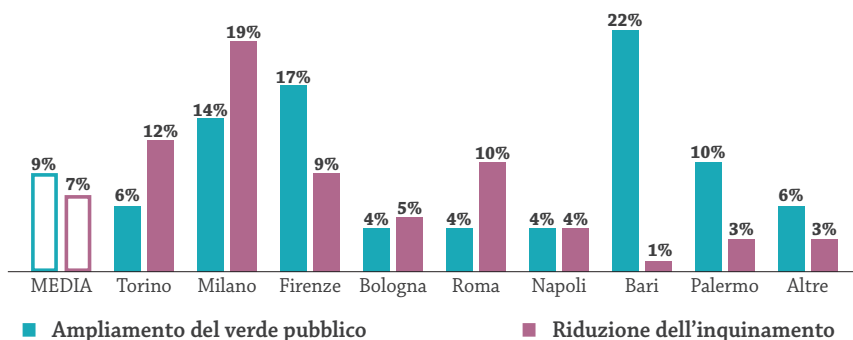
Grafico 3 | Il desiderio di lavoro e occupazione giovanile
% di cittadini che hanno espresso desiderio di “occupazione”



Un terzo gruppo di bisogni profondi rilevati nel corso dell’indagine è quello attinente al tema “**Ambientale**”, emerso soprattutto a Milano e a Torino, dove la “riduzione dell’inquinamento” è attesa rispettivamente dal 19%

e dal 12% degli abitanti, mentre a Bari e a Firenze la causa ambientale prende la forma della richiesta di un “ampliamento del verde pubblico” (rispettivamente con il 22% e il 17% di citazioni).

Grafico 3 | Il desiderio di lavoro e occupazione giovanile
% di cittadini che hanno espresso desiderio di “occupazione”



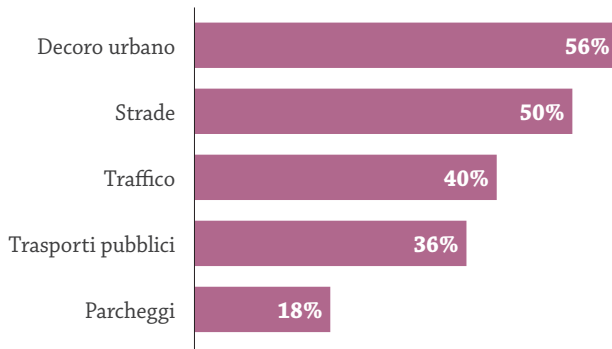
Gli interventi attesi

Per quanto riguarda il secondo ordine di aspettative, quello degli interventi concreti per il miglioramento della vita nella propria città, è emersa innanzitutto la richiesta di un “**miglioramento del decoro urbano**” (56% del campione complessivo), in particolare a Palermo, Roma e Bari dove questa richiesta rag-

giunge picchi elevatissimi (rispettivamente del 75%, 73% e 70%).

Sul piano degli interventi concreti, emerge poi la forte attesa di **rendere più efficiente il sistema viario cittadino e di potenziare la rete del trasporto pubblico e le infrastrutture di quello privato** (ad esempio, i parcheggi).

Grafico 5 | Gli interventi concreti attesi per la propria città
risposte multiple, % sul totale campione



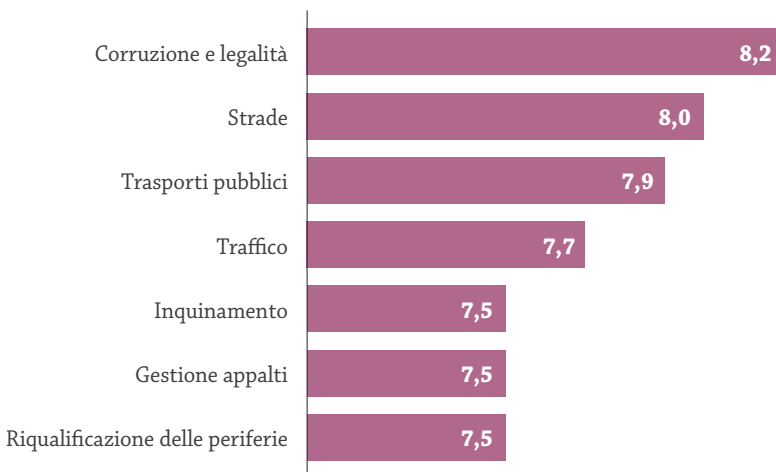
In particolare, l’attesa di un “potenziamento dei trasporti pubblici” (36% presso il campione totale) ha un forte picco di richieste a Roma (55%). Sempre nell’ambito degli interventi concreti attesi per la propria città, è emerso anche quello della **“riqualificazione e sviluppo delle periferie”** (23%), in modo più vivace a Napoli (38%) e a Milano (33%).

Le urgenze

Infine, relativamente agli interventi urgenti, che assumono carattere di massima priorità per i cittadini italiani, le risposte degli intervistati si sono concentrate attorno al tema della **“lotta alla corruzione/legalità”**.

In quest’ambito Roma costituisce una realtà

Grafico 6 | Gli interventi più urgenti
valori medi su scala da 1 “nessuna urgenza” a 10 “estrema urgenza”



particolarmente problematica. Per gli abitanti della Capitale, infatti, le urgenze sono nu-

merosissime e tutte espresse in misura molto più accentuata rispetto al resto del Paese.

Tabella 1 | Gli interventi più urgenti: Roma vs Media
valori medi su scala da 1 “nessuna urgenza” a 10 “estrema urgenza”

interventi	Media	Roma
Corruzione e legalità	8,2	9,0
Strade	8,0	9,1
Trasporti pubblici	7,9	8,9
Traffico	7,7	8,9
Inquinamento	7,5	8,2
Gestione degli appalti	7,5	8,5
Riqualficazione delle periferie	7,5	8,1
Sostegno alle nuove imprese	7,3	7,4
Efficientamento degli uffici comunali	7,3	7,8
Verde pubblico	7,2	7,5
Parcheggi	7,2	8,0
Comunicazione con i cittadini	7,0	7,4
Innovazione digitale	6,9	7,2

Anche nelle città del Meridione emergono numerose urgenze, che riguardano in primo luogo la legalità, ma anche gli interventi strutturali sulla rete viaria e sui trasporti pubblici, sulla necessità di fornire sostegno alle nuove imprese, sull’efficientamento della macchina comunale e delle relazioni con i cittadini, sul verde pubblico e sull’innovazione digita-

le. Tutte aspettative, però, che seppure molto sentite anche nelle città del Sud, non raggiungono mai, per numero e intensità, i drammatici picchi registrati a Roma. Nelle città settentrionali, invece, le attese assumono un carattere più contenuto, con l’unica eccezione della “lotta alla corruzione/legalità”, che anche a Milano emerge con particolare forza.

Tabella 1 | Gli interventi più urgenti nelle altre città
valori medi su scala da 1 “nessuna urgenza” a 10 “estrema urgenza”

interventi	Media	Torino	Milano	Firenze	Bologna	Napoli	Bari	Palermo	Altre
Corruzione e legalità	8,2	7,9	8,5	7,4	8,0	8,7	8,5	8,3	7,7
Strade	8,0	7,4	7,7	7,9	7,8	8,5	8,1	8,1	8,0
Trasporti pubblici	7,9	7,5	7,3	7,7	7,5	8,5	8,4	8,1	7,4
Traffico	7,7	6,9	7,4	7,7	7,7	8,0	7,7	8,0	7,5
Inquinamento	7,5	7,4	7,7	7,3	7,5	7,7	7,6	7,5	7,2
Gestione degli appalti	7,5	7,1	7,4	7,0	7,5	7,8	7,7	7,5	7,4
Riqualficazione delle periferie	7,5	7,0	7,4	7,0	7,2	7,9	7,9	7,6	7,4
Sostegno alle nuove imprese	7,3	7,0	7,2	6,9	7,3	7,4	7,7	7,6	7,6
Efficientamento degli uffici comunali	7,3	6,6	7,0	6,7	7,0	7,4	7,8	7,8	7,2
Verde pubblico	7,2	6,6	7,2	7,2	6,8	7,7	7,9	7,2	7,0
Parcheggi	7,2	6,5	6,6	6,8	6,9	7,5	7,6	7,7	7,0
Comunicazione con i cittadini	7,0	6,8	6,9	6,3	6,7	7,4	7,0	7,3	6,9
Innovazione digitale	6,9	6,8	6,6	6,8	6,7	6,7	7,5	6,8	7,3

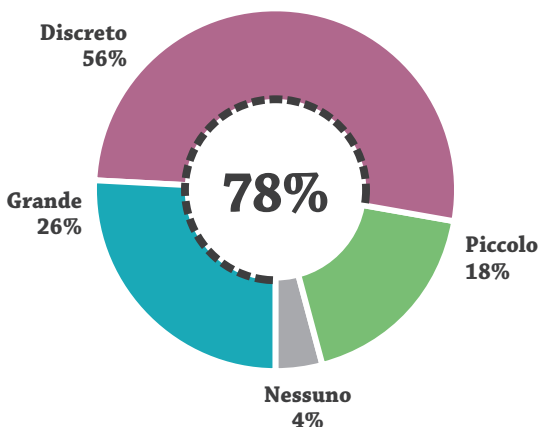
Il contributo dei manager

In un contesto così difficile e problematico, quale quello fin qui delineato, il ruolo che si profila per la classe manageriale a sostegno delle Amministrazioni Locali può essere molto importante, a giudicare dalle risposte raccolte

nel corso della ricerca.

La maggioranza degli intervistati (78%), infatti, è favorevole a un contributo attivo dei manager italiani – rappresentati da Prioritalia – nella *governance* delle nostre città.

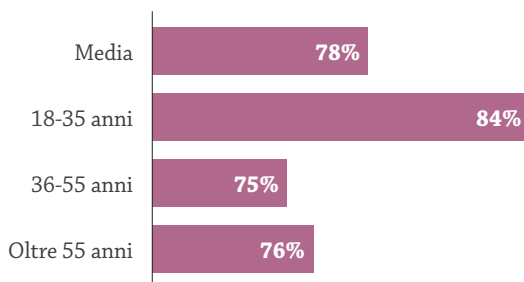
Grafico 7 | Il contributo che Prioritalia può dare
% sul totale del campione



È interessante osservare come il contributo che può essere offerto da Prioritalia sia visto più positivamente nelle città del Sud

(Palermo, Napoli e Bari), in quelle Medie e tra i rispondenti più giovani (18-35 anni), dove supera sempre l'80% dei consensi.

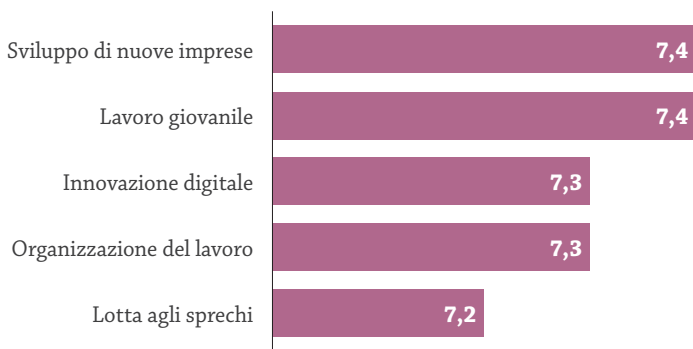
Grafico 8 | Il contributo che Prioritalia può dare secondo le diverse fasce d'età
% per i singoli subtarget



Gli intervistati individuano **tre ambiti in cui il ruolo dei manager può rivelarsi particolarmente utile** alla crescita sociale delle nostre città: quello della **creazione di lavoro**, inteso come sviluppo di nuove imprese, in particolare in un’ottica giovanile, quello dell’**innovazione digitale** e, infi-

ne, quello dell’**execution**, concetto polisemico che racchiude azioni quali l’organizzazione del lavoro e la lotta agli sprechi, ma anche progettualità, pensiero strategico, capacità di *problem solving*, ottimizzazione delle risorse e massima attenzione al rapporto costi-benefici.

Grafico 9 | Il contributo dei manager al futuro delle città
valori medi su scala da 1 “nessun contributo” a 10 “grande contributo”



Le competenze

La percezione positiva da parte dei cittadini nei confronti del ruolo che i manager possono assumere nel trasferire managerialità e progettualità alla gestione della cosa pubblica in una fase di disagio e disorientamento quale

quella attuale, è pienamente confermata dalle risposte degli intervistati sulle “competenze” attribuite alla figura di un manager. A questo si riconoscono infatti molte competenze, tutte funzionali a supportare le Amministrazioni Locali nella *governance* di una città.

Tabella 3 | Le competenze dei manager funzionali alla governace
% di risposte favorevoli: “abbastanza” + “molto” utile

competenze	%	competenze	%
Individuare e ottimizzare le risorse disponibili	92%	Organizzare al meglio il lavoro di tutti	90%
Lavorare per obiettivi e risolvere i problemi concretamente	91%	Essere continuamente aggiornato, al passo coi tempi	90%
Motivare al meglio le persone e creare gruppi di lavoro affiatati	91%	Comprensione delle esigenze e dei bisogni dei cittadini/utenti	89%
Valorizzare le risorse umane disponibili	90%	Programmazione/visione a lungo termine	89%
Mirare bene gli investimenti realmente utili per la collettività	90%	Scelta di consulenti tecnici qualificati	89%
Capacità di trovare soluzioni innovative	90%	Conoscenza delle “buone pratiche” delle altre città	88%
Gestire bene i conti economici	90%	Appassionarsi al proprio lavoro	86%

Se invece, sempre in riferimento a questo argomento, si prendono in considerazione solo le risposte ultra-favorevoli (corrispondenti alla voce “molto utile” della scala di risposte utilizzata) si ottiene una graduatoria ristret-

ta di quelle che possono essere considerate le competenze principali attribuite ai manager dai cittadini italiani. Tali competenze riguardano prevalentemente le capacità economico-gestionali dei manager.

Tabella 4 | Le competenze dei manager - Top ranking
% di risposte ultra-favorevoli: “molto” utile

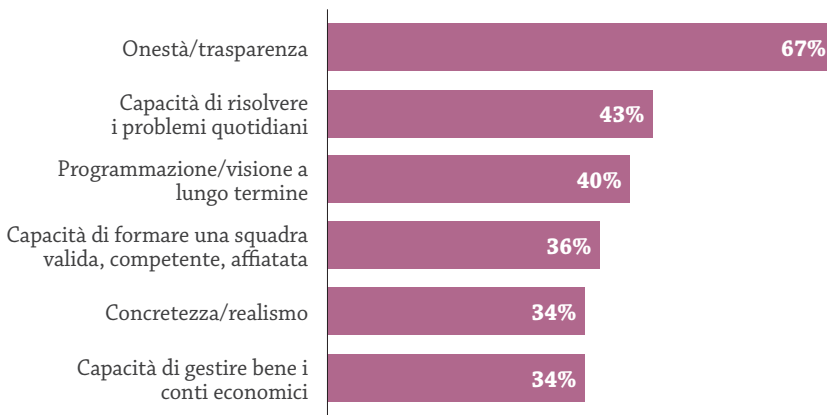
competenze	%
Gestire bene i conti economici	61%
Individuare e ottimizzare le risorse disponibili	60%
Lavorare per obiettivi e risolvere i problemi concretamente	59%
Mirare bene gli investimenti realmente utili per la collettività	59%
Comprensione delle esigenze e dei bisogni dei cittadini/utenti	58%
Programmazione/visione a lungo termine	57%

I valori

Prima ancora delle competenze tecniche e professionali - comunque molto importanti - le attese dei cittadini verso la figura di un

manager, nell’ottica di un suo coinvolgimento nella *governance* di una città, investono aspetti di natura etica.

Grafico 10 | Le doti attese nei manager per la governace delle città
risposte multiple, % sul totale campione



Top ranking delle iniziative attuate

Nella fase finale della rilevazione sono state raccolte le valutazioni del campione nei confronti

di una serie di “buone pratiche” esemplificative di alcune aree di intervento, intraprese in altre realtà locali del Paese e potenzialmente replicabili anche nella propria città.

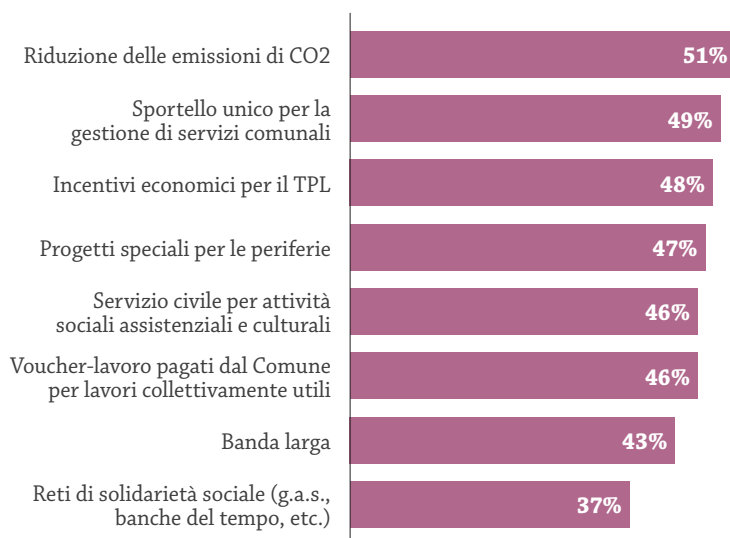
Tra le iniziative che hanno suscitato maggiori favori (sempre attorno al 50% di risposte positive all'estremo della scala utilizzata, corrispondente alla risposta “molto utile”), le iniziative di tipo ambientale e a supporto della mobilità sostenibile, quelle rivolte a una semplificazione dei servizi, e quelle inerenti la riqualificazione delle aree periferiche con il coinvolgimento diretto degli stessi cittadini.

Ma anche i progetti concreti rivolti al sociale, sia quelli a sostegno delle classi più svantaggiate della popolazione sia quelli a tutela del

patrimonio collettivo, riscuotono un consenso piuttosto elevato (prossimo o superiore al 40% dei casi); così come l'iniziativa del “voucher-lavoro” e la copertura del territorio urbano con una rete internet veloce (entrambe approvate dal 40% dei partecipanti), a ulteriore conferma che iniziative concrete e misurabili, meglio se con caratteristiche di innovatività, come quelle in grado di ampliare le prospettive di occupazione o di portare il tanto atteso sviluppo del digitale, sono tutte prospettive ritenute dai cittadini funzionali alla crescita sociale del nostro Paese.

Grafico 11 | Le buone pratiche - Top Ranking

% di risposte ultra-favorevoli: “molto” utile



b. La survey qualitativa



Studio realizzato in occasione dell'iniziativa di Prioritalia
“LEADERSHIP CIVICHE PER LE CITTÀ DI DOMANI: le competenze dei
manager per generare sviluppo”

Roma, 26 aprile 2016

Realizzazione dello studio: FBLab – Marzo/Aprile 2016

Direzione di ricerca: Vincenzo Aprile,

Équipe di ricerca: Vincenzo Aprile, Federico De Lucia, Giulia Fantini

Supervisione redazionale: Giulia Fantini

Metodologia

FBLab, per Prioritalia, ha intervistato un **selezionato gruppo di stakeholder istituzionali**, politici e della società civile ritenuti, per la propria esperienza, dei testimoni privilegiati della classe dirigente delle due principali città italiane, **Roma e Milano**.

Gli intervistati (14 in tutto, 7 per ciascuna della due città) hanno risposto a brevi questionari in cui potevano esprimersi sulla **situazione della propria città**, sia complessivamente che sui vari aspetti, sulle peggiori e migliori pratiche amministrative del recente passato, sulle **priorità di breve e di lungo periodo** che vedono come più significa-

tive per il prossimo futuro. Inoltre, hanno potuto svolgere alcune considerazioni su quale possa e debba essere il **ruolo dei manager** e dell'approccio manageriale nell'amministrazione delle nostre città, anche in questo caso sia a livello generale sia per quanto riguarda i singoli settori di policy.

Dalle interviste è emerso un quadro piuttosto chiaro su cosa pensa di queste problematiche il campione della nostra **classe dirigente locale**.

Si segnala che la *survey* è stata eseguita a poche settimane dalle elezioni amministrative più importanti dell'ultimo quinquennio, che hanno interessato tutte le principali città italiane (tra cui anche Roma e Milano).



MILANO

vista dai suoi stakeholders



valutazione media alla città

AREE DI FORZA DELLE CITTÀ

valutazione supera l'8



Lavori pubblici,
mobilità e trasporti



Qualità dei servizi



Cultura

AREE DI DEBOLEZZA DELLE CITTÀ



Ordine pubblico



Inclusione e immigrazione



Ambiente e decoro urbano



Politiche sociali



valutazione media sull'apporto che i manager possono dare alla città

AREE IN CUI L'APPORTO DEI MANAGER È RITENUTO PIÙ INCISIVO



Innovazione tecnologia



Organizzazione del lavoro
e funzionamento degli uffici



Cultura

AREE IN CUI L'APPORTO DEI MANAGER È RITENUTO MENO INCISIVO

valutazione arriva comunque alla sufficienza



Sicurezza



Inclusione sociale



Lavoro giovanile

Milano

Dalle interviste emerge con forza che Milano è e si percepisce come una **città europea**, che sarebbe fuorviante dover confrontare con le altre città italiane. Il benchmark è, e non può che essere, europeo: solo così possono emergere eventuali lacune da colmare.

Il valore medio dei voti dati alla città, sotto tutti i punti di vista da noi sondati, è superiore al 7. La città, peraltro, **vive un momento nettamente positivo**, connesso al **grande successo internazionale costituito da EXPO**, che ha costituito una opportunità di sviluppo notevole, e largamente apprezzata dalla cittadinanza. Questo momento positivo è vissuto come una vera e propria **rivincita della città lombarda** (di nuovo “**capitale morale**” del Paese), dopo lo shock dei primi anni '90 (Tangentopoli), vissuto malissimo dal cittadino medio, vistosi per la prima volta accomunare al malaffare diffuso tipico degli stereotipi di altre città.

La forza di Milano è strutturale e ha a che fare con il concetto stesso di imprenditorialità. La città è viva, percorsa continuamente da **iniziative private** in competizione tra loro nella valorizzazione di se stesse e dell'ambiente in cui operano. Un contesto nel quale il **sogetto pubblico** può tranquillamente permettersi di non avere un ruolo attivo, ma solo di **impostazione ex ante** e di **controllo ex post**.

Il **privato** a Milano è un soggetto propulsivo, perfettamente **integrato** con l'eccellente sistema universitario, **aperto** ai contributi provenienti dall'estero, e che non vede l'ora di **occupare spazi sociali sempre maggiori**. Questo vale sia per i grandi soggetti, in grado di finanziare un'opera pubblica nella sua in-

terezza con una mera donazione privata, sia per la miriade di start-up e PMI innovative che popolano gli incubatori di impresa.

Tra l'altro, è importante segnalare che per “privato” non si intende qui solo l'attività profit, ma anche il Terzo settore e la più generale tendenza dei cittadini di ogni strato sociale a fare rete per risolvere i problemi comuni, nella **consapevolezza che il settore pubblico non può e non deve arrivare a fare tutto**.

Per la **politica** si tratta di una grande opportunità: per ottenere risultati notevoli basta avere il buon senso di **lasciare spazio ai privati**, ogni volta in cui questo è possibile, avendo semplicemente cura di seguire le vigenti norme in materia di appalti e concessioni.

Quello che invece continua a spettarle di diritto è la **visione complessiva della città**, di cui un chiaro esempio, apprezzatissimo da tutti, sono i progetti di **riqualificazione delle periferie**, su cui ad avviso di tutti, è assolutamente necessario andare avanti con forza (il caso più volte citato è quello degli ex scali ferroviari).

Le valutazioni dei nostri intervistati sui vari aspetti della vita a Milano sono tendenzialmente molto positive, come già detto, ed in particolare lo sono su un tema che invece altrove (come a Roma) è percepito come estremamente problematico: quello della **mobilità** (voto medio superiore ad 8).

Gli unici ambiti su cui Milano può migliorare secondo i nostri interlocutori sono quello della **sicurezza** (inclusione/immigrazione, ordine pubblico) e quello della **qualità dell'aria**, ma anche in questi casi siamo attorno o sopra la sufficienza.

Un tema su cui si sono registrati pareri un po' discordanti è quello della **vivibilità di Milano** dal punto di vista delle **famiglie**: la **qualità della vita** è un po' sacrificata, ma questo è inevitabile per una città così *business-oriented*.

Stesso discorso vale per gli **aspetti culturali e turistici**, e su questo va detto che i progressi degli ultimi anni sono evidenti a tutti.

La sfida del futuro è consolidare il ruolo di Milano come città europea. Sotto questo versante, oltretutto consolidare le positive tendenze in atto, magari sfruttando alcune occasioni che potrebbero essere storiche (come quella costituita dall'area del post-EXPO), è necessario secondo tutti i nostri intervistati sfruttare a pieno le **potenzialità offerte dalla città metropolitana**. Sia verso l'alto, consolidando l'allaccio della città con il densissimo **hinterland** che le ruota attorno, sia verso il basso, valorizzando la nuova realtà dei **Municipi**, che strutturalmente rappresentano il livello con le maggiori potenzialità di aprirsi verso il contributo dei privati.

Non può stupire che un contesto come quello milanese sia aperto e **bendisposto verso un approccio culturale di tipo manageriale**, specie su ambiti quali **l'innovazione tecnologica** ed il **funzionamento degli uffici della PA**.

Questo sia per motivi culturali (Milano è una città a forte economia privata, con un pregiudizio positivo verso i manager) sia per motivi strutturali (una città con una *governance* così policentrica deve essere gestita con modalità pragmatiche ed **orientate al risultato**).

Il manager è quindi visto come un **portatore di competenze positive**, da introdurre nei processi amministrativi: non può essere un caso che i due candidati dei principali schieramenti politici alle prossime elezioni amministrative provengano entrambi da quel mondo.

Tuttavia, è necessario che il manager resti distinto dal politico: il manager deve attuare un'idea di città che solo la politica può concepire, e deve contribuire a relegare la politica nello spazio che le è proprio, quello dell'indirizzo, evitando che invada ambiti in cui al contrario potrebbe fare da freno all'iniziativa dei privati.



MILANO

vista dai suoi stakeholders

“

Milano non è solo la città ma anche il suo hinterland: la città metropolitana deve avere risorse e poteri adeguati

”

A Milano verso i manager c'è un pregiudizio positivo: c'è l'autopercezione di essere una città efficiente con una forza di inerzia che la politica rischia di rallentare

“

Milano ha voglia di essere attivata e vuole partecipare. C'è voglia di vedere cambiare la città nella consapevolezza che il pubblico non può arrivare dappertutto

“

Milano è rinata dopo Tangentopoli. Con EXPO è tornata ad essere la capitale morale d'Italia

”

A Milano il privato è protagonista e investe sulla città, la politica deve lasciargli spazi di libertà

“

Amministrare Milano è facile: è piccola e densa e la PA funziona. Bisogna professionalizzare la PA per offrire al privato una sponda utile.



ROMA

vista dai suoi stakeholders



valutazione media alla città

AREE DI FORZA DELLE CITTÀ

valutazione arriva alla sufficienza



Qualità della vita



Cultura

AREE DI DEBOLEZZA DELLE CITTÀ



Lavori pubblici,
mobilità e trasporti



Qualità dei servizi



Ambiente e decoro urbano



Innovazione tecnologia



valutazione media sull'apporto che i manager possono dare alla città

AREE IN CUI L'APPORTO DEI MANAGER È RITENUTO PIÙ INCISIVO



Innovazione tecnologia



Organizzazione del lavoro
e funzionamento degli uffici



Cultura

AREE IN CUI L'APPORTO DEI MANAGER È RITENUTO MENO INCISIVO

valutazione arriva comunque alla sufficienza



Lotta alla corruzione



Inclusione sociale



Gestione degli appalti



Lavoro giovanile

Roma

Roma è una città in crisi, con **problemi strutturali** giunti probabilmente all'apice della loro intensità. Questa sensazione emerge chiaramente dalle voci dei nostri intervistati. La città pare cioè aver decisamente perso quella vocazione europea che la caratterizzava sino ai primi anni 2000.

Da questo punto di vista, la vicenda di **Mafia Capitale** rappresenta una sorta di pietra tombale: l'inglorioso epilogo di un ciclo politico che, con i propri pregi e i propri difetti, è durato comunque un buon quarto di secolo.

Ciò che resta di Roma oggi è, nella migliore delle risposte che abbiamo registrato, **una città che “sopravvive”**, che “resiste”. Non è più una città che investe su se stessa, che gode della fiducia dei suoi cittadini, che guarda al proprio futuro con speranza. Una parte delle difficoltà enormi in cui vive la città oggi sono certamente il frutto dei **fallimenti amministrativi** degli ultimi anni, ma a ben vedere, il fallimento è ben maggiore.

Roma è una città che deve la quasi totalità del suo sviluppo economico e sociale al proprio inscindibile **legame con la politica e con la macchina amministrativa statale**, e questo ha delle pesanti conseguenze strutturali.

In primo luogo, il PIL romano è cresciuto quasi sempre grazie all'**indotto inerziale derivante dai finanziamenti nazionali** stanziati per l'organizzazione dei grandi eventi che hanno puntellato la storia moderna della città: eventi che, almeno nelle proporzioni del passato, non ci sono da almeno 15 anni e non ci saranno più, vista la crisi degli investimenti pubblici.

In secondo luogo, al contrario di Milano, Roma è una città priva di un'alta borghesia del settore privato che possa effettivamente restituire in forma di investimento una parte dei suoi profitti: la borghesia romana è invece per la gran parte **una borghesia del settore pubblico**, che si limita a vivere la città, ad apprezzarne gli aspetti più ludici (intrattenimento, cultura, qualità della vita) senza ambire a cambiarne l'aspetto e l'identità.

In terzo ed ultimo luogo, una buona parte della macchina amministrativa (comunale e non solo) operante su Roma è frutto di **decennali pratiche di tipo assistenzialista**, lontane anni luce dalle logiche dell'efficacia e dell'efficienza.

La crisi è profonda, e i nostri intervistati la esprimono nella sua effettiva gravità (il giudizio medio sulla città supera di poco il 5), evidenziando come essa giunga a **mettere a repentaglio gli stessi servizi pubblici fondamentali**.

I settori in cui Roma esprime al massimo le sue **inefficienze** sono senza dubbio quello della **mobilità, dell'ambiente e del decoro urbano**. Vale a dire le competenze comunali per definizione, quelle che forniscono risposte alle **esigenze primarie del cittadino moderno**.

Il problema della mobilità in particolare, giunge a suscitare indignazione, ironia, quando non vera e propria rassegnazione. Non sono eccessivamente negativi, invece, i giudizi sul tema della **sicurezza** che, evidentemente, passa in secondo piano rispetto alle altre questioni, percepite come più urgenti.

Ma la questione ancora più preoccupante, più grave degli stessi problemi esistenti, è la sensazione dei nostri intervistati che in questo

momento latiti anche la concreta prospettiva di un miglioramento di breve periodo.

Assenza di progettualità politica, incapacità dei partiti di mettere in gioco le loro individualità migliori per provare a cambiare le cose, **paralisi amministrativa**, inadeguatezza delle strutture della *governance*, oltre alla totale **assenza di coinvolgimento dei cittadini**.

Roma avrebbe bisogno, ora più che mai, di un colpo di reni, di una strategia complessiva che la rilanci: una **prospettiva nazionale**, un investimento sulla **Capitale**, che la ponga sullo stesso piano delle altre grandi città europee, sia dal punto di vista delle risorse a propria disposizione, sia dal punto di vista dei poteri spettanti ai suoi vertici politico-amministrativi.

Secondo i nostri intervistati, si tratta di una precondizione per riallacciare un rapporto effettivo con la cittadinanza, che resta attiva, specie sul fronte del **Terzo settore**, dal quale partono iniziative che sussidiariamente coprono le inefficienze del pubblico.

Una precondizione, quella della riforma istituzionale e di *governance*, che non pare in grado di verificarsi nel breve periodo. Ed è un vero peccato perché al contrario, se si assume un’ottica di periodo medio e lungo, **Roma potrebbe essere alle soglie di una fase luminosa della propria storia**: le potenzialità di sviluppo offerte dall’**innovazione tecnologica** sono estreme, tali da poter proiettare Roma al posto che le spetta, ovvero quello della **Capitale europea del turismo, della cultura e della qualità della vita**.

Un piano di crescita ambizioso ma realistico, che sarebbe molto più alla portata di quanto sembri.

Sotto questo profilo, ad avviso di tutti i nostri intervistati, l’approccio manageriale è assolutamente decisivo (voto medio, 7,5), soprattutto sui temi dell’**innovazione**, del **turismo**, della **cultura**, dell’intrattenimento, oltretutto come inevitabile, sotto il profilo dell’**efficientamento della PA**, le cui plateali **inefficienze** sono percepite come uno dei **problemi più cronici della città**.



ROMA

vista dai suoi stakeholders

“

Carenza di ceto dirigente, insufficienza dei meccanismi e inadeguatezza dell'assetto istituzionale.

”

A Parigi si candidano i Primi Ministri, a Roma è difficile trovare candidati disponibili.

“

La gente è attenta alle necessità primarie, ha bisogno di buona amministrazione e non di contenuti ideologici.

”

Serve una Roma-Regione, una città metropolitana estesa e con poteri legislativi.

“

Si attende un grande cambiamento. Ci vuole una guida.

”

Roma è la capitale, deve avere una progettualità di sviluppo a livello nazionale.

“

Roma ora ha un vuoto di potere: grandi potenzialità per investitori italiani e stranieri affinché diventi la capitale del Mediterraneo.

Valutazioni

Ciò che emerge in modo chiaro dalla nostra ricerca è in primo luogo **l'enorme differenza** registrata tra le due città analizzate.

Roma e Milano si collocano come due poli opposti, nel panorama italiano, sia dal punto di vista socio-culturale che da quello politico-amministrativo. Mentre Milano è una vera e propria testa di ponte del nostro paese verso i più sviluppati contesti urbani nord-europei, Roma è in questo momento una sorta di *idealtipo* dell'Italia che non funziona. **Attivismo del privato contro assistenzialismo pubblico**, eccellenza e voglia di migliorare contro rassegnazione e mancanza di fiducia, **candidati politici manager contro assenza totale di progettualità**: sembra di parlare di due paesi diversi, ed in un certo senso è così.

Singolarmente, peraltro, le due città sembrano legate da un destino fatalmente inverso: **le fasi di successo dell'una corrispondono alle fasi di crisi dell'altra**. Come **Tangentopoli** ha mortificato la reputazione di Milano, offrendo a Roma un'opportunità di visibilità positiva per la sua amministrazione; così **Mafia Capitale**, avvilendo profondamente Roma, è stata l'occasione per esaltare i successi di una Milano proiettata da Expo di nuovo su livelli europei.

Proprio alla luce delle differenze strutturali tra le due città, è interessante notare come entrambe siano **in grado di apprezzare l'apporto che alla funzione pubblica può giungere dall'approccio manageriale**. Il fatto che i valori dell'efficacia, dell'efficienza, della cultura del risultato, della programmazione, vengano percepiti come un valore sia da chi ne conosce i frutti, sia da chi non li ha mai visti, è una prova di successo innegabile.

Tuttavia, è interessante notare, e anche questo è emerso da tutte le interviste fatte, come **i due ruoli, manageriale e politico**, siano percepiti da questo selezionato gruppo di intervistati come nettamente e **rigorosamente distinti**.

Forse in questo si evidenzia una differenza rispetto alle tendenze emerse dallo studio quantitativo, che invece mostra come l'opinione pubblica genericamente intesa tenda ad immaginare il manager come positivo proprio nella misura in cui si configura come in grado di sostituire la politica.

Invece, per i nostri intervistati - che godono di una prospettiva di analisi privilegiata rispetto a quella del cittadino comune - non è così: la politica, **la buona politica, resta necessaria**, perché solo essa sa ascoltare la gente, darle voce, **individuare le priorità e costruirci attorno il consenso**. Ma non deve assolutamente entrare nell'attuazione di quei principi programmatici che individua, pena il rischio di frenarli o, peggio, di inquinarli.

Il **manager** ha proprio questo ruolo: **deve immaginare soluzioni tecniche innovative ed efficaci** per incarnare in fatti, in comportamenti amministrativi, in politiche pubbliche, in servizi ai cittadini, l'indirizzo politico. Ma, di contro, non deve fare l'errore di scambiare il fine con il mezzo, perché **la politica è e resta un fatto principalmente emotivo**.

I **manager**, dunque, possono contribuire in molti modi al benessere delle nostre città: possono mettersi **a disposizione della politica offrendo soluzioni attuative nuove** ed aggiornate con i tempi; possono mettersi direttamente **a disposizione della PA**, provando ad innovare le sue pratiche, a formare



MANAGER

“ Tre possibili livelli di supporto manageriale alla PA: formazione, collaborazione diretta, discesa in politica (che, però, è e resta un altro lavoro)

” C'è necessità di definire meglio il concetto di manager: servono capacità e indipendenza politica. I manager pubblici italiani hanno queste qualità?

“ Politico e manager hanno funzioni distinte: il politico ha la sensibilità per concepire un'idea condivisa di città, il manager la deve attuare in modo

” Manager decisivi per la creazione della Smart city, in termini di proposta, inventiva e costruzione.

” Fare il manager pubblico è difficile: azionista e cliente coincidono. E non funziona la legge della domanda e dell'offerta.

” I manager possono dare un contributo laddove non serve responsabilità politica (ascolto delle esigenze dei cittadini): ad esempio, semplificazione e digitalizzazione.

le sue leve; possono provare a far capire come l'approccio interdisciplinare e la capacità di coniugare diverse mentalità, che vadano oltre il mero diritto amministrativo, sia fondamentale per gestire processi come quelli che caratterizzano le città moderne.

I manager insomma, possono “scendere in campo” in vari sensi, ma se ritengono di volerlo fare direttamente in senso politico, devono tenere ben presente che stanno cambiando lavoro, e che il loro atteggiamento deve cambiare di conseguenza: *“perché fare il manager pubblico è ben diverso da fare il manager privato: nel pubblico il cliente e l'azionista coincidono”*.

Hanno partecipato alla survey

(in ordine alfabetico)

Per Milano

- **Gaia Carretta** - Responsabile ufficio stampa ATM
- **Matteo Mauri** - Deputato Partito Democratico
- **Franco Mirabelli** - Senatore Partito Democratico
- **Alessandro Morelli** - Consigliere Comune di Milano
- **Greta Nasi** - Presidente Nucleo indipendente di Valutazione del Comune di Milano e Professore di Public Management and Policy in SDA Bocconi
- **Luca Rossetti** - B-Cam, progetti per la coesione sociale, i giovani e la promozione della salute
- **Raffaello Vignali** - Deputato Area Popolare

Per Roma

- **Andrea Augello** - Senatore della Repubblica
- **Diana Bianchedi** - Coordinatrice generale Comitato Roma 2024
- **Lorenza Bonaccorsi** - Deputato Partito Democratico
- **Giuseppe Corigliano** - già Portavoce Opus Dei
- **Alessandro Radicchi** - Presidente Europeconsulting
- **Giorgio Santilli** - Caporedattore Sole 24 Ore
- **Chicco Testa** - Executive Chairman Telit

c. I tavoli di lavoro: innovare partendo dal metodo

di **Erika Nemmo** e **Francesca Buttara**

(contributo pubblicato su *Leadership&Management* n° 38 – maggio/giugno 2016)



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? È un tema

trasversale a tutti i contesti sociali: dalla vita familiare a quella aziendale passando, non dimentico, 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 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.

È 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 servizio 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 iniziativa 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 del **beneficiario, 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 scappato 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 un'intensificazione della lotta al crimine.

C'è poi il tema del **lavoro**, che rappresenta ancora oggi un elemento particolarmente critico specie per le generazioni più giovani, le quali 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 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 **comunità manageriale** che ha promosso l'iniziativa è la “**concretezza**”. Il principio di base è: unisci per generare iniziative concrete non solo per scambiare.

È 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 rientrasse- ro nel campo d’azione di un’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 **molto brevi**, secondo l’idea che la sinte-

si aiuta la concretezza e il dilungarsi per esprimersi è un atto “anti sociale” perché incide sulla possibilità degli altri di intervenire;

- un **processo ad imbuto** che dalla condizione 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 tem-

pi 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 Boschi, 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 manageriale 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 poi intervenuto 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 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 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 della amministrazioni territoriali** che Prioritalia nei prossimi mesi

si impegnerà a contattare **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.

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”.

c.1 Il tavolo di lavoro Domani Digitale



Introduzione al tema

Il Domani Digitale:
Imprenditorialità e reti digitali

#industria4.0 #startup #incubatoridimpresa
#fablab #creativi #manifatturadigitale #na-
notecnologie #makers

Il tavolo di lavoro ha l'obiettivo di fare il punto sullo stato dell'arte nel nostro Paese sul fronte del **digitale** con particolare attenzione alle nuove forme di imprenditorialità. La nuova fase di trasformazione dei processi industriali tradizionali a cui ci troviamo ad assistere è spesso associata ai concetti di **Industria 4.0 e Internet of Things (IoT)**. “**Industrial Internet of things**” in **America** è ormai un modello di produzione in rete con applicazioni digitali, adottato dalle principali company e da consorzi privati di imprese. **In Europa** parliamo più spesso di “**Industria 4.0**”: ovvero dopo la rivoluzione delle

macchine, alla fine del ‘700, quella del fordismo, all’inizio del ‘900, e quella dei robot, a metà del secolo scorso, c’è ormai la consapevolezza di essere di fronte al salto del digitale. Questo modello innovativo è fondato su un’evoluzione tecnologica caratterizzata dall’integrazione progressiva tra manifattura tradizionale prodotta degli impianti industriali e processi di automazione digitale e on-line.

Il modello è oggetto di una strategia europea promossa nel 2012 dalla Commissione UE col titolo «un’industria europea più forte per la crescita e la ripresa economica – Aggiornamento della comunicazione sulla politica industriale». Tra i Paesi UE il primo a muoversi è stata la Germania dove il Governo Federale ha fatto partire la **Strategia Industria 4.0** già nel 2011, con la collaborazione tra il Ministero dell’Istruzione e Ricerca e quelli dell’Industria, Economia, Lavoro, Interni e Sanità, pianificando investimenti per oltre 20 miliardi sino al 2030.

Investimenti in piattaforme digitali, software, gestione di big data e robotica, il tutto in nome della digitalizzazione dell’industria

che non solo porterà benefici economici maggiori ma creerà, a differenza di quanto molti prospettano, ulteriori posti di lavoro. In Germania si ipotizza per il 2030 un aumento di circa 400mila posti di lavoro nel settore manifatturiero 4.0, una cifra significativa che però cela non pochi problemi. Il rovescio della medaglia è la necessità di garantire formazione di manodopera che abbia le cosiddette ‘digital skills’. Un capitale umano che sia in grado di adattarsi e integrarsi nel processo digitale dell’industria. Per quanto riguarda l’Italia? Premesso che, nonostante il peso del settore manifatturiero

sul totale dell'economia sia passato dal 17,7% del 2007 al 15,5% del 2014, nell'UE, l'Italia continua a mantenere la seconda posizione per peso nel manifatturiero, con in testa la Germania e in terza posizione la Francia. Ciò significa che lo sviluppo dell'industria 4.0 è una necessità primaria per il nostro Paese e non un'opzione.

Il Governo ha annunciato un **action plan sul digitale e presentato un piano per l'Industria 4.0**.

Occorre quindi ripensare i processi produttivi in un'ottica digitale nuova: concepire la produzione come un procedimento fondato su piattaforme che mettano in costante **comunicazione** non solo le persone e le imprese, bensì le **macchine** stesse.

Il domani digitale è possibile stimolando le imprese ad operare sempre più in ambito internazionale, incentivando l'adozione di nuove tecnologie, pianificando **investimenti a lungo termine e a sistema**, anche dal punto di vista fiscale, per imprese e **start-up innovative** votate al digitale e incentivando con politiche lungimiranti un **ecosistema innovation friendly**.

Secondo un recente rapporto della multinazionale di consulenza **McKinsey**, le nuove tecnologie digitali avranno un impatto profondo nell'ambito di quattro direttrici di sviluppo.

La prima riguarda l'utilizzo dei dati, la potenza di calcolo e la connettività, e si declina in **big data, open data, IoT, machine-to-machine e cloud computing** per la centralizzazione delle informazioni e la loro conservazione. La seconda è quella degli analytics: una volta raccolti i dati, occorre ricavarne valore. La terza direttrice di sviluppo è l'interazione tra uomo e macchina, che coinvolge le interfacce touch, sempre più diffuse, e la realtà aumentata.

Infine, il comparto che si occupa del passaggio dal digitale al reale, e che comprende la manifattura additiva, la stampa 3D, la robotica, le comunicazioni e le interazioni machine-to-machine.

La **rivoluzione del digitale**, pertanto, non è **verticale** – e dunque afferente al solo rapporto tra persone e macchine – bensì **orizzontale**, ossia fondata sull'interazione sempre maggiore tra le macchine stesse. Il tema delle macchine che dialogano tra di loro per trasmettersi grandi quantità di dati è quindi il vero cuore dei processi industriali innovativi. Le tecnologie devono essere tuttavia concepite al fine di evitare l'irrigidimento dei processi produttivi, rendendoli invece flessibili e riadattabili ad un mercato in continuo mutamento che tenga, però, in considerazione la **centralità del fattore umano**, i bisogni naturali e le aspettative delle persone. Quando la tecnologia sarà diffusa e abbondante e l'automazione pervasiva, la risorsa scarsa - e quindi preziosa - diventerà una volta di più il talento.

Il domani digitale comporterà benefici all'economia e alle comunità urbane: occorre solo pianificare e programmare in maniera non estemporanea questi processi. Dai risultati della **survey quantitativa commissionata da Prioritalia** emerge proprio come tra gli interventi che i cittadini ritengono più urgenti ci sia proprio **il tema dell'innovazione digitale**.

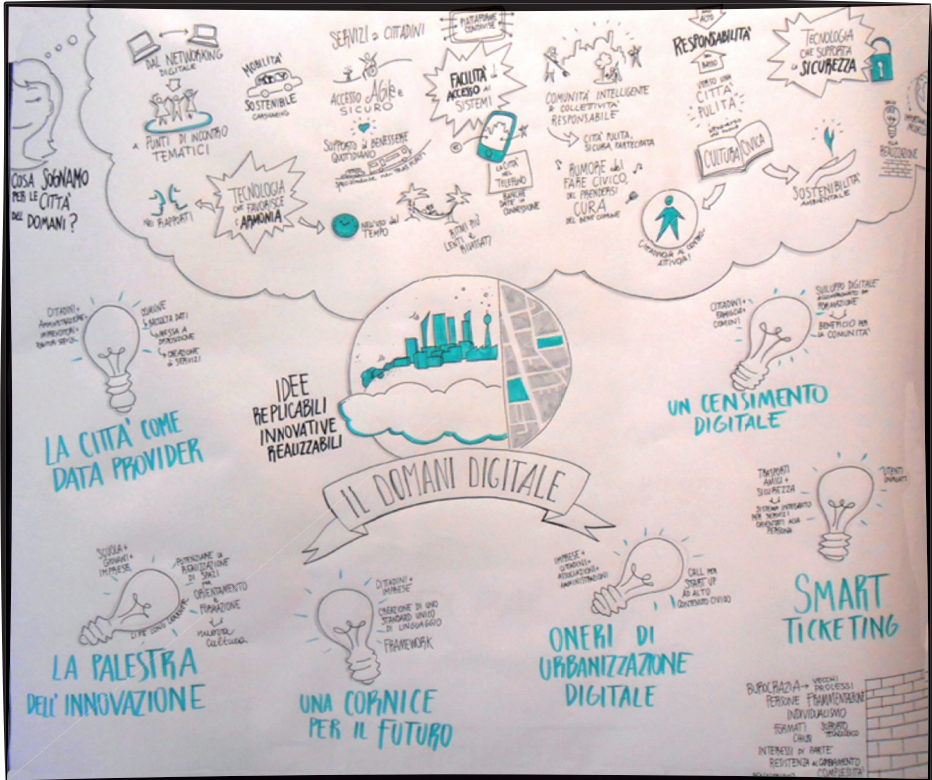
Sintesi dei risultati

Il tavolo di lavoro “Il domani digitale: imprenditorialità e reti digitali” ha visto impegnati professionisti del management, amministratori, decisori e docenti universitari nella co-generazione di proposte di azioni per lo sviluppo - replicabili, innovative e realizzabili - da proporre alle pubbliche amministra-

zioni, riguardanti i seguenti temi: industria 4.0, startup, incubatori d’impresa, fabLab, creativi, CSR, manifattura digitale, nanotecnologie e makers.

Il tavolo è stato sollecitato nell’esprimere dei concetti chiave che raccontassero **la propria “città digitale”**.

Sintesi grafica



Le parole chiave del domani digitale

Il pilastro centrale del domani digitale è l'**INNOVAZIONE**. Le sfide sono:

- Innovare il processo, il prodotto, ma anche il modo di pensare e costruire le cose
- Innovare le modalità di interazione tra imprese, PA e cittadini.
- Creare le condizioni per un networking e un accesso diffuso alle informazioni
- Creare le condizioni per industria 4.0, che si basi davvero sull’Internet of things

Idee per lo sviluppo del domani digitale

■ La città come data provider

Trasformazione dei dati in *digital data* per sviluppare servizi al cittadino fruibili sia dal pubblico che dal privato, mettendo insieme risorse e sviluppare sinergie tra makers, start-upper, creativi, imprenditori, cittadini ecc. In questo contesto, l'amministrazione deve lavorare per creare le condizioni di questa trasformazione progettuale, di mentalità e di comunicazione.

■ Innovation gym, la città dell'innovazione

Creazione di spazi fisici e virtuali di collaborazione tra scuola, giovani, aziende innovative: vere e proprie palestre per stimolare l'innovazione e la creatività. Seguendo il progetto del “life long learning” sarebbe opportuno strutturare dei luoghi, per le migliori menti giovani con un focus in particolare per gli adolescenti, per trarre le sfide della cittadinanza digitale del XXI secolo.

■ Il framework condiviso per costruire il futuro

Connettere oggetti e persone, sviluppando una comunicazione dati, attraverso un linguaggio comune di base per lo scambio di dati. Sviluppare un'app realmente interoperabile, aperta e replicabile che possa semplificare la vita dei cittadini con una piattaforma condivisa dove sviluppare progettualità concrete, servizi a favore dei cittadini. Per far questo, è

necessario un forte coinvolgimento delle pubbliche istituzioni e di partner privati.

■ Oneri di urbanizzazione digitali

Prevedere una percentuale minima di oneri di urbanizzazione digitale per gli insediamenti produttivi da realizzare attraverso call a startup e incubatori e produrre app e servizi ad alto contenuto civico.

L'idea è quella di incentivare le imprese che vogliono insediarsi: startup e giovani imprenditori che vogliono sperimentare prodotti e servizi; cittadini che vogliono vivere in una città smart, creando un ecosistema favorevole all'innovazione.

■ Smart ticketing

Sviluppo di un sistema digitale integrato per pagamenti e servizi su trasporti pubblici e parcheggi orientati alla persona, anche in funzione di un grado più alto di sicurezza fisica. L'obiettivo è quello di incentivare i cittadini a utilizzare con fiducia e in maggior misura il trasporto pubblico.

■ #Makers: censimento digitale

Comporre un “censimento” sullo stato dell'arte digitale a livello di città e cittadini. L'obiettivo è quello di avere un quadro conoscitivo chiaro ed esaustivo del livello di conoscenze digitali delle famiglie all'interno dei nuclei urbani. Questo passaggio è obbligato per organizzare azioni di risposta e piani di alfabetizzazione e di sensibilizzazione con servizi a valore aggiunto per i nativi digitali.

La sintesi proposta dal rapporteur

a cura di **Bruno Villani** - Vice Presidente AL-DAI-Federmanager

Il rapporteur, dopo aver evidenziato il quadro complessivo entro cui si sono orientati i lavori del suo tavolo, ha brevemente esposto le proposte avanzate dai sottogruppi, evidenziandone gli aspetti comuni. I tre **requisiti minimi** delle proposte sono: la replicabilità a prescindere dal contesto, l'innovatività delle soluzioni, e la loro effettiva realizzabilità amministrativa.

I **prerequisiti per garantire il successo** di queste iniziative sono i seguenti:

- la standardizzazione del linguaggio;
- la connettività dei cittadini;
- l'interconnessione tra le banche dati e la loro alimentazione partecipata, anche al fine di garantire trasparenza e accountability;
- la disponibilità a valorizzare la partecipazione ed il coinvolgimento delle reti diffuse di cittadini ed imprese, secondo una logica bottom-up.

Da un **punto di vista amministrativo**, l'attuazione di questi propositi deve partire da questi due priorità organizzative:

- l'istituzione di una cabina di regia unica, che metta in sinergia le persone e le risorse disponibili e che parta da un censimento digitale al fine di individuare le best practices da diffondere;
- un investimento massiccio in formazione e informazione: l'industria 4.0 produrrà un cambiamento epocale del mondo del lavoro, per il quale si stima che il 65% dei bambini oggi alle elementari farà lavori

che attualmente non esistono.

Di seguito, invece, la lista degli **ostacoli da superare** per il raggiungimento delle azioni di sviluppo proposte:

- la burocrazia, con le sue resistenze al cambiamento ed i suoi processi obsoleti;
- l'individualismo (effetto Not Invented Here; effetto NIMBY);
- la debolezza e la scarsa lungimiranza delle leadership politiche;
- il quadro di competenze non chiaro e troppo frammentato;
- le scarse competenze informatiche, i formati chiusi dei supporti tecnologici diffusi, le interfacce non user friendly.

I partecipanti al tavolo

- **Luca Bolognini** - Istituto Italiano Privacy
- **Francesco Cancellato** - Linkiesta
- **Francesca Chiocchetti** - Samsung
- **Diego Ciulli** - Google
- **Giovanni Contemi** - Federmanager Roma
- **Ignazio De Lucia** - Manageritalia Milano
- **Edvige Della Torre** - Prioritalia
- **Renato Fontana** - Università La Sapienza
- **Giovanna Giordano** - Manageritalia Torino
- **Jacopo Mele** - Prioritalia
- **Salvatore Merando** - Assochange
- **Roberto Miscioscia** - Youth Economic Summit
- **Alfonso Molina** - Fondazione Mondo Digitale
- **Luigi Napoli** - Federmanager Milano / Aldai
- **Pietro Paganini** - Competere
- **Silvana Rizzo** - Manageritalia Napoli
- **Paolo Scarpa** - Manageritalia Milano

- **Bruno Villani** - rapporteur
- **Paolo Fedi** - facilitatore dialogico

c.2 Il tavolo di lavoro Domani Open



tra produzione e consumo, facendo emergere nuove filiere di valore e **nuove produzioni** locali.

Sono auspicabili interventi volti a restituire alle città un **assetto urbano funzionante**. Il riferimento è soprattutto alle strade, alla **viabilità** e ai **trasporti**, oggi percepiti come fortemente carenti in molte realtà territoriali.

Le aspettative dei cittadini, come emerge dalla **survey quantitativa commissionata da Prioritalia**, vanno nella direzione di alcune buone pratiche volte al **recupero delle città, alla riqualificazione** e al decoro dei suoi spazi pubblici, a forme inclusive e diffuse di sostenibilità (**semplificazione dei servizi**, sistema di mobilità smart, efficientamento di viabilità e trasporti). Tra gli obiettivi del **domani open** vi è quello della realizzazione di interventi di **rigenerazione urbana**, caratterizzati da progetti culturali e creativi a forte **impatto sociale**, rivolti al benessere individuale e collettivo e allo sviluppo civile ed economico dei territori e delle comunità.

In questo quadro, si stanno diffondendo sempre più esperienze di innovazione sociale fondate sul **coinvolgimento attivo degli abitanti**. Queste realtà, però, spesso faticano a coordinarsi tra di loro e con i decisori pubblici e sono sempre limitate da problemi di sostenibilità economico-organizzativa. È crescente il bisogno di **partecipazione**, anche grazie ai social network, che sovente diventano di fondamentale importanza per far accrescere il contributo individuale allo sviluppo cittadino.

Con oltre **sei milioni di edifici inutilizzati** l'Italia ha un patrimonio edilizio che rappresenta una difficile sfida, ma anche una straordinaria **opportunità di attivazione e rigenerazione**.

Introduzione al tema

Il Domani Open: Innovazione sociale e rigenerazione urbana

#openinnovation #partecipazione #inclusione #designsociale #coliving #architetturapae-saggistica #riqualificazione #impactinvesting

Il tavolo di lavoro si pone l'obiettivo di approfondire i temi relativi al recupero degli **spazi cittadini, all'innovazione sociale e alla rigenerazione urbana**. Restituire alle città spazi inutilizzati, trasformandoli in contenitori di progettualità e innovazione dal basso che intercettano reti attive di partecipazione e generano cultura volta all'apertura e alla collaborazione, catalizza nuove forme di economia condivisa e sviluppo urbano.

Centrale il ruolo dell'innovazione sociale come motore del cambiamento verso un modello di **città creativa**, che sia in grado di trovare nuovi significati e connessioni

nerazione per molte aree del Paese.

La disponibilità crescente di spazi è generata principalmente da processi di riconversione industriale di **delocalizzazione produttiva**, ma anche dalla necessità di riprogettazione di infrastrutture pubbliche innovative e di riattivazione di spazi pubblici mal progettati o scarsamente valorizzati all'interno di città sottoposte ad una crescente esclusione sociale e urbana, rese ancora più acute dalla crisi economica.

Sperimentare, quindi, nuove modalità e **prassi urbanistiche** per frenare un ciclo economico depressivo che ha generato un impoverimento visibile e non statistico delle città in termini di servizi ai cittadini può essere una preziosa leva per l'economia delle imprese e quindi del Paese.

In questo scenario, il modello di **innovazione**, per cui le aziende ricorrono anche a risorse provenienti dall'esterno (acquisizione startup e know how di ricerca da università leader), si sta diffondendo sempre più.

Secondo una recente indagine condotta da **Accenture**, stimolare la collaborazione tra aziende e player dell'innovazione può generare in tutto il mondo una potenziale crescita di circa 1,5 trilioni di dollari, pari al 2,2% del Pil globale, e solo in Italia può valere un incremento di 35 miliardi di euro (l'1,9% in più del Pil).

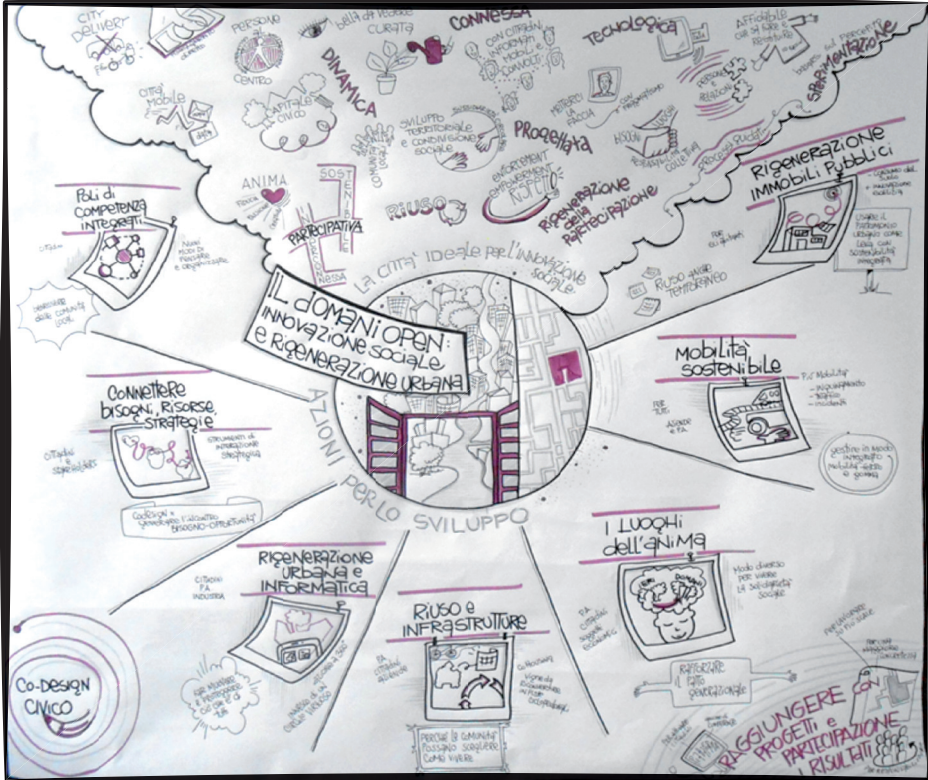
Inoltre, oggi gli **investimenti nei territori** devono generare un **impatto onnicomprensivo**, valorizzare il ritorno economico e sociale e garantire un efficiente sistema di misurazione delle ricadute in termini di externalità sulla comunità di riferimento. Al centro anche una nuova **cittadinanza digitale** in una **società “liquida”**, frammentata, con pochi punti di riferimento, che richiede allo stesso tempo partecipazione, condivisione, un “esserci” oggi per **co-progettare il cambiamento di domani**. A partire dalle città!

Sintesi dei risultati

Il tavolo di lavoro “Il domani open: Innovazione sociale e rigenerazione urbana”, ha visto impegnati professionisti del management docenti universitari, rappresentanti del mondo associativo e politico nella co-generazione di proposte di azioni per lo sviluppo - replicabili, innovative e realizzabili - da proporre alle pubbliche amministrazioni, riguardanti i seguenti temi: open innovation, partecipazione, inclusione, design sociale, coliving, architettura paesaggistica, riqualificazione, impact investing.

Il tavolo di lavoro è stato sollecitato nell'esprimere dei concetti chiave che raccontasse **ro la propria città ideale**.

Sintesi grafica



Le parole chiave del domani open
 La grande sfida per il domani open? Per dirlo con una sola parola **LA CONNESSIONE**:

- tra il vecchio e il nuovo tramite le pratiche trasversali del riuso;
- tra le risorse di un territorio, i bisogni e le opportunità tramite visioni, azioni e strumenti sistemici;
- tra chi ha buone idee e chi sa come realizzarle con competenza;
- tra il valore economico e la cultura per creare capitale e inclusione sociale e urbana;

- tra ciò che è utile e ciò che eleva l'animo umano, la bellezza;
- tra anziani e giovani con approcci transgenerazionali;
- tra ciò che si pensa e ciò che realmente si fa collegando pensiero creativo e azioni concrete;
- tra i decisori politici ed economici e i cittadini tramite la trasparenza, l'informazione, la partecipazione;
- tra luoghi, idee, persone tramite una mobilità logistica, sociale e relazionale.

Idee per lo sviluppo del domani open

■ **I poli di competenze**

Creazione di Poli di competenze integrati per l'innovazione sociale capaci di: dare maggiore consapevolezza sulle opportunità offerte dalla tecnologia; elaborare nuovi modi di pensare ed organizzare. Nell'ottica dell'integrazione e dalla contaminazione i poli dovrebbero essere co-creati da Pubblica Amministrazione e professionisti (sociologi e mondo delle imprese) nonché coinvolgere il terzo settore. Luoghi in cui si sviluppano idee concrete ma, allo stesso tempo, si genera innovazione sulle metodologie e gli approcci sistemici.

■ **Strumenti per connettere bisogni/opportunità/risorse**

Creare strumenti per connettere bisogni, opportunità e risorse in un'integrazione strategica. Si parla delle risorse in una duplice accezione: “avere accesso alle risorse” e “mettere a disposizione le risorse”. Creare, quindi, strumenti per facilitare l'interazione strategica con un focus particolare sulla creazione di relazioni concrete tra cittadini e amministrazione.

■ **Comunicazione, cittadini, politica**

Stimolare l'impegno delle amministrazioni nel trovare meccanismi di utilizzo dei mezzi di comunicazione che facilitino l'emersione dei bisogni e delle proposte dei cittadini. Ciò potrebbe realizzarsi ponendo maggiore attenzione alle opportunità date sia dai media tradizionali che dai new media e stimolando la creazione di un canale comunicativo efficace tra cittadini e decisori politici. Stampa, industria e cittadini uniti per comunicare

le proprie volontà alla classe politica.

■ **Meno vincoli per il riuso**

Agire a livello normativo e burocratico affinché le parti dismesse della città siano liberate da vincoli funzionali e di densità. Ossia eliminare gli ostacoli che ad oggi intralciano la rigenerazione urbana e il riuso di edifici e complessi dismessi, con particolare riferimento alle ex zone industriali. Iniziative in questo senso consentirebbero di: ridurre l'effetto “finestre rotte”; ridurre i consumi energetici; riqualificare spazi comuni creando opportunità di co-housing e co-working

■ **I luoghi dell'anima**

Identificazione di luoghi “espressione del passato” che possano essere riqualificati in relazione alla creazione di capitale sociale e generazionale. Un modo per connettere diverse generazioni utilizzando proprio il concetto del riuso: un vecchio luogo animato da nuove attività sociali. I luoghi dell'anima potrebbero essere tutti quegli spazi fisici che le amministrazioni mettono in mano alla cittadinanza organizzata (associazioni, fondazioni etc.) con il vincolo di realizzarvi all'interno iniziative sociali e intergenerazionali.

■ **Mobilità sostenibile**

La mobilità è un tema complesso ma non può essere affrontato se non con piccoli passi. È necessario avviare iniziative di pianificazione e gestione integrata del trasporto su ferro e gomma sfruttando al meglio le opportunità della tecnologia. Creare, dunque, progettualità tese ad una migliore pianificazione locale del trasporto affinché si possa: migliorare l'offerta per il cittadino; ridurre il traffico; ridurre l'inquinamento.

La sintesi proposta dal rapporteur

a cura di **Mario Mantovani** – Vice Presidente Manageritalia

Il rapporto tra Istituzioni e cittadini impegnati nella rigenerazione urbana passa attraverso una serie di fasi o di momenti:

1. Il cambio di paradigma: riuso e riconversione infrastrutturale

Il tema del riuso è centrale. È opportuno lavorare per far entrare il termine riutilizzo nella legislazione locale e nazionale, uscendo dalla logica del consumo permanente del suolo, degli strumenti della destinazione funzionale o delle volumetrie. Bisogna ripensare nuovi paradigmi a cui far seguire strumenti innovativi per riconvertire le aree degradate delle Città. La riconversione infrastrutturale è una delle possibili coniugazioni operative di questa nuova dimensione di rigenerazione urbana. In particolare:

- a) riutilizzo dei binari dismessi per nuove forme di mobilità sostenibile in città
- b) recupero del patrimonio pubblico edilizio per l'innovazione sociale

2. La partecipazione civica: “esserci” insieme per un futuro condiviso

Le nostre Città non possono cambiare volto solo attraverso investimenti e infrastrutture. Le Città vivono di coesione tra le persone e di capitale umano che deve crescere tramite l'adesione dei cittadini ai progetti di rigenerazione. Sentirsi parte del cambiamento e non solo destinatario. Bisogna quindi ragionare su nuove forme di coinvolgimento ed “engagement” delle persone, abbandonando la logica binaria antagonista tra chi “decide” e chi

si “oppone”. Sono quindi necessari differenti meccanismi partecipativi, ad esempi quelli rappresentati dal **volontariato** che valorizzano la partecipazione, per cui ciascuno ha un proprio ruolo, sentendosi parte del cambiamento e della progettualità, prevedendo altresì meccanismi di inclusione sociale dei soggetti deboli.

3. La progettualità e l'accountability quale condizione della partecipazione

La partecipazione spontanea, improvvisata, non basta. È necessario che le amministrazioni agevolino i processi di “progettazione partecipata”, creando le condizioni affinché si connettano: competenze tecniche della progettazione partecipata, risorse economiche, buone pratiche sperimentate, iniziative tutte misurabili sotto il profilo dei risultati e con leader responsabilizzati sul progetto.

4. La piattaforma delle opportunità

Il modello di riferimento è quello della piattaforma, aperta e inclusiva. Guardare al rapporto tra Noi (cittadini) e le Istituzioni come al modello economico di domanda/offerta/condivisione. In quest'ottica si può pensare ad una piattaforma di opportunità dove ci sono risorse economiche alle quali accedere, capacità di fundraising, immobili, imprese, cittadini che progettano e co-progettano. La finalità è quella di attivare le abilità progettuali e stimolare processi di aggregazione e di partecipazione consapevoli basati sul “co-design”. Il pubblico fornisce l'algoritmo; gli attori della città interagiscono tra di loro in maniera partecipativa per co-generare progetti evolutivi delle periferie e dei centri urbani.

I partecipanti al tavolo

- **Michele Bertola** - ANDIGEL
- **Maria Laura Cantarelli** - Nexive
- **Francesco Castelletti** - Federmanager Lecco
- **Alessandro Cattaneo** - già Sindaco di Pavia
- **Claudio Cipollini** - Università La Sapienza
- **Bianca Del Genio** - Microsoft
- **Ombretta Fortuna** - Federmanager Lecco
- **Leopoldo Freyrie** - Presidente Ordine degli Architetti
- **Francesca Guida** - Fondazione ItaliaCamp
- **Roberto Panzarani** - Università LUMSA
- **Monica Pontiroli** - Manageritalia Milano
- **Dario Scrosoppi** - Fidia
- **Rebecca Spitzmiller** - Retake Roma
- **Laura Tinari** - Confindustria Giovani
- **Fabrizio Torella** - Ferrovie dello Stato
- **Vellucci Simone** - Retake Roma
- **Mario Mantovani** - *rapporteur*
- **Erika Nemmo** - *facilitatore dialogico*

c.3 Il tavolo di lavoro Domani Sostenibile



Introduzione al tema

Il Domani Sostenibile: Economia circolare e sostenibilità dello sviluppo

#spaziverdipubblici #mobilitàsostenibile #ri-conversionenergetica #smartgrid #greeneco-nomy #riutilizzomateriali

Le città, così come le grandi e piccole imprese, sono sempre più interessate allo sviluppo sostenibile e sono attente agli obiettivi indicati nell'**Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**, approvata dall'assemblea delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, che stabilisce un quadro globale per l'eliminazione della povertà e il conseguimento dello sviluppo sostenibile entro il 2030.

L'UE ha svolto fin dall'inizio un ruolo di primo piano contribuendo a questo processo con le linee d'azione "**Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente,**

sostenibile e inclusiva" e attraverso una strategia sull'**Economia Circolare** che propone modelli di produzione e consumo più sostenibili. La grande sfida per il futuro consisterà proprio nell'implementare azioni che riducano l'utilizzo delle risorse energetiche, aumentino la produzione di energia da fonti rinnovabili, producano meno rifiuti, riducano le emissioni dei mezzi di trasporto e delle attività economiche.

In altri termini, occorre definire una nuova vision, un **nuovo modo di pensare e di agire**, puntando sulle cosiddette **smart cities**, intese come città in grado di sostenere lo sviluppo puntando su energie **rinnovabili, mobilità sostenibile, smart grid**, riutilizzo dei materiali e azioni di **efficienza energetica**. Sono questi gli obiettivi che si è posto il tavolo di lavoro.

Smart sta per efficiente, capace, inclusivo, moderno, sostenibile. Pertanto, una città, per definirsi ed essere "intelligente", deve essere in grado di sviluppare politiche/azioni/interventi coordinati finalizzati alla riduzione degli impatti ambientali e alla **risoluzione delle emergenze ambientali ritenute prioritarie** (ad esempio, il consumo indiscriminato di suolo, la riqualificazione urbana, la mobilità sostenibile, l'efficientamento del ciclo dei rifiuti).

Per vincere queste sfide, occorre iniziare a valutare ogni singola politica, ogni singola azione, ogni singolo intervento in ottica **costi-benefici in chiave economica, sociale ed ambientale**, l'unica metodologia sistemica in grado di fornire informazioni di sintesi sull'utilità collettiva dei progetti di sviluppo. Per questo motivo servono oltre a nuove idee sullo sviluppo delle città, anche nuove metriche valutative – quali, ad esempio, la **va-**

lutazione monetaria delle esternalità ambientali - che consentano di misurare e confrontare le diverse alternative progettuali di sviluppo e che siano in grado di guidare le scelte dei decisori: se una specifica azione ha un saldo positivo tra il beneficio socio-ambientale che è in grado di generare e le esternalità negative che la stessa produce, allora quella specifica azione dovrebbe essere sostenuta e implementata. Parimenti, se un’azione comporta una disutilità sociale ed ambientale netta, essa andrebbe contrastata con forza. Ma non sono solo i decisori pubblici gli unici attori di questa partita, anche gli altri soggetti della società civile devono farsi **partecipati** in questo nuovo percorso di sviluppo: in primis le **imprese**, soprattutto quelle potenzialmente più impattanti, che dovrebbero sistematicamente misurare le proprie performance ambientali, sia per disporre di una visione complessiva dell’utilità/disutilità sociale ed ambientale riconducibile alle proprie attività, sia per selezionare, con criteri di benessere collettivo (come le definirebbe Pigou), gli investimenti da realizzare e le attività da ridimensionare.

Come emerso dalla **survey quantitativa commissionata da Prioritalia**, la prima aspettativa dei cittadini è quella di vivere in una città sostenibile, fondata su forme alternative di mobilità e che possa far interagire il

mondo virtuale dei servizi mobili, di internet delle cose, dei social network, con le infrastrutture fisiche di edifici ed utilities intelligenti (elettricità, riscaldamento, acqua, rifiuti, trasporto).

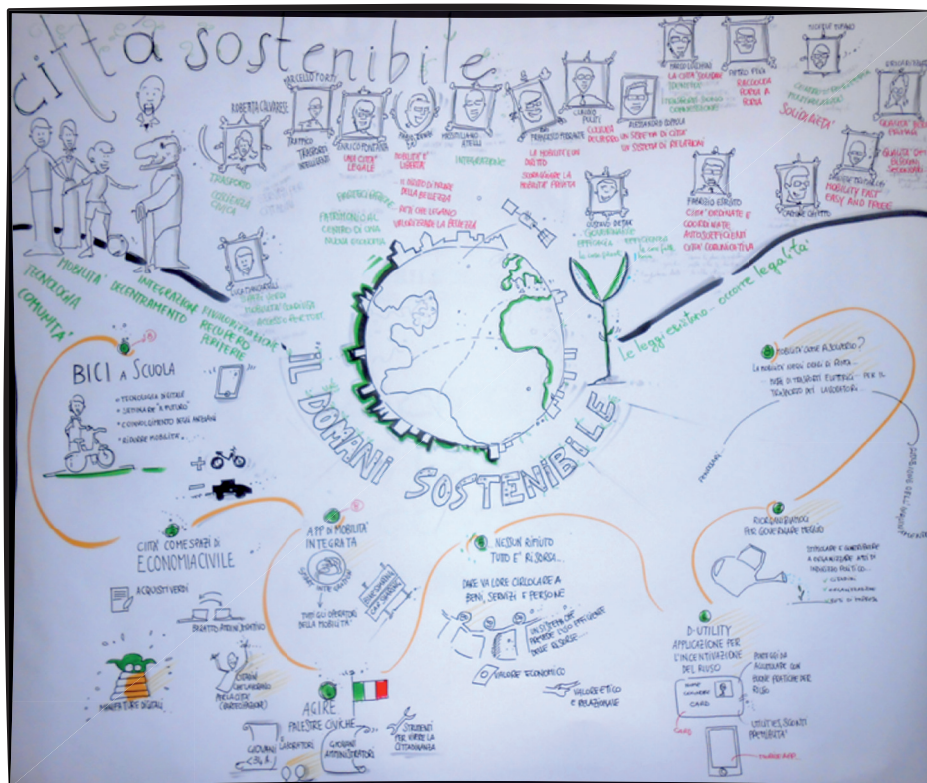
È quindi necessario intraprendere, attraverso un nuovo patto sociale tra le forze attive del nostro Paese, una direzione strategica verso le **smart and sustainable cities**, evitando di disperdere risorse e good practice esistenti, che invece sarebbe utile mettere a fattore comune. Perché la destinazione di questa direzione altro non è che le città che vogliamo lasciare ai nostri figli e ai nostri nipoti.

Sintesi dei risultati

Il tavolo di lavoro “Il domani sostenibile: Economia circolare e sostenibilità dello sviluppo”, ha visto impegnati professionisti del management, decisori, aziende e docenti universitari nella co-generazione di proposte di azioni per lo sviluppo - replicabili, innovative e realizzabili - da proporre alle pubbliche amministrazioni, riguardanti i seguenti temi: spazi verdi pubblici, mobilità sostenibile, riconversione energetica, smartgrid, green economy, riutilizzo materiali .

Il tavolo di lavoro è stato sollecitato nell’esprimere dei concetti chiave che raccontassero **la propria “città sostenibile”**.

Sintesi grafica



Le parole chiave del domani sostenibile

Da dove parte il domani sostenibile? Da **SMART AND SUSTAINABLE CITIES**.

Questa è la sfida che le città del futuro devono vincere e cioè:

- la riduzione del traffico e la mobilità intelligente
- la promozione e valorizzazione del patrimonio pubblico
- la mobilità come diritto a (tendenziale) impatto zero
- la gestione dei rifiuti e il decoro urbano
- il riuso, il recupero delle periferie e la multipolarità

- l'autosufficienza energetica e una governance istituzionale adeguata al mutato scenario

Idee per lo sviluppo del domani sostenibile

■ In bici a scuola. Fidarsi ed affidarsi

Adottare policy pubbliche volte a favorire e incentivare l'utilizzo della bicicletta nel percorso casa-scuola. L'obiettivo è quello di stimolare i nostri "ragazzi" all'utilizzo della bicicletta, decongestionando il traffico, soprattutto negli orari di punta. Si potrebbe partire con dei progetti sperimentali in alcuni municipi precisi.

■ **Manifattura culturale**

La “manifattura culturale” è importante per insediare nuove attività produttive, come ad esempio nei negozi abbandonati delle nostre città. Al fine di favorire l’occupazione mediante il riutilizzo di spazi pubblici in stato di abbandono, si potrebbero coinvolgere associazioni del mondo giovanile, amministrazioni e fondazioni/onlus per favorire la creazione di nuovi lavori green per la gestione di beni pubblici.

■ **APP in giro**

Realizzazione di una “app integrata” per la mobilità che, integrando e mettendo a sistema sia gli operatori di trasporto pubblico che quelli del trasporto privato, riesca a ottimizzare gli spostamenti nei centri urbani. Uno strumento che andrebbe promosso dall’amministrazione e gestito in condivisione con gli utenti per migliorare la viabilità in centri urbani congestionati dal traffico veicolare.

■ **Agire**

Realizzazione di palestre di democrazia e di laboratori civici locali su temi come il verde pubblico e la rigenerazione e il decoro urbano. Obiettivo di questi luoghi è: avvicinare i giovani alla pubblica amministrazione permettendogli di conoscerne ruoli e compiti, così da sperare che in futuro questi possano ritrovare un nuovo protagonismo attivo; costruzione di un’identità locale e di una competenza vera e propria, professionalmente spendibile da parte dei giovani; contribuire al ripristino e alla rigenerazione di spazi urbani, attraverso il coinvolgimento attivo delle nuove generazioni.

■ **Bi-Utility**

Elaborazione di una App che incentiva il riciclo dei rifiuti in modo interattivo e attraverso

meccanismi di *gamification*. Per ogni quantità di rifiuti riciclati, l’utente, attraverso un codice QR che potrà scannerizzare direttamente su appositi “cestini elettronici”, otterrà un certo numero di punti che, a seconda della categoria di appartenenza, possono essere trasformati in vantaggi concreti e misurabili (anche economicamente) per i cittadini. È importante favorire comportamenti virtuosi (a livello di riuso e riciclo dei materiali) sia da parte degli utenti che da parte degli esercizi commerciali.

■ **Mobilitiamoci**

Promuovere un piano di politiche pubbliche volte a incentivare l’utilizzo di bus elettrici/navette da parte delle imprese e degli enti pubblici (con disincentivi all’utilizzo del mezzo privato).

La sintesi proposta dal rapporteur

a cura di **Erika Rizziato** – IRCrES-CNR

Il tavolo si è mosso fundamentalmente su due piani: **il riconoscimento di bisogni primari nella città** (sicurezza, sopravvivenza, dignità) e **di bisogni secondari** (bisogni di affiliazione e di crescita personale). Per quanto riguarda i bisogni primari, è emerso il tema della mobilità, del trasporto, dell’inquinamento come cardine, e sono stati elaborati vari spunti di possibili progettualità. L’integrazione centro-periferia per decongestionare i centri storici che non sono fruibili va incontro inoltre ad un bisogno primario non soddisfatto: l’aria è inquinata, non ci si muove, è tutto sgradevole. Diventa, quindi fondamentale l’integrazione tra centro e periferia attraverso una mobilità diversa, che veda l’amministrazione pubblica come luogo di sintesi dei grandi progetti che già ci sono,

come il car sharing o il car pooling, e l'integrazione di tutto questo con la ciclabilità. Si chiede all'amministrazione pubblica di governare iniziative tecnologiche che portino integrazione tra centro e periferia permettendo la fruizione di una comunità culturale nelle città. Un altro tema interessante è stato l'integrazione della tecnologia nel processo di riciclo: creare una sorta di comunità attorno al discorso del riciclo. Un esempio è il “cestino digitale” quale strumento per avvicinare i giovani a questo tema, per esempio dando dei crediti (maggiore è il riciclo per famiglia, maggiori saranno i benefit su trasporti, ingressi a musei, ecc.). Si è poi messo al centro il tema della **vivibilità delle nostre città**, utilizzando come metro di misurazione lo sguardo di un bambino, chiedendosi cosa vorrebbe. I principali bisogni emersi sono:

- a) vivibilità e qualità della vita;
- b) cultura e senso di comunità;
- c) inserimento professionale.

Anche il tema degli acquisti verdi per le pubbliche amministrazioni è considerato centrale perché importante stimolo alla sostenibilità e all'indotto economico che ruota attorno alle aziende di riciclo. Il ruolo delle scuole, infine, è poi basilare per stimolare comportamenti virtuosi e nuova consapevolezza. L'esigenza maggiormente sentita è relativa al ruolo della pubblica amministrazione che dovrebbe essere in grado di connettere progetti che a loro volta mettano in contatto le varie iniziative presenti nelle diverse città realizzando un'ottica sistemica. L'idea, quin-

di, che il manager possa affiancare la Pubblica Amministrazione in questa ottica sperimentale, generativa di progetti integrati, è ciò che ha mosso la nostra discussione. Bisogna superare la frammentazione che caratterizza i vari progetti di sostenibilità urbana in iniziative sperimentali di connessione, in cui i governi facciano un salto di leadership nei confronti di progetti di sviluppo.

I partecipanti al tavolo

- **Roberta Calvanese** - *Prioritalia*
- **Carmine Chieffo** - *Federmanager Napoli*
- **Alessandro Coppola** - *Anci Campania*
- **Felice Egidi** - *Federmanager Roma*
- **Fabrizio Esposito** - *Federmanager Napoli*
- **Francesco Ferrante** - *MenoWatt*
- **Enrico Fontana** - *Legambiente*
- **Marcello Forti** - *Manageritalia Roma*
- **Gianni Pietro Giroto** - *Senato della Repubblica*
- **Paolo Lanzoni** - *Mercedes*
- **Marco Lucchini** - *Banco Alimentare*
- **Stefano Magini** - *Acea Ato2*
- **Luca Mencarelli** - *Manageritalia Palermo*
- **Pietro Piva** - *Contarina*
- **Claudio Puliti** - *Acea Ato 2*
- **Fabio Renzi** - *Symbola*
- **Daniele Trimarchi** - *Federmanager Salerno*
- **Michele Tufano** - *Anci Campania*
- **Gustavo Dejak** - *Manageritalia Palermo*

- **Erica Rizziato** - *rapporteur*
- **Donatello Aspromonte** - *facilitatore dialogico*

d. L'evento in plenaria



Per raccogliere quanto emerso durante i tavoli di lavoro, Prioritalia ha organizzato un momento di dibattito pubblico al fine di promuovere il valore delle “leadership civiche”.

Alla sessione plenaria sono intervenuti:

- Maria Elena Boschi, Ministro per le Riforme Costituzionali e i Rapporti con il Parlamento,
- Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager,
- Alberto Irace, Amministratore Delegato Acea,
- Marcella Mallen, Presidente Prioritalia,
- Paolo Messa, CDA RAI,
- Carlo Purassanta, Amministratore Delegato Microsoft Italia.

Un momento di riflessione e confronto per discutere di come la costruzione di “leadership civiche” basate sulla valorizzazione delle competenze in ruoli strategici possa contribuire allo sviluppo futuro dei contesti urbani assieme a riconosciuti protagonisti del sistema Paese, con il contributo della comunità manageriale. Riportiamo qui di seguito alcuni passaggi significativi estratti dai singoli interventi:



Marcella Mallen

«Buonasera a tutti. [...] Ho sempre lavorato come manager in organizzazioni che avevano **l'interesse generale**, il **bene comune**, come fine prevalente e mi sono dedicata nella mia vita professionale ai temi dello sviluppo, della leadership e del benessere organizzativo. Capite bene che per me Prioritalia è un approdo naturale, è una felice sintesi di tutto ciò che ho fatto sino ad ora. Prioritalia, infatti, è l'Associazione dei manager italiani che attraverso **l'impe-**

gno civico della comunità manageriale intende dare un contributo allo sviluppo del sistema Paese. Diciamo che è un **laboratorio**, culturale e sociale, di progettualità innovativa, in grado di **generare valore per la collettività**. Pensiamo che per rendere l'Italia migliore sia importante mettere insieme il **capitale sociale - fatto di valori, di relazioni e di responsabilità - e l'innovazione**. Siamo convinti che per fare ciò siano indispensabili le capacità e le **competenze manageriali**: l'agilità e la concretezza esecutiva, il pensiero prospettico, l'approccio sistemico, la capacità di risolvere i problemi e ottimizzare le risorse. Tutte competenze chiave per gestire l'attuale complessità e per accelerare e sostenere un processo di modernizzazione indispensabile per il nostro Paese. Se volgiamo, infatti, lo sguardo alla situazione generale italiana, ci accorgiamo che il nostro è un **Paese dove l'innovazione è di casa**, dove sappiamo costruire competenze di eccellenza e dove vivono e lavorano menti brillanti che spesso sono premiate e riconosciute nel Mondo. Siamo un **popolo dotato di inventiva e di flessibilità**, un popolo anche capace di grandi slanci e con una bella tradizione di cultura e di storia alle spalle. Eppure da troppo tempo ci sentiamo vulnerabili. Perché? Cosa ci manca per buttarci dietro alle spalle anni di crisi pesante, di precarietà cattiva, di disaffezione verso la politica, di insofferenza verso una spesa pubblica e una pressione fiscale squilibrata e una corruzione paralizzante? Ci manca qualcosa, credo, che non si compra ma si costruisce nel tempo ed è indispensabile per generare sviluppo: ci serve la **FIDUCIA**. Una fiducia fondata sui **legami sociali**, sulla **qualità delle relazioni**, sui **progetti concreti** che nascono dai **territori**. Serve una fiducia come fondamento sia del **buon governo** che del **buon mercato**, una fiducia nel senso etimologico della parola, da *fides*, che è anche la corda cioè ciò che lega, tiene insieme... e quindi può tenere insieme anche persone, organizzazioni e società. Ecco, Prioritalia vuole partire proprio da qua, dalla fiducia, per mettere a disposizione competenze e metodo manageriale e riuscire così ad aggregare e valorizzare quelle tante **leadership collettive** fondate su impegno e passione presenti nel nostro Paese. Ma arriviamo all'iniziativa di oggi, al nostro progetto sulle città che prende avvio in questo luogo simbolico, l'Ara Pacis che mette insieme il classico e il contemporaneo. Vi ha dato il benvenuto all'ingresso la testa di Ottaviano Augusto, l'Imperatore che ha garantito la più lunga pace e prosperità alla città di Roma, una sorta di “architetto istituzionale” che ha dato forma alla città grazie alla sua grandissima capacità di governo. Pensando alle città viene subito in mente anche un altro grande, Italo Calvino, che con le sue “città invisibili” ci ha insegnato, attraverso una sua straordinaria immagine che le città future sono già contenute nelle città presenti, come insetti nella crisalide. Ebbene, ecco cosa abbiamo fatto noi con il nostro approccio e con il nostro metodo manageriale: ci siamo messi ad **os-**
servare le città di oggi e abbiamo cominciato ad **ascoltare** e fare una sorta di indagine dei fabbisogni, come facciamo di solito nelle nostre aziende e quindi ad ascoltare un campione di cittadini per sentire quali sono le loro **aspettative**, i loro **desideri**, le loro **paure** e le loro **attese** concrete. Però non ci siamo fermati qui, ben sapendo che bisogna andare oltre la gestione dell'ordinario, per scoprire di desiderare qualcosa di più della sicurezza della manutenzione dello spazio, del decoro urbano, che sono sì pretese sacrosante e legittime ma che secondo noi sono sempre prerequisiti di ogni mandato di Governo e che invece oggi sembrano prendere il centro del dibattito pubblico locale. Così pensiamo che non

vada bene, e quindi **abbiamo rivisto l'agenda delle priorità** e abbiamo rimesso al centro le grandi questioni, come le **reti digitali** al servizio delle imprese, dei cittadini e delle persone. La **rigenerazione urbana** e il design sociale, la **riconversione energetica**, la **mobilità sostenibile**. Insomma, grandi temi e su queste dimensioni abbiamo aperto e allestito un ambiente collaborativo e di confronto. Oggi hanno lavorato a tre tavoli tematici su tre focus strategici: **il digitale, l'open innovation e la sostenibilità**, circa **60 stakeholder** cioè leader sociali, di impresa e manager che abbiamo invitato per capire con loro **il futuro delle città** tra nuove tecnologie e nuovi bisogni. Partiremo poi dagli output emersi dai tavoli per elaborare una **proposta integrata** e quindi avremo una fase anche dopo la fase di ascolto e di approfondimento di follow up. Una proposta integrata che abbiamo intenzione di consegnare ai nuovi amministratori delle città chiamate al voto. Questo è il nostro progetto. Prima di avviarmi alle conclusioni volevo condividere con voi due dati molto incoraggianti di questo percorso progettuale che abbiamo proposto. Il primo riguarda l'indagine: gran parte degli italiani, dei cittadini interpellati, soprattutto i giovani sono favorevoli ad un nostro **ruolo attivo nella governance** delle città soprattutto in due ambiti: **la creazione di lavoro** e quindi di impresa e **l'innovazione digitale**. La buona notizia è che ci hanno riconosciuto anche delle doti di **onestà e di trasparenza** oltre alle nostre capacità manageriali di problem solving e di ottimizzazione delle risorse. Il secondo dato positivo è questa adesione entusiasta che abbiamo avuto da parte di 60 stakeholder che hanno lavorato insieme a noi oggi. È un segno che ci abbiamo visto giusto, che c'è **tanta voglia di collaborare** e che la competitività in futuro si giocherà sempre di più su alleanze, **sinergie tra le risorse migliori**, per dare **risposte plurali a questioni complesse**. Concludendo, sulla base di questi primi riscontri positivi, possiamo dire che la comunità manageriale è pronta a svolgere un **ruolo attivo per lo sviluppo urbano**, senza sostituirsi alla politica, ma supportandola. Cercando di mobilitare, come abbiamo fatto oggi, con la nostra **piattaforma collaborativa**, il maggior numero di persone credibili e affidabili - tutte le intelligenze responsabili e innovative - per riuscire a realizzare insieme dei **progetti a forte impatto sociale**, in grado di **incidere sui modelli del lavoro, della società, e dell'impresa**, per individuare delle azioni concrete, misurabili, innovative di sviluppo. Questa è la nostra sfida, quella di **connettere idee, capacità e risorse** per costruire **leadership civiche**. E se in tanti, come ci auspichiamo, saranno convinti e vorranno sostenere e crederanno a questa **visione di sviluppo e di città**, se sapremo tradurlo in azioni concrete, sono sicura che riusciremo finalmente a far prevalere nelle nostre città e nel nostro Paese il **senso civico** sul senso cinico.»



Min. Maria Elena Boschi

«Oggi il filo rosso dei lavori è quello della **capacità di innovare** e progettare, e sicuramente un governo che ha fatto del cambiamento, del coraggio e della determinazione - in un'opera di riforma strutturale del Paese - la propria cifra distintiva, non può che essere a proprio agio con questi temi e con la sfida che viene lanciata per **innovare e cambiare le nostre città**. Del resto, io credo che sia sicuramente

vera l'affermazione di Einaudi “conoscere per deliberare”: il punto di partenza per qualunque decisione che debba essere assunta è quello di **conoscere la situazione**, la realtà esistente, il quadro da cui partiamo. Ed è quello di cui parlava anche la Presidente Mallen quando diceva di **partire dall'analisi dei fabbisogni dei cittadini** e delle loro richieste per capire qual è poi la



direzione verso cui tendere.

Oggi il mio ruolo è quindi essenzialmente quello dell'**ascolto**, ascolto dei risultati derivanti dalle interviste ai cittadini e dai tavoli tematici. Penso che sia il **compito che dobbiamo assumere come Governo**, quello di **ascoltare**, avendo noi la responsabilità di prendere delle decisioni che poi ricadono su tutti. **Ascoltare, confrontarsi e dialogare**, proprio perché riteniamo che sempre di più debba valere un **rapporto di connessione tra Stato, Cittadini e Città**; ma anche tra Stato, Governo e chi in qualche modo rappresenta le **leadership**, le competenze migliori, come quelle manageriali che nel nostro Paese hanno avuto modo di provare sul campo la propria capacità decisionale e di formulazione di proposte.

Credo che **leadership civica** sia un bellissimo modo di raccontare una categoria e delle persone che, per fortuna, sono sempre più lontane dallo stereotipo di persone interessate soltanto al proprio ambito professionale e alla propria carriera, ma che invece mettono a disposizione le loro risorse e la loro competenza anche per cercare di **individuare delle soluzioni a problemi che sono collettivi**, che riguardano intere città o l'intero Paese. A maggior ragione ne sentiamo il bisogno in un momento di grandi cambiamenti per le nostre città. Innanzitutto, perché con la Legge Delrio abbiamo dato attuazione alle **città metropolitane** anche nel nostro Paese, che rappresentano sicuramente una nuova sfida, una nuova prospettiva, grandi potenzialità ma che ci impongono anche la necessità di confrontarci con un modo **nuovo di immaginare i centri urbani, i loro confini e il rapporto con i comuni vicini** al capoluogo. Una sfida che è sempre più internazionale, sempre più europea: perché la bellezza di avere **città aperte ed interconnesse** ci porta anche a doverci confrontare - e in qualche modo competere - con altre città europee, ovviamente in senso positivo. E questo anche perché i nostri cittadini sono sempre in viaggio, sempre in movimento, sempre connessi e facilmente fanno paragoni con altre città, con altre realtà. Quindi, a maggior ragione **sanno cosa vogliono e cosa pretendere**, ma grandi opportunità sulle città dipendono anche dall'idea che il nostro Governo ha bisogno di un **maggior coinvolgimento delle municipalità e dei territori** - quindi anche delle regioni - **rispetto alle decisioni** che dobbiamo assumere a livello centrale.

Prima si parlava della città e della capacità di generare dal basso delle proposte, dei processi decisionali: l'idea che nel nuovo Senato, dopo la riforma costituzionale, si troveranno i sindaci e i consiglieri regionali nasce **dall'esigenza di dare voce e rappresentanza a quelle istituzioni territoriali** e alle loro comunità, per renderle partecipi dell'elaborazione delle leggi e delle decisioni che vengono assunte a livello nazionale. Le **città rappresenteranno un punto nodale per le sfide di cambiamento** che riguarderanno l'innovazione tecnologica perché, sicuramente, arrivando ad una fase di attuazione della delega di riforma della pubblica amministrazione, le città, dove adesso si concentra oltre il 50% della nostra popolazione e la maggior parte della produzione del nostro PIL, necessariamente saranno un nodo cruciale per dare attuazione davvero a un alleggerimento della macchina statale. Inoltre, per conoscenza personale, so che alcuni degli oratori di questa sera stanno già lavorando per **rendere questi temi familiari presso i cittadini**, oltre a svolgere un ruolo importante in termini di innovazione, sostenibilità, efficienza energetica e attenzione ad una mobilità diversa.

L'altra sfida importante è quella degli investimenti. Dobbiamo immaginare città che crescono anche in termini **infrastrutturali**, materiali e immateriali; da questo punto di vista attraverso anche una migliore **collaborazione tra pubblico e privato**. Io credo che le nuove norme del

codice degli appalti che in qualche modo incentivano e disciplinano proprio il rapporto tra pubblico e privato, il partenariato, il tema degli investimenti, eccetera, vadano sempre più in questa direzione. Ci vuole una collaborazione, una **sussidiarietà orizzontale**, che consenta migliori investimenti, maggiore efficienza e migliori servizi per tutti i cittadini.

Trovo molto corretta la riflessione della Presidente Mallen per cui servono due piani per immaginare dei progetti e un futuro per le nostre città: dobbiamo essere capaci di **tenere insieme** – e questa è la sfida anche per chi ha delle responsabilità politiche – da un lato, **la necessità di far fronte ai bisogni indispensabili e i servizi essenziali per i cittadini**, dall’altro, **un respiro più ampio e ambizioni maggiori per le nostre città**, in grado di proiettarsi nel futuro, partendo da quello che ci chiedono i nostri cittadini. Credo che sia fondamentale per chi ha la responsabilità di **far accadere le cose, rendere possibili i risultati** che ci poniamo oggi, magari in tempi brevi, con una verificabilità da parte dei cittadini. La **variabile tempo oggi non è più secondaria** o irrilevante, ma assume un ruolo strategico. Nel far accadere le cose occorre la **capacità di assumersi la responsabilità di decidere**, di fare delle scelte, ed è essenziale avere le risposte giuste. E per far questo, **bisogna anche porsi delle buone domande**, le domande giuste. In questo senso, penso che la collaborazione che può derivare anche da occasioni come queste, dal lavoro che avete fatto, sia fondamentale per rispondere con efficacia e solerzia alle sfide del futuro. Grazie e buon lavoro.»



Stefano Cuzzilla

«Non stupisce che più **del 78% dei giovani intervistati veda positivamente l’inserimento di un manager nelle amministrazioni locali**.

Il Ministro Boschi ha reso una chiara fotografia su questo dato. Le persone chiedono **trasparenza nella gestione e velocità nel mettere a terra le strategie, soprattutto quando si parla di decisioni di interesse collettivo**.

Nelle nostre città ci sono sicuramente dei manager pubblici bravissimi, ma non basta più. Prendiamo l’esempio delle aziende municipalizzate, che gestiscono beni primari come l’acqua, la luce, il gas. La vita di una

persona dipende da queste cose. Poter arrivare in tempo al lavoro, avere accesso a beni essenziali, usufruire di servizi efficienti sono cose semplici che però richiedono risposte complete, un **assetto aziendale competitivo e soggetti attuatori che operano nella legalità** e nel rispetto delle regole comuni. D’altra parte anche le società che sono quotate in borsa o che offrono servizi essenziali, richiedono **maggiore sicurezza**. Si capisce quindi che il manager industriale è percepito dai cittadini come **garanzia di efficienza, tempi rapidi e competenza**. L’amministrazione pubblica su questo deve rinnovarsi. In ambito privato si ragiona in termini di competitività, occorre conseguire e misurare risultati e ci si sente responsabili di questo. Inoltre, nella cultura manageriale sta crescendo il tema della **responsabilità sociale**. Oggi le imprese con manager orientati alla responsabilità sociale stanno uscendo più rapidamente dalla crisi, offrendo **nuove opportunità professionali** e creando valore con un effetto diretto per i cittadini»



Carlo Purassanta

È intervenuto a proposito di **smart cities** e sul gap che esiste tra Italia e resto d'Europa. «La città è un soggetto molto particolare perché rappresenta il 2% del territorio mondiale, ma ospita il 50% della popolazione mondiale, che diventerà il 70% nei prossimi 30-50 anni. Il che vuol dire che **la città diventerà sempre più densa**. Già oggi rappresenta l'80% del PIL mondiale nella produzione di valore. È una problematica complessa, soprattutto nelle **città italiane che non sono state concepite nella modernità**, ma secoli, se non millenni fa. La città è una responsabilità di tutti. Così come l'azienda. La città è una grande organizzazione a cui tutti devono partecipare, non si può semplicemente puntare il dito verso chi non fa le cose: siamo tutti responsabili di quello che succede. In Italia abbiamo 8000 comuni: è chiaro che ci sia **una disparità sulla velocità** delle cose che si fanno. I dati dicono che su 158 comuni ci sono già 1300 progetti di digitalizzazione di servizi all'interno della città. Quindi vuol dire che comunque la macchina si muove. Sono stati spesi 3 miliardi e 700 milioni su questo fronte. Significa che ci sono delle **soluzioni**, che riguardano tanti aspetti, dalla salute al turismo. Ovviamente noi vorremmo che tutti e 8000 fossero digitalizzati in tempi brevi: questo non è possibile sia per la numerosità che per i fondi necessari. **Bisogna attivare importanti sinergie per fare in modo che i progetti prendano vita e che le nostre città diventino intelligenti**. Cito un esempio importante per far comprendere quanto è una responsabilità comune quella di far crescere le nostre città. Negli ultimi 12 mesi, con Confindustria digitale – con la partecipazione di diverse aziende informatiche - abbiamo deciso di iniziare a girare l'Italia e **incontrare le città, puntando a un confronto sui temi del digitale**. Abbiamo fatto un viaggio di nove tappe – e che ne prevede altre 5, quindi a novembre avremo un bilancio su 15/16 tappe - molto interessante. Al mattino incontriamo gli imprenditori locali e il pomeriggio ci apriamo alla città. È bello vedere come **ogni città reagisca in modo diverso**. Non c'è sempre lo stesso livello di coesione fra le parti e si vede che quando diversi organi, pubblici e privati, partecipano per fare di una città una città intelligente, non soltanto il dibattito in quella città è più vivo e più interessante, ma vengono prese delle decisioni concrete. **Unendo le forze tra società civile, aziende e pubbliche amministrazioni, si possono aprire delle concrete possibilità di creare una smart city**, che non vuol dire solo che l'amministrazione investe in infrastrutture, ma anche in cultura, affinché altri propongano soluzioni; dalle aziende fino ai giovani con le loro start-up e le applicazioni che risolvono specifiche problematiche.»



Paolo Messa

«Il **confronto tra Milano e Roma** mette in evidenza come i cittadini, esprimendosi in maniera molto chiara circa la percezione del contesto che li circonda, riescano a distinguere l'ambito cittadino nel quale vivono. Ad esempio, parlando di punti di forza e punti di debolezza, i cittadini della capitale lombarda hanno espresso una valutazione media di 7/10, che cresce a oltre 8/10 se si fa riferimento ai soli punti di forza. A Roma la valutazione media è pari a 5, mentre sulla valutazione delle aree di debolezza si arriva ben sotto al 5. Ne deriva che **il grande orgoglio per i punti di forza che caratterizzano Milano, si trasforma a Roma in forte disagio per le tante criticità**. Questa diversa consapevolezza tra i cittadini delle

due città potrebbe attribuirsi a un **gap culturale**.

In altre parole, è possibile dire che a Milano – dove negli ultimi anni ha governato un sindaco che proviene dall’esperienza politica – la **presenza di una cultura diffusa di managerialità**, visione della dirigenza privata e dell’apporto che questa può dare allo sviluppo della città, abbia creato delle condizioni diverse e migliori di azione. A Roma, un’iniezione culturale tesa a valorizzare il ruolo dei manager rappresenterebbe un supporto utile e fondamentale per affrontare i tanti problemi che caratterizzano la città.

In tal senso, **il servizio pubblico e tutti i media hanno una grande responsabilità**: quella di raccontare il valore sociale della categoria dei manager, andando oltre i meri fatti di cronaca, che pure vanno denunciati con solerzia. Intercettando il **tema dell’impegno dei manager all’interno della società civile**, ritengo che l’operazione Prioritalia, mettendo insieme sigle diverse del mondo della dirigenza privata e pubblica, sia una straordinaria opportunità in termini di comunicazione. L’auspicio è che anche la Rai possa e voglia cogliere a pieno gli spunti offerti da questa iniziativa, valorizzandone i contenuti.»



Alberto Irace

«Penso che siamo in un contesto in cui si può operare su tre diversi paradigmi, che poi è quello che stiamo facendo anche in Acea: 1. i sistemi informativi sono sempre più in grado di **operare in tempo reale**, 2. è sempre più possibile **garantire l’integrità della connessione tra i vari sistemi** e lo si può fare con una capacità pressoché infinita di **elaborazione dei dati**, 3. capitalizzando il patrimonio della **mobilità**, oggi ciascuno di noi ha in tasca un dispositivo

connesso. Queste tre cose abilitano nei fatti la **digitalizzazione**, che però è soprattutto un **processo di cambiamento organizzativo culturale**, che impone grandi trasformazioni. Acea è impegnata in un importante programma di investimento in corso. Noi oggi abbiamo già a Roma 1700 dei nostri tecnici che operano partendo dalla propria abitazione. Ricevono gli ordini di lavoro in tempo reale, sono monitorati in tempo reale e questo comporta un **grande cambiamento nell’organizzazione del modo di lavorare** di molte persone. Quindi, la digitalizzazione a mio avviso è molto importante per le città, per garantire **servizi sempre più efficienti**. Naturalmente è un’opportunità se la si vede come un **mezzo per cambiare il modo operativo di fare le cose**, perché la tecnologia abilita il superamento delle organizzazioni, dei processi, delle modalità a cui siamo abituati. Da questo punto di vista le aziende che gestiscono monopoli sono in genere più resistenti perché hanno solitamente una posizione di comfort e quindi il commitment del management deve essere ancora più forte. Ma l’opportunità di efficienza è enorme. Noi stiamo superando le resistenze provando a stringere un patto che ha l’ambizione di non lasciare nessun dipendente indietro, quindi non poniamo limiti alla formazione e cerchiamo di coinvolgere tutti nel processo di cambiamento.

Per ultimo: è vero che la tecnologia è abilitante ma non può esserlo senza un cambiamento organizzativo.»



3. Piattaforma collaborativa e network

Prioritalia con “Leadership civiche per le città di domani” si è posta come catalizzatore di un progetto per la mobilitazione delle intelligenze collettive a servizio dello sviluppo dei centri urbani. Un tema che è ritenuto strategico per il Paese e che è condiviso da tutti gli stakeholder - pubblici e privati - coinvolti.

Ha voluto cercare risposte concrete alle esigenze dei cittadini, supportando con la propria competenza le amministrazioni pubbliche e chiamando a raccolta, con un percorso di advocacy, la “classe dirigente” del Paese per generare idee, progetti e soluzioni a beneficio delle nostre città.

Questo percorso si è concretizzato con successo, vedendo la partecipazione volontaria di

numerosi Enti e Associazioni, Università, Istituzioni centrali, Organizzazioni strutturate, Aziende e Imprese leader nei diversi settori legati all’innovazione sociale, alla sostenibilità e all’ICT, organizzazioni di rappresentanza, Comuni e Amministrazioni locali.

Prioritalia ha potuto contare sul sostegno di tutte le componenti costitutive (Federmanager, Manageritalia, Fenda, Fidia, Sindirettivo, CIDA) e su una vasta rete di amministratori, esperti e professionisti (riportati nei singoli capitoli) che hanno partecipato alle diverse iniziative a titolo gratuito, fornendo le proprie capacità e la propria visione, a servizio dello sviluppo urbano con l’obiettivo di contribuire a migliorare il sistema Paese.

4. Una prima azione sul territorio: “VO.LA.RE”

Per declinare questo percorso in **azioni concrete** in grado di fornire un supporto attivo alle Amministrazioni territoriali, si intende **innovare il tessuto urbano**. Mettendo a disposizione delle esigenze e dei programmi delle Amministrazioni la propria expertise **Prioritalia si propone come soggetto attuatore di progetti innovativi e misurabili** volti allo sviluppo della città, a beneficio

quindi dei territori e dei cittadini.

VO.LA.RE, di cui riportiamo qui di seguito una scheda sintetica, è il primo tentativo di azione progettuale centrato sui concetti di **“volontariato”, “lavoro” e “responsabilità”** che dalla visione di “Leadership civiche per le città di domani” arriva sul territorio con l’obiettivo di costruire un modello ottimizzato e replicabile di piattaforma collaborativa.

“VO.LA.RE”

Volontariato, lavoro, responsabilità

Value proposition e progettualità

Il **Progetto Volare** ha l’ambizione di costruire una innovativa piattaforma collaborativa in grado di mettere in relazione gli inoccupati e i principali attori di sistema (Istituzioni pubbliche e private, organizzazioni rappresentative, istituti di credito, fondazioni di scopo, associazioni a carattere sociale, aziende, centri per l’impiego, banche), di una determinata area territoriale italiana, facilitando al contempo la creazione di nuove iniziative imprenditoriali che rispondono a fabbisogni specifici e che abbiano un evidente impatto sociale nel territorio prescelto.

L’azione progettuale è suddivisa in **3 principali fasi**:

- Individuazione di una **rete di soggetti principali** che insistono nell’area e l’individuazione di un soggetto attuatore che porti avanti il processo di aggregazione tra i partner e lo sviluppo progettuale, definendo ruoli, contributi e perimetro di attività.

- Finalizzazione del sistema di alleanze in un **accordo di agreement** da parte dei soggetti partecipanti per condividere valori strategici, sviluppo progettuale e linee guida esecutive.
- Definizione di un piano di **attuazione operativa** da costruire anche attraverso una prima organizzazione di laboratori finalizzati all’individuazione dei servizi mancanti e realizzati con il supporto volontario di facilitatori a percorsi di re-inserimento, auto-occupazione e micro imprenditorialità.

Primo cluster applicativo

Inizialmente è prevista una fase di sperimentazione limitata alla Regione Lombardia con focus nel distretto dell’Alto Milanese (Area territoriale ricompresa fra le città di Legnano, Castellanza, Busto Arsizio e Gallarate, corrispondente ad una delle zone più industrializzate e più densamente popolate d’Italia con circa 700.000 abitanti).

Si propone nello specifico di supportare una specifica sinergia in atto tra la Conferenza dei Sindaci dell'Alto Milanese e Euro lavoro Afoinvest Milano per favorire la ripresa economica del territorio con finalità afferenti l'ambito del lavoro (inserimento e riqualificazione professionale).

Per favorire l'accelerazione di processi di nuova occupazione sul territorio Prioritalia intende declinare un primo laboratorio di collaborazione operativa tra partner di diversa natura e rappresentatività. Come prima sperimentazione, la mobilitazione della comunità manageriale si rivolge ad un target di start up individuate mediante il bando “PROMETEO - Idee che fanno impresa” promosso da Euro lavoro Afoinvest

Milano in collaborazione con Città Metropolitana di Milano. Il bando è indirizzato ai giovani e agli istituti scolastici superiori e ha l'obiettivo di raccogliere idee d'impresa con contenuti innovativi. Fornendo la disponibilità a carattere volontario di competenze manageriali mediante processi di accompagnamento e mentoring (elementi di *knowledge management*, *business model*, strumenti formativi di analisi metodologica, misurazione progettuale), e mettendole in rete con gli altri partner pubblici e privati, Prioritalia opera un ruolo pivot con l'obiettivo di creare un ecosistema favorevole alle idee-impresa vincitrici del bando sia in fase di avvio *start up*, sia nello *step* successivo di transizione e consolidamento di impresa.

5. Contributi scientifici integrativi

In questa sezione riportiamo alcuni interventi che sono pervenuti sul tema dell'importanza della collaborazione da alcune personalità del mondo accademico che hanno partecipato al progetto "Leadership civiche per le città di domani" al fianco di Prioritalia

a. Perché in futuro la leadership non potrà che essere collaborativa

a cura di **Roberto Panzarani**

«Nell'epoca in cui viviamo, l'innovazione tecnologica non è entrata solo nelle grandi industrie. Esistono ormai applicazioni per ogni necessità, come ad esempio confrontare i prezzi solo attraverso una scansione del prodotto con il proprio smartphone e poi comprare in internet dove c'è possibilità di trovare quello che si cerca ad un prezzo inferiore. Non ci resta dunque che immaginare uno scenario sempre più realistico in cui robot intelligenti aiuteranno le imprese ad essere più efficienti. Ma gli uomini non devono arrendersi, piuttosto puntare su immaginazione, creatività, intuito per andare lì dove l'intelligenza artificiale non può arrivare. Come sottolinea Rifkin "Nell'era che si sta affacciando, impegnarsi a fondo nel Commons collaborativo assumerà la stessa importanza che nell'economia di mercato ha avuto lavorare duramente e l'accumulazione di capitale sociale diventerà preziosa quanto lo è stata l'accumulazione del capitale di mercato. A definire il grado di realizzazione esistenziale degli individui saranno l'attaccamento alla comunità e la ricerca di trascendenza e significato e non la

ricchezza materiale. I ragazzi della generazione di Internet concepiscono se stessi più come giocatori che come lavoratori, considerano le proprie qualità personali più doti che competenze, e preferiscono esprimere la loro creatività in un social network anziché lavorando in postazioni d'ufficio o svolgendo attività autonome in un contesto di mercato. L'Internet delle cose libererà gli esseri umani dall'economia di mercato per orientarli alla ricerca di interessi comuni e immateriali nel Commons collaborativo" Sarà dunque l'unione di più persone a realizzare i cambiamenti che servono e non lo sforzo dei singoli.

Ma di quali persone e skill abbiamo bisogno per gestire tutto questo?

Oggi per essere competitive le aziende devono essere collaborative e i leader collaborativi devono assumere la funzione di facilitatori più che quella autoritaria.

Il futuro è di chi saprà adottare una leadership diffusa, dove il singolo capo fa tesoro delle esperienze altrui e condivide con i colleghi responsabilità ed esperienze. «Guardiamoci attorno: le aziende sono sempre più fluide e meno strutturate gerarchicamente», conferma Alessio Tanganelli, Regional Director del Top Employers Institute per Italia, Spagna e Brasile. «E la loro cultura è ormai cambiata: oggi c'è una nuova visione globale della leadership aziendale, molto più aperta e collaborativa, proiettata al di fuori degli ambiti tradizionali e con riflessi anche sui risultati di business».

Empatia, consapevolezza dell'organizzazione, una visione creativa, uno sviluppo delle potenzialità altrui, la diffusione della conoscenza e l'utilizzo di social network sono solo alcune delle qualità che

un leader collaborativo deve possedere. Senza la giusta leadership, la collaborazione può perdersi per strada: i social media e le tecnologie permettono connessioni ovunque e in ogni momento e la connessione è parte integrante della collaborazione, ma senza una guida che ha abbandonato il concetto di “comando e controllo” si possono avere dei problemi nel restare adattati alla realtà. Per essere un leader collaborativo bisogna saper mettere in contatto le persone e le idee esterne all'organizzazione con quelle presenti al suo interno, far leva su talenti diversi, porsi come modello di comportamento collaborativo ai vertici e mostrare un pugno saldo nel mantenere i team concentrati sulla discussione, incoraggiare insomma una cultura collaborativa. Sappiamo che le aziende che si stanno muovendo in direzione di un digital workplace stanno aumentando, ma che sebbene questo approccio venga considerato strategico, in realtà solo il 25% delle organizzazioni lo sta attuando seriamente. La conoscenza delle nuove modalità di lavoro è ancora scarsa e questo non consente l'ottenimento dei benefici sperati o potenziali. La sfida è dunque quella di avere una leadership capace di integrare il più possibile la nuova realtà all'interno dei processi aziendali. Orari flessibili, una migliore e più efficace comunicazione e collaborazione in azienda, anche grazie all'utilizzo di device digitali, maggiore libertà e più responsabilità ai lavoratori nel raggiungere gli obiettivi, questi sono alcuni dei cambiamenti che deve adottare un'azienda se vuole restare competitiva. Secondo Michael Porter la creazione di valore condiviso dovrebbe prevalere nel guidare gli in-

vestimenti effettuati dalle aziende presso le comunità in cui operano.

Nel libro “La saggezza della folla”, James Surowiecki tratta la cooperazione come opportunità per arrivare alla vera conoscenza. “I gruppi possono essere intelligenti solo se esiste un equilibrio tra le informazioni condivise da tutti e quelle in possesso dei suoi singoli membri”. (...) “Paradossalmente, l'aggregazione – che potrebbe essere vista come una forma anomala di centralizzazione – è fondamentale per il successo del decentramento”.

In conclusione ci stiamo dirigendo verso una leadership del mondo globale che deve avere una matrice collaborativa, deve avere la capacità di cogliere quelle che sono le opportunità sia dall'interno che dall'esterno, che tradotto nel linguaggio aziendale significa dai collaboratori, dai fornitori, dai clienti. È finita l'azienda gerarchica, burocratica e funzionale, come tanti guru delle scienze organizzative ci ripetono ormai da anni. Resta comunque aperto il tema citato delle persone e delle skill per fare tutto questo. Sicuramente un apporto sostanziale e strategico verrà dal mondo femminile, dove capacità di ascolto, empatia, intelligenza emozionale sono alcune delle qualità fondamentali già presenti nella leadership femminile e che diventeranno strategiche nella leadership del futuro.»

Roberto Panzarani è il presidente dello Studio Panzarani, è esperto di Business Innovation e si occupa di sviluppo di programmi di formazione manageriale per il top management delle principali aziende e istituzioni italiane. (www.robertopanzarani.com)

Riferimenti bibliografici

- Panzarani R., *Humanity: la conquista sociale dell'impresa*, Palimpsesto, Roma, 2015
Rifkin J., *La società a costo marginale zero*, Mondadori, Milano, 2014
Surowiecki J., *La saggezza della folla*, Fusi Orari, Roma, 2007
http://www.businesspeople.it/Business/Manager-Life/Identikit-del-leader-del-futuro_81456
<http://www.hbritalia.it/blog/item/212-seiunleadercollaborativo?.html#.VsGfoLThBMw>
<http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/12/05/social-innovation-il-futuro-e-nella-co-progettazione/436115/>
<http://sociallearning.it/2013/05/11/digital-workplace-a-che-punto-siamo-e-dove-stiamo-andando/>

b. Ascoltare le voci della città: un'operazione indispensabile

a cura di **Renato Fontana**

La bella iniziativa di Prioritalia sulle Leadership civiche per le città di domani ci mette di fronte alla domanda molto semplice di questo Working Paper che invita a riflettere sulle ragioni per le quali è più che necessario collaborare. La prima forma di collaborazione è l'ascolto. La seconda intercettare i bisogni dei cittadini. La terza dare forma e sostanza alle risposte possibili.

Nell'ambito delle mie competenze posso suggerire idee in merito al primo e, in parte, al secondo punto; mentre il terzo punto richiede una preparazione manageriale. In altri termini, le scienze sociali sono in grado di tratteggiare il tessuto sociale che è quotidianamente abitato dalla gente comune e portarlo a sintesi, mentre ricercare e applicare gli strumenti adeguati per affrontare le criticità prevalenti spetta alla politica e a chi si è assunto la responsabilità del governo delle città.

Che cosa pensano le persone comuni? Che cosa lamentano? Cosa vorrebbero?

Provo a fornire qualche indicazione di massima. Gli strumenti, vecchi e nuovi, offrono la possibilità di mettere a fuoco le condizioni generali entro le quali si svolge la vita del singolo e della collettività. Non penso che sia necessario essere un grande esperto per individuare lo stato di salute dei servizi pubblici essenziali che fanno la differenza tra una realtà e l'altra. I trasporti, la sanità, la sicurezza, la raccolta dei rifiuti credo che siano le questioni principali che determinano la qualità della vita nelle città del nostro paese.

Non tutte le città consentono la stessa qualità della vita, ovvero lo stesso grado di funzionali-

tà dei servizi che concorrono a rendere la giornata di giovani e anziani, di donne e uomini, di autoctoni e immigrati più o meno serena, più o meno piacevole, più o meno sostenibile. Non tutte le città poi si trovano nella medesima condizione. Alcune città avrebbero bisogno di una "ordinaria manutenzione", altre invece di una vera e propria cura, profonda e risolutiva. La differenza più vistosa nel nostro paese a me sembra che riguardi l'immagine di città moderna ed europea che offre Milano, in contrapposizione a quella che comunica Roma, oggi nelle condizioni disastrose in cui versa. Ho sempre pensato che è ingeneroso attribuire le differenze vistose, che accrescono di anno in anno, all'educazione civica degli uni e degli altri individui, pur se essi costituiscono collettività urbane che hanno tratti antropologici e sociologici piuttosto dissimili. Il cinema, per esempio, italiano la dice lunga al riguardo. Penso che il lavoro di Prioritalia svolto fin qui possa fornire utili indicazioni alle istituzioni politiche e sociali che rappresentano la gente comune e mi auguro che possa costituire una base di riflessione per governare sempre meglio le città italiane. Questo significa un dialogo sereno e costruttivo tra le diverse parti in campo e, soprattutto, la valorizzazione di quelle leadership rappresentative che danno seguito al bisogno di ascolto di cui si diceva poco sopra. Dato che non siamo all'anno zero i modelli urbani di riferimento non mancano, senza per questo voler trascurare le specificità socio-culturali di luoghi diversi come quelli richiamati di Milano e Roma.

Le città sono il portato dello sviluppo economico e industriale di un'altra epoca e, in qualche maniera, la configurazione socio-politica con la quale gli individui hanno scelto di vivere nell'età moderna. Facciamo in modo che lo sviluppo urbano vada incontro alla qualità della vita desiderata da tutti noi. Facciamo

in modo che il nostro sacrosanto bisogno di evasione non si estrinsechi sempre e soltanto nel bisogno di fuggire dalle città a ogni piè sospinto (leggi fine settimana). Facciamo in modo, insomma, che le città siano luoghi dove si possa vivere e convivere insieme all'insegna di valori etici ed estetici comuni.

Renato Fontana è professore ordinario di sistemi organizzativi complessi, Dipartimento di Comu-

nicazione e ricerca sociale, Sapienza Università di Roma. È Presidente dell'Area didattica in "Comunicazione per le imprese e le organizzazioni" dal 2010. È stato Segretario generale dell'Associazione Italiana di Sociologia – AIS (2004-2007). Fontana ha una vasta esperienza di ricerca nelle istituzioni pubbliche e private. Negli ultimi 20 anni ha collaborato con la Unione Europea, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro, le Nazioni Unite. Autore di numerosi saggi e volumi.

c. Condivisione, responsabilità e sostenibilità per innovare la gestione delle foreste urbane

*a cura di **Claudio Cipollini***

La gestione delle politiche urbane è caratterizzata da una forte componente di complessità. Ciò non solo per quanto attiene i livelli di interdisciplinarietà e sistematicità raggiunti, ma anche per il contesto ambientale nel quale qualsiasi singola disciplina è inserita e agisce. Affrontare oggi questi temi non può più prescindere da un approccio sistemico e complesso che vede nell'interdisciplinarietà l'unica possibilità di riuscire a gestire un fenomeno così articolato e interdependente. Siamo da poco entrati in un'epoca dove le nostre vite sono caratterizzate da notevoli complessità, accompagnate da incertezze diffuse e dalla mancanza di norme di comportamento condivise. Vivere giorno per giorno, vivere l'"attimo fuggente", è probabilmente l'unica strategia possibile dell'«uomo desideroso di libertà» di Bauman. Un uomo che nel contempo sta scoprendo (o riscoprendo?) insieme con la necessità di un rapporto con la natura anche quello di una maggiore condivisione e collaborazione con i propri simili. Quello

delle interrelazioni tra persone e attori dell'agire quotidiano (imprese, imprese sociali, amministrazione pubblica e cittadini) vede in un rapporto basato sulla fiducia e sulla capacità di essere reciproci una grande potenzialità. È Romano che, a tal riguardo, nella sua analisi sulle città europee, riesce a concettualizzare quello che sta succedendo in uno scenario positivo in prospettiva che vede nella fine della paura verso gli immigrati e la nuova collaborazione una possibile via di uscita per una migliore vita nelle città. Una condivisione e interrelazione sistemica che vede nel corpo e nelle attività e funzioni interconnesse tra i vari organi, la metafora a noi più vicina. Nello specifico dei temi sociali e economici i modelli sono basati su formule innovative sotto certi aspetti e postmoderne sotto altri (intendo dire che riprendono e innovano teorie e prassi già esposte o praticate nei secoli scorsi) di interrelazioni umane accompagnate da una rilettura della "mano invisibile" di Smith. Mi riferisco al filone dell'economia civile (Bruni, Zamagni) così come al dibattito avviato sul post-capitalismo che sente ormai come improrogabile reinventare il capitalismo e innescare una nuova crescita, integrando il concetto di progresso economico e progresso sociale, sostenendo che è l'intera società attuale suddivisa in pubblico e privato, amministrazione della cosa pubblica e imprese private, ma anche imprese sociali, che deve rivisitare le loro attuali posizioni

e interazioni considerando il progresso come un obiettivo unitario e integrato e non come derivato di una lotta tra opposte concezioni, tra permessi e licenze, tra profitto e responsabilità sociale. (Kramer e Porter; Tapscott e Williams). Sono concetti innovativi anche se vengono da lontano. Un lontano che mi piace collocare nel dopoguerra, negli anni cinquanta quando Adriano Olivetti intuì e propagandò concetti molto simili circa i rapporti tra persone e Stato, tra burocrazia e partiti. Sono segnali che iniziano a essere visti, sebbene confusi e disarticolati, che però iniziano a far intuire alcuni possibili nuovi percorsi, nuovi comportamenti, nuove fedeltà. Collaborazione, empatia, assertività, sociale, qualità, rete, sistemi, integrazione, indipendenza, sono alcuni ingredienti ancora da integrare, sistematizzare e organizzare. Servono e danno comunque un significato per adeguarsi alla complessità dell'attuale periodo storico e iniziano a caratterizzare la nuova persona che si va trasformando dove impegno, condivisione, integrazione e olismo ci porteranno presumibilmente e auspicabilmente a una nuova partnership con la natura. E così Bruni ci dà la definizione postmoderna di bene comune sottolineando la diversità sostanziale tra la concezione di bene privato e quella di bene comune tra lo ieri e l'oggi verso il domani definendoli "beni utilizzati contemporaneamente da tanti, da tutti in alcuni casi (ad es. lo strato di ozono), e che sottostanno a leggi ben diverse da quelle che regolano la produzione e il consumo dei beni privati, quelli studiati dalla scienza economica in questi due secoli". D'altro canto, tornando al concetto lanciato da Porter e Kramer sulla necessità di creare valore condiviso per ripartire, è lo stesso J. Rifkin che sintetizza i vantaggi e gli svantaggi di stare in rete, non solo dal punto di vista economico, ma anche emotivo. "La rete impone, a chi vi partecipa, la rinuncia ad una parte della propria autonomia e della propria sovranità; d'altro canto la spontaneità e la creatività che "germogliano"

in un ambiente cooperativo, offrono ai partecipanti un vantaggio competitivo della nuova economia high tech." Ben dice infine Nowak quando afferma che "forse il maggior aspetto rimarcabile dell'evoluzione è la sua abilità di generare competizione in un mondo competitivo quindi noi potremmo aggiungere la "cooperazione naturale" come il terzo fondamentale principio di evoluzione dopo la mutazione e la selezione naturale". In questo contesto generale le città secondo Bauman "sono diventate delle discariche per i problemi causati dalla globalizzazione. I cittadini, e coloro che sono stati eletti come loro rappresentanti, vengono messi di fronte a un compito che non possono neanche sognarsi di portare a termine: il compito di trovare soluzioni locali alle contraddizioni globali. Da qui il paradosso, rilevato da Castells di «politiche sempre più locali in un mondo strutturato da processi sempre più globali». Le persone inerme di fronte al vortice globale si sono rinchiusi in se stesse. Ma tutto questo è normale: siamo in una fase di cambio di paradigma e se cambiano le condizioni ideali, sociali, economiche ovviamente cambiano anche le modalità e la struttura dei luoghi dove viviamo: le foreste urbane. Il vecchio centro, in Europa anche con una notevole storia alle spalle, così come la città consolidata dell'Ottocento e del Novecento devono reinventarsi e innovarsi perché nel frattempo, nel territorio, a una distanza anche lontana ma ormai interconnessa in tempo reale, ovvero accessibile in tempi brevi di 30-40 minuti, le vecchie periferie si sono trasformate in altre città e paesi autonomi, ma interrelati (Benevolo, Secchi, Salzano). Alle foreste di alberi e piante si vanno sempre più sostituendo le foreste di edifici, grattacieli, stazioni, strade, ferrovie, delle vere e proprie "foreste urbane" (basta del resto vedere una qualsiasi foto satellitare notturna dell'Europa, ma anche della costa occidentale degli U.S. della costa cinese, ecc. per rendersene immediatamente conto). In questo nuovo contesto sono necessari interven-

ti sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale ed economico, che richiedono nuovi approcci e nuove metodologie. Certamente è un tema complesso e articolato che evidenzia il rischio accentuato di un assetto caotico e disordinato, come spesso avviene nelle città di grandi dimensioni e con scarsa attenzione alle tematiche della complessità⁽¹⁾. Assumono dunque particolare enfasi le gestioni di azioni, politiche e interventi nelle “foreste urbane” dove vige l’individualismo di massa, dove ognuno si sente in diritto – giustamente – di realizzare i propri sogni e desideri.

Il processo partecipativo e di condivisione⁽²⁾ per rispondere non più solo ai bisogni ma anche ai desideri dei destinatari, diventa allora significativamente complesso e rischia di cadere nel caos. Ardigò raccomandava già negli anni settanta una sempre maggiore efficienza dei servizi e delle funzioni urbane e una sempre maggiore partecipazione civica intesa come frequente controllo popolare – e non solo elettorale – delle decisioni politico-amministrative. Una partecipazione che si deve adattare di volta in volta alla situazione e all’obiettivo da perseguire, all’analisi delle persone coinvolte attivamente e passivamente, agli attori necessari e a quelli desiderati: la partecipazione come strategia, non come tecnica (Cipollini). La prospettiva positiva e ottimistica è quella di arrivare a condividere esigenze e bisogni del particolare per risolverli nel generale.

Per questo Glaeser sintetizza il ruolo della città affermando che “La forza che si ricava dalla collaborazione tra gli individui è la verità centrale che sta dietro il successo di una civiltà, ed è la principale ragione per cui esistono le città. Per capire le città e sapere cosa farne dobbiamo aggrapparci a queste verità e sbarazzarci di dannosi miti”. Ma quali sono questi miti? Glaeser individua tra gli altri quelli di smetterla di battersi solo per preservare il passato fisico, di idolatrare il possesso della casa, di credere che basti la comunicazione a distanza per soddisfare il nostro bisogno di stare vicini gli uni agli al-

tri. Ma proprio per questo “soprattutto, dobbiamo liberarci dalla tendenza di considerare le città come l’insieme dei loro edifici, e ricordare che la città è fatta di carne, non di calcestruzzo.”

La foresta urbana è quindi un ecosistema complesso e avventurarsi al suo interno non significa perdersi, ma volerne affrontare la complessità per svelarne meccanismi e ragioni. In esplorazione delle identità vitali che definiscono la complessità urbana.

Gestire - vivere - produrre - muovere – sperimentare potrebbero allora essere i cinque momenti complessi e complementari per afferrare con mano complessa il contemporaneo. Temi che entrano in una polifonia sollecitata da ciascuna sessione, dove contenuto e contenitore riflettono la stessa volontà di superare i recinti disciplinari per accendere il dialogo, la partecipazione e il confronto. La ricerca condivisa di una rotta per navigare nella complessità e per convenire alla ridefinizione del tradizionale concetto di città in direzione di una foresta urbana post-moderna e in costante divenire. Per progettare più che una città fisica, un’autentica esperienza urbana. Riconvertire la rigogliosa spontaneità degli spazi condivisi nelle rigide geometrie di un “giardino all’italiana” è oggi improponibile: la sfida non può essere che la gestione e la manutenzione di una foresta urbana accogliente, attraverso l’ascolto dei richiami lanciati da chi quotidianamente la abita. L’obiettivo è valorizzare le piste aperte da indigeni e forestieri, rendere infrastruttura ciò che è stato suggerito. Pianificare opportunità e possibilità, liberare i luoghi da interpretazioni univoche e schemi precostituiti, per mettere così “la foresta” nella condizione di poter essere vissuta e abitata. L’esito di un programma complesso e di una strategia di interazione con i soggetti, le istituzioni, le comunità, i gruppi che abitano e usano il territorio. Il risultato di un’efficace interpretazione dei loro desideri e dei loro conflitti. Dopo la “lotta per la sopravvivenza” possiamo – se vogliamo – passare alla “collaborazione per la sostenibilità”. In

particolare alcune linee riferimento per la pianificazione e gestione delle foreste urbane che possono intendersi come una possibile istantanea dello stato dell'arte oggi sono riferibili al Manifesto messo a punto in occasione del Convegno "La città senza nome. Foreste Urbane"⁽³⁾.

- Afferrare il contemporaneo con mano complessa (Cipollini). Rinunciare alla semplificazione: la complessità della fenomenologia urbana reclama uno sguardo sistemico, l'interazione di competenze e specializzazioni diverse, un approccio integrato e interdisciplinare. L'esito di un programma complesso e di una strategia di interazione con i soggetti, le istituzioni, le comunità, i gruppi che abitano e usano il territorio.
- Progettare in forma aperta. Il progetto è itineranza e mediazione. Obiettivo: cogliere e capire i germogli di vita relazionale, rendere in infrastruttura ciò che è stato suggerito dagli abitanti. Pianificare opportunità e possibilità, valorizzare le piste aperte dai cittadini. Il governo del territorio è governance di relazioni in costante divenire.
- Rovesciare la piramide. Chi tradizionalmente sta alla base della vecchia dinamica top-down deve essere posto al vertice, per esprimere bisogni e desideri ed esercitare consapevolmente il ruolo di partecipazione e indirizzo. In servizi come la mobilità, il cittadino non deve più rincorrere il trasporto pubblico, ma viceversa.
- Dare spazio alla comunità. La città è un bene comune, abitata dal "noi" sociale. Luogo dove niente è totalmente pubblico e totalmente privato. Progettare la città è prefigurare una comunità: ogni intervento sullo spazio agisce sulle vite di chi vi abita. Al centro la persona, soggetto composto da una dimensione spirituale e relazionale. Orientare le città verso una nuova socialità urbana con l'obiettivo di garantire la massima inclusione.
- Condividere il progresso. La città come luogo

di sperimentazione e applicazione di nuove modalità partecipative alle attività di progresso per un benessere sostenibile dove i tre protagonisti principali, imprese, organizzazioni di volontariato e amministrazione pubblica, condividano processi di programmazione e attuazione di progetti secondo competenze, ruoli e funzioni ottimizzando i risultati attesi frutto di azioni di collaborazione competente e non di competitività concorrenziale.

- Dare residenza alla sperimentazione. La città deve rendere trasparenti e open i processi di innovazione e divenire così un sistema di Living Lab, laboratorio a cielo aperto dove sperimentare le nuove soluzioni del vivere, convivere e produrre urbano. Dal monitoraggio degli interventi in essere alla replicabilità delle buone pratiche.

Accanto a questi temi ci sarebbe poi da considerare la messa a fattor comune degli investimenti e delle risorse delle diverse pubbliche amministrazioni che governano il territorio. Penso qui alla necessità di programmare interventi e attività in maniera integrata da parte dei Comuni, delle Aree Metropolitane, delle Regioni, delle Camere di Commercio fino allo stesso Stato, che per investimenti sulle aree urbane o comunque su imprese e cittadini, dovrebbero insieme definire programmi a medio-lungo termine e poi suddividersi attività e progetti in modo da un lato di ottimizzare l'effetto e i benefici, ovvero la redditività del denaro pubblico, dall'altra la conseguente minimizzazione dei costi causata dal non spreco o ripetizione di interventi svolta da Amministrazioni diverse sullo stesso target.

Lo scenario possibile e, ripeto, auspicabile è allora quello composto da due pilastri per un'innovativa gestione del territorio che vede nella condivisione tra gli attori e nella partecipazione, le basi di un nuovo modo di vivere nel benessere naturale (Del Rio). Oggi, e forse domani, di fronte alla complessità dell'intero processo progettuale, realizzativo e



gestionale di un intervento, morta e sepolta l'idea di poter risolvere i problemi pianificando e programmando tutto, la partecipazione delle persone interessate all'intervento deve diventare parte attiva del processo, intesa come, nelle parole di Paolo Faleri, "una strategia di management dei processi decisionali, orientata ad aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'azione pubblica".

Una partecipazione, dunque, che si adatta di volta in volta alla situazione e all'obiettivo da perseguire, all'analisi delle persone coinvolte attivamente e passivamente, agli attori necessari e a quelli desiderati. Un "Confronto Creativo" come lo definiscono Sclavi e Susskind o anche un OST (Open Space Technology) messo a punto da Owen nella prima metà degli anni ottanta. Il metodo, dovrebbe ri-

Note:

(1) A questo proposito basta solo citare come è organizzata la maggioranza degli enti locali in Italia, ovvero con assessorati che rispondono a un politico e che agiscono per specializzazione tecnica con le relative risorse, impedendo di fatto dalla "nascita" la possibilità di realizzare interventi integrati. Essendo peraltro le strutture tecniche di riferimento separate e non collegate se non per competenza di legge

(2) E qui non parliamo della "famosa" sharing economy di Uber e dintorni che è solo la punta dell'iceberg, sistema basilico di collaborazione, di nuovi modelli socio-economici di riferimento in corso di sperimentazione e valorizzazione ben più complessi

(3) Tali temi sono emersi nel corso del Convegno Internazionale tenutosi a Roma il 22 e 23 novembre del 2012 "La città senza nome. Foreste Urbane" a cura del Centro Interdisciplinare di Ricerca sul Paesaggio Contemporaneo e dell'Associazione Italia 2020. L'iniziativa è stata ideata e curata da Fulvio Caldarelli, Claudio Cipollini e Maurizio Rossi. Tra i relatori sulla base delle cui relazioni è stato impostato il Manifesto ci sono stati: Alberto Abruzzese, Giandomenico Amendola, Vittorino Andreoli, Padre Cesare Aulaire, Filippo Bozotti, Luigino Bruni, Chiara Camponeschi, Fulvio Cardarelli, Pippo Ciorra, Claudio Cipollini, Paolo Colarossi, Luca Ferrari, Patrizia Ferri, Andrea Granelli, Marco Impagliazzo, Francesco Indovina, Gian Piero Jacobelli, Ugo La Pietra, Enzo Mari, Leonardo Marras, Stefano Pileri, Gianni Pittella, Carlo Ratti (Senseable city - MIT di Boston), Luca Reale, Giuseppe Roma, Francesco Rossi, Fabiola Sfodera, Virgilio Sieni, Riccardo Venturini

guardare in prima istanza almeno due campi di applicazione: il processo di attuazione e gli indicatori. Nella figura è riportato un possibile ciclo di gestione di un intervento sul territorio sia esso gestito per un bene comune o per un bene privato.

Il disegno raffigura per ognuna delle sette tappe l'azione (cosa occorre fare), il promotore (pubblico e/o privato), i soggetti coinvolti e gli strumenti necessari per svolgere l'azione stessa. Di fatto si tratta del processo che genera la gestione del territorio e quindi il processo che va sottoposto a un sistema di qualità anche eventualmente da certificare. All'interno di ciascuna tappa, a seconda che si tratti di un intervento pubblico o privato e per uno strumento di pianificazione o per un progetto da realizzare, andrebbe prevista una procedura che assicuri la qualità dell'output secondo indicatori definiti. Si tratterebbe in altre parole di porsi degli obiettivi di sostenibilità integrata per ogni intervento, anche tendo conto, nell'ambito più generale, degli obiettivi dell'Europa per il 2020.

Una modalità innovativa di gestione del bene comune. E la responsabilità sta e starà nel rendersi consapevoli da parte degli amministratori del bene comune delle proprie funzioni e compiti per i quali rispondere alle persone, agli elettori. Per quanto poi attiene agli indicatori si tratterebbe di assicurare un processo - percorso adeguato per garantire non tanto il risultato finale (impossibile!), ma la verifica di aspetti comunque utili al miglioramento dell'intervento.

Claudio Cipollini ha maturato significativa esperienza in Italia e all'estero nelle tematiche dell'innovazione per lo sviluppo integrato dei territori, della mobilità e delle imprese. Docente all'Università Sapienza di Roma. È socio fondatore di Lab Dem associazione politico culturale, e consigliere dell'Associazione Prima Persona; componente del Comitato Scientifico per l'Innovazione Responsabile del Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico, del Comitato Scientifico e dell'Associazione Onlus KIM per i bambini malati.

Riferimenti bibliografici

AMENDOLA G., (2003) *La città postmoderna. Magie e paure della metropoli contemporanea*, Laterza, Roma-Bari (nuova ed.)
 ARDIGÒ A. (1973), *Partecipazione civica e cambiamento sociale*, in P. Guidicini (a cura di), *Gestione della città e partecipazione popolare*, Franco Angeli, Milano
 BAUMAN Z. (2002), *Il disagio della postmodernità*, Bruno Mondadori, Milano.
 BAUMAN Z. (2002/2), *Modernità liquida*. Editori Laterza. Roma-Bari
 BAUMAN Z. (2005), *Fiducia e paura nella città*, Bruno Mondadori, Milano.
 BENEVOLO L. (2011) *La fine della città*. Ed. Dig. Editori Laterza. Roma-Bari
 BENEVOLO L. (2012) *Il tracollo dell'urbanistica italiana*. Editori Laterza. Roma-Bari
 BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004) *Economia Civile, Il Mulino*. Bologna
 CASTELLS M. (1997), *The information age. Economy, society and culture, II: The power of identity*, Blackwell, Oxford.
 CIPOLLINI C. (1990), *Riqualificazione delle periferie urbane. Gestione, sperimentazione e sistematicità*, in A. Clementi, F. Perego (a cura di), *Eupolis. La riqualificazione delle città in Europa*, Periferie oggi, Laterza, Roma - Bari
 CIPOLLINI C. (2011). *La mano complessa. Gestione e condivisione per la gestione dello sviluppo dei territori*. ETS ED. Pisa.
 DELRIO G. (2011) *Città delle persone. L'Emilia, l'Italia e una nuova idea di buon governo*. Donzelli Editore Roma
 FALERI P. (2009), *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane, a cura di M. Giraudi, Franco Angeli, Milano.*

GLAESER E. (2013) *Il trionfo della città*. Bompiani. Milano
 MORIN E. (2012) *LA VIA. Per l'avvenire dell'umanità*. Raffaello Cortina Editore. Milano
 NOWAK M.. *Five rules for the evolution of cooperation*. Science 2006
 OLIVETTI A. 1946 -1952 (2012) *Il cammino della comunità*. Comunità Editrice. Roma/Ivrea
 OWEN H. (1997) *Open Space Technology. A User's Guide*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, trad. it *Open Space Technology. Guida all'uso* (2007) a cura di Gerardo de Luzemberger, Genius Loci. Milano
 PORTER M., KRAMER M. (2011), *Creare valore condiviso*. "Harvard Business Review Italia", 1-2, gennaio-febbraio
 RIFKIN J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
 RIFKIN J. (2010), *La civiltà dell'empatia*, Mondadori, Milano.
 ROMANO M. (2010), *Ascesa e declino della città europea*, Raffaello Cortina, Milano
 SALZANO E., *Fondamenti di urbanistica*, Laterza, Roma-Bari.2009,
 SCALVI M, SUSSKIND L. (2011) *Confronto creativo. Dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*. et al. Edizioni. Milano
 SECCHI B. (2013) *La città dei ricchi e la città dei poveri*. Ed. Dig. Editori Laterza. Roma-Bari
 SENNET R. (2012) *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*. Feltrinelli. Milano
 SUSSKIND L., MCKEARNAN S., THOMAS LARMER J. *The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, Sage, London
 TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D. (2010), *Macrowikinomics*, Rizzoli, Milano;

6. Ringraziamenti

Costruire un percorso destinato a diventare il mainstream della missione associativa è stato un passo importante per dare coerenza e incisività allo sviluppo della progettualità di Prioritalia.

Un impegno intrapreso sulla base del forte commitment delle Federazioni promotrici che lo hanno ispirato e condiviso, per poi supportarlo nella fase realizzativa.

Il mio ringraziamento particolare a Guido Carella e Stefano Cuzzilla per la fiducia dimostrata, senza la quale non sarebbe stato possibile porre le fondamenta dell'agire futuro, e altresì all'intero Consiglio Direttivo per il supporto e le risorse che hanno dedicato a questa iniziativa.

Grazie al board junior di Prioritalia e allo straordinario team di progetto per la passione, l'intelligenza e la competenza messa in campo con generosità e ottimismo, qualità indispensabili per raggiungere traguardi così ambiziosi.

Grazie a Mario Mantovani, Erica Rizziato e Bruno Villani per il loro coinvolgimento diretto e costruttivo nei lavori e a tutti i partecipanti ai tavoli per la loro disponibilità e l'apertura con cui hanno aderito alle regole del gioco, contribuendo a generare valore condiviso e dando un esempio positivo di integrazione e di collaborazione.

Grazie ai rappresentanti del mondo accademico per i loro contributi di riflessione sul tema della cultura collaborativa.

Grazie, infine, a tutti coloro che ci hanno seguito e ci sproneranno, da adesso in avanti, a dare concretezza a questo lavoro, a non fermarci qui, per connettere sfide, capacità e risorse in grado di costruire leadership civiche.

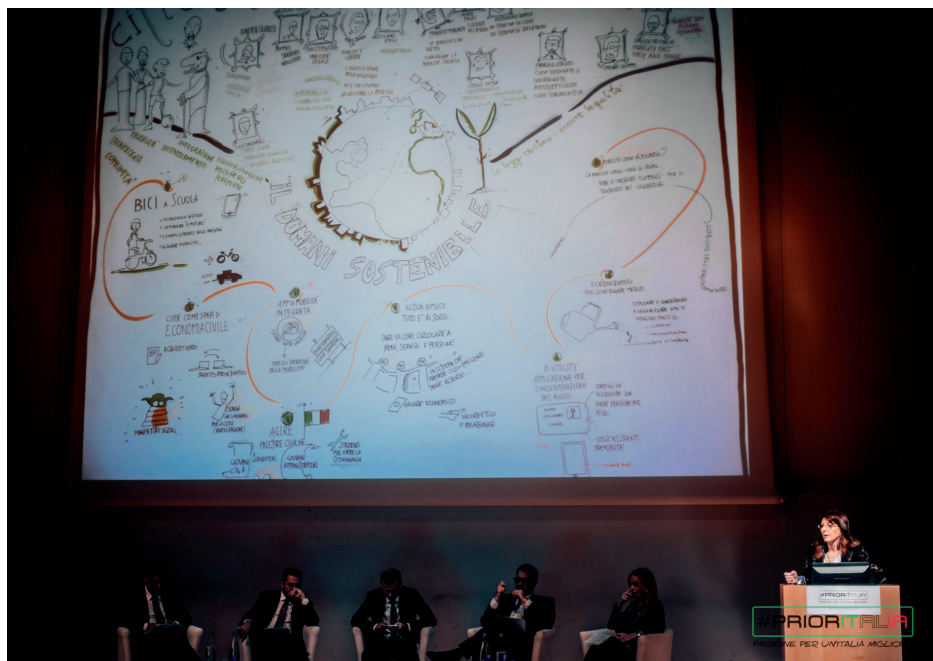
Marcella Mallen
Presidente PRIORITALIA





7. Photogallery









Leadership civiche per le città di domani

Ideato e promosso da

Filippo Salone *Prioritalia*
Programmazione esecutiva e coordinamento

Francesca Buttara *Prioritalia*
Comunicazione esterna e media relation

Elio Pangallozzi *Prioritalia*
Concept e Allestimento

Giusva Pulejo *Prioritalia*
Digital e Social media marketing

Main Advisor

Vincenzo Aprile *FB&Associati*
Advocacy e relazioni istituzionali

Giulia Fantini *FB&Associati*
Advocacy, planning e redazione contents

Alessandro Santoni *G&GAssociated*
Ricerca e Indagine statistica

Con la collaborazione di

Donatello Aspromonte *Manageritalia*
Gestione e facilitazione dialogica dei tavoli

Paolo Fedi *Manageritalia*
Gestione e facilitazione dialogica dei tavoli di lavoro

Dina Galano *Federmanager*
Contents e copywriting

Erika Nemmo *IMO - Istituto per lo sviluppo umano e organizzativo*
Gestione e facilitazione dialogica dei tavoli di lavoro

Enrico Pedretti *Manageritalia*
media relation e press office

Marco Serra *Open Hub*
coordinamento facilitazione grafica dei tavoli di lavoro

Si ringraziano inoltre **Stefania Curcio**, **Patrizio Giganti** e **Chiara Raffaelli**, studenti del **Dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale, Sapienza Università di Roma**, che si sono prestati volontariamente per supportare la raccolta delle idee emerse durante i tavoli di lavoro.

E con il supporto tecnico per la realizzazione dell'evento di

Francesco Caruso *Indiba Film*
Photograph & Video Release

Roberto Ciaramaria *Italia Camp*
Project Video Survey

Davide Ippolito *Service Streaming (Selda)*

Claudio Rocca *Service Location (Zetema)*

Un ringraziamento particolare infine va alle strutture di **Federmanager Roma** e **Manageritalia Roma** per il prezioso supporto logistico e di segreteria.

Contatti

info@prioritalia.it
www.prioritalia.it

Questo **Working Paper** è stato presentato in occasione dell'ultima tappa del percorso progettuale
"Leadership civiche per le città di Domani", a Milano il 12 dicembre 2016,
Palazzo Isimbardi sede della Città Metropolitana

#PRIORITALIA

PASSIONE PER
UN'ITALIA
MIGLIORE

 **FEDERMANAGER**


Federazione Italiana Dirigenti
Imprese Assicuratrici


MANAGERITALIA

 **CIDA**
SINDACATO NAZIONALE
DEL PERSONALE DIRETTIVO
DELLA BANCA CENTRALE

FeNDA
Federazione Nazionale
Dirigenti e Alte Professionalità
di Agricoltura e Ambiente

 **CIDA**
MANAGER ALTE PROFESSIONALITÀ PER L'AGRI