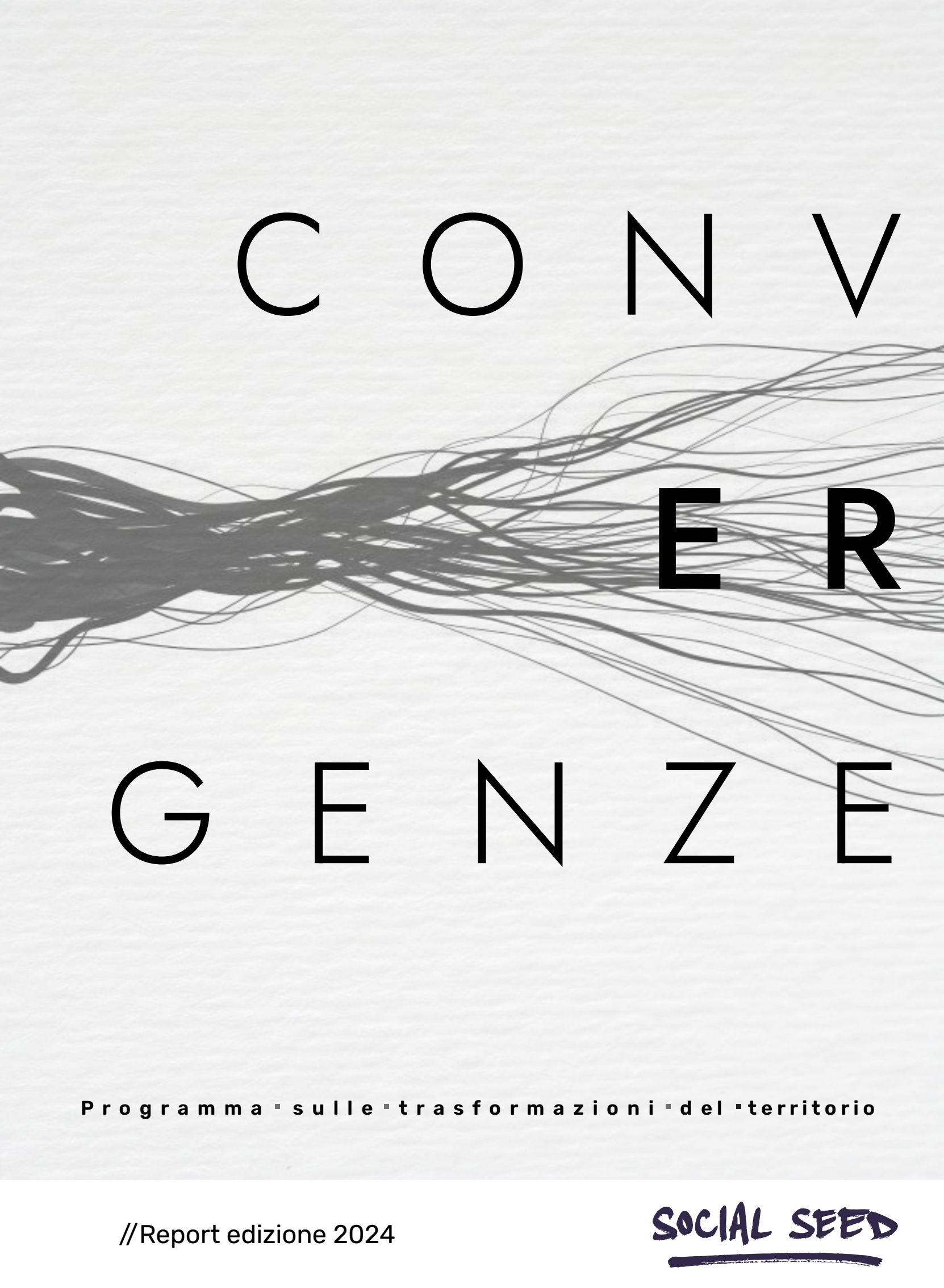




C O N V E R G E N Z E

Programma ▪ sulle ▪ trasformazioni ▪ del ▪ territorio

//Report edizione 2024

SOCIAL SEED

Un programma progettato da:

Social Seed

Agenzia di ricerca, formazione e accompagnamento per le organizzazioni del territorio che supporta nell'innovazione strategica, organizzativa e dei servizi.

SECIS

Società di servizi per la cooperazione e l'innovazione sociale, svolge attività di programmazione territoriale per gli enti pubblici e progettazione per lo sviluppo dell'economia sociale.

sostenuto da:

Emilbanca

Banca cooperativa orientata alla responsabilità sociale che utilizza le risorse economiche per generare benessere e partecipa allo sviluppo dei territori in cui opera.

con il supporto di:

ART-ER

Attrattività Ricerca Territorio

Società Consortile dell'Emilia-Romagna nata per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio.

ANCI Emilia Romagna

Rappresenta gli enti locali associati della regione e persegue gli obiettivi dell'associazione nazionale nell'ambito dell'Emilia Romagna.

“

L

a contemporaneità è veloce.

I cambiamenti si susseguono con ritmi incalzanti e magnitudo crescenti.

La contemporaneità è complessa. La numerosità delle variabili di cui tenere conto è molto elevata.

Le banche di credito cooperativo vivono nelle comunità, ed essendo banche di territorio si confrontano quotidianamente con i soci e i clienti, contribuendo a raccogliere le sfide veloci e complesse da affrontare.

Ma non finisce qua: un territorio, come un ecosistema, è composto dagli attori dell'economia sociale, dai corpi intermedi, dal sistema scolastico e della formazione superiore, dagli enti locali e dalle istituzioni. **È tutto il territorio che deve fronteggiare le sfide veloci e complesse, che ben pochi di noi avrebbero profetizzato qualche anno fa: ambientali, tecnologiche, sociali e culturali.**

Le ConvERgenze sono spazi, ancora poco percorsi o poco esplorati, in cui si incontrano una pluralità di soggetti pubblici e privati in cui progettare le attività necessarie per rispondere alle sfide.

Siamo convinti che la partecipazione attiva al percorso di ConvERgenze ci abbia fornito nuove categorie concettuali, competenze e strumenti per poter partecipare alle sfide trasformative con maggiore consapevolezza.

L'auspicio è quello che ConvERgenze dopo la disseminazione possa passare al vaglio dei progetti concreti: **lo sviluppo dei territori è connesso sempre più alla crescita di comunità "generative", capaci di essere alveo di promozione del capitale umano e sociale delle persone.**

”

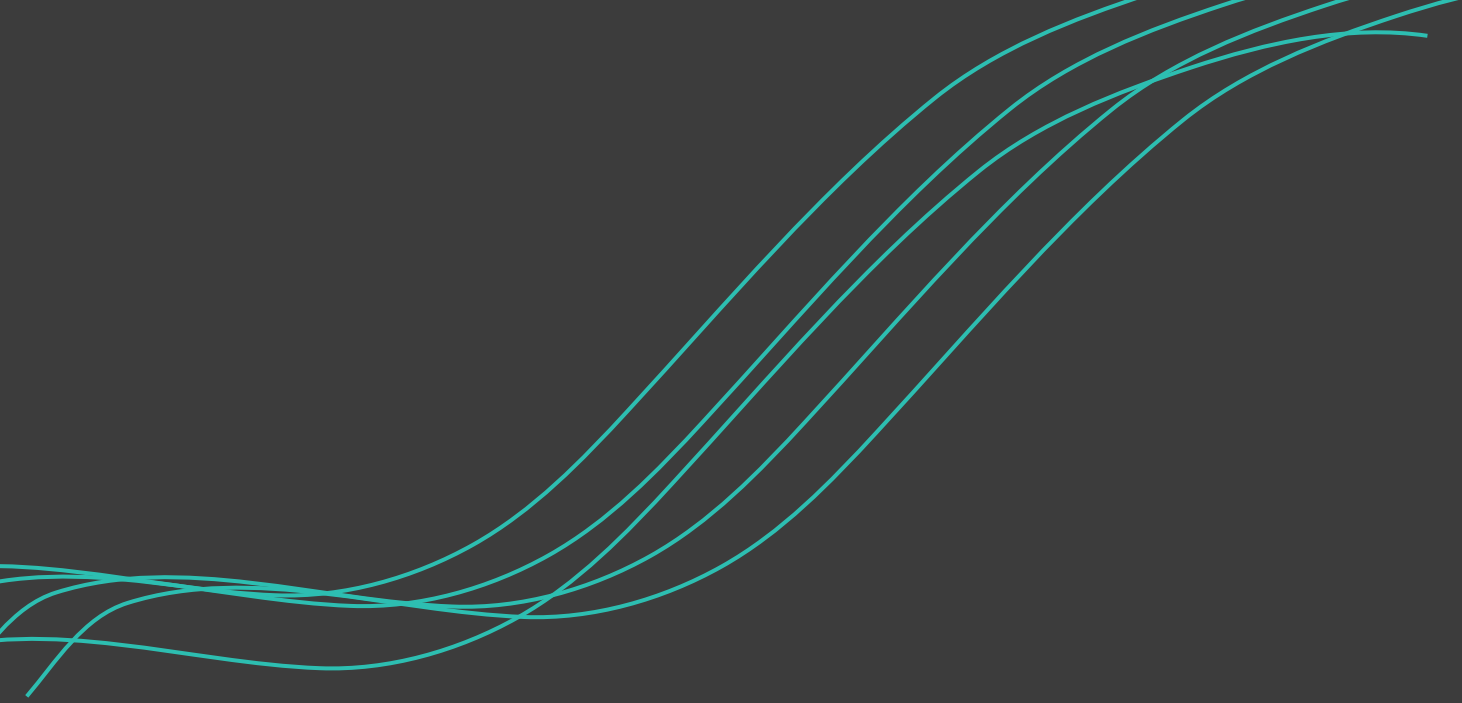
Matteo Passini

Direttore Generale di **Emilbanca**

C o n t e n t s

ABOUT & WHY	8
HOW & WHAT	13
FORWARD.....	27
PARTICIPANTS & THANKS.....	37
BIBLIOGRAPHY	42





ABOUT

&

WHY



Perché un programma sulle trasformazioni dei sistemi

Perché è necessario convergere sulle trasformazioni attuali

Partiamo da una parola. Negli ultimi due anni, nel web e nelle relazioni dei principali osservatori internazionali come World Economic Forum, OCSE, Banca Mondiale, UN, uno dei termini più ricorrenti è quello di **“permacrisi”**. In breve, con questo termine ci si riferisce ad un ricorso permanente e ricorrente di più crisi correlate tra loro, il cui effetto è di produrre continui e aumentati effetti di ulteriori ondate di crisi, che si alimentano e rinforzano a vicenda.

Aumento delle disuguaglianze sociali, crisi climatica e ambientale, cambiamenti demografici, polarizzazione sociale ed economica legata alle imprese e al mondo del lavoro, conflitti e riposizionamenti geopolitici, digitalizzazione dei processi e delle relazioni, flessione della fiducia nelle istituzioni democratiche: sono alcuni dei principali argomenti che ricorrono nelle analisi dei trend e che vanno a ridefinire le condizioni a partire dalle quali ripensiamo oggi le politiche pubbliche e le programmazioni.

A cosa ci dobbiamo preparare, quindi? I sistemi economici, sociali, infrastrutturali e territoriali, di consumo e produzione che abbiamo conosciuto negli ultimi cinquant'anni non hanno più tenuta rispetto alle nuove sfide sociali, economiche e ambientali.

Serve, dunque, incidere sul cambiamento dei sistemi in cui sono radicati i nuovi assetti e bisogni della società. Per quanto l'orizzonte di questi sistemi in crisi parta da scale globali, la ricaduta e la presa in carico spetta anche - e sempre di più - ai territori, dove è richiesto alle istituzioni e alle organizzazioni di lavorare alla loro gestione, attraverso uno sguardo che parte non più dai settori di appartenenza ma dai sistemi complessivi.

Quale margine effettivo hanno i territori per agire sulle crisi dei sistemi? Come possono costruire nuove prospettive per politiche ed azioni indirizzate alla trasformazione dei sistemi e non solo al loro aggiustamento estemporaneo?

ConvERgenze nasce per riflettere su come collaborare e operare in modo sinergico tra istituzioni, organizzazioni del territorio, e saperi esperti sull'innovazione e le politiche rispetto agli approcci da adottare, agli strumenti da mettere in campo e alla capacitazione istituzionale per gestire le trasformazioni dei sistemi a partire dai territori.

Convergere è dunque il nome di un programma ma anche di un bisogno delle istituzioni di reindirizzare le loro intenzioni e farle convergere verso politiche di trasformazione e non politiche di aggiustamento, e verso azioni congiunte non solo a partire da alleanze prestabilite, ma sulla base di diverse settorialità, competenze e asset utili a rimodellare sistemi attraverso di progetti complessi.

Il programma “ConvERgenze”: un luogo di sperimentazione per le istituzioni e le organizzazioni

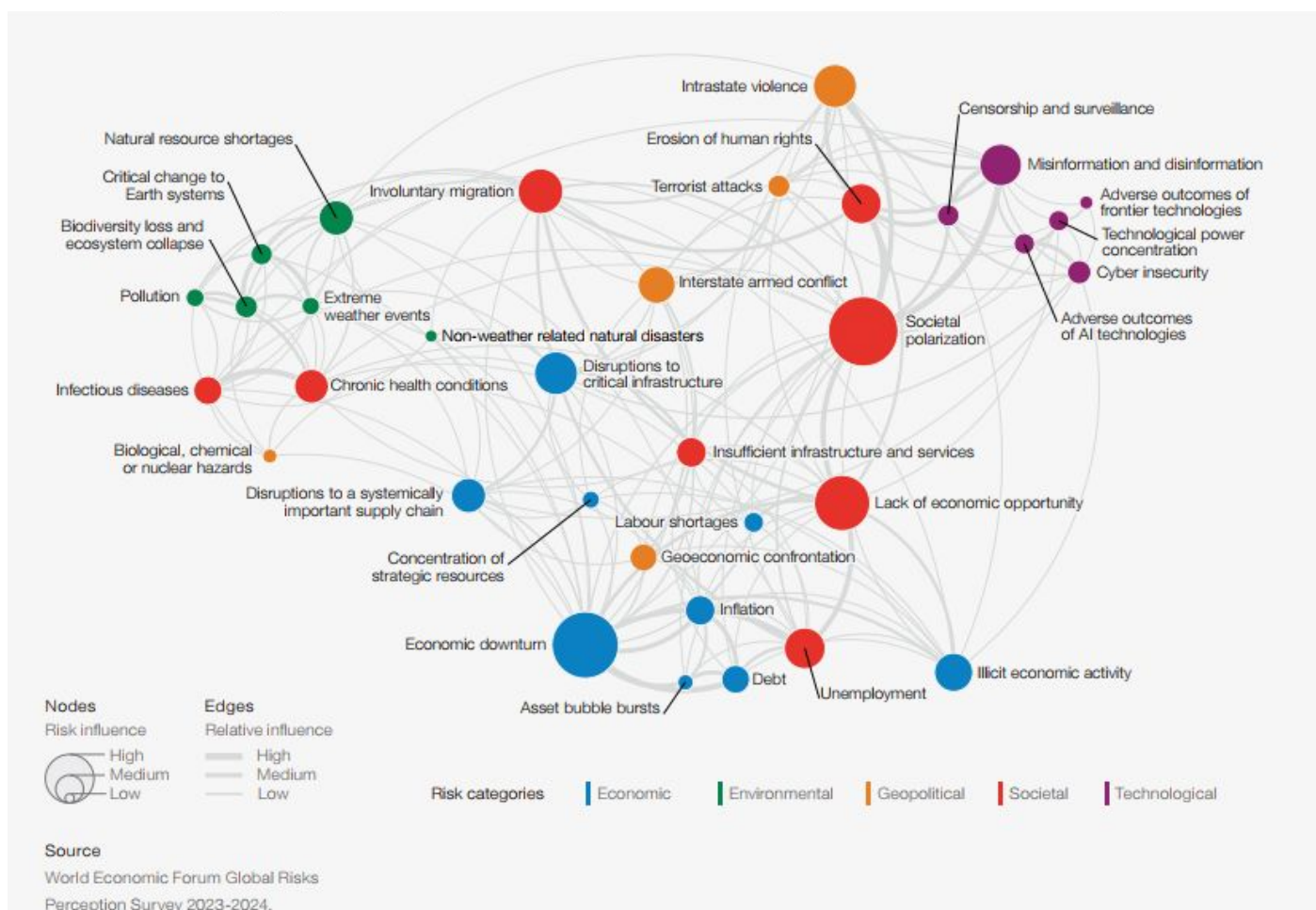
La risposta a livello territoriale sui cambiamenti di sistemi nasce da politiche multilivello capaci di indirizzarla. Tuttavia, sono le istituzioni e le organizzazioni del territorio i soggetti chiamati a rispondere alle sfide delle trasformazioni in ambito locale (dove si manifestano i bisogni), tanto rispetto all'elaborazione di programmi e progetti, quanto rispetto alle azioni di sistema che incidono sui cambiamenti attraverso un effetto complessivo e non settoriale.

Nonostante la spinta sui luoghi dell'innovazione e sui coordinamenti abbia prodotto buone condizioni da cui partire, le difficoltà di alzare lo sguardo dal programma di settore al sistema e dall'impatto di progetto all'effetto complessivo di cambiamento

nell'azione congiunta tra molti attori rimangono un ostacolo da superare. Sia nella cultura, che nella prassi delle istituzioni, pubbliche e private, nelle imprese, nel mondo del terzo settore.

ConvERgenze ha preso avvio dalla volontà di costruire un gruppo di interesse che tenesse conto di questi aspetti di gestione dell'innovazione trasformativa a scala territoriale per sperimentare le opportunità e le capacità che gli attori hanno a disposizione.

Fonte: The Global Risks Report 2024 - World Economic Forum



Il gruppo di lavoro era composto da:

- **gli enti pubblici locali a diversa scala**, che programmano e gestiscono la ricaduta di fondi, bandi e risorse pubbliche, nonché la capacità di indirizzare spazi pubblici di confronto e di azione
- **le istituzioni intermedie e di categoria**, che sempre più reindirizzano il loro ruolo come attori che intervengono sui processi di sviluppo locale
- **le imprese e le organizzazioni** che operano sulle catene di produzione e sui servizi, sfidati dai cambiamenti che li portano a guardare ad altri settori
- **gli istituti bancari di territorio** che svolgono un ruolo non solo a valle dei processi progettuali, ma che possono reindirizzare i finanziamenti verso le trasformazioni complesse

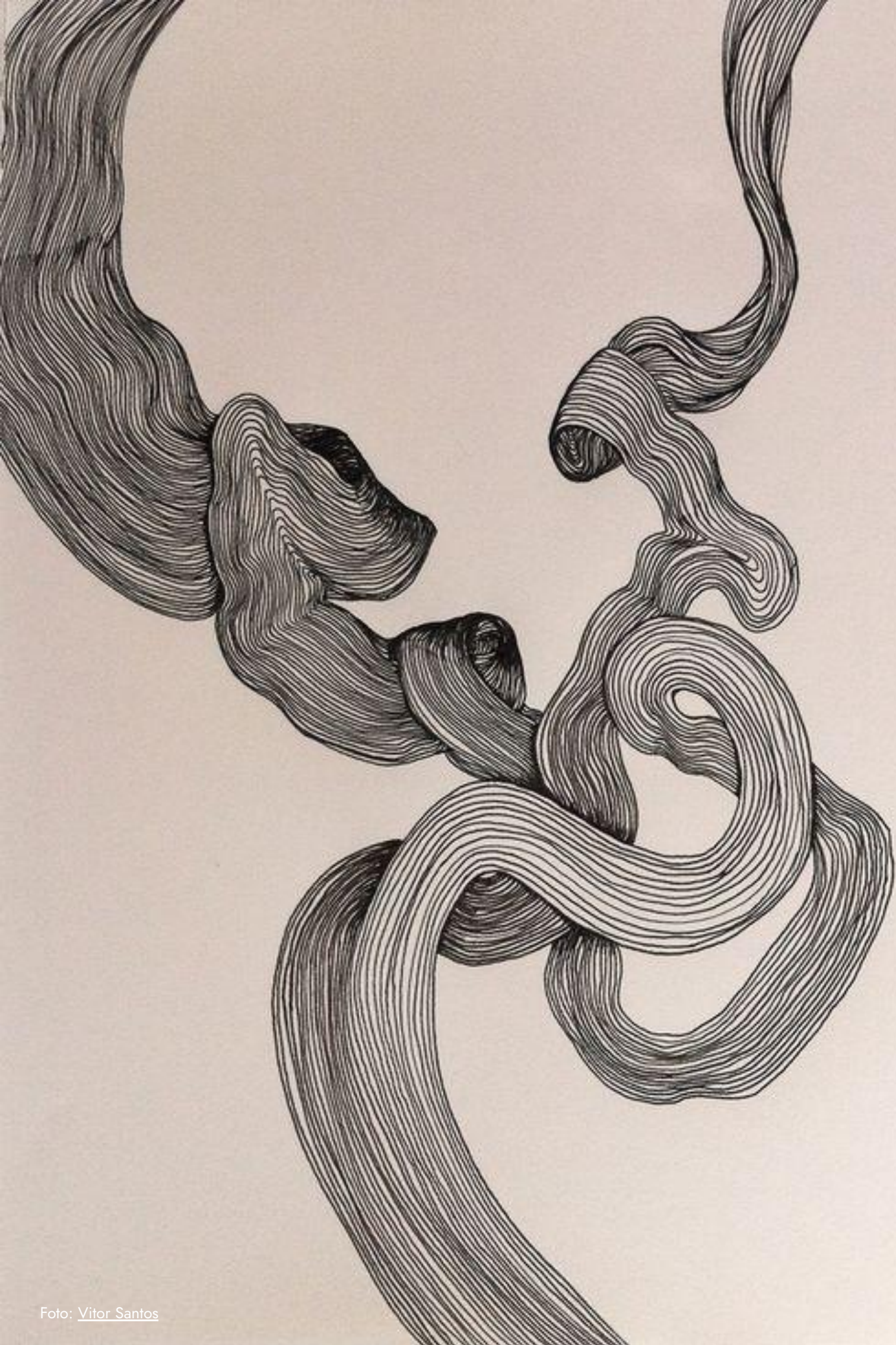


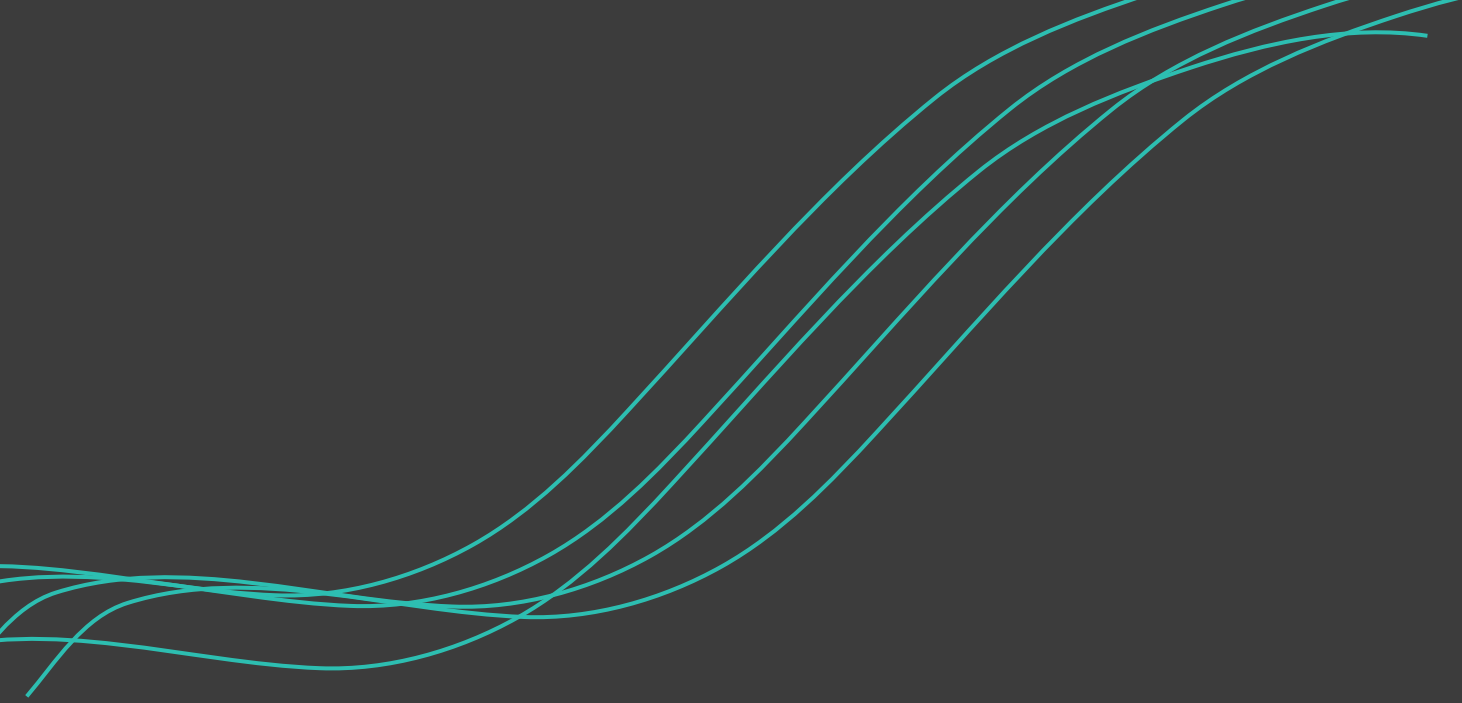
Il programma ConvERgenze vuole essere uno spazio in cui queste istituzioni, nel momento anche storico in cui sentono di dover reindirizzarsi come soggetti attivi, possano ragionare sugli approcci, sugli strumenti e sul loro ruolo di **agenti di cambiamento dei sistemi territoriali**. Avere a disposizione uno **spazio di confronto** è ciò che permette di formare quella intenzionalità ed attenzione alle nuove trasformazioni. Ma è altresì **un modo per convergere verso proposte di azione congiunta, a partire da interessi comuni e progetti praticabili**.

Il programma di ConvERgenze è uno snodo tra più azioni sinergiche:

- **una scuola di alta formazione** per i livelli dirigenziali sugli approcci di sistema e nuove programmazioni
- **un laboratorio progettuale** per sperimentare a partire da interessi convergenti concreti la programmazione delle trasformazioni e il raccordo tra progetti
- **una community** per mantenere un network trasversale e per implementare sperimentazioni progettuali
- **un'azione di ricerca** sui temi di innovazione, politiche di sviluppo territoriale e politiche trasformative







HOW

&

WHAT



Approcciare l'innovazione trasformativa: approccio, mindset e metodo

Cosa vuol dire lavorare sulla trasformazione dei sistemi e non solo aggiustare l'esistente?

Parliamo di trasformazione di sistemi perché le grandi sfide che stiamo affrontando in questi anni (le cosiddette transizioni - ecologica, digitale, demografica) ci richiedono un approccio all'innovazione che vada oltre il livello incrementale, di aggiustamento dell'esistente, ci mettono insomma di fronte alla **necessità di incidere non sulla revisione di modelli e sistemi finora esistenti ma sulla loro trasformazione**. Stiamo parlando di nuove modalità di approcciare i problemi attuali delle società in cui viviamo che esigono di essere inquadrati diversamente sia nella lettura che nella elaborazione di soluzioni, di nuove risposte alle grandi sfide che l'umanità si sta dando come ambiziosi traguardi non ulteriormente rimandabili.

La direzione che si prefigura è un cambiamento dei sistemi socio-tecnici ed economici che costituiscono l'ossatura delle nostre società e dei modelli delle organizzazioni e istituzioni. **Il grande campo di sperimentazione è ora capire come queste transizioni possano essere incorporate nelle politiche territoriali**, nello sviluppo delle organizzazioni - pubbliche o private -, negli assetti delle istituzioni e negli stili di vita delle persone, nonché su come possano essere messe a terra concretamente nell'analisi dei bisogni,

delle opportunità e delle strategie per realizzarli. In questo campo ci stiamo muovendo promuovendo e facendo cultura di un nuovo approccio all'innovazione: **l'innovazione trasformativa**.

"Produciamo innovazione trasformativa quando non ci occupiamo di gestire o migliorare un bisogno o problema isolato attraverso un'attività, un servizio o uno scambio di settore, ma quando interveniamo a cambiare un sistema complesso - rispetto ad una grande sfida - che non funziona più o non risponde più alle esigenze attuali."

Il processo di design: non solo tools, ma capacità di visione

Questo nuovo approccio implica un processo aperto e circolare, non lineare, e che in parte supera le pratiche del design (di servizio, strategico..) che abbiamo conosciuto finora in termini di tools specifici da applicare fase per fase per guidare un percorso ma li integra in un processo che supporta la capacità di visione degli interi sistemi.

Cosa significa in pratica trasformare un sistema?

Significa rivedere i sistemi attuali che non funzionano, a partire dalle cause, fattori e driver che producono a catena il problema, lavorare nella direzione di implementare policy, programmi complessi o azioni congiunte che incidono sulle cause di un problema di sistema e non solo su nuovi servizi e programmi che migliorino gli attuali.

Cambiare i sistemi implica due operazioni a fondamento:

1) coinvolgere più settori con relative competenze, coordinandoli verso una sfida trasformativa come direzionalità di trasformazione di azioni diverse;

2) lavorare non solo sul fronte dei servizi o dei modelli collaborativi, ma più estesamente su quello dei sistemi produttivi, dei sistemi sociali di vita, sulla ricomposizione di bisogni, della cultura come predisposizione di sistemi di senso accettabili e accettati, delle pratiche quotidiane di vita delle persone e della loro diffusione.

La **cross-settorialità** non è solo necessaria per aggregare le competenze di diversi attori e istituzioni nel costruire le risposte a sfide trasformative, ma è anche la premessa per poter ricomporre la domanda di trasformazione, che di per sé non è (spesso, ancora) formalmente costituita ed esplicita.

Il processo (ved figura 1) che guida questo approccio può sembrare apparentemente lineare ma in parte **può essere considerato come circolare. Il punto di accesso può essere visto in qualunque momento della filiera**: si può iniziare con l'intento di rivedere un singolo progetto con delle lenti più ampie o di valorizzare una risorsa del territorio (es. spazi urbani) o ancora una politica da implementare.

L'aspetto fondamentale che lo caratterizza è quello di lavorare con una visione ampia e aperta sulle interazioni fra sistemi, in modo intersettoriale e superando la logica del "bisogno".

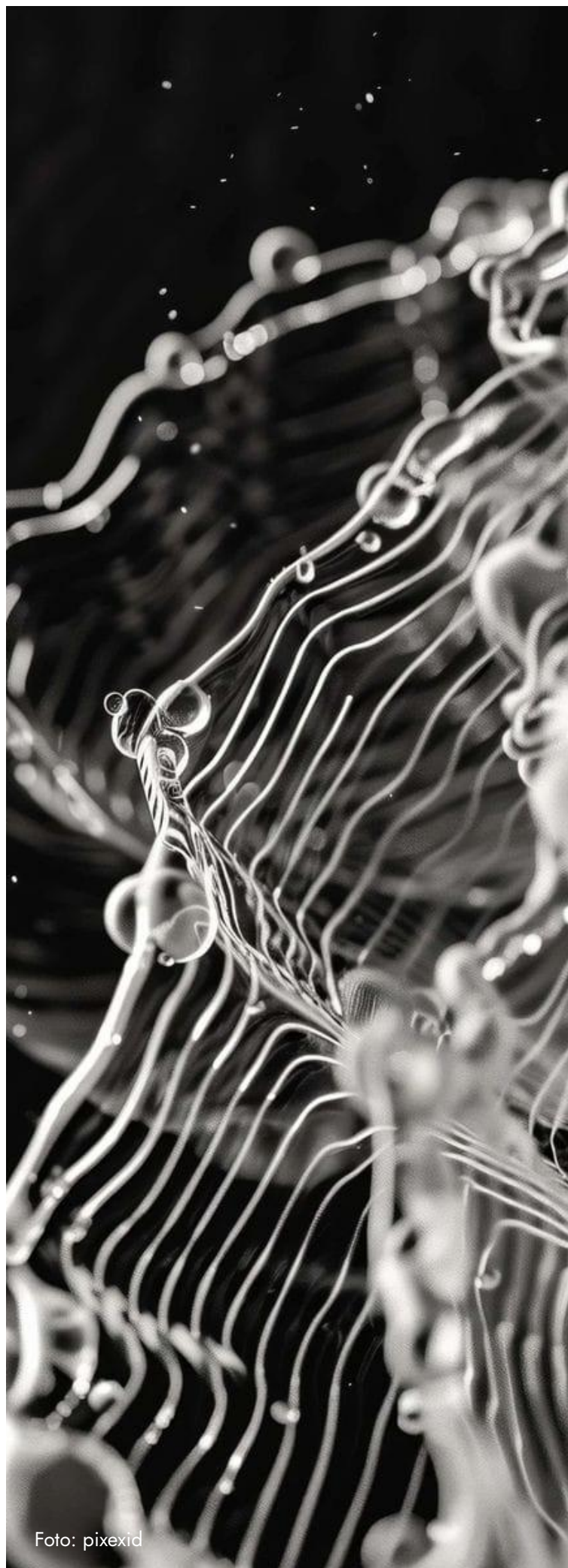


Foto: pixexid

Vediamo insieme gli step principali:

1 **Megatrend e analisi di sistema : capire i problemi**

E' uno degli elementi distintivi che fa da sfondo a tutto il processo, una fase di studio e analisi che identifichi quali sono i megatrend, le policy e programmi legati all'ambito su cui si deciderà di lavorare. Permette di allargare la visione, considerare quello che a livello internazionale e nazionale si sta muovendo sul tema. Questa fase consente di mappare quali sono gli ambiti connessi alla sfida principale, andando oltre il ragionamenti a silos e oltre le politiche di settore. Sulla base di queste connessioni è possibile declinare i bisogni ma con lo scopo di indagare i problemi sottesi, chiedendosi più volte "qual è la causa di questo problema? che cosa lo genera? che cosa lo mantiene?"

"Fare innovazione trasformativa vuol dire prendere in mano i problemi dei sistemi. Per questo diciamo che siamo nel campo delle policy: perché non soddisfiamo bisogni, ma ricostruiamo problemi pubblici, partecipando alla loro soluzione"

"Pensa in grande, agisci nel piccolo" Apparentemente questa prima fase può disorientare, allargare molto il campo e dare quasi una percezione di "impotenza" questo è però un passaggio necessario per rivedere e costruire risposte nuove a problemi che spesso non sono accuratamente identificati. Pensare in grande aiuta a rivedere anche il singolo progetto sotto una luce diversa, intravedere possibili connessioni, interloquire con attori diversi, uscire dalla logica di progetto che porta in modo lineare da a a b mentre al di fuori esiste una crescente complessità ed è fondamentale tenerne conto, evitando l' "effetto paralisi" ma al contrario aprendosi alle necessarie interconnessioni (settoriali, di ambiti, di attori, di territori).

"If I had an hour to solve a problem I'd spend 55 minutes thinking about the problem and 5 minutes thinking about solutions."
A. Einstein

2 **Costruire una missione**

Una sfida trasformativa indica il campo di problemi di un sistema-socio tecnico da cambiare, la missione traduce una sfida in un macro-obiettivo con finalità di cambiamento indicato (impatto), su un sistema e un termine temporale misurabile

3 **Formare l'intento e darsi direzioni**

Non più obiettivi ma direzioni, intenti. In questo senso una volta individuata una specifica missione si declineranno le direzioni che a differenza degli obiettivi permettono di muoversi in uno spazio più ampio, definiscono un intento. Non siamo più di fronte a sfide facilmente declinabili in obiettivi misurabili, siamo di fronte a un quadro più complesso fatto di variabili difficilmente prevedibili ma in cui è necessario dotarsi di una bussola per orientare le azioni. In questo senso avere direzioni chiare è più funzionale rispetto ad elencare obiettivi specifici che spesso vengono disattesi o superati dalla pratica.

4 **Costruire un portfolio di interventi**

Anche in questa fase l'approccio rispetto alla tradizionale progettazione è radicalmente diverso. L'idea è quella di costruire una serie di opzioni (progetti, interventi, politiche) che possono essere attuati da attori diversi che insieme concorrono (ciascuno per un suo pezzo) a dare una risposta alla missione individuata, non si tratta di un elenco di progetti ma di un sistema di connessioni che si rafforzano vicendevolmente anche in una continua ottica di sperimentazione.

CHE COS'E' UN PORTFOLIO?

Il portfolio è una rete di attività o interventi che guardano il problema da diverse angolazioni e dimensioni per prendere decisioni e azioni migliori in un mondo non statico. Il portfolio è quindi un'opzione aperta, una sorta di work in progress, dove il carattere sperimentale non è tanto quello delle buone pratiche "eccezionali" cui si riferiva l'innovazione sociale con ambizione di scalabilità spesso difficile da implementare su territori che hanno loro specificità, quanto l'apertura alle revisioni su un campo ambizioso che affronta problemi diversi e che mira alle radici dei sistemi – e in questo è radicale.

5

Le condizioni di tenuta e le ricadute organizzative

Chi trasforma?

A questo punto ci si chiederà chi può ricoprire il ruolo di regia di questo processo? Chi è il “mission owner”, chi il “mission manager”? Quali sono le condizioni che permettono di gestire e mantenere il portfolio, apprendere dalle sperimentazioni?

L’aspetto delle ricadute sugli attori coinvolti in questi processi è fondamentale. Una delle più evidenti implicazioni di questo tipo di approccio è la trasformazione organizzativa, il necessario cambiamento anche delle forme di valutazione della performance (in particolare all’interno della PA) e delle politiche che dovranno essere sempre più svincolati da una logica a silos e obiettivi e più strettamente legati a sfide trasformative e direzioni, che incentivino il dialogo fra settori e attori.

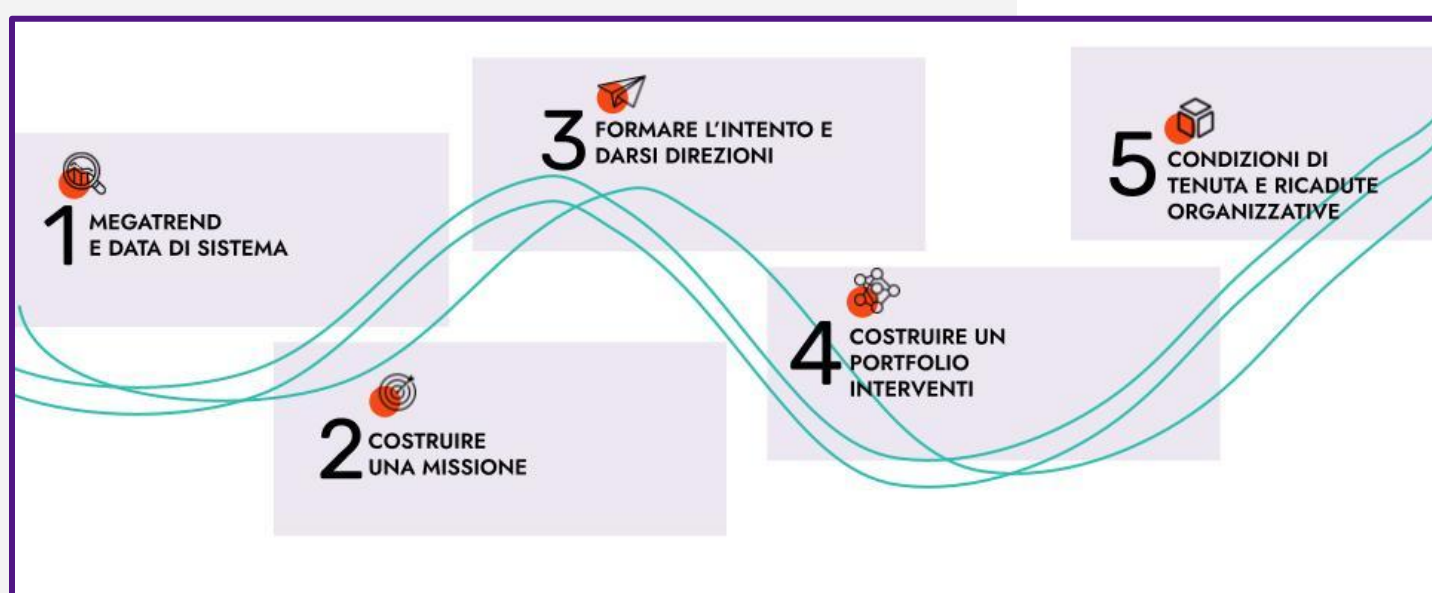


Figura 1 - Processo di design dell'innovazione trasformativa elaborato da Social Seed

Alcune questioni aperte: la governance e le risorse finanziarie prepararsi con l'attitudine

Resta una riflessione da portare avanti e che avrà diverse risposte anche in relazione alla scala territoriale che via via sarà possibile attivare rispetto alle missioni selezionate.

Chi è deputato a governare una sfida trasformativa? La regia più naturale per questo tipo di trasformazioni di sistema sembrerebbe spettare all'attore pubblico ma questo non deve avvenire necessariamente, si possono immaginare delle governance che forse si avvicinino di più a delle **"reti di coesione"**, a delle alleanze multi attoriali capaci di flessibilità e adattamento continuo. Dipende dalla sfida stessa, il punto è essere capaci di progettare coalizioni adeguate di attori utili a rispondere alle sfide, su regie ben precise che guidano le trasformazioni e ricompongono, oltre alla domanda, anche le risorse necessarie.

Di fatto, non sono solo attori del Pubblico a farlo – si pensi alle Fondazioni, o alle reti consolidate nei territori, o ad alcune agenzie pubbliche che stanno re-immaginando il loro ruolo come attori di sviluppo locale o regionale su transizioni. **Il punto sarà la capacità che avranno queste coalizioni di uscire da reti consolidate, tendenzialmente valoriali e di appartenenza e di passare dal must della collaborazione a quello più direzionale della programmazione di politiche trasformative.**

Si tratta di capire, quindi, chi ha il potere di leadership come regista,

ma anche come "connettore", capace di osservare e indirizzare le progettualità del portfolio al fine di produrre trasformazioni di sistema.

Se un sistema è complesso per definizione, tale sarà anche la compagine degli attori che concorrono a produrlo. Non sempre saranno collaboranti (si produrranno conflitti di interessi, valori, veti, o competizioni), non sempre saranno disposti ad allearsi (le alleanze sono spesso ancora settoriali o per logiche di appartenenza e similarità), non sempre saranno capaci di collaborare su stessi fini, e non sempre saranno convinti dell'utilità di dover cambiare parti di sistema o adottare certe direzioni (per abitudini consolidate e incapacità di reframing, o per convenienza ad agire sul breve periodo e su progetti consolidati).

Per quanto riguarda le risorse economiche e i finanziamenti anche in questo caso gli strumenti oggi a disposizione vedono con sempre maggiore interesse l'innovazione di sistema e si stanno muovendo verso questi temi. Rimane tuttavia ancora molto presente la logica di finanziamento a progetto. Una diffusione sempre maggiore della cultura dell'innovazione di sistema e di cosa implichi lavorare su grandi trasformazioni auspicabilmente avrà come conseguenza anche l'aumento di strumenti finanziari quali i capitali pazienti e gli investimenti a impatto. Rappresentano una leva fondamentale per implementare questi processi e per coinvolgere fin da subito gli attori finanziari.



// Il programma della scuola Edizione 2024

SFIDE

15.03.2024

L'APPROCCIO
DELL'INNOVAZIONE
TRASFORMATIVA PER
PROGRAMMARE IL
CAMBIAMENTO DEI SISTEMI
TERRITORIALI

Con:
Giulio Quaggiotto

DIREZIONI

5.04.2024

L'ANALISI SISTEMICA DEI
PROBLEMI E LA COSTRUZIONE
DELLE DIREZIONI DI SVILUPPO
PER IL CAMBIAMENTO

Con:
Alessandro Rosina e
Valeria Fedeli

PORTFOLIO

3.05.2024

PORTFOLIO DESIGN:
COORDINARE PROGETTI SU
MISSIONI

Con: incursione teatrale di
Sementerie artistiche

GOVERNANCE

6.06.2024

LA GESTIONE DELLE
TRASFORMAZIONI E LE FORME
DI GOVERNANCE

APPRENDIMENTI

27.06.2024

CONFRONTI E
APPRENDIMENTI FINALI

Presentazione pubblica presso
@R2B

Dall'intervento di Giulio Quaggiotto a ConvERgenze 15.03. 2024

COSA SERVE PER L'INNOVAZIONE TRASFORMATIVA

- **intento da obiettivi a intenzioni** | è un cambio di postura, significa saper usare le occasioni nell'ottica delle trasformazioni che possiamo contribuire a produrre, superare la logica dell'obiettivo, molto specifico, misurabile ma anche poco adattabile alle sfide trasformative e invece ragionare per intenzioni, direzioni di senso chiare ma allo stesso tempo flessibili e che possono generare diverse risposte, iniziative, programmi, progetti.
- **far riflettere il sistema su se stesso** | costruire e osservare una mappa sistemica ci mette in un punto di osservazione diverso, ci fa riflettere sul sistema stesso e su dove possiamo posizionarci con la nostra organizzazione, il nostro progetto, cosa manca e cosa potrebbe servire, in che punto del sistema intervengo? E' uno sguardo diverso che allarga l'orizzonte di senso rispetto alla propria azione.
- **lavorare a partire da quello che si ha** | spesso i progetti e le iniziative più interessanti partono dal piccolo, da chi è vicino al problema, i progetti non sono sempre scalabili, trasferibili da un contesto all'altro ma context based. bisogna essere attenti osservatori, capire dove nascono le proposte più interessanti e capire quali sono quegli elementi che le fanno funzionare, non tanto mutuare dei progetti ma mutuare delle condizioni.
- **costruire isole di coerenza** | lavorare con un approccio di questo tipo è complesso, spesso ci si trova in contesti in cui le modalità sono diverse, ancora legate alla logica del "singolo progetto", per questo motivo è fondamentale creare delle sinergie, delle isole di coerenza dove si riconosca il valore del cambio di paradigma e dove ci si dia spazio per sperimentare.



IL PERCORSO DI CONVERGENZE 2024

INTERGENERAZIONALITÀ E NUOVE SCALARITÀ TERRITORIALI

Nei 4 incontri dell'edizione 2024 di ConvERgenze, il gruppo di lavoro ha posto **la questione dell'intergenerazionalità** rispetto agli attuali cambiamenti demografici e culturali in regione Emilia Romagna e si è interrogato sulla necessità di rivedere cosa intendere per **scala territoriale** adeguata per azioni di sistema.

I due temi di interesse costituiscono rispettivamente:

- un ambito di trasformazione su cui ragionare in termini di sistema e non solo di supporto ad un target di utenti: **dalle politiche per i giovani alla relazione tra età diverse di gruppi sociali rispetto a bisogni, poteri, opportunità.**
- e una premessa di metodo per guardare il fenomeno e i progetti a scale adeguate: **come i problemi ricostruiscono le scale territoriali** e come ci dobbiamo preparare con azioni inter-istituzionali al di fuori degli ambiti di competenza

Ne abbiamo parlato con alcuni esperti, riflettendo sulle metodologie delle trasformazioni e sui due temi dell'intergenerazionalità e del rescaling territoriale.

Giulio Quaggiotto // Strategic Innovation Advisor

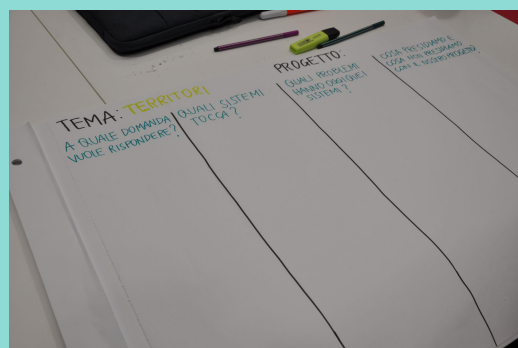
ha portato la sua esperienza su approccio e postura dei programmi indirizzati alle trasformazioni, sia rispetto alla scala di politiche nazionali che rispetto alla capacità di partire da azioni anche piccole, di più attori, di cui l'effetto complessivo fosse tenuto da una direzionalità di trasformazione e non solo di aggiustamento dell'esistente. Ciò per capire che l'intento trasformativo non agisce necessariamente per cambiamenti insostenibili, ma per direzioni effettive e praticabili.

Alessandro Rosina // Professore ordinario di demografia e statistica sociale nella facoltà di economia all'Università Cattolica di Milano

E' intervenuto sulla questione del cambiamento demografico rispetto non solo ai dati sull'invecchiamento progressivo delle nostre società di economie avanzate, ma anche dei nuovi frame culturali che le nuove generazioni praticano nelle scelte lavorative, abitative, etc. Lo scopo è stato quello di ricostruire un orizzonte ampio in cui leggere le cause radicali dei nuovi fenomeni, rispetto cui le trasformazioni dovrebbero poi intervenire per spostare sul lungo termine gli effetti problematici del trend demografico.

Valeria Fedeli // Professoressa ordinaria al Dipartimento di architettura e studi urbani al Politecnico di Milano

Ha ricostruito, a partire da un progetto Europeo del Politecnico, cosa significa ripensare i territori delle politiche al di là dei confini amministrativi, non più adeguati sia a perimetrare i problemi (ad esempio la questione dell'abitare), sia a progettare interventi efficaci. La transcalarità è stata discussa nel laboratorio come orizzonte difficile da tenere per vincoli e prassi amministrative, ma necessaria per rileggere fenomeni che si svolgono a più scale, e capire il formarsi di nuovi territori che sfidano le politiche consolidate - come le questioni sulle aree interne o i territori dei flussi di lavoro.



Prima edizione della scuola

Mappa del portfolio: la costruzione dell'intervento sul sistema

Legenda della mappa

- **Sfida trasformativa**
- **ambiti implicati e problemi di sistema**
- **direzioni di cambiamento**
- **portfolio progetti**

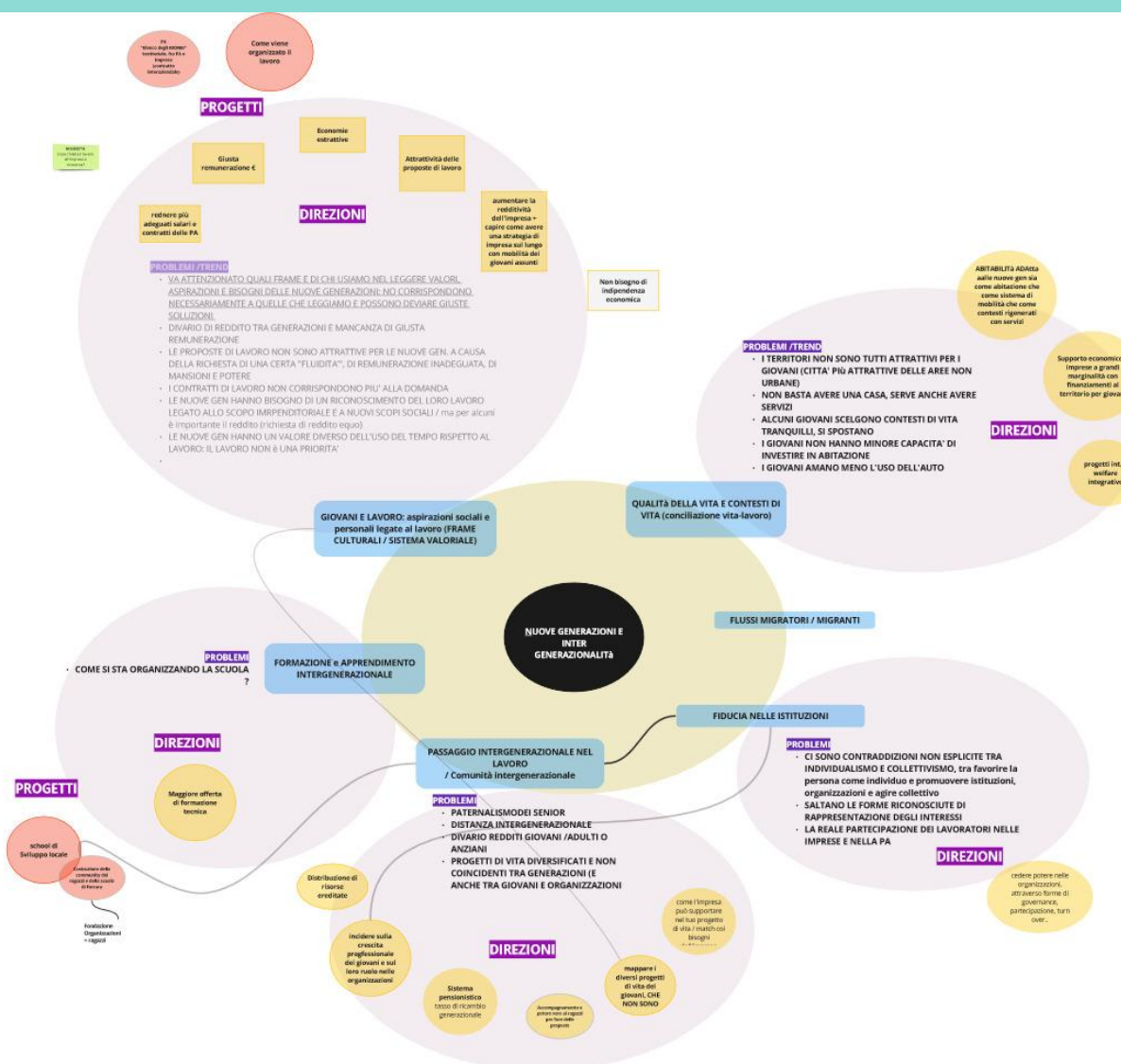
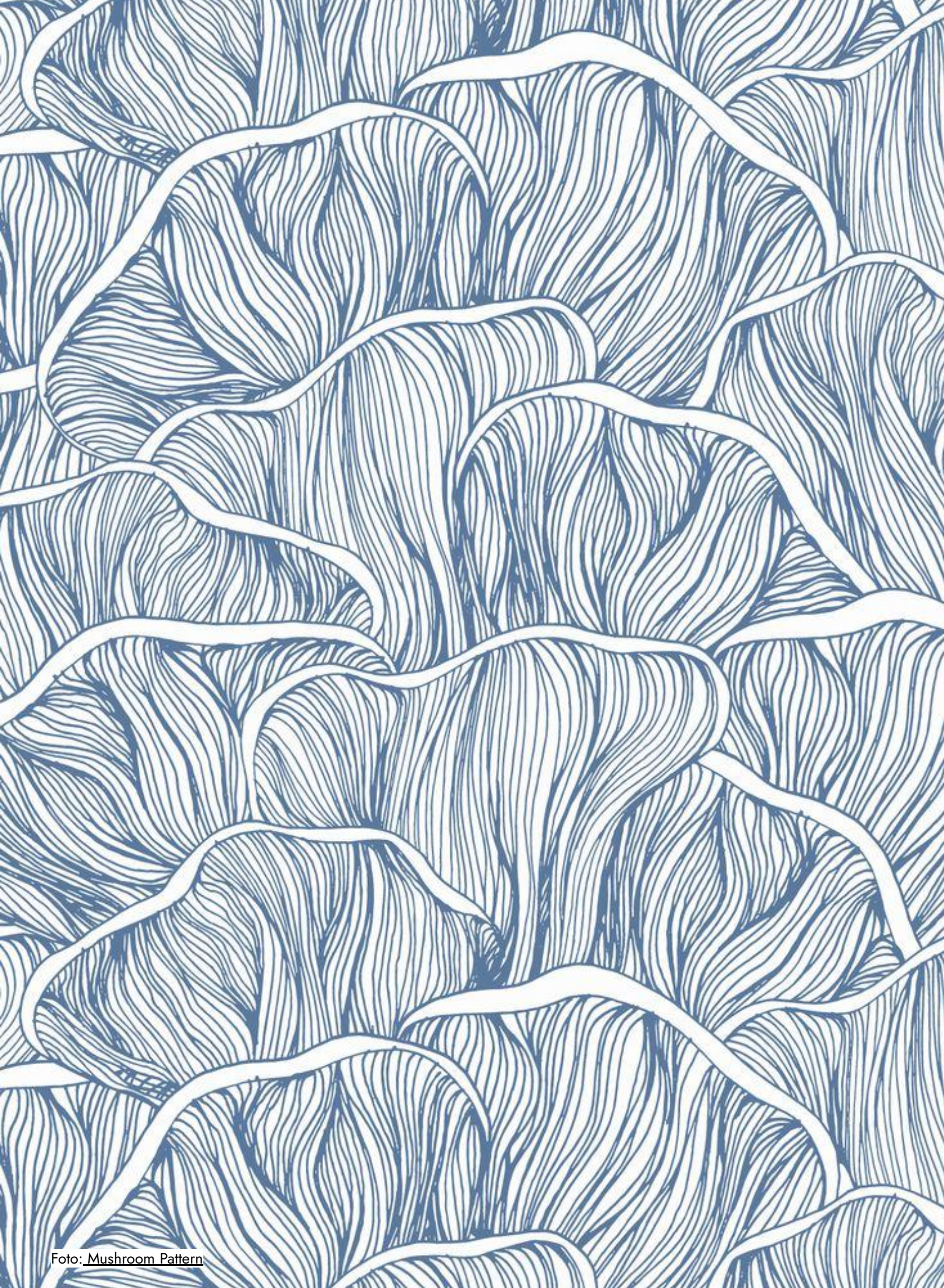


Figura 2 - Mappa su intergenerazionalità realizzata dai partecipanti

A cosa serve lavorare sul sistema complessivo?

- **visualizzare e dare un senso ai molteplici progetti di innovazione necessari** in tutti i settori per agire su direzioni in diversi ambiti, ma connesse, reindirizzando il potenziale di trasformazione e ricomponendo la frammentarietà degli interventi
- **creare un senso di coerenza tra ecosistemi, settori e attori** in modo che l'intelligenza collettiva possa essere sfruttata per affrontare le sfide
- **mappare e costruire una bussola sui progetti** (presenti o in cantiere) rispetto alla capacità di incidere su un problema complesso e non solo su un bisogno
- **agire per strategie non lineari e reversibili sui progetti**, tenendo le direzioni e la lettura condivisa dei problemi come base
- **disporre di un assetto progettuale complesso da cui poter progettare sistemi di coordinamento e governance efficaci**, anche attraverso una costruzione delle scalarità territoriali utili a gestire i problemi di sistema e le direzioni strategiche



The image features a dark grey background with several thin, flowing teal lines that create a sense of movement and depth. These lines are arranged in two main groups: one set of lines curves from the top left towards the upper right, and another set curves from the bottom left towards the lower right. The word "FORWARD" is centered in the middle of the image in a teal, all-caps, sans-serif font.

FORWARD

Linee guida per istituzioni e attori che lavorano sulle trasformazioni di territorio

Siamo in una fase di transizione a tutti gli effetti: i bisogni di cambiamento entrano nelle agende, le transizioni sono un obiettivo delle pubbliche amministrazioni, le organizzazioni sono focalizzate sul rivedere nuove filiere difficili da ridisegnare, i territori necessitano di nuovi approcci di problem setting.

Permangono però strumenti e strutture divisionali e compartimentali, risorse non facilmente reindirizzabili, sistemi di alleanze ancora basati su reti di appartenenza.

Il gruppo di ConvERgenze ha discusso alcune linee di sviluppo per nuovi processi istituzionali utili a gestire questa fase storica, a partire da aspirazioni e dalle risorse a disposizione, come i luoghi delle trasformazioni, i programmi presenti, le capacità dirigenziali nel promuovere nuove posture nella progettazione di politiche e nel governo di progetti. Di seguito il manifesto del gruppo ConvERgenze, con linee guida di indirizzo.

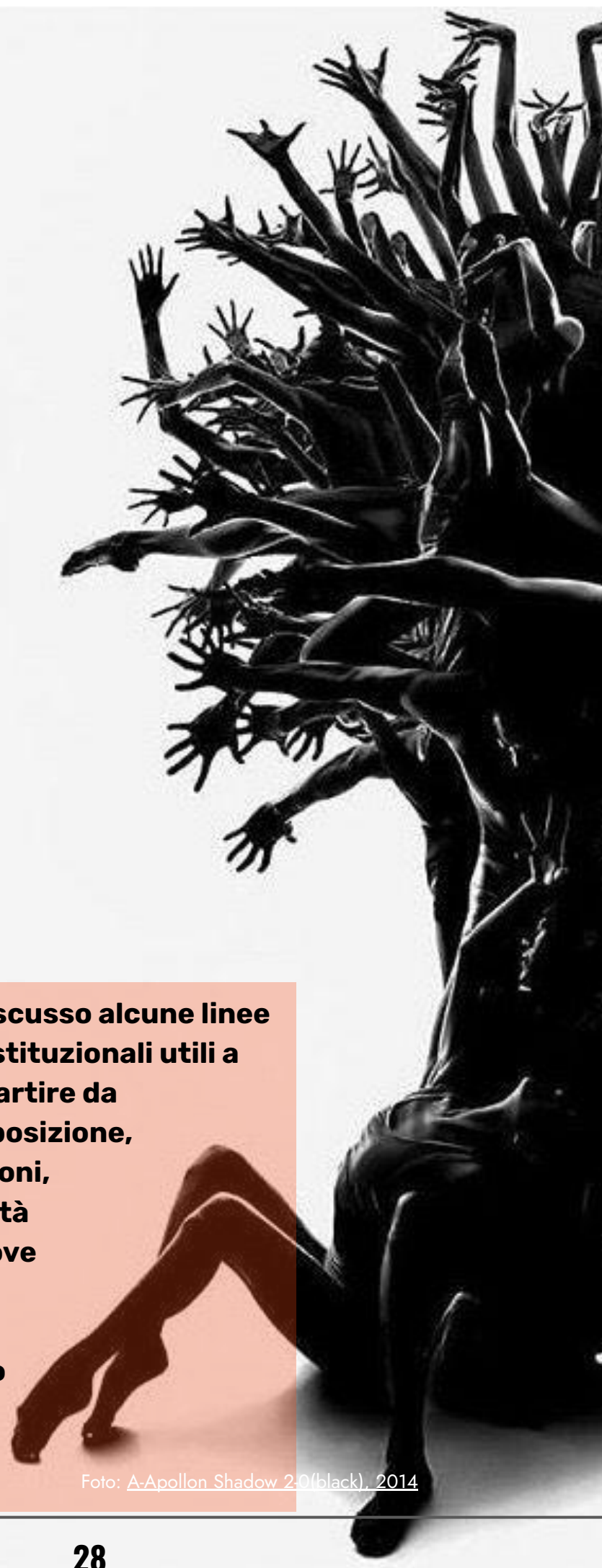


Foto: [A-Apollon Shadow 2.0\(black\), 2014](#)

Per continuare a convergere serve:

- **RIGENERARE LE ISTITUZIONI:**

cambiare pratiche istituzionali e organizzative lentamente, congiuntamente, accompagnati, ma seguendo forti direzionalità di trasformazione dei sistemi e sulla base di sfide condivise

- **DIFFONDERE APPROCCI CULTURALI ALLE TRASFORMAZIONI:**

passare da competenze individuali ad approcci culturali, capacità di cambiare i mindset organizzativi più resistenti, favorire gli spazi di sperimentazioni interni alle organizzazioni

- **OPERARE TRA SETTORI DIVERSI:**

andare oltre la settorialità e la dipartimentalizzazione dei programmi, o il lavoro per silos delle organizzazioni, attraverso occasioni di scambio progettuale

- **SPERIMENTARE SU PROGRAMMI E LINEE DI INDIRIZZO ESISTENTI:**

spesso le occasioni per agire con direzionalità trasformativa sono contenute nei margini di manovra di programmi esistenti

- **RICONNETTERE LE PROGETTUALITÀ ESISTENTI:**

il potenziale trasformativo sta nella capacità di raccordo e ricucitura di iniziative, progetti ed attività già in campo, da interconnettere per valorizzarli

- **RIVEDERE LE SCALE TERRITORIALI:**

i problemi di sistema implicano di uscire dai perimetri con cui osserviamo le criticità e le risorse, e ricomporre su scale diverse le interconnessioni tra progetti e attori

- **AVERE UN MANDATO FORTE:**

una direzione forte a livello regionale, capace di guidare processi ampi, dove diversi gruppi locali possano co-progettare, e capace di sperimentare linee di mandato su sfida formative (come il Patto per il Lavoro e Clima), programmi flessibili, e sistemi di valutazione delle politiche sulla capacità trasformativa

- **DOTARSI DI STRUMENTI DI INDAGINE:**

avere strumenti di ricerca, di formazione progettuale, di scambio sui saperi e sulle metodologie, nonché sui nuovi linguaggi, strumenti e approcci teorici sull'innovazione trasformativa

Convergenze al futuro: come proseguire

ConvERgenze oggi è una community che ha bisogno di essere alimentata rispetto alle seguenti necessità

1. ADVOCACY

Per le istituzioni, per la cultura, per il mindset, per una nuova alleanza tra politici, tecnici, imprese e ets, per fare lobbying sia nel territorio che fuori. Emerge infatti come di fronte a grandi sfide come la demografia e invecchiamento della popolazione, le disuguaglianze e la povertà, la coesione territoriale e le nuove scalarità, il lavoro e la leadership imprenditoriale, l'intelligenza artificiale e la transizione ambientale, nessun attore può avere una risposta o una soluzione ma servono solide alleanze che possano dare vita a nuove direzioni e progettualità

2. FORMAZIONE

Promuovere metodi nuovi e allenare le competenze a pensare in grande e costruire in piccolo, costruzione di uno spazio ibrido dove confrontarsi ed essere ispirati anche come pratica di resistenza quando innovare diventa faticoso o quando emergono fallimenti.

3. PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE

Promuovere gruppi di lavoro su tematiche trasformative, accompagnare progettualità del pubblico e del privato. Emerge la necessità di individuare alcune tematiche specifiche, e costruire processi ad hoc

4. RICERCA

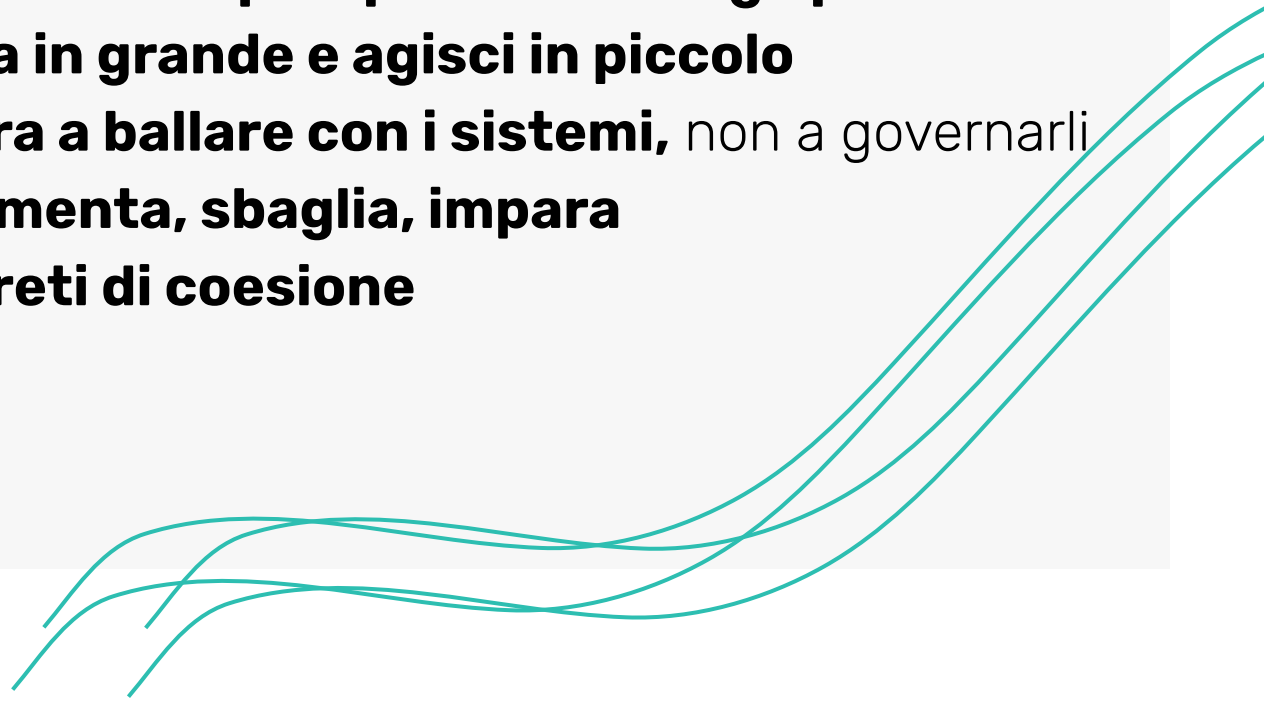
Continuare una ricerca azione con un gruppo di pilotaggio che può da un lato monitorare le azioni di portfolio alimentate dalla prima edizione di convergenze, dall'altro sostenerne di nuove e costruire un'azione di ricerca sui dati per supportare gli sviluppo futuri (portfolio management)

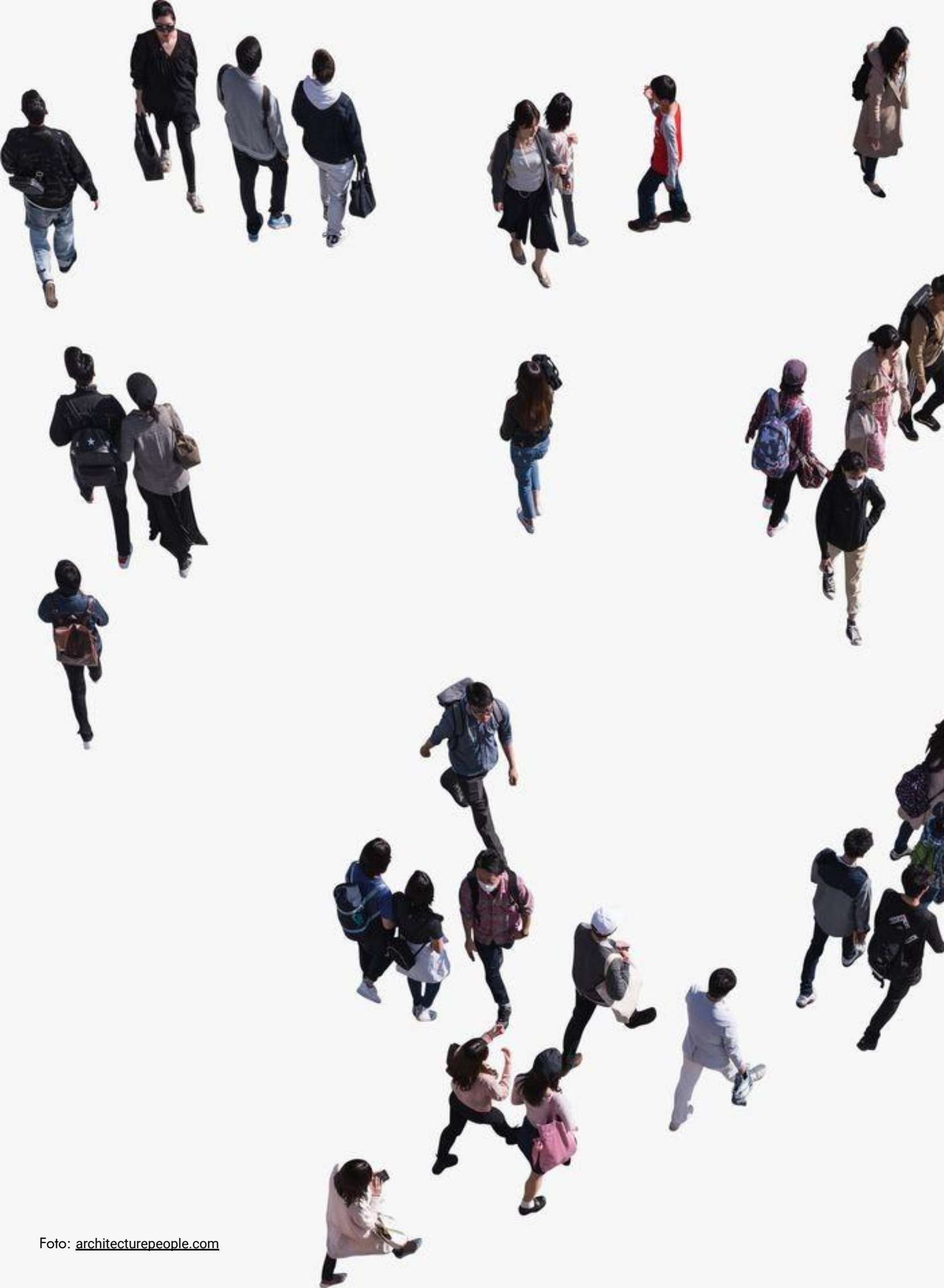
"If destination is a known fixed point in time / space, direction is the act of riding flows we have no control over with intent".

Kevin Richard, 2021



I DIECI PUNTI DELL'INNOVAZIONE TRASFORMATIVA

1. l'innovazione trasformativa la fai solo con una **visione di futuro**
 2. lavora **sull'intento** e sulle direzioni strategiche
 3. capisci cosa c'è dietro i bisogni e **impara a pensare per problemi di sistema**
 4. progetta in modo **cross-settoriale**
 5. costruisci opzioni di risposta generando **connessioni**; lavora per **portfolio** e non per singoli progetti
 6. lavora con una **prospettiva di lungo periodo**
 7. **pensa in grande e agisci in piccolo**
 8. **impara a ballare con i sistemi**, non a governarli
 9. **sperimenta, sbaglia, impara**
 10. **crea reti di coesione**
- 



“L

a partecipazione di Secis a Convergenze in qualità di partner ha generato in primo luogo una comprensione più profonda delle grandi sfide che siamo chiamati ad affrontare e dell'innovazione trasformativa quale modalità di risposta a tali sfide.

Questa comprensione ha accresciuto una consapevolezza: sia tu una organizzazione pubblica o privata, di piccole o grandi dimensioni, che opera in contesti geograficamente contenuti o internazionali, con impatti limitati o di grande momento, **diviene sempre più importante per il successo della tua avventura adottare uno sguardo “dal primo piano”**, capace di abbracciare l'articolazione dei problemi di interesse e dei soggetti che operano per risolverli e di capire il senso, gli ambiti, la posizione, il percorso e gli alleati della propria organizzazione e attività. Occorre ampliare, in sintesi, uno sguardo sistemico.

Ma questo non basta. **Lo sguardo sistemico consegna alle persone e alle organizzazioni nuove fatiche: motivazionali, cognitive e relazionali. La magnitudo delle fatiche misura il senso e il valore del percorso Convergenze.** Quanto più aumenta la distanza fra la dimensione dei problemi e la nostra forza di intervenire, tanto più diviene centrale la capacità di tenuta motivazionale. Quanto più è ampio il salto fra bisogni e problemi, fra risolvere e trasformare, tanto più è fondamentale la capacità di sostenere costi cognitivi fuori dalle proprie zone di comfort. Quanto più articolato il tipo e il numero dei soggetti in campo, tanto più è essenziale la nostra capacità di relazione e di immaginare nuove forme di governance. **Convergenze si configura dunque come percorso di capacitazione.**

Come dunque avanzare? In primo luogo continuando nella scuola, che conclude in questi giorni il primo anno, ampliando la platea e l'eterogeneità dei soggetti che vi partecipano. La scuola ha accresciuto consapevolezza, motivazione, relazioni ampliando isole di coerenza sull'innovazione trasformativa.

Inoltre ci sembra importante svolgere un servizio di accompagnamento alle diverse piste di lavoro che si sono generate fra i partecipanti alla scuola (e che si genereranno negli anni a venire), per potenziare e qualificare l'agire trasformativo e facilitarne la diffusione.

Infine occorre rafforzare oggi (e sempre più in futuro) la convergenza con sfera politica ed amministrativa a tutti i livelli, affinché il nostro percorso possa aumentare la sua efficacia.

”

Ruggero Villani

Direttore presso **Confcooperative Ferrara**, Amministratore di **Se.c.i.s. Servizi Srl** e Presidente della **Scuola di Sviluppo Territoriale Ferrara**

“

L

a scelta di accompagnare un percorso come
Convergenze nasce dall'osservazione.

La diffusione sui territori di progettualità e programmazioni orientate all'innovazione trasformativa porta ad un confronto quotidiano con un'esigenza diffusa di revisione dei modelli, anche organizzativi, e delle pratiche collaborative necessari alla gestione degli interventi stessi.

Dare risposte integrate a bisogni di sistemi complessi impone, infatti, cambiamenti nelle strategie, nei sistemi di regolamentazione, negli strumenti, nelle competenze, nel rapporto tra settori, nelle alleanze tra attori, nelle governance.

A tali trasformazioni non sempre le organizzazioni pubbliche e private, grandi e piccole che siano, riescono a reagire in autonomia e la loro richiesta di supporto comporta un ripensamento delle forme e delle modalità di assistenza che realtà intermedie come la nostra possono offrire, oltre che a un ripensamento del nostro stesso modello di programmazione e gestione.

Per questo, attraverso Convergenze, si è voluto contribuire con idee ed esperienze a immaginare e testare un **percorso nuovo di accompagnamento capace di abilitare le organizzazioni e le persone all'innovazione trasformativa e favorire una diffusione su scala sempre più ampia dei principi che ne sono alla base.**

Attraverso Convergenze, poi si è voluto favorire la costruzione di uno spazio protetto e generante all'interno del quale bisogni, proposte, visioni potessero nel confronto orientare lo sviluppo del percorso stesso.

Quanto fatto insieme pensiamo abbia portato a uno strumento pronto per essere replicato e messo a disposizione ora di attori e territori, all'interno di un sistema, quello regionale, che grazie

al lavoro delle sue istituzioni da tempo si è posizionato su tali temi. Il nostro impegno sarà orientato in questo senso.

”

Barbara Busi

Manager dell'Area Territori, Partecipazione e Attrattività e
Coordinatore Presidio Industrie Culturali e Creative per **ART-ER**.

“Abbiamo sostenuto l’avvio della prima edizione di Convergenze con l’entusiasmo della “prima” e l’incertezza sui suoi esiti.

L’entusiasmo era fondato sulla solidità dell’impianto complessivo dell’iniziativa e di chi l’ha immaginata, ma soprattutto degli assunti di base e degli obiettivi attesi.

Il percorso fatto, beneficiando della ricchezza dell’aula (plurale, esperta e desiderosa di costruire “quadri di riferimenti condivisi”) – a nostro avviso – ha confermato la bontà dell’intuizione e del metodo; riteniamo ineludibile, nonché fruttuoso agire in una logica partenariale e sulla base di un approccio “trasformativo”.

A questo punto, diventa essenziale raffinare il “come” procedere nel futuro. Riteniamo che la seconda edizione possa essere finalizzata, fra l’altro, a coltivare due obiettivi sfidanti:

- a) diffondere diffusamente – rispetto alle diverse tipologie di enti di appartenenza dei partecipanti – **l’intenzionalità per la “cultura partenariale”** e per l’approccio trasformativo;
- b) **affinare possibili modalità di intervento, di tipo partenariale (pubblico-pubblico e pubblico-privato), da sperimentare nel territorio regionale,** ai fini della successiva replicabilità e scalabilità.

Il tutto avendo, fra l’altro, quale cornice di riferimento il piano di azione europeo per l’economia sociale.

”

Luciano Gallo

Membro del Gruppo tecnico sul codice dei contratti pubblici di
ANCI nazionale e referente contratti pubblici,
innovazione sociale e diritto del terzo settore **ANCI ER**

“P

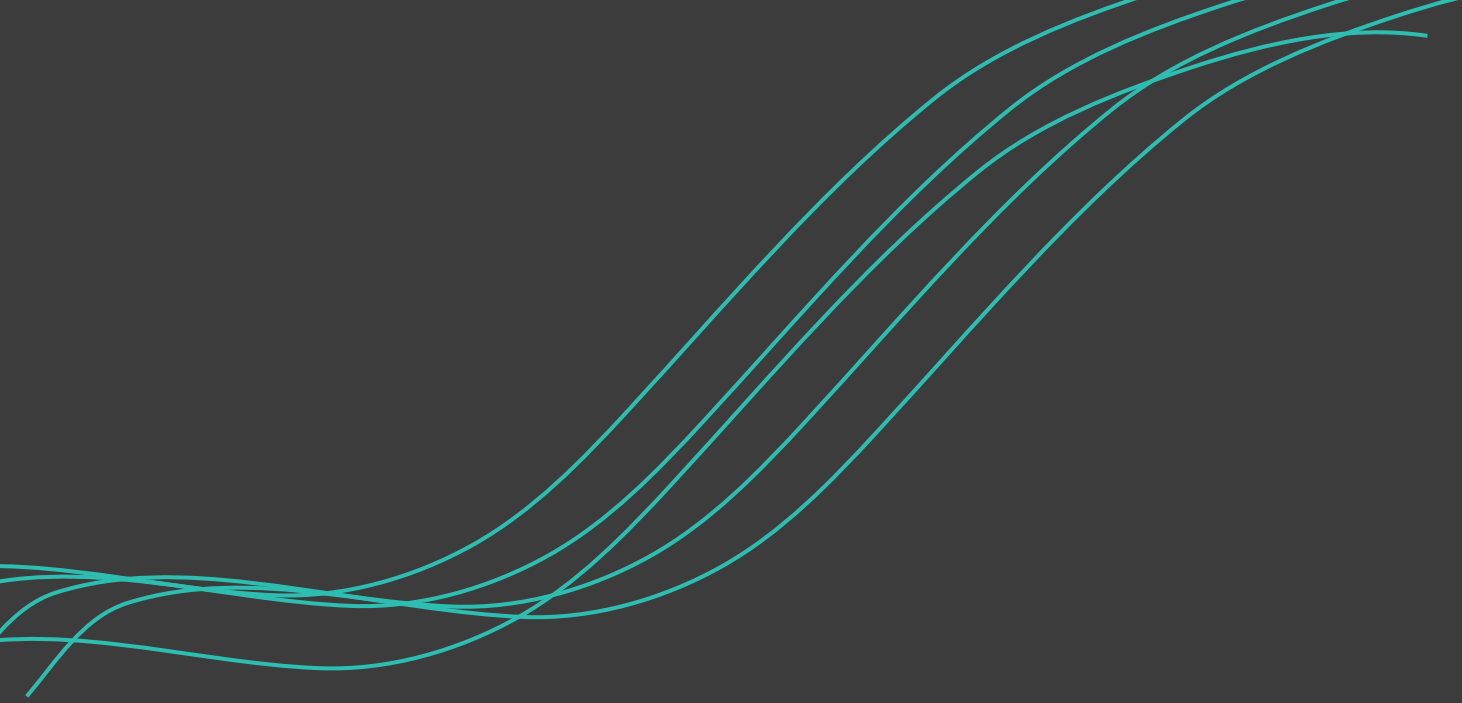
er affrontare sfide trasformative come la questione demografica e intergenerazionale gli strumenti tradizionali dell'innovazione non sono sufficienti.

Bisogna (r)innovare l'innovazione. E' questo che Convergenze ha cercato e sta cercando di fare con un percorso che è allo stesso tempo di ricerca di nuove soluzioni e nuovi strumenti e processi per arrivarci. **Centrale in questo percorso e' il concetto di cura.** Identificare attività' e attori già presenti nel territorio, scoprire dinamiche già in atto e creare uno spazio di dialogo generativo che metta in discussione ruoli e identità richiede una particolare attenzione curatoriale. Così come aggregare esperienze e assets richiede un lavoro che è allo stesso tempo di analisi molto dettagliata dei problemi e astrazione per identificare dinamiche di sistema e leve per il cambiamento che vadano oltre l'orizzonte di un particolare progetto. Ai partecipanti è stato richiesto **il coraggio di formare isole di coerenza all'interno di un sistema che al momento e' disegnato per rinforzare dinamiche di divisione e frammentarietà.** Questo ha portato a constatare che ci sono già esperienze significative di un futuro che c'è già, ma non e' distribuito in forma omogenea. Sta alla comunità' tradurre queste isole in un nuovo territorio.

Tutto questo lavoro paziente di cura, aggregazione, tessitura di rapporti e esperienze, commistione di ottiche dal basso e dall'alto è l'opposto del modello di innovazione che ci viene proposto nella narrativa degli unicorni e il soluzionismo tecnologico. I partecipanti di Convergenze da questo punto di vista stanno offrendo un'alternativa concreta a chi sia interessato all'innovazione trasformativa.

”

Giulio Quaggiotto
Strategic Innovation Advisor



PARTICIPANTS

&

THANKS



I partecipanti della prima edizione di ConvERgenze

Alberto Masini, Responsabile Ufficio Sostenibilità e Sviluppo Territoriale, Emilbanca

Alessandro Catellani, Community & Social Innovation manager CASCO

Alessandro Ferrari, Ufficio Innovazione e start up, Emilbanca

Alessandro Masetti, Responsabile Ufficio Terzo Settore con competenza territoriale Reggio Emilia, Parma e Piacenza, Emilbanca

Alessandro Rossi, Referente Sostenibilità presso ANCI

Alice Zanardi, Sindaco di Codigoro

Ambrogio Dionigi, Area Sviluppo Economico Città metropolitana di Bologna

Andrea Bolzaro, Vice Responsabile Ufficio Sviluppo Imprese, Emilbanca

Andrea Marchesini, Direttore di Cartiera di Marzabotto

Annarita Cuppini, Direttrice Open Group Impresa Sociale Bologna

Antonio Buzzi, Presidente Federsolidarietà ER

Barbara Busi, Manager dell'Area Territori, Partecipazione e Attrattività e Coordinatore Presidio Industrie Culturali e Creative per ART-ER

Beatrice Aimi, Assessore alla comunità giovanile Comune di Parma

Caterina Ferri, promozione di servizi e progetti di sviluppo territoriale; community management; servizi alle imprese presso SE.C.I.S. Servizi srl

Claudia Ferrari, Sindaca del Comune di Sarmato (Piacenza)

Daniela Freddi, Responsabile del Piano per l'Economia Sociale Città Metropolitana di Bologna

Edoardo Accorsi, Sindaco di Cento

Eduardo Raia, Vicepresidente di Coress di Reggio Emilia e presidente giovani cooperatori di Confcooperative Terre d'Emilia

Elena Gamberini, Dirigente Unione Reno Galliera

Elisa Bottazzi, Project coordinator presso ART-ER

Elisabetta Benfenati, Responsabile Progettazione e Sviluppo Cadiati

Emanuela Allegri, Responsabile della struttura operativa giovani Comune di Parma

Francesca Altromare, Sviluppo territoriale a attrattività per ART-ER

Francesca Mattioli, Dirigente delle politiche culturali Comune Terre d'Argine

Gianluca Bariola, Direttore Confcooperative Piacenza
Gianluigi Adami, Vice Direttore territoriale area Parma, Piacenza e Guastalla, Emilbanca
Giorda Saponi, Cooperativa Fratelli è Possibile
Graziana Bonvicini, Coordinatrice Architetti di Quartiere Comune di Reggio Emilia
Giulia Casarini, Presidente Cadiai
Ilaria Avoni, Presidente di Cooperativa Piazza Grande Bologna
Ilaria Dall'Asta, Unione Montana Comuni Appennino Reggiano
Lorenzo Sartori, Referente direzione generale, Emilbanca
Luciano Gallo, Esperto rapporti PA ed ETS, membro del Gruppo tecnico sul codice dei contratti pubblici di ANCI nazionale
Martina Lodi, Referente ECN – European Crowdfunding Network per ART-ER
Massimo Caroli, Presidente ASP Romagna Faentina
Michele d'Alena, Innovation and collaboration manager Fondazione Innovazione Urbana
Monica Visentin, Ufficio Programmazione Strategica e Governance, Unione Romagna Faentina
Nicoletta Levi, Dirigente Partecipazione Comune di Reggio Emilia
Paola Bertocchi, Sustainability Manager CAMST
Ruggero Villani, Direttore Confcooperative Ferrara, Amministratore di Se.c.i.s. Servizi Srl e Presidente della Scuola di Sviluppo Territoriale Ferrara
Sara Teglia, Project Manager Impronta etica
Silvia Pulvirenti, Community Manager presso Confcooperative Ferrara e servizi alle imprese presso SECIS
Simone Fabbri, Responsabile Relazioni Esterne e Sostenibilità Legacoop Bologna
Susanna Coppolecchia, Dottoranda Università di Bologna

THANKS

Ringraziamo **Sementerie Artistiche** per l'incursione teatrale, i relatori **Valeria Fedeli, Alessandro Rosina** e tutti i **partecipanti** alla prima edizione della scuola Convergenze.

Un ulteriore ringraziamento a **Giulio Quaggiotto** che alimenta continuamente la nostra visione e le nostre aspirazioni.

Ringraziamo anche tutto il team di **Social Seed** e tutto il team di **Secis**.

I partner di progetto che hanno creduto nell'impresa, **Art-Er e Anci**.

Un ringraziamento speciale va infine ad **EmilBanca** per averci ospitato e per creduto e supportato il progetto.

Authors: Francesca Battistoni, Nico Cattapan, Giulia Sateriale

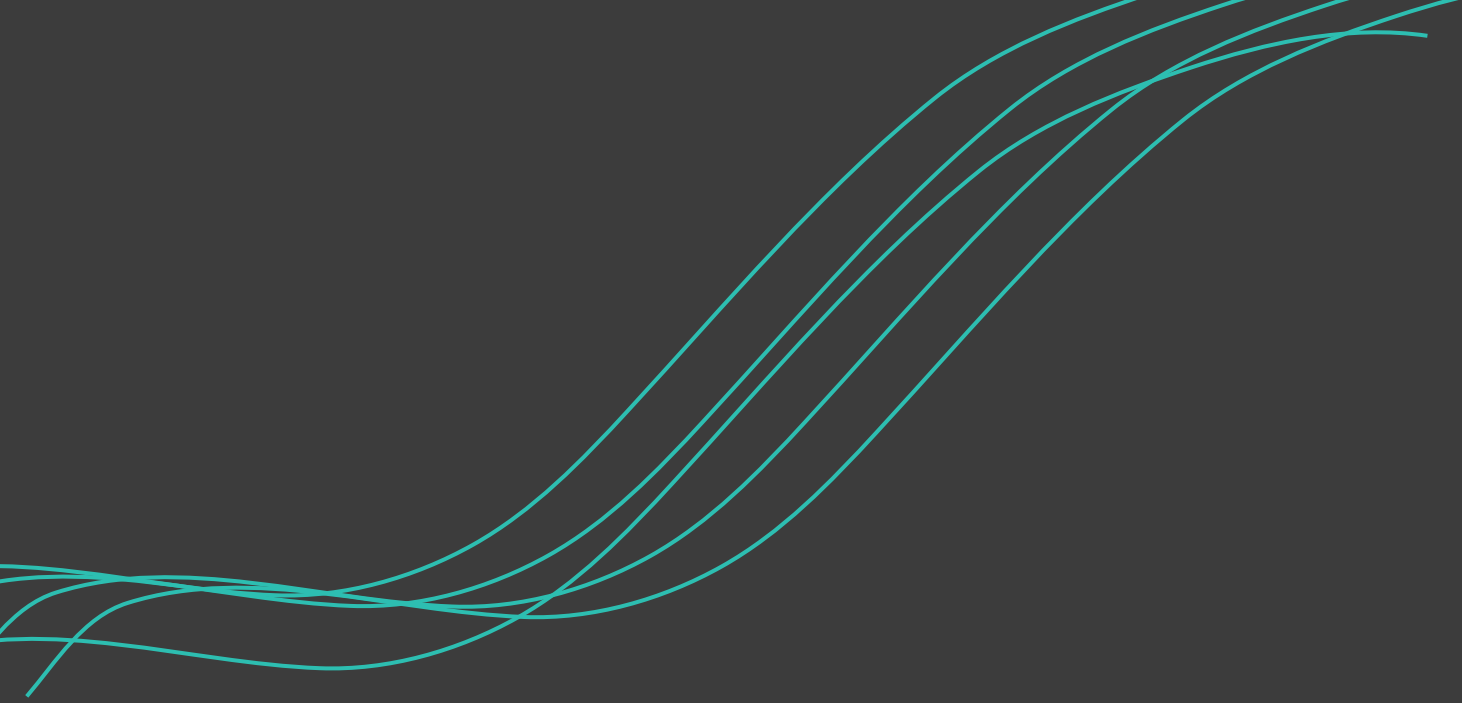
Design by: Giulia Cassani

Get in touch: www.convergenzelab.eu

June 2024

Logo Convergenze: foto di [Ulrike Wathling, Pinterest](#)

.....



BIBLIOGRAPHY

BIBLIOGRAPHY

1. **Disegnare e agire l'innovazione trasformativa: il portfolio design** (2023) di Francesca Battistoni, Nico Cattapan e Giulia Sateriale, <https://che-fare.com/almanacco/cultura/disegnare-e-agire-linnovazione-trasformativa-il-portfolio-design>
2. **Dalle transizioni alle sfide per l'innovazione trasformativa** (2022) di Nico Cattapan e Francesca Battistoni, pubblicato su CHE FARE, <https://che-fare.com/almanacco/politiche/dalle-transizioni-alle-sfide-per-linnovazione-trasformativa>
3. **Redesigning Meso-Institutions in the Social Economy to Deal with Uncertainty: The Case of CGM Network** (2024) di Francesca Battistoni, Giulio Quaggiotto e Flaviano Zandonai, pubblicato su MDPI https://www.mdpi.com/2071-1050/16/3/1277?fbclid=IwZXh0bgNhZWQCMTEAAR1dcKfhFs3-SBn6WMhwgZ6ROZPTFcQPn4L90m9k3PL8YMgRpYFvWepUfKM_aem_ZmFrZWR1bW15MTZieXRlcw
4. **United Nations Development Programme Strategic Plan 2022-2025**, www.undp.org, UNDP 2021
5. **System Change: A Guidebook for Adopting Portfolio Approaches A Methodological Guide for Understanding and Addressing Complex Development Challenges**, www.undp.org, UNDP 2022
6. **Uncertain times, unsettled lives. Shaping our future in a transforming world**, www.undp.org, HUMAN DEVELOPMENT REPORT 2021/2022
7. **RADICAL UNCERTAINTY REQUIRES RADICAL COLLABORATION. Stepping stones towards systems transformation with innovation portfolios**, Mikael Seppälä, Sitra Memorandum 2021
8. **57° Rapporto sulla situazione sociale del Paese/2023**, CENSIS

9. **2023 Edelman Trust Barometer Global Report** (2023) , Edelman
10. **The future of work in Europe. Automation, workforce transitions, and the shifting geography of employment**, Discussion paper June 2020, McKinsey Global Institute
11. **The social contract in the 21st century. Outcomes so far for workers, consumers, and savers in advanced economies**, Discussion paper February 2020, McKinsey Global Institute
12. **A Guide to Designing New Institutions**, Geoff Mulgan, Version 1 January 2024, The Institutional Architecture Lab, www.tial.org
13. **Post-Metropolitan Territories. Looking for a New Urbanity**, Balducci Alessandro, Fedeli Valeria, Curci Francesco, Published by Angelo Guerini e Associati, Milano, pp. 311, 2017
14. **Periferie competitive. Lo sviluppo dei territori nell'economia della conoscenza** (2023), Giulio Buciuni e Giancarlo Corò, il Mulino
15. **Policy Problems and Policy Design** (2018), B. Guy Peters, Maurice Falk Professor of Government, University of Pittsburgh, US
16. **Fixing the Climate. Strategies for an uncertain world** (2023), Charles Sabel e David Victor, Princeton University Press.
17. **La condizione giovanile in Italia - Rapporto Giovani 2024**, <https://www.rapportogiovani.it/in-libreria-il-rapporto-giovani-2024>
18. **Storia demografica d'Italia. Crescita, crisi e sfide** (2022), Alessandro Rosina e Roberto Impacciatore, Carocci Editore
19. **CRISI DEMOGRAFICA. Politiche per un paese che ha smesso di crescere**, di Alessandro Rosina, Editore: Piccola biblioteca per un Paese normale. Vita e Pensiero.
20. **Mission-Oriented Innovation Policy Challenges and opportunities** (2017), Mariana Mazzucato, UCL Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP), RSA

21. **Il futuro delle politiche pubbliche** (2006), Carlo Donolo, Mondadori Bruno
22. **Working with what you have** (2023), Milica Begovic and Giulio Quaggiotto, UNDP Strategic Innovation.
<https://medium.com/@undp.innovation/working-with-what-you-have>
23. **Taking the pulse on the emerging practice of portfolios** (2023), Milica Begovic, Giulio Quaggiotto, Mariela Atanassova, UNDP Strategic Innovation.
<https://medium.com/@undp.innovation/taking-the-pulse-on-the-emerging-practice-of-portfolios-b787ef862f87>
24. **Building Capacity for Strategic Innovation: an Emerging Competency Framework for Portfolio Work** (2023), Milica Begovic, Jennifer Colville, Giulio Quaggiotto, Soren Vester Haldrup, Deborah Naatujuna, Alex Oprunenco, Lejla Sadiku, Ida Uusikyla, Simone Uriartt, Kawtar Zerouali, UNDP Strategic Innovation.
<https://medium.com/@undp.innovation/building-capacity-for-strategic-innovation-an-emerging-competency-framework-for-portfolio-work>
25. **Capire le organizzazioni. Alla buon'ora! 7 forme e 7 forze** (2023), Henry Mintzberg, Franco Angeli Edizioni
26. **Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management** (2020), Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph B. Lampel, FT Publishing International
27. **Seizing the Momentum to Build Resilience for a Future of Sustainable Inclusive Growth** (2023), World Economic Forum in collaboration with McKinsey & Company
28. **Future of Jobs Report 2023**, World Economic Forum, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
29. **The Global Risks Report 2023** 18th Edition, INSIGHT REPORT, (2023) World Economic Forum In partnership with Marsh McLennan and Zurich Insurance Group,
The report and an interactive data platform are available at <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>

30. **Ascesa e declino della pianificazione strategica** (1996), Henry Mintzberg, 1996, ISEDI
31. **Policy Problem and Policy Design** (2018), B. Guy Peters, Elgar
32. **Experimentalist Governance** (2012), Charles F. Sabel, Jonathan Zeitlin
[https://charlessabel.com/papers/Sabel%20and%20Zeitlin%20handbook%20chapter%20final%20\(with%20abstract\).pdf](https://charlessabel.com/papers/Sabel%20and%20Zeitlin%20handbook%20chapter%20final%20(with%20abstract).pdf)
33. **Un futuro più giusto. Rabbia, conflitto e giustizia sociale** (2020), Fabrizio Barca, Patrizia Luongo, Il Mulino
34. **L'intelligenza delle istituzioni** (1997), Carlo Donolo, Feltrinelli
35. **Vitam istituere** (2021), Roberto Esposito, Il Mulino
36. **Reassembling the social. An introduction to Actor-Network Theory** (2005), Bruno Latour, OUP
37. **MISSIONE ECONOMIA. Una guida per cambiare il capitalismo** (2021), Mariana Mazzucato, Laterza
38. **Global inequality: A New Approach for the Age of Globalization** (2016), Branko Milanovic, Harvard University Press.
39. **Una breve storia dell'uguaglianza** (2021) Thomas Piketty, La nave di Teseo
40. **La tirannia del merito: Perché viviamo in una società di vincitori e di perdenti** (2021), Michael Sandel, Feltrinelli
41. **Istituzione** (2021), Roberto Esposito, Il Mulino
42. **Transformative innovation and socio-technical transitions to address Grand Challenges** (2020), W. F. Geels, European Commission Working Paper 2020
43. **Lo stato innovatore** (2015), Mariana Mazzucato, Laterza
44. **The strategy concept I: five Ps for strategy** (1987), Henry Mintzberg, California Management Review, n. 30

notes

notes

notes

notes

notes

notes



SOCIAL SEED