COMIN & PARTNERS

italiadecide

Posizionamento strategico

COMIN & PARTNERS

Introduzione

italiadecide è l'associazione nata con l'obiettivo di promuovere una analisi condivisa per la soluzione dei problemi di fondo del nostro Paese e guardare al futuro attraverso strategie di medio-lungo periodo. Tra questi problemi spiccano le difficoltà del sistema decisionale, che costituisce il campo principale di ricerca dell'Associazione.

italiadecide opera per sua natura come collegamento tra le istituzioni, la politica, le amministrazioni e il mondo scientifico-culturale. L'Associazione promuove scambi di esperienze tra amministrazioni e imprese, conferenze, dibattiti, manifestazioni aperte al pubblico, studi e ricerche su specifiche questioni. Inoltre, è impegnata in una intensa attività di formazione attraverso due branche della sua attività, "Scuola per la Democrazia" e "Scuola per le Politiche Pubbliche", coordina attività editoriali di comunicazione pubblica.

Dopo quasi un decennio di attività, *italiadecide* ha voluto fermarsi a riflettere sul proprio ruolo pubblico, sui propri valori, e sulle priorità dell'Associazione, per riuscire a ripartire con uno spirito nuovo, adatto alle esigenze del contesto attuale.

Per questo motivo, abbiamo deciso di avviare un'attività di assessment tra i nostri interlocutori, che si è composta di un'indagine conoscitiva ampia tra i principali stakeholder esterni e di una serie di interviste one-to-one con alcuni dei soci di *italiadecide*.

Le informazioni e i dati raccolti grazie a questo esercizio di analisi ci aiuteranno a migliorare gli strumenti che utilizziamo quotidianamente e a focalizzarci sugli aspetti che i nostri stakeholder ritengono più utili e rilevanti.

Crediamo si tratti di un esercizio fondamentale per la definizione del futuro posizionamento della nostra Associazione e per restituirle un ruolo di centralità nel panorama dei think-tank italiani.

Luciano Violante
Presidente di *italiadecide*

italiadecide
Posizionamento strategico

Metodologia

Prima parte – Sondaggio online tra gli stakeholder esterni

Per la prima parte dell'assessment il metodo utilizzato è quello dell'intervista online CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) su un campione di 2486 stakeholder individuati da *italiadecide* tra rappresentanti di imprese, delle istituzioni nazionali e locali, università, mondo associativo. Le interviste sono state realizzate tramite la piattaforma SurveyMonkey sulla base di un questionario predisposto da Comin & Partners con *italiadecide*, con l'obiettivo di far emergere le conoscenze diffuse, le necessità conoscitive e acquisire una prospettiva esterna sull'Associazione, delineando i temi più rilevanti e gli elementi critici.

Per incentivare la partecipazione all'indagine sono state incluse solo domande chiuse, volte ad ottenere insight quali-quantitativi sull'Associazione, con la possibilità, in alcune domande, di includere sintetiche risposte aperte ("altro").

Le interviste sono state realizzate tra il 20 gennaio e il 10 febbraio 2017 e sono state introdotte da una mail da parte del Presidente di *italiadecide*, Luciano Violante. Al primo invio ne sono seguiti altri tre, a distanza di 5-7 giorni l'uno dall'altro, ai soli contatti che non avevano risposto al precedente inoltro.

Il tasso di redemption finale, pari al 25,4% (631 rispondenti su 2486 contatti validi) è già una prima indicazione positiva del grado di attrazione esercitato dall'Associazione sui suoi stakeholder.

Seconda parte – Interviste one-to-one con una selezione di soci

Per la seconda parte, il metodo utilizzato è quello dell'intervista semi-strutturata. Sono state condotte interviste *one-to-one* con sei soci di *italiadecide*.

Le interviste sono state progettate per far emergere le opinioni diffuse tra i soci dell'Associazione e acquisire un'insight approfondita sul think tank, sulle sue attività, sulle sue prospettive di sviluppo e sullo stato dell'arte dei think tank, delineando i temi più rilevanti e gli elementi critici.

Si tratta di uno strumento classico di *knowledge-mapping*, utile nello sviluppo del report finale e per definire le linee prospettiche dell'Associazione in chiave qualitativa.

Le interviste sono state condotte sulla base di un modello contenente una lista di temi delineati in precedenza sui quali raccogliere le informazioni necessarie, con la facoltà di adattare ai singoli intervistati sia le domande, sia l'ordine in cui sono state poste.

Questa metodologia è particolarmente indicata quando si ha una sola occasione di ascoltare gli intervistati e consente loro di esprimere liberamente le proprie opinioni seguendo schemi personali, sebbene riconducibili a un impianto di indagine generale.

La raccolta delle informazioni, operata tramite domande aperte, è stata quindi organizzata in una matrice dei dati. In questo caso l'intervistatore ha sottoposto la domanda in forma aperta, lasciando poi al codificatore il compito di ricondurre la risposta fornita dall'intervistato a una certa categoria in un elenco prestabilito.

COMIN & PARTNERS

italiadecide
Posizionamento strategico

Prima parte - Sondaggio online tra gli stakeholder esterni

Indice

Executive Abstract 5

I. italiadecide: la notorietà dell'Associazione legata al passaparola e al suo operato sul territorio 5

II. Tra le attività svolte dall'Associazione, emergono soprattutto le ricerche e le conferenze 8

III. italiadecide: un think tank propositivo e competente 12

IV. Istituzioni come interlocutori da privilegiare. scuole di formazione ancora poco note 14

V. I rapporti di italiadecide. Il digitale tema più seguito 16

VI. italiadecide e le organizzazioni esterne: positive contaminazioni 17

VII. Il futuro di italiadecide: supporto a istituzioni, puntare su informazione e formazione 20

Conclusioni 22

Executive Abstract

L'associazione *italiadecide* è molto conosciuta grazie soprattutto alle attività informative e formative che svolgono sul territorio e grazie al passaparola.
Il contatto diretto tra l'Associazione e chi fruisce del suo operato è piuttosto diffuso e apprezzato e facilita l'aggiornamento sulle iniziative di *italiadecide,* che da molti è definito un think tank innovativo e competente.

Gli intervistati ritengono che gli interlocutori da privilegiare nello svolgimento di seminari e conferenze e nell'elaborazione di studi e ricerche siano le istituzioni, sia nazionali sia locali, e ammettono di conoscere poco le attività delle due Scuole dell'Associazione.

Positivo il giudizio sull'interazione tra *italiadecide* e l'organizzazione di provenienza degli intervistati: ne scaturisce, dicono, un importante valore aggiunto. Per il futuro si chiede all'Associazione di fornire un supporto ancora maggiore alle istituzioni e di continuare a puntare sulla formazione e sull'informazione proseguendo a privilegiare il contatto diretto.

I. *italiadecide*: la notorietà dell'Associazione legata al passaparola e al suo operato sul territorio

Il primo elemento che emerge dall'analisi è la **significativa notorietà dell'Associazione**. La grande maggioranza degli intervistati - il 94% - rivela di sapere cos'è e il 59,6% addirittura di conoscerla molto bene, a fronte di un 34,4% che fornisce una risposta positiva ma chiarisce di saperne poco. Solo un 6% ammette di non saperne proprio nulla.

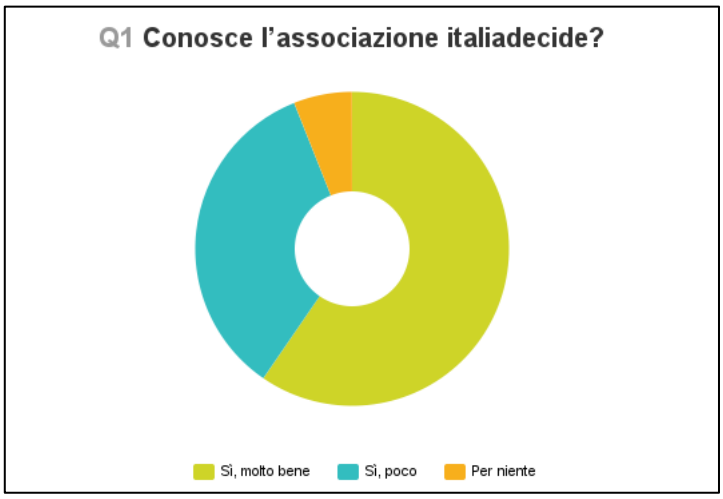

Figura 1 – Il livello di popolarità dell'Associazione

Se poi guardiamo a come si è diffusa la notizia della sua esistenza, si scopre che esiste una gamma piuttosto ampia di modalità.
Dalla maggioranza delle risposte, ben il 40,7%, si deduce che **gli intervistati hanno conosciuto l'Associazione attraverso conoscenti o colleghi**. Alto è anche il numero di chi è entrato in contatto con *italiadecide* grazie ai suoi materiali informativi e alle sue produzioni scientifiche (20,3%). Seguono le risposte "università e centri di ricerca" (15,9%), "attività di formazione" (12,1%), "istituzioni nazionali" (10,6%).

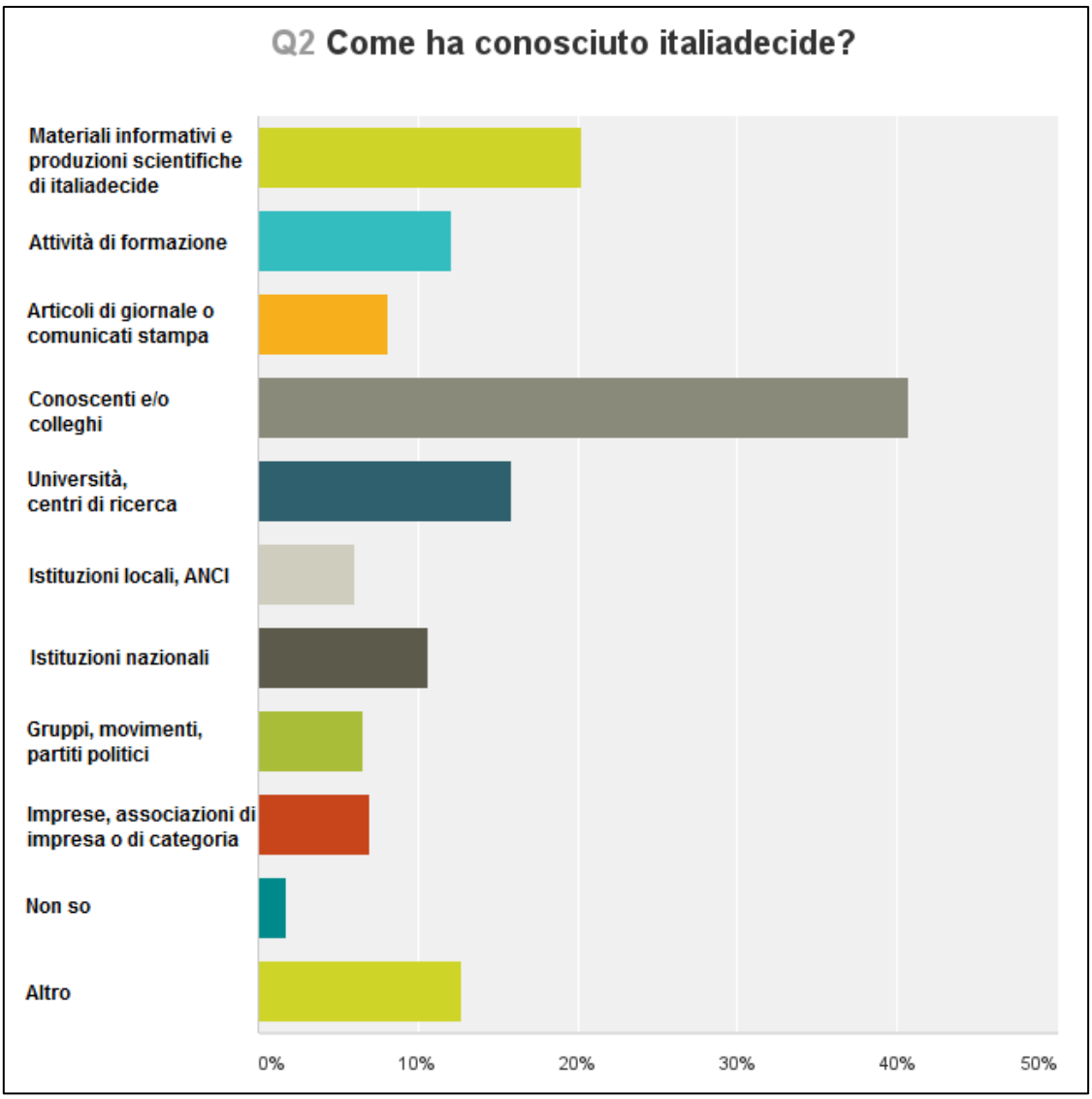

Figura 2 - Le modalità di conoscenza dell'Associazione

Non manca chi ha saputo dell'esistenza di *italiadecide* grazie ad articoli di giornale o comunicati stampa (8,2%), ad imprese, associazioni di impresa o di categoria (7%), a gruppi, movimenti e partiti politici (6,5%), alle istituzioni locali e all'ANCI (6%). Un 1,8% infine risponde "non so".
Da sottolineare che nella categoria "altro" (12,8%) **ricorre spesso la motivazione di conoscere il presidente dell'Associazione, Luciano Violante**, quella di aver partecipato alla costituzione dell'Associazione stessa o a convegni o ad attività di ricerca.

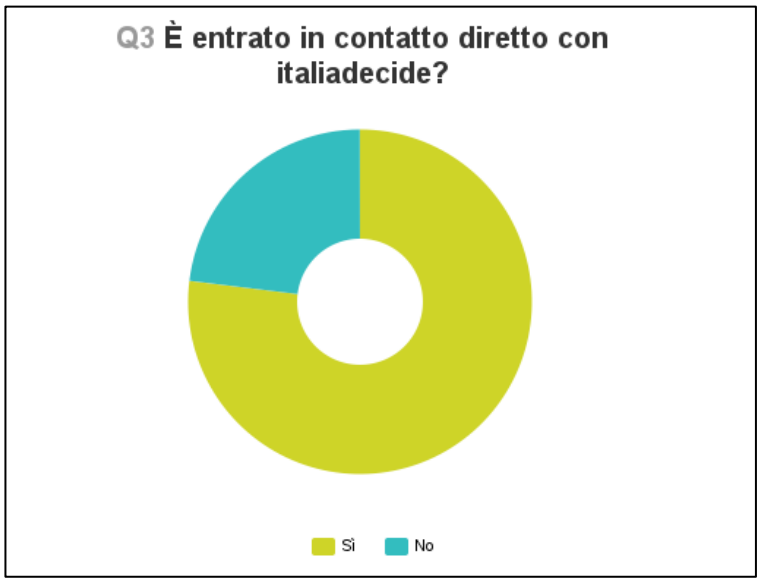

Figura 3 - Il livello di contatto diretto con l'Associazione

Un altro elemento che si evidenzia dal sondaggio, e che fa riflettere sul modus operandi dell'Associazione, è il fatto che, **alla domanda se l'intervistato sia entrato in contatto diretto con *italiadecide*, c'è una netta prevalenza di risposte affermative**: il 77% dice di sì contro il 23% che dice di no.
Ancora una volta si rileva lo **stretto rapporto fra Associazione e territorio** visto che tra le modalità utilizzate da chi è entrato in contatto, un gran numero di intervistati dichiara di averlo fatto per aver preso parte ad iniziative organizzate da *italiadecide* (71,4%).
Sono invece decisamente meno coloro che sono stati contattati direttamente (39,2%) e alcuni - il 14,3% - affermano invece di aver ricevuto o letto un suo rapporto annuale o un'altra sua pubblicazione. C'è poi un 2,7% che alla domanda risponde "altro". Fra le affermazioni più ricorrenti, quella di aver collaborato ad attività istituzionali, a convegni e a ricerche e quella di essere stati coinvolti dal Presidente Luciano Violante.

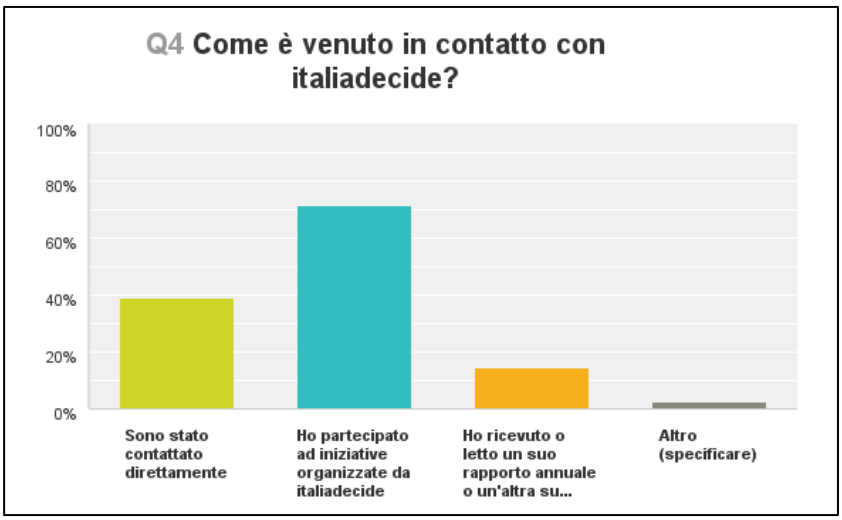

Figura 4 - Le modalità di entrata in contatto con l'Associazione

II. Tra le attività svolte dall'Associazione, emergono soprattutto le ricerche e le conferenze

È la **realizzazione di studi e di ricerche l'attività più importante** evidenziata da chi conosce l'associazione *italiadecide*.
Dalla domanda, cui si potevano fornire fino a tre risposte, emerge che **vengono apprezzate in particolare la realizzazione di studi e ricerche in tema di politiche pubbliche** (62%) e in generale la realizzazione di studi e ricerche (35,7%).
Non passano inosservate neppure l'organizzazione di conferenze o seminari ristretti tra esperti, amministrazioni e imprese (39,4%), così come quella di scambi di esperienze tra amministrazioni e imprese (12,5%) e quella che concerne l'organizzazione di manifestazioni aperte al pubblico (9,6%).
Gli intervistati si soffermano poi sulla promozione del dialogo e sull'elaborazione di piattaforme conoscitive condivise tra interessi divergenti o tra diverse istituzioni (22,4%) e sulla promozione di rapporti con altre associazioni, istituzioni pubbliche e private (11,8%).
Sottolineata da più parti anche l'opera che *italiadecide* svolge in materia di supporto strategico o conoscitivo: nei confronti delle istituzioni nazionali (33,2%), dei rapporti tra pubblico e privato (8,6%), dei rapporti tra le istituzioni e tra i livelli territoriali (8,6%), verso le istituzioni locali (6,1%) e verso le imprese (2,4%).
Fra le iniziative più rilevanti, segnalate anche le attività editoriali come la pubblicazione di rapporti e documenti di approfondimento (21,6%) e le opere di formazione rivolte ai giovani amministratori (16,5%) e agli studenti universitari (13,3%); la rappresentanza di interessi specifici verso le istituzioni italiane (6,7%).
I "non so" relativi alle attività portate avanti dall'Associazione sono pari al 5,1% delle indicazioni e gli "altro" all'1%. In questa voce si evidenziano le risposte "valorizzare le

eccellenze nella Pubblica Amministrazione", "migliorare i processi e le attività per ottimizzare efficacemente i rapporti tra Istituzioni, Centri di ricerca, Organismi nazionali, Governo, Parlamento" e fornire "supporto strategico a favore di iniziative politiche contingenti".

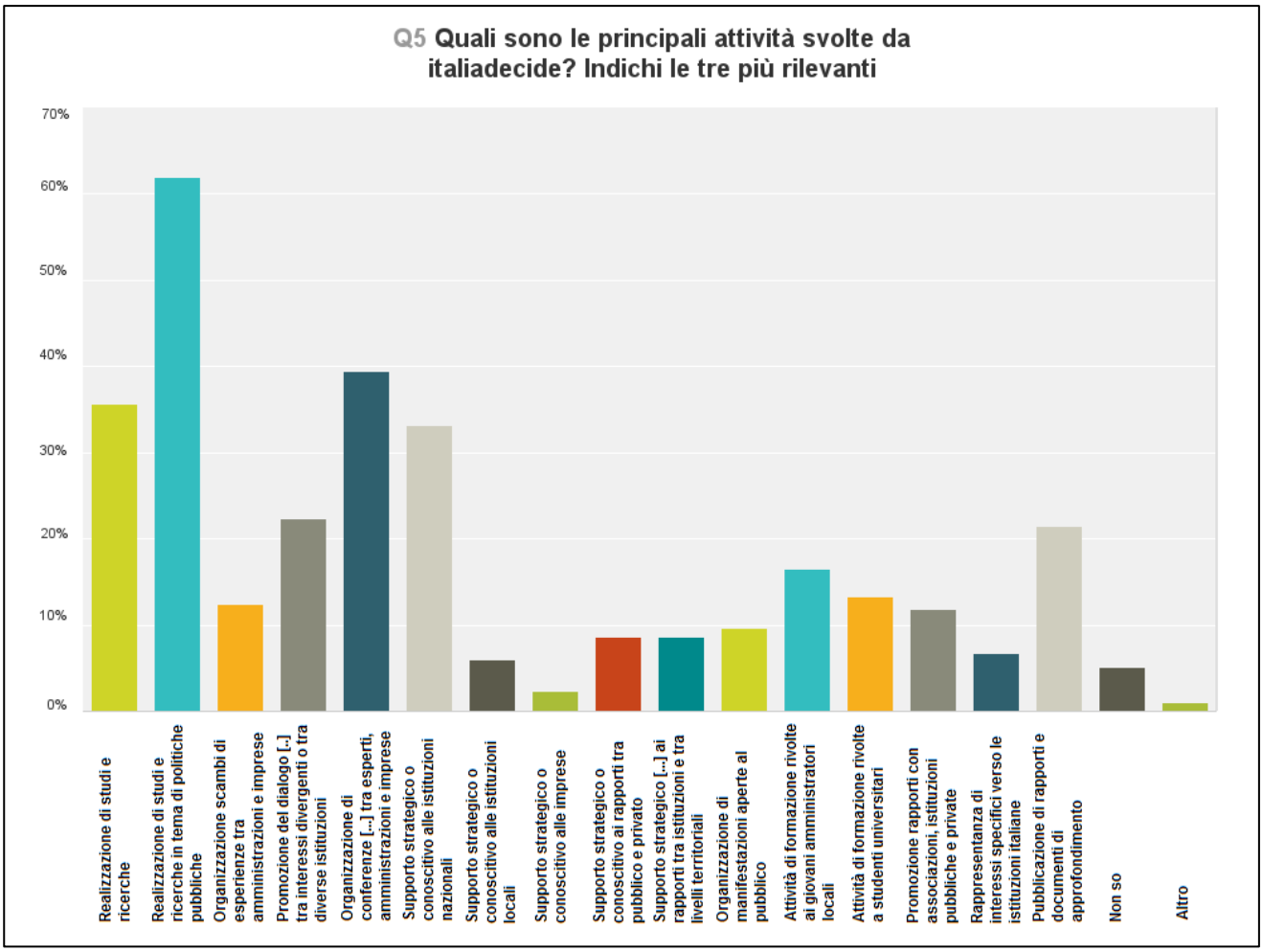

Figura 5 - Le principali attività svolte dall'Associazione

Se le attività svolte dall'Associazione sono generalmente conosciute, queste non sempre risultano essere comunicate efficacemente. **Solo il 10,7% degli intervistati, infatti, considera come molto produttiva l'attività di comunicazione** svolta da *italiadecide*, mentre il 42,7% ritiene che lo sia "abbastanza". Il 35,3% afferma invece che le attività dell'Associazione sono diffuse in modo poco efficace e il 4,9% addirittura in modo per nulla valido. C'è poi un 6,4% che si dichiara non in grado di esprimere un'opinione.

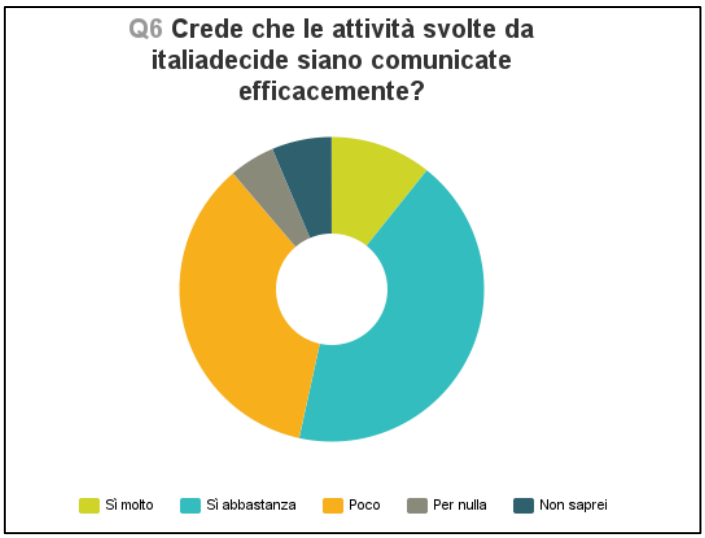

Figura 6 - Il livello di gradimento della comunicazione svolta dall'Associazione

Con la domanda su come i fruitori dell'operato dell'Associazione si tengano aggiornati si riscontra ancora una volta **l'importanza del rapporto diretto**. La risposta più frequente, con il 40,4%, è infatti "vengo contattato direttamente in occasione di convegni o seminari".
Parecchi ricorrono alle informazioni attraverso il sito internet dell'Associazione (31,4%) e una buona fetta afferma invece di essere in contatto diretto con i suoi organi (20,7%). Non manca chi si tiene aggiornato grazie ad articoli di approfondimento o ad interviste sui media locali o nazionali (7,2%) o tramite altre associazioni od organizzazioni di cui fa parte (5,8%). Non sono pochi, anzi sono un bel 20,7%, gli intervistati che ammettono di non essere aggiornati su quello che fa *italiadecide* mentre un 1,9% fornisce altre risposte tra cui la più frequente è che si rimane aggiornati grazie soprattutto alla ricezione di e-mail inviate dall'Associazione.

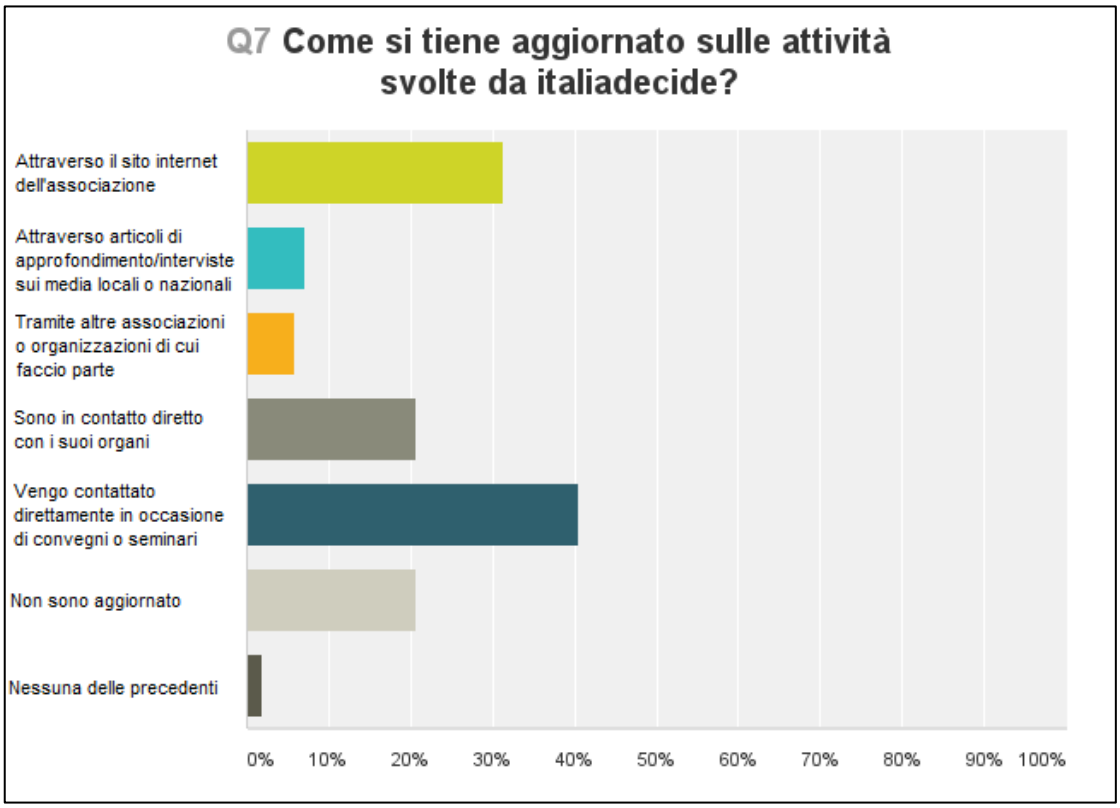

Figura 7 - Le modalità di aggiornamento sulle attività dell'Associazione

III. *italiadecide*: un think tank propositivo e competente

L'associazione *italiadecide* riceve un plauso importante da chi frequenta le attività che organizza e legge le sue pubblicazioni. **Tra le qualità più gettonate fra gli intervistati** - cui è stato chiesto di scegliere i cinque aspetti principali - c'è quella di essere **propositiva** (69,6%) e **competente** (64,6%). In molti definiscono *italiadecide* relazionale (46,2%), utile (36,3%), strategica (31,6%), indipendente (26,5%), innovativa (23,9%), influente (22,7%), rappresentativa (12%), efficace (11,5%), trasparente (10,8%).
A fronte di molti giudizi lusinghieri c'è pure chi sottolinea il fatto che è autoreferenziale (5,2%), dipendente da input esterni (4,0%), anacronistica (1,7%), burocratica (1,2%). Uno 0,2% non indica nessuna qualità fra quelle precedentemente elencate e un 7,4% afferma di non sapersi esprimere in merito. Tra chi ha scelto la risposta "altro" (2,1%) c'è chi definisce l'Associazione elitaria, non trasparente, molto autorevole, concreta, tecnocratica o addirittura dice che si tratta di una infrastruttura del Paese.

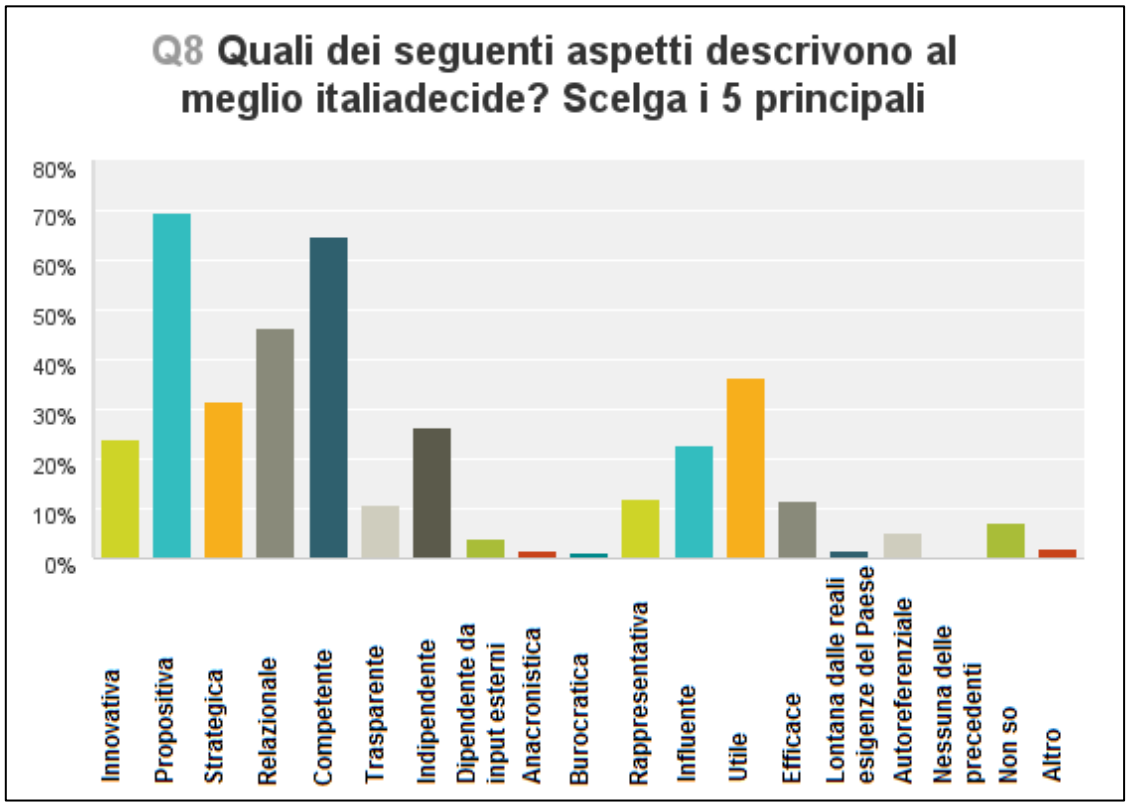

Figura 8 - I giudizi sull'Associazione

La domanda sulla definizione più calzante per l'Associazione raccoglie una certa varietà di risposte, che denotano una percezione piuttosto confusa e non univocamente identificabile. **Per i più *italiadecide* è un think-tank** (45,0%) **o un centro di studi e ricerche** (36,6%), ma molti parlano anche di un centro in cui si definiscono politiche pubbliche nazionali (25,3%).

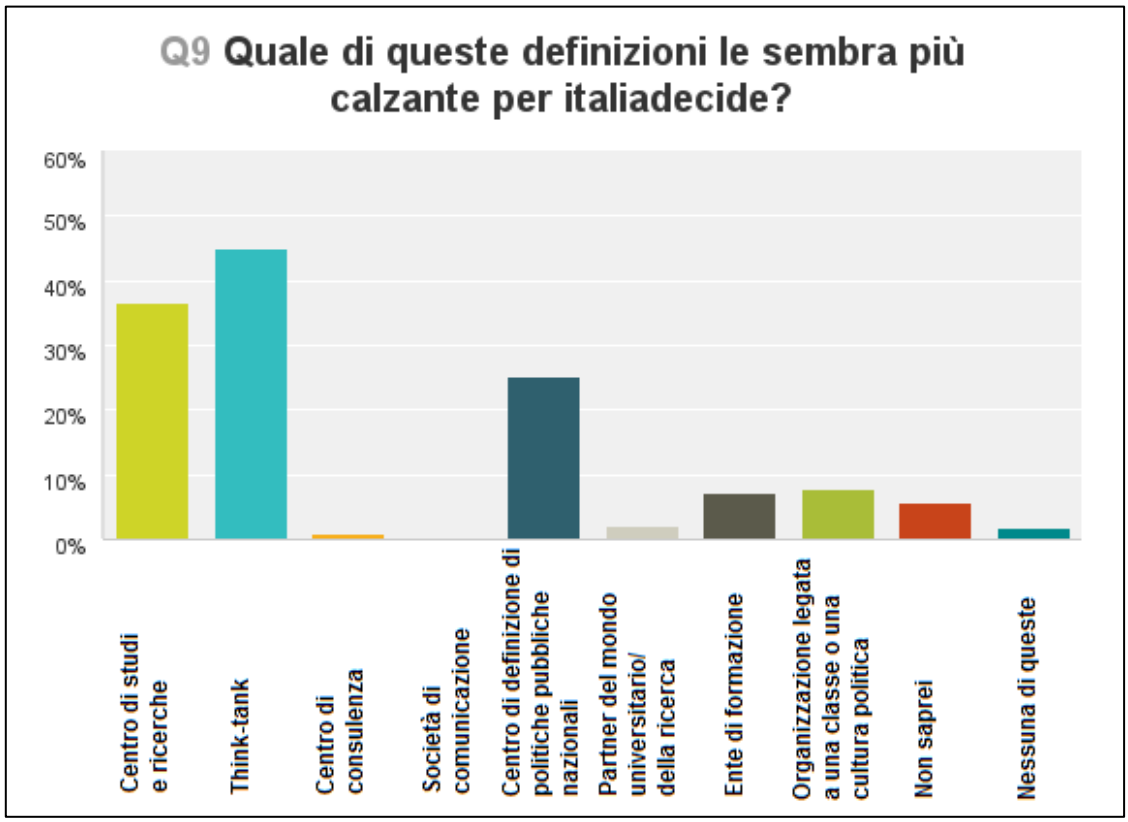

Figura 9 - Le definizioni dell'Associazione

Pochi scelgono invece la definizione di organizzazione legata ad una classe o ad una cultura politica (7,9%), quella di ente di formazione (7,2%), di centro di consulenza (1,0%) e di società di comunicazione (0,3%). Il 5,8% degli intervistati ammette di non saper dare una definizione dell'Associazione mentre da parte di chi si svincola da quelle offerte - pari all'1,7% - arrivano espressioni come strumento parallelo di accreditamento politico e di raccolta di strumenti finanziari utili a tale scopo, lobby, centro di studi e ricerche al servizio del sistema paese, think tank legato ad una cultura politica, sede di confronto e sintesi tra opinioni qualificate.

IV. Istituzioni come interlocutori da privilegiare. scuole di formazione ancora poco note

Chi conosce e frequenta l'Associazione non ha dubbi sul fatto che **le istituzioni nazionali siano gli interlocutori più importanti con cui trattare**. In particolare, ad esse va il plauso del 77% delle risposte. Non sono sottovalutate neppure la **classe dirigente** (30,0%), una generica area dei **rapporti tra pubblico e privato** (28,9%) e le università, i centri di ricerca, il mondo scientifico-culturale (28,2%). Tornano poi le istituzioni, stavolta quelle locali, con il 25,5% delle preferenze, e c'è spazio per il sistema dei partiti e per la politica (24,8%).
Nella parte bassa della classifica troviamo le imprese (16,4%), gli studenti e i giovani (15%), le istituzioni europee (14,1%), le associazioni di categoria (10,7%), i cittadini italiani (3,4%) e i media nazionali (2,6%). Nella voce "altro" (0,3%) due risposte soltanto fra cui una che segnala "il sistema paese nel suo complesso".

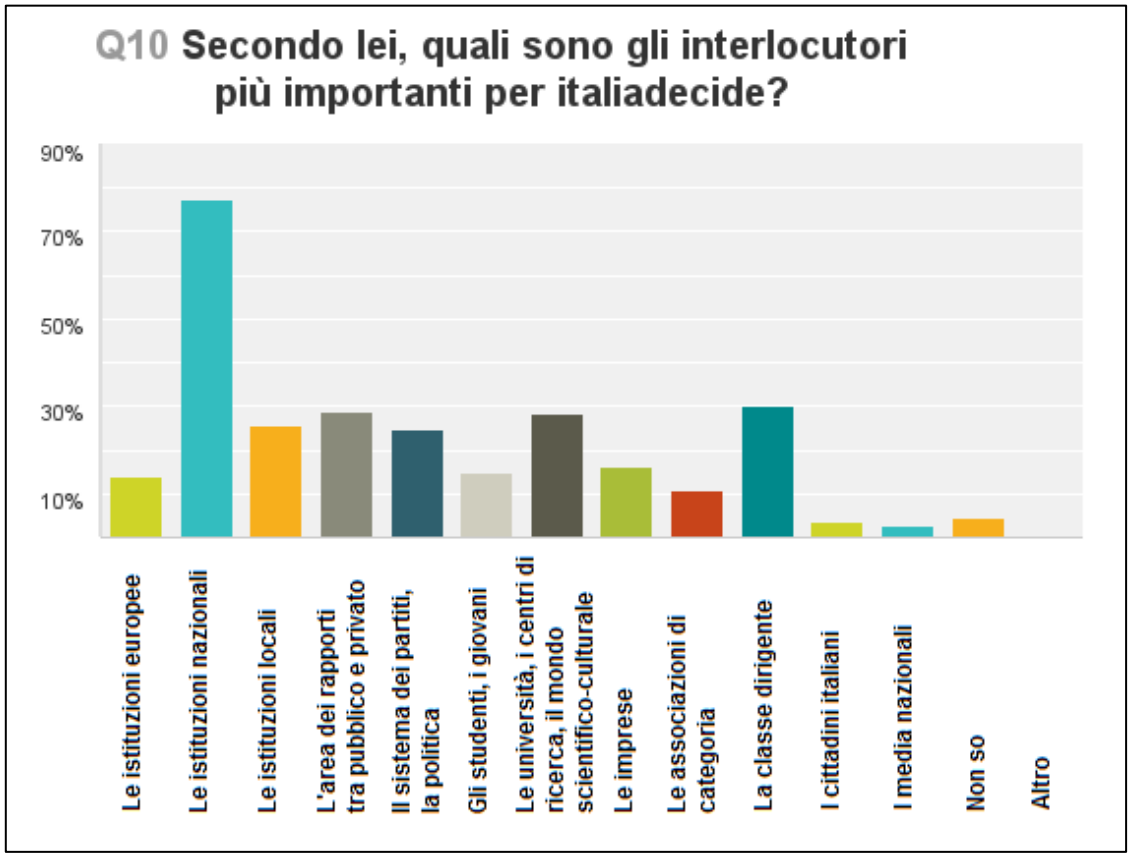

Figura 10 - Le indicazioni degli interlocutori dell'Associazione

Sul fronte della formazione, *italiadecide* è fortemente impegnata attraverso due branche della sua attività: la “Scuola per la Democrazia”, che propone corsi di alta formazione politica a giovani under 35, e la “Scuola per le Politiche Pubbliche”, rivolta ai migliori neo laureati di LUISS Guido Carli e Sapienza Università di Roma.
Si tratta di interventi che però andrebbero pubblicizzati ulteriormente dal momento che **la maggior parte degli intervistati** (46,4%) **ammette di non conoscere le due Scuole** mentre **il 33,6% risponde di sapere della loro esistenza ma di non aver partecipato** mai ai loro corsi. Percentuale minoritaria riguarda quelli che hanno partecipato a una delle due Scuole (11,7%) o che hanno tenuto o hanno assistito a una conferenza o a un seminario (8,4%).

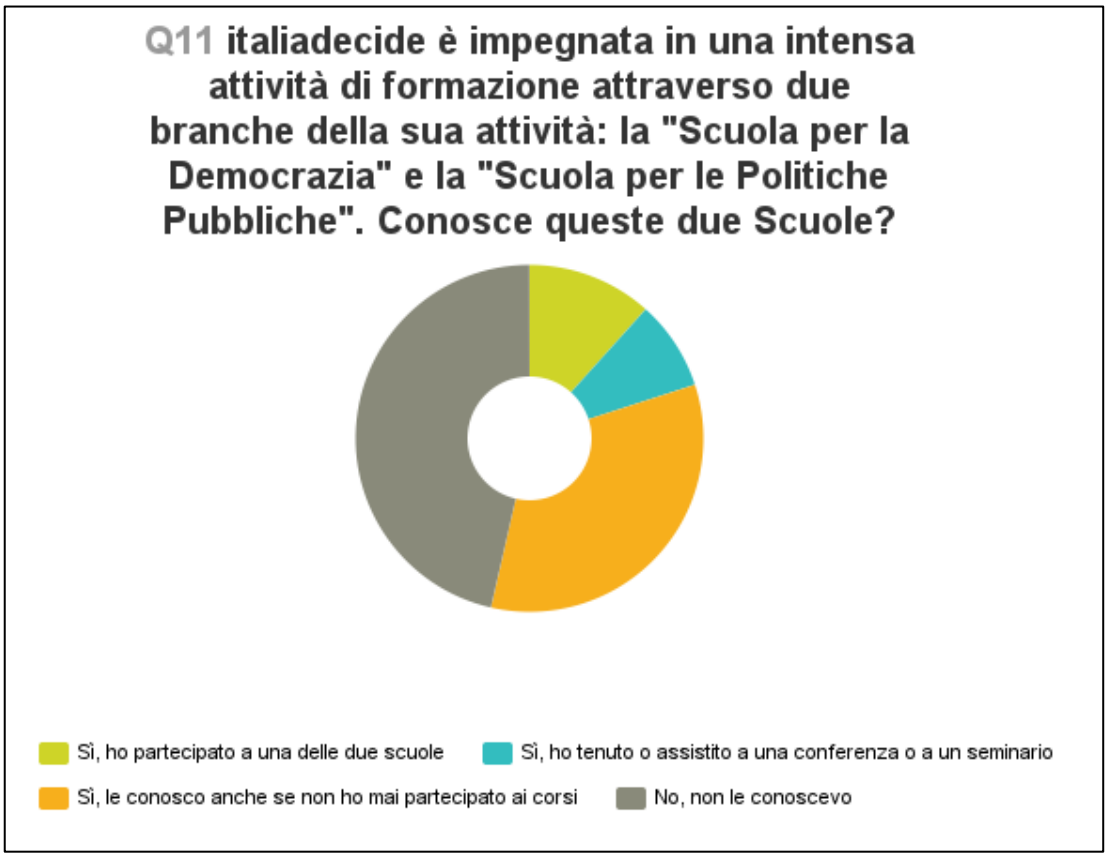

Figura 11 - Il livello di popolarità delle Scuole dell'Associazione

V. I rapporti di *italiadecide*. Il digitale tema più seguito

***italiadecide* è molto presente anche nell'area della ricerca** (come si evince dal paragrafo dedicato alle attività dell'Associazione). Agli intervistati è stato dunque chiesto quale abbiano letto o conosciuto, anche parzialmente, fra gli approfondimenti redatti nel corso di questi ultimi anni. È risultato **vincitore il "Rapporto 2016 - italiadigitale: 8 tesi per l'innovazione e la crescita intelligente"**, con il 41,5% delle risposte. Si piazza bene pure il "Rapporto 2015 - Semplificare è possibile: come le pubbliche amministrazioni potrebbero fare pace con le imprese" (37,2%) e il "Rapporto 2009 - Infrastrutture e territorio" (25,5%). Seguono, quasi appaiati, il "Rapporto 2010 - L'Italia che c'è: le reti territoriali per l'unità e la crescita" (16,5%) e il "Rapporto 2011/2012 - Il governo dell'energia per lo sviluppo del Paese" (16,2%).
Meno conosciuti, invece, il "Rapporto 2014 - Il Grand Tour del XXI secolo: l'Italia e i suoi territori" (15,1%) e il "Rapporto 2012/2013 - Ciclo dei rifiuti: governare insieme ambiente, economia e territorio" (13,0%).

Ben **il 27,1% degli intervistati, invece, ammette di non aver mai letto un rapporto** pubblicato dall'Associazione.

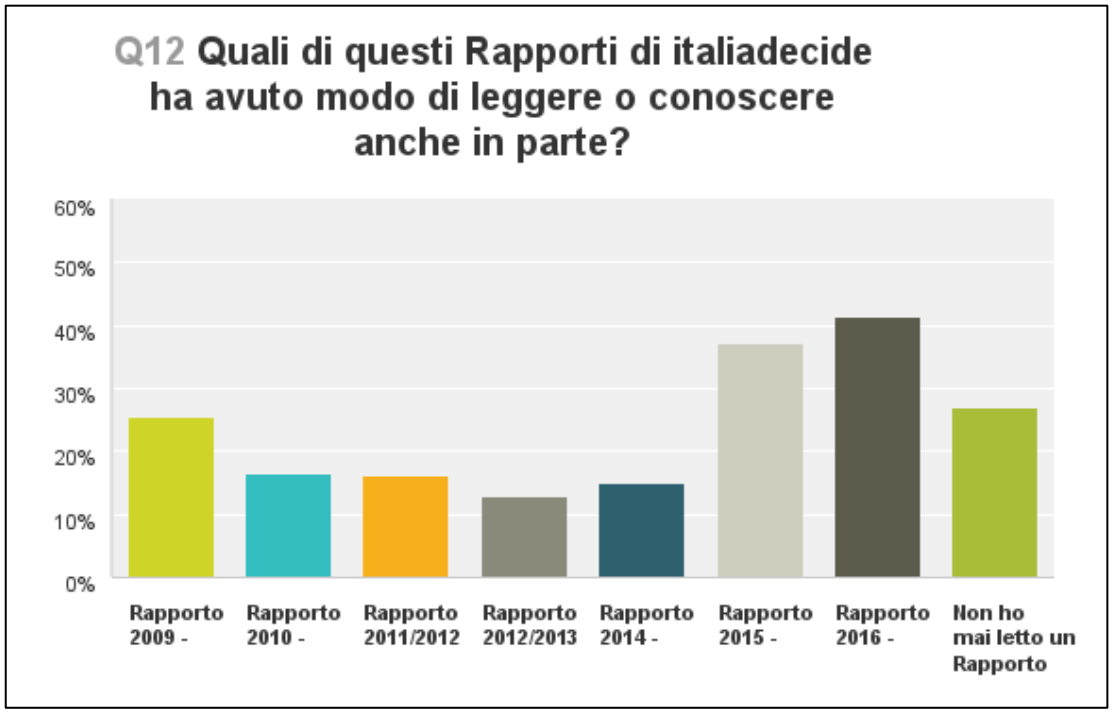

Figura 12 - Il livello di popolarità dei Rapporti elaborati dall'Associazione

VI. *italiadecide* e le organizzazioni esterne: positive contaminazioni

Tra *italiadecide* e le altre organizzazioni che operano nel panorama italiano c'è uno **scambio proficuo e foriero di sviluppi**. In una domanda piuttosto articolata è stato chiesto agli intervistati di giudicare il rapporto tra l'organizzazione di cui fanno parte e l'Associazione, scegliendo tra le opzioni "molto", "abbastanza", "poco", "per nulla", "non saprei". Ne emerge che l'affermazione secondo cui **la propria organizzazione trae beneficio dalle attività svolte da *italiadecide*** è quella che raccoglie più "molto" e "abbastanza" (249). Un totale di 190 preferenze va invece all'opzione per cui l'organizzazione di cui si è parte può essere influenzata dalle attività svolte da *italiadecide*; 180 preferenze a quella per cui grazie al rapporto con l'Associazione si viene messi in contatto con interlocutori o conoscenze utili e 179 evidenziano che la propria organizzazione partecipa alle attività di *italiadecide*.
Scelta da parecchi anche le opzioni secondo cui si è interlocutori frequenti di *italiadecide* (167), le si fornisce un supporto (130) e si può arrivare a influenzare il suo campo di attività, la sua operatività e i suoi obiettivi (118). In coda invece le affermazioni per cui la propria organizzazione può persuadere l'opinione pubblica nei confronti di *italiadecide* (97) e può influenzarne le scelte operative (89).

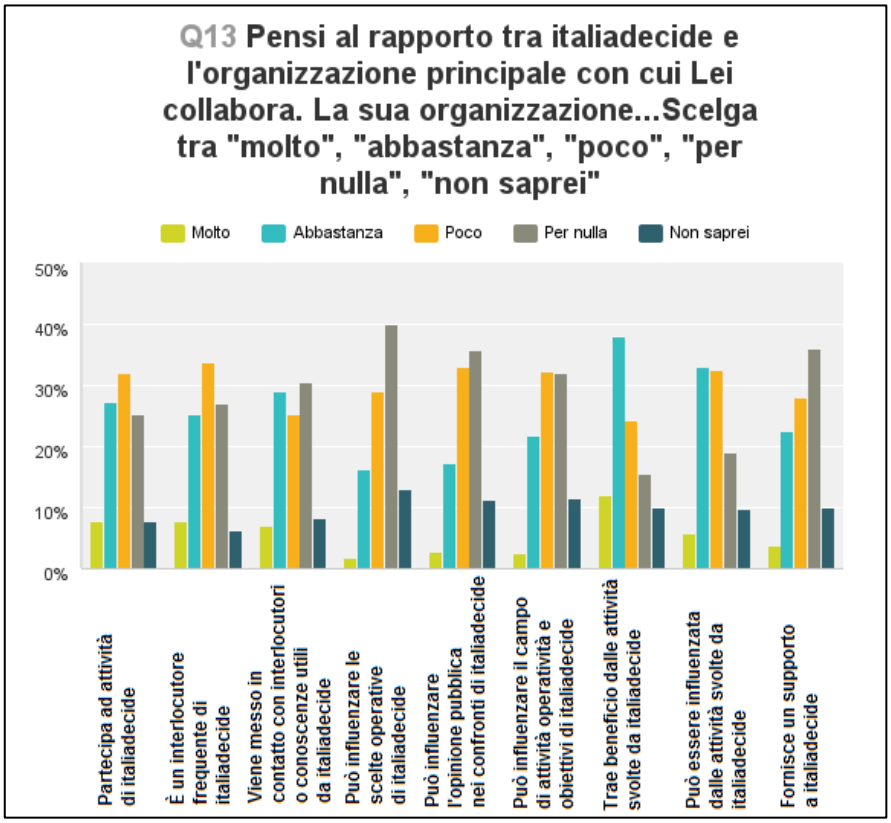

Figura 13 - I giudizi sul rapporto tra Associazione e organizzazione di riferimento

Alla domanda diretta sul valore aggiunto portato da *italiadecide* alle organizzazioni o comunità di riferimento degli intervistati, **il 31,2% risponde di aver tratto molto arricchimento dalle attività dell'Associazione**. Ben il 42,2% invece limita la risposta a un "sì, poco", mentre il 10,3% degli intervistati, risponde addirittura "per niente". Infine, il 16,3% non sa esprimere un giudizio in merito.

Figura 14 - I giudizi sul valore aggiunto apportato dall'Associazione all'organizzazione di riferimento

Torna nuovamente l'**importanza del contatto diretto fra l'Associazione e il mondo esterno**. Alla domanda - con due possibilità di risposta - sulle modalità con cui si possa migliorare il rapporto tra la propria organizzazione e *italiadecide* la maggior parte delle preferenze va per l'appunto ai **maggiori contatti diretti** (39,3%) in buona compagnia della **pubblicazione e della condivisione più frequente di studi e ricerche** (32,5%) e di un incremento degli eventi e degli incontri pubblici (29,0%).
Gli intervistati auspicano pure l'invio di una **newsletter frequente ed efficace** (25,1%), attività di comunicazione più incisive (23,9%), una maggiore focalizzazione su alcune aree di interesse (23,3%), più numerosi incontri ristretti (20,3%) e la possibilità di proporre iniziative che rientrano nei suoi interessi (16,3%). Un 6,5% non riesce a fornire una ricetta e il 2,1% risponde "altro". Sotto questa voce rientrano soprattutto

affermazioni come “i rapporti sono già buoni” o la richiesta di maggiore disponibilità al confronto, di maggiore praticità e meno pomposità e di una minore discussione autoreferenziale e maggiore capacità individuale. Qualcuno infine suggerisce di ingaggiare più giovani talentuosi nelle sessioni di lavoro oltre ai vertici e di svolgere anche alcune attività con base a Milano.

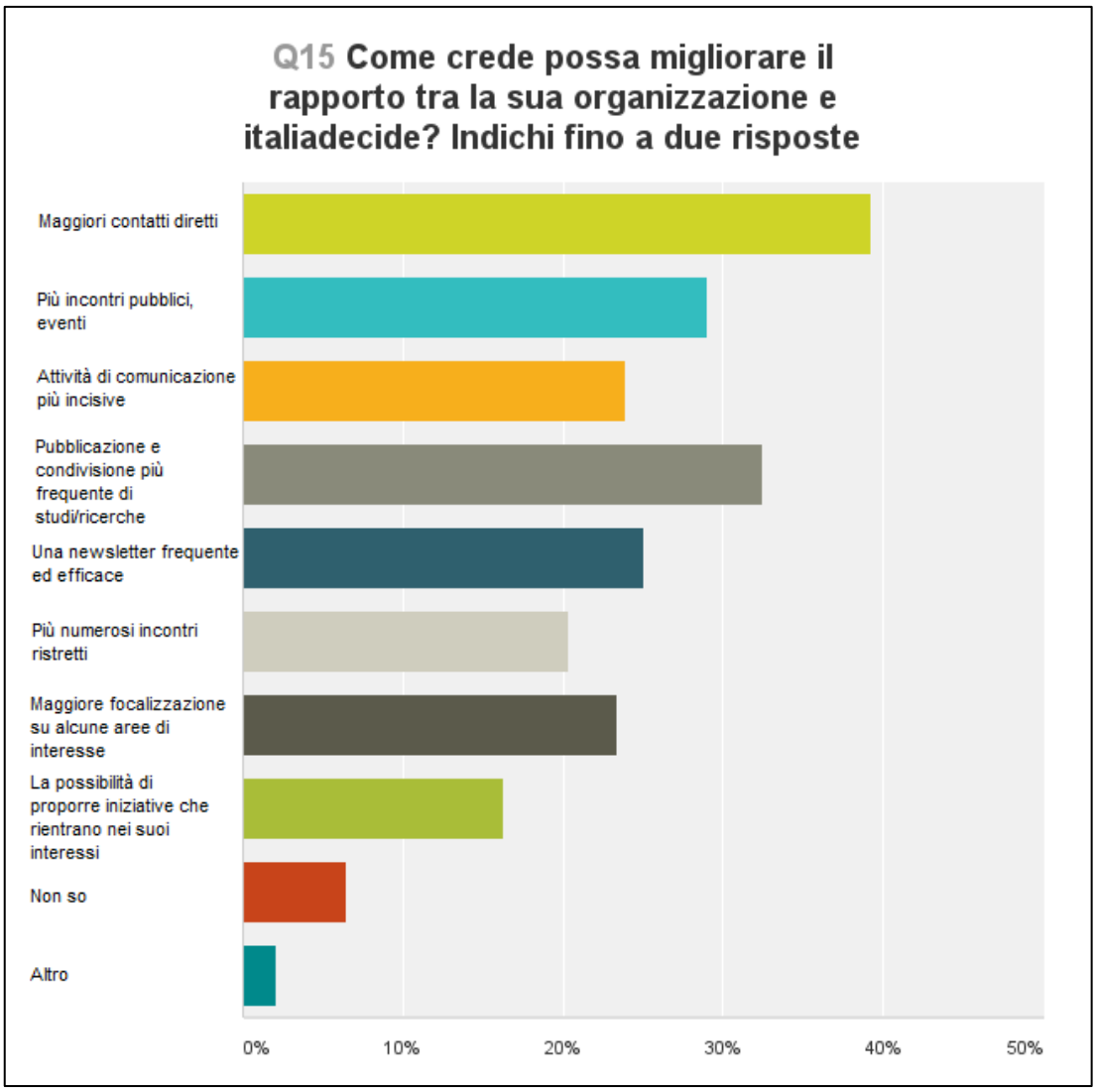

Figura 15 - Le modalità per migliorare il rapporto tra l'Associazione e l'organizzazione di riferimento

VII. Il futuro di *italiadecide*: supporto a istituzioni, puntare su informazione e formazione

Per gli anni a venire chi frequenta l'Associazione dall'esterno è convinto che **le sue attività dovrebbero focalizzarsi ancora di più sulle istituzioni**, sia nazionali sia locali, e sulla formazione, soprattutto seminariale. In particolare **il supporto strategico o conoscitivo alle istituzioni nazionali raccoglie un 54,0% di preferenze** - se ne potevano fornire fino a un massimo di tre -, il supporto strategico o conoscitivo alle istituzioni locali un 27,8%, quello finalizzato allo sviluppo dei loro rapporti e tra pubblico e privato un 30,2% e quello per le imprese un 15,6%.
Passando alla formazione si auspica che si occupi perlopiù di giovani amministratori pubblici (40,1%), di studenti universitari (15,4%) e di dirigenti di imprese (5,8%). Spazio poi all'organizzazione di incontri, di convegni e di seminari aperti al pubblico (33%) e alle attività di ricerca e agli approfondimenti più mirati (26,9%). Infine, gli intervistati consigliano all'Associazione di rappresentare maggiormente gli interessi nazionali verso le istituzioni europee (12,1%) così come gli interessi di settore nei confronti delle istituzioni nazionali (9,5%). A fronte poi di un 4,6% che dichiara di non saper proporre nulla, c'è un 1,9% che risponde "altro", tra cui la formazione di funzionari esperti e di dirigenti pubblici, le relazioni internazionali, l'istituzionalizzazione della Scuola per la Democrazia. C'è pure chi avanza l'idea di proporre in maniera più forte alle istituzioni e agli enti che partecipano alle conferenze i giovani formati nelle due Scuole di *italiadecide*.

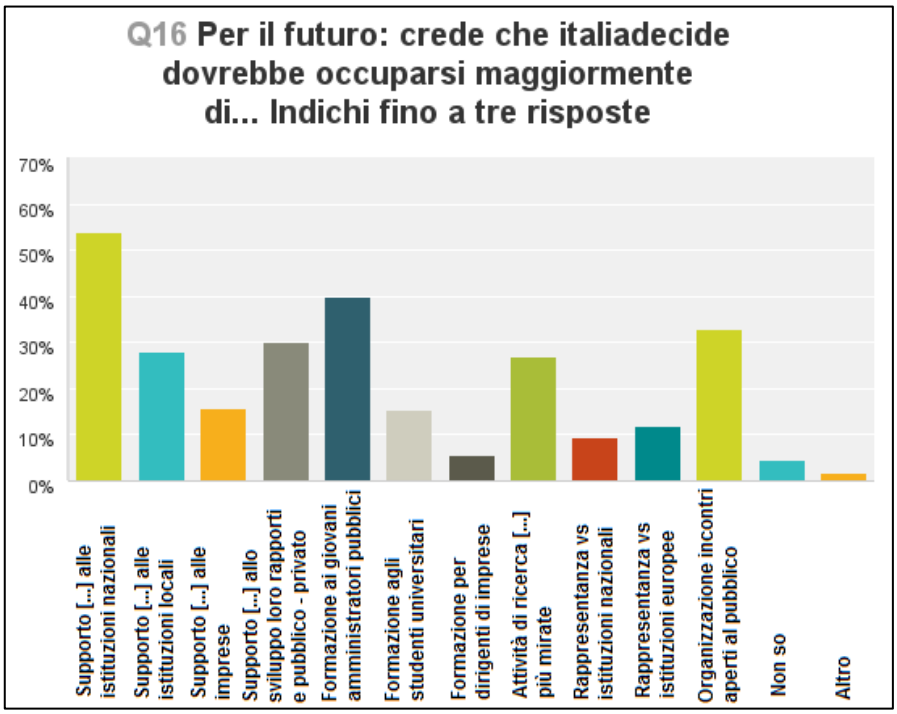

Figura 16 - I consigli sulle attività future dell'Associazione

Torna prepotentemente, ancora una volta, la forza del contatto diretto. Gli intervistati non hanno dubbi: ben **il 75% crede di poter contribuire al futuro di *italiadecide* dall'interno dell'Associazione**, partecipando ai convegni e alle iniziative che vengono messe in campo. Segue, con ampio distacco, la possibilità di promuovere alcune attività all'interno della propria organizzazione (19,8%) e quella di proporre iniziative di nuovo tipo o una ridefinizione dei suoi obiettivi (18,5%).
Il 14,6% pensa invece che si possa dare un apporto positivo agevolando la conclusione di nuove partnership e favorendo la partecipazione di altri soggetti all'attività dell'Associazione o coinvolgendo giovani professionisti (11%). In coda ci sono la modifica alle regole organizzative (1,7%) e i contributi economici (1,1%). Un buon 11,6% non ha proposte da offrire mentre l'1,1% ne avanza di proprie come quella di portare le esperienze di buona amministrazione, di fornire competenze e contenuti in ambito ICT, di cercare di mettere a disposizione tutte le competenze proprie, di partecipare a gruppi di lavoro su temi di interesse nazionale.

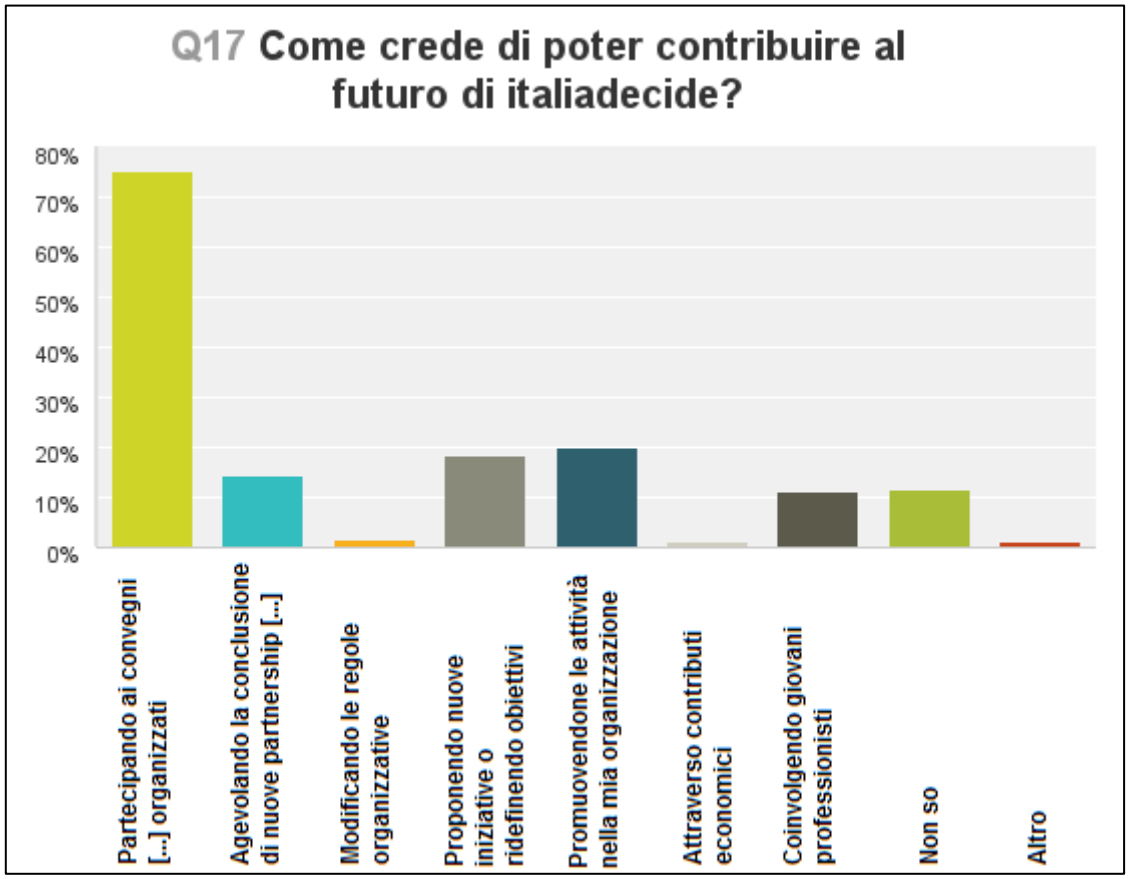

Figura 17 - Le modalità per contribuire al futuro dell'Associazione

Conclusioni

L'elevato tasso di risposta al sondaggio, mediamente superiore rispetto ad indagini analoghe realizzate con modalità CAWI, è un primo chiaro segnale della **notorietà dell'Associazione** e del **supporto ai sui obiettivi da parte dei principali stakeholder**.

In particolare, **sono apprezzate le attività svolte**, come l'organizzazione di seminari e convegni e l'elaborazione di studi, ricerche e rapporti, ma le modalità con cui l'Associazione - definita dai più propositiva, innovativa, competente ed utile - comunica il suo operato potrebbero essere potenziate. Da segnalare, a questo proposito, che molte notizie continuano a diffondersi grazie al **passaparola tra conoscenti e colleghi**. Gli intervistati condividono anche gli interlocutori prescelti e consigliano di **proseguire nel coinvolgimento delle istituzioni**, sia nazionali sia locali, e della classe dirigente.

Colpisce in particolare il fatto che si sottolinei il positivo scambio tra *italiadecide* e l'organizzazione con cui collabora chi ha risposto alle domande: **in molti ammettono di trarre beneficio dall'Associazione**, di essere suoi frequenti interlocutori e addirittura di esserne influenzati nel lavoro quotidiano svolto all'interno della propria organizzazione. Tuttavia, il 30% dei rispondenti ammette di trarre un grande arricchimento dalle attività di *italiadecide*, mentre il restante 70% percepisce meno chiaramente o per nulla questo valore aggiunto.

Da rilevare, inoltre, che **occorrerebbe una maggiore diffusione del lavoro praticato all'interno delle due Scuole** dell'Associazione, la Scuola per la Democrazia e la Scuola per le Politiche Pubbliche, rivolte rispettivamente ai migliori neo laureandi della LUISS Guido Carli e della Sapienza Università di Roma. L'80% degli intervistati ammette di non conoscerle oppure di saperne l'esistenza ma di non aver mai preso parte ai loro corsi.

Indicazioni utili emergono anche dalla richiesta di indicazioni per migliorare il rapporto tra *italiadecide* e i fruitori delle sue iniziative. **Si chiede di aumentare ancora di più il contatto diretto** - per la verità già abbastanza diffuso - **e di condividere maggiormente gli studi e le ricerche** prodotti. E ancora: organizzare più incontri ed eventi pubblici ed inviare più spesso la newsletter sulle attività dell'Associazione. Addirittura c'è chi fornisce consigli ancora più mirati: far partecipare più giovani talentuosi alle sessioni di lavoro, svolgere iniziative con sede a Milano.

Di sicuro chi conosce e si avvale del fervore dell'Associazione è pronto a farsi coinvolgere nelle sue attività visto che ritiene di poter contribuire al suo futuro proprio dall'interno, partecipando alle iniziative che vengono messe in campo o favorendo la conclusione di nuove partnership o la partecipazione di altri soggetti.

Tra i consigli per il prosieguo c'è chi auspica che venga fornito un **supporto ancora maggiore alle istituzioni** e chi chiede di continuare a puntare sull'informazione e sulla formazione soprattutto nei confronti di giovani amministratori pubblici e di studenti universitari.

COMIN & PARTNERS

italiadecide
Posizionamento strategico

Seconda parte - Interviste one-to-one a una selezione di soci

Indice

Introduzione: Assessment 24
I. Il panorama dei think tank in Italia 24
II. L'immagine di italiadecide 25
III. Il futuro di italiadecide 27
IV. In sintesi 28
Considerazioni finali 29

Introduzione: Assessment

Il report che segue è il risultato di una serie di interviste a sei tra i soci di *italiadecide*, che ha consentito di fornire una fotografia della percezione attuale della *mission* dell'Associazione, le aspettative e le linee guida per la gestione del prossimo futuro, nonché un quadro della relazione con i principali stakeholder.

Tale esercizio di analisi, unito ai risultati del questionario online, è propedeutico alla definizione del futuro posizionamento di *italiadecide* e all'individuazione dei messaggi, degli strumenti e dei linguaggi più idonei a comunicarlo.

I. Il panorama dei think tank in Italia

Sul ruolo dei think tank oggi, le opinioni dei sei soci sono piuttosto discordanti: c'è **chi ne riconosce ancora una forte valenza e utilità**, soprattutto nel creare connessioni e network con figure istituzionali di alto livello, anche internazionali, altrimenti difficili da raggiungere, e chi, al contrario, li ritiene **ormai superati rispetto alle necessità e alle aspettative del mondo produttivo**.

Se alcuni ne riconoscono un ruolo addirittura crescente, dovuto o all'**asimmetria generata dalla crisi dei corpi politici intermedi** o all'estrema articolazione e **frammentazione del sistema politico**, altri sostengono che invece, anche rispetto alle attività di *influencing* nei confronti degli attori istituzionali, i think tank oggi sembrino essere **molto autoreferenziali**, fatti a immagine e somiglianza di chi li guida e lontani dalle esigenze dell'impresa o degli altri mondi cui si rivolgono.

In generale, la percezione è che il ruolo dei think tank oggi debba essere **aggiornato in funzione dei cambiamenti intervenuti nel contesto politico e nel sistema partitico**. Se un tempo, infatti, ogni partito -o almeno i principali- disponeva di un proprio centro studi e di una propria scuola di formazione e rappresentava quindi un luogo autonomo di elaborazione di proposte e idee, programmi e contenuti, oggi questa funzione sarebbe venuta meno. La società moderna -si sottolinea- esigerebbe competenze maggiori di cui oggi la classe dirigente non dispone perché mancano i centri di elaborazione. I think tank quindi potrebbero sopravvivere inserendosi in questo solco: facendosi **portatori di nuove idee e proposte** e **riformando la nuova classe dirigente**.

Fondamentale è che questi enti **continuino a svolgere la propria funzione di luoghi di studio e pensiero e non si trasformino invece in "eventifici"**. L'idea di inquadrare un numero limitato di filoni tematici sui quali concentrare le proprie analisi aiuterebbe senz'altro a questo obiettivo.

I THINK TANK IN ITALIA

Tra i principali think tank italiani vengono frequentemente menzionati **ISPI, IAI**, ma anche **Nomisma, Prometeia, Astrid, I-com o Arel**.
In generale questi vengono riconosciuti come think tank tradizionali, il cui obiettivo principale dovrebbe essere quello di mettere in rete una serie di rapporti e di network, e che invece a livello italiano sono utilizzati principalmente come centri di elaborazione, discussione e diffusione di informazioni, piuttosto che come facilitatori di incontri one-to-one.

Alcuni menzionano anche il **CeSPI** (Centro Studi di Politica Internazionale), o il **Censis** definendoli come think tank "puramente italiani" che svolgono attività legate al mondo della ricerca, e che aggregano intorno a sé una serie di figure di pensiero rilevanti.
Si registra una discordanza sulla definizione di **Aspen Italia** che, mentre per alcuni può essere annoverata tra i think tank italiani rilevanti, per altri certamente non lo è.

C'è anche chi sottolinea che la definizione di think tank -come luogo di dibattito ed elaborazione- non implichi necessariamente la vicinanza al potere politico e che altri centri potrebbero esistere anche in realtà regionali o provinciali.

ITALIADECIDE NEL CONTESTO DEI THINK TANK IN ITALIA

In questo contesto, *italiadecide* viene vista come una realtà che in dieci anni è stata in grado di distinguersi dal panorama dei think tank italiani. Viene descritta come un'associazione che ha come mission la **realizzazione di interventi divulgativi rivolti ai leader aziendali**, nonché attività di approfondimento e ricerca che sfociano in **interventi di *policy making***. Proprio la capacità di trasformare idee di policy in proposte operative concrete renderebbe *italiadecide* un unicum tra i think tank italiani.
Quasi tutti ne legano il successo, l'autorevolezza, la visibilità e la notorietà alla figura del Presidente Violante e a quelle di alcuni dei suoi soci promotori. In generale ne vengono apprezzate **l'apertura e la caratterizzazione bipartisan**, o apartitica.

Grazie all'elaborazione e alla presentazione dei Rapporti annuali e alle sue scuole di formazione, inoltre, *italiadecide* è stata in grado di farsi promotrice di nuove idee e di **stimolare la crescita di una classe dirigente** all'altezza delle esigenze del nuovo contesto politico.

II. L'immagine di *italiadecide*

In questa sezione delineiamo l'immagine di *italiadecide* come emerge dall'esperienza dei sei soci. In particolare evidenziamo quelli che vengono individuati come elementi di forza, le criticità, e gli assi strategici lungo i quali è opportuno lavorare per valorizzarne il posizionamento.

I RISULTATI DI DIECI ANNI DI ATTIVITÀ DI *ITALIADECIDE*

Italiadecide viene ricordata per le **attività di advocacy** condotte in particolare su alcuni **temi specifici e di rilevanza reputazionale** per il nostro Paese, come la **giustizia,** il **turismo,** le **infrastrutture,** la **sanità** o la **cultura**.
Uno degli intervistati si è soffermato in particolare sul ruolo delle **Scuole di *italiadecide***, lodandone i risultati e proponendo un investimento maggiore dell'Associazione in questo ambito.

IL RAPPORTO CON *ITALIADECIDE* E IL PRESIDENTE VIOLANTE

Sul rapporto tra *italiadecide* e le organizzazioni di appartenenza dei soci intervistati, e in generale con le aziende, viene ancora una volta sottolineata la forza della **relazione personale con il Presidente Violante**. Sarebbe soprattutto la sua figura, secondo i soci, ad attirare l'attenzione delle aziende e a spingerle a partecipare alle iniziative organizzate dal think tank. Proprio in questo rapporto personale, tuttavia, alcuni degli intervistati rilevano un punto di debolezza dell'ente: molti -si sostiene- non avrebbero pienamente compreso il ruolo di *italiadecide* e il contributo che questa potrebbe dare, nel campo dell'advocacy e nella facilitazione di contatti one-to-one.

La responsabilità di questa mancanza viene attribuita da un lato al singolo individuo o ente che si interfaccia con *italiadecide*, dall'altro a difficoltà comunicative dell'associazione.

LA PERCEZIONE DI *ITALIADECIDE* TRA I SOCI

Italiadecide viene generalmente percepita come una **realtà particolare e unica nel suo genere**, che grazie alla propria proposizione è stata in grado di adattarsi e sopravvivere ai tempi. Per alcuni la sua **formula rimane estremamente valida**, proprio per la capacità e la forza di affermare proposte operative di policy e di sottoporla a una forte tentazione decisionista.

Alcuni affermano come la missione dell'associazione non sia chiaramente compresa da tutti i soci, ma solo da una cerchia di "amici" del suo Presidente. Gli intervistati ne percepiscono anche una **matrice molto nazionale, chiusa all'estero**, se non addirittura ristretta all'ambito romano.

Se infatti il posizionamento di *italiadecide* viene riconosciuto come di alto livello, e una delle sue principali caratteristiche è la **capacità di interloquire con tutti i principali stakeholder**, dall'altro lato il forte posizionamento nazionale e una comunicazione con i soci non sufficientemente penetrante, ne limiterebbero la visibilità e l'operatività.

IL NOME *ITALIADECIDE*

Più d'uno, tra gli intervistati, ha voluto soffermarsi a riflettere sul nome di *italiadecide*. C'è, ad esempio, chi ha ricordato che l'associazione nasceva in un periodo di

immobilismo della politica: *italiadecide* era quindi nata per colmare questo gap decisionale, mentre oggi l'associazione sembra quasi decidere "di non decidere".
Un altro degli intervistati, invece, ha provocatoriamente proposto un cambio in "italiadenuncia" per invitare l'Associazione ad affrontare apertamente il tema degli appalti, denunciando il clima di immobilità generato dalla riforma del Codice relativo.

III. Il futuro di *italiadecide*

Sul futuro di *italiadecide* i soci intervistati concordano nell'affermare che **l'Associazione sarà in grado di distinguersi dalle altre realtà analoghe** e che il suo ruolo continuerà ad essere riconosciuto come fondamentale.
In un futuro, infatti, ci sarà spazio solo per poche realtà qualificate che siano in grado di svolgere indagine, studi, ricerche comparate su temi di attualità. Avvalendosi delle competenze acquisite negli ultimi dieci anni, *italiadecide* saprà essere un consulente di altissimo livello per istituzioni e imprese.

IL MODELLO A CUI L'ASSOCIAZIONE DOVREBBE TENDERE NEI PROSSIMI ANNI

Italiadecide, concordano in molti, nella sua nuova fase di vita dovrebbe svilupparsi attorno ad un pensiero aggregante e occuparsi di **advocacy su pochi temi specifici**, anche attraverso una **rete di contatti internazionali**, uscendo quindi dal contesto romano o comunque nazionale.

Per potersi adattare ai nuovi scenari e preservare il proprio ruolo, infatti, *italiadecide* e in generale i think tank italiani dovrebbero **cercare di avvicinarsi alle esigenze del mondo imprenditoriale** o degli altri mondi cui si rivolgono, anche chiedendo alle imprese opinioni/idee/soluzioni utili e necessarie. Solo in questo modo, affermano alcuni, l'Associazione può mantenere una piena aderenza alla realtà.

I TEMI SUI QUALI SPECIALIZZARSI

Relativamente ai temi sui quali concentrare le attività di studio e ricerca, le proposte sono diverse:

1. Tra gli intervistati, uno suggerisce che *italiadecide* si focalizzi in maniera determinata sulle **tematiche operative relative agli appalti**, creando una coalizione di uomini forti, liberi, intellettualmente onesti e coesi. A suo parere, infatti, proprio un'Associazione libera e aperta come *italiadecide* ha la forza per poter affrontare il tema, e per poter sensibilizzare istituzioni e opinione pubblica sulla situazione di stallo politico e operativo in cui il Paese versa.
2. Un altro degli intervistati ha invece fatto riferimento al **ruolo delle Scuole di *italiadecide*** che, a suo parere, sarebbero in grado di favorire un ricambio positivo tra i funzionari della pubblica amministrazione. Un ciclo di tre corsi,

distribuiti tra nord, centro e su Italia –sostiene– potrebbe permettere di formare un maggior numero di giovani competenti e brillanti, in grado di portare nella pubblica amministrazione un nuovo pensiero e una mentalità più aperta e innovativa.

3. Tra le questioni sulle quali *italiadecide* dovrebbe focalizzare la propria attenzione nei prossimi anni vengono citate anche la **relazione Italia-Europa** - in particolare attraverso una riflessione sul ruolo che il nostro Paese vuole assumere a Bruxelles, negli uffici e nei tavoli rilevanti- e il **coinvolgimento del sistema imprese**.
4. Su questo tema l'intervistato suggerisce che agli incontri di *italiadecide* vengano invitati a partecipare non soltanto gli Amministratori Delegati e i responsabili della comunicazione o delle relazioni istituzionali ma anche e soprattutto il management e le figure che ricoprono ruoli operativi. Le decisioni sulle policy, infatti, sono in grado di influenzare fortemente il business, definendo regole, standard e principi.

GLI ASSI SUI QUALI PUNTARE NEI PROSSIMI ANNI

Tra le proposte più frequentemente citate per migliorare il rapporto tra *italiadecide* e i suoi soci, le imprese e la classe dirigente e per, più in generale, riuscire ad adattarsi alle sfide del nuovo contesto, gli intervistati hanno citato:

1. Una maggiore apertura internazionale

2. Una maggiore focalizzazione su alcuni temi chiave

3. Una comunicazione più incisiva

IV. In sintesi

PUNTI DI FORZA	CRITICITÀ
- La reputazione del Presidente Violante - Riconosciuta indipendenza - Percezione come soggetto unico nel suo genere, diverso da altri think tank italiani - Focalizzazione su temi chiave	- Rischio che l'Associazione non sia riconosciuta a livello pubblico per il suo ruolo, ma solo come organismo legato al suo Presidente - Limitate attività di comunicazione diverse dalla presentazione di rapporti o dall'organizzazione di convegni - Scarsa apertura internazionale - Attività limitate all'ambito romano

Considerazioni finali

Nonostante alcune differenze attribuibili al diverso background e allo stile comunicativo dei sei soci intervistati, l'immagine di *italiadecide* emersa dalle interviste è sostanzialmente **uniforme e coerente**.

Tanto in termini di individuazione degli attuali punti di forza e di criticità, quanto nella definizione degli obiettivi di sviluppo e delle attese di visibilità presso i target di riferimento, i soci mostrano una visione piuttosto chiara e definita.

La decisione di impegnarsi in questo percorso di assessment e ripensamento degli obiettivi strategici dell'Associazione, conferma la straordinaria **visione e lungimiranza** del suo Presidente e degli organismi direttivi, facendo emergere la volontà di adattarsi alle sfide poste dal nuovo contesto socio-politico per consolidare e **riaffermare il proprio ruolo strategico** anche attraverso una più chiara **comunicazione** delle attività svolte.

In termini di comunicazione, gli intervistati suggeriscono di ampliare gli strumenti informazione –come le newsletter o i social network– così da **raggiungere in maniera più efficace gli stakeholder** ritenuti rilevanti e coinvolgerli attivamente nelle attività dell'Associazione, facendo emergere il dinamismo e il ruolo chiave che questa può svolgere nel favorire il dialogo tra diversi interlocutori e nel **proporre policy operative** innovative e sostenibili.

Sul **rapporto con le imprese**, infatti, gli intervistati concordano nel sostenere che servirebbe un **maggiore scambio e integrazione**, che permetta di comprendere e **individuare le tematiche più sensibili** che necessitano di un approfondimento.

Inoltre, gli intervistati suggeriscono che il think tank **si apra maggiormente al contesto internazionale**, anche attraverso partnership con realtà simili, e che estenda il proprio raggio di attività al di fuori della città di Roma.

COMIN & PARTNERS

Contatti

Palazzo Guglielmi
Piazza dei Ss. Apostoli 73
00187 Roma

Tel: (+39) 06 89169407
Fax: (+39) 06 89169449

info@cominandpartners.com
mailpress@cominandpartners.com