

Valutazione del portfolio

Guida alla facilitazione



Obiettivo generale: L'esercizio di valutazione del portafoglio esamina un portafoglio nella sua interezza per valutarne il potenziale come vettore di trasformazione sistemica: in che misura questo portafoglio è in grado di accelerare la neutralità climatica?

1° passo - Che caratteristiche ha un buon portafoglio? [30 min]

Obiettivo: costruire una visione condivisa di cosa sia un ottimo portafoglio. Condivisione di un linguaggio comune.

Si possono individuare 6 criteri chiave per definire un buon portafoglio: olisticità, sinergie, effetto leva, impatto, replicabilità e scalabilità:

- **Olicità:** un portafoglio olistico agisce sui molteplici livelli delle sfide che la città deve affrontare per raggiungere la neutralità climatica. Il portafoglio si rivolge a più settori di emissione e utilizza un'ampia gamma di leve? Oppure affronta solo in modo limitato le sfide esistenti, ignorando la necessità di azioni che rendano possibili i nuovi modelli di business, le nuove forme di finanziamento, le nuove competenze, le nuove regole, le nuove collaborazioni, le nuove innovazioni...?
- **Sinergie:** un portafoglio sinergico favorisce le sinergie tra le diverse azioni che comprende. Il portafoglio crea dinamiche di condivisione delle risorse tra gli attori in modi tali da generare economie di scala o aumentare la fattibilità dell'attuazione? Oppure è costituito da azioni che rimangono scollegate tra loro?
- **Effetto leva:** un portafoglio con effetto leva ha la capacità di innescare una cascata di cambiamenti attraverso interventi mirati alle cause più strutturali delle sfide. Il portafoglio punta a forme profonde di cambiamento che agiscono sui modelli mentali e sulle strutture? Oppure produce un cambiamento superficiale, di breve durata o condizionato nella consapevolezza di un evento problematico?
- **Impatto:** un portafoglio di grande impatto genera molteplici forme di effetti positivi diretti e indiretti (co-benefici) e garantisce che questi siano misurabili. Il portafoglio offre una varietà di benefici (riduzione delle emissioni, salute e benessere, posti di lavoro, risparmi sui costi, opportunità commerciali...) a una varietà di attori, in modo da motivarli a impegnarsi nel portafoglio? Oppure produce esclusivamente cambiamenti quantitativi in un numero limitato di variabili?

- **Replicabilità:** un portafoglio replicabile è rilevante in contesti diversi e il suo impatto può essere replicato in futuro. Il portafoglio sta generando impatti per i quali esiste una domanda in altri contesti (altri luoghi se basato sul territorio, altri settori se basato sul settore...)? Oppure le azioni stanno producendo un impatto specifico al contesto e sono quindi irrilevanti in altri contesti?
- **Scalabilità:** un portafoglio scalabile il cui impatto ha il potenziale per essere esteso su scala più ampia in futuro. Il portafoglio include azioni che possono essere ampliate attraverso politiche e leggi, estese a un numero maggiore di utenti

2° passo – Analisi dei criteri in gruppi (tutti i criteri o solo quelli selezionati) [45 min]

Obiettivo: ogni gruppo approfondisce un criterio diverso per riflettere su quanto le azioni del portafoglio siano in linea con tale criterio.

Organizzazione: diversi tavoli con un gruppo per tavolo, ciascuno con il canvas appropriato.

Presentare la matrice esagonale che consente una valutazione del portafoglio in base a ciascun criterio: deve essere utilizzata come diagramma a ragnatela dall'intero gruppo, per tracciare i punti di forza e di debolezza del portafoglio oggetto di valutazione.

Per esplorare ciascun criterio e identificare le lacune o il potenziale di miglioramento, si utilizzano matrici individuali in un contesto di gruppo, con ogni gruppo che si concentra su un criterio. Come vengono utilizzate le singole matrici:

- **Olicismo:** posizionare le azioni del portafoglio sulla matrice in base al settore di emissione preso di mira (asse x) e alle leve utilizzate (asse y). Il portafoglio sta affrontando tutti i settori di emissione importanti e sta sfruttando tutte le leve possibili?
- **Sinergie:** posizionare le azioni del portafoglio sulla matrice in base agli attori coinvolti (asse y) e alle risorse mobilitate (asse x). Il portafoglio sta creando dinamiche di condivisione delle risorse tra gli attori in modi tali da generare economie di scala o aumentare la fattibilità dell'attuazione?
- **Effetto leva:** posizionare le azioni del portafoglio sulla matrice in base alla profondità del cambiamento che generano (asse x) e alla scala alla quale tale cambiamento viene generato (asse y). Il portafoglio punta a forme di cambiamento sufficientemente profonde e su scale diverse?
- **Benefici collaterali:** posizionare le azioni del portafoglio sulla matrice in base al tipo di benefici collaterali che generano (asse x) e agli attori che ne trarrebbero vantaggio (asse y). Il

portafoglio offre una varietà di benefici a una varietà di attori tale da motivarli a impegnarsi nel portafoglio?

- **Replicabilità:** posizionare le azioni del portafoglio sulla matrice in base alla forma di replicabilità rilevante (asse y) e valutare per ciascuna di esse se i criteri di replicabilità (asse x) sono soddisfatti. Il portafoglio include azioni replicabili?
- **Scalabilità:** posizionare le azioni del portafoglio in base alla forma di scalabilità pertinente (asse y) e valutare per ciascuna di esse se i criteri di scalabilità (asse x) sono soddisfatti. Il portafoglio include azioni scalabili?
-

Dopo aver verificato che l'obiettivo del workshop sia chiaro a tutti, si apre la discussione affinché i partecipanti prendano le redini e selezionino autonomamente un criterio che desiderano approfondire, occupando uno spazio per lavorare su tale criterio nella matrice con un gruppo ("Vorrei lavorare su x, chiunque voglia lavorare su x può unirsi a me"). I gruppi così formati si riuniscono attorno a un tavolo con la matrice corrispondente. Ogni gruppo si dedica ad approfondire la matrice selezionata, posizionando le azioni del portafoglio sulla matrice e valutando gli spazi della matrice che rimangono vuoti o sovraffollati, chiedendosi il perché di tale situazione.

Fase 3 - Condivisione dei risultati e analisi delle lacune [45 min-1 ora]

Obiettivo: condividere e discutere i risultati per ottenere una visione d'insieme attraverso la matrice esagonale. Identificare le lacune, i passi successivi e le soluzioni.

Organizzazione: diversi tavoli con un gruppo per tavolo, passando da un tavolo/gruppo all'altro. 10 minuti per 6 gruppi, inclusa una conclusione esagonale per ciascuno: come si posiziona il portafoglio rispetto a ciascun criterio, 0 su 6, 6 su 6 o una via di mezzo?

Ogni gruppo condivide l'esito della propria discussione e della propria analisi:

- Quali rischi / limiti hanno individuato?
- Quali opportunità (lacune da colmare, collaborazioni da creare) hanno individuato?
- Nel complesso, come valutano l'andamento del portfolio dell'intera città rispetto ai criteri esaminati?

Dopo che ogni gruppo ha condiviso i risultati delle proprie analisi, l'intero gruppo compila la sezione appropriata del modello esagonale.

Fase 4 - Conclusione dell'analisi e chiusura [30-45 min]

Obiettivo: discutere cosa si potrebbe migliorare per aumentare il potenziale del portafoglio, quali soluzioni potrebbero esserci, accennando ai prossimi passi. L'obiettivo non è chiudere questa conversazione, ma aprire linee di discussione per i mesi a venire.

Organizzazione: plenaria con il sistema dei cappelli di De Bono

Con la guida del facilitatore, la sala affronta 6 cicli di riflessione:

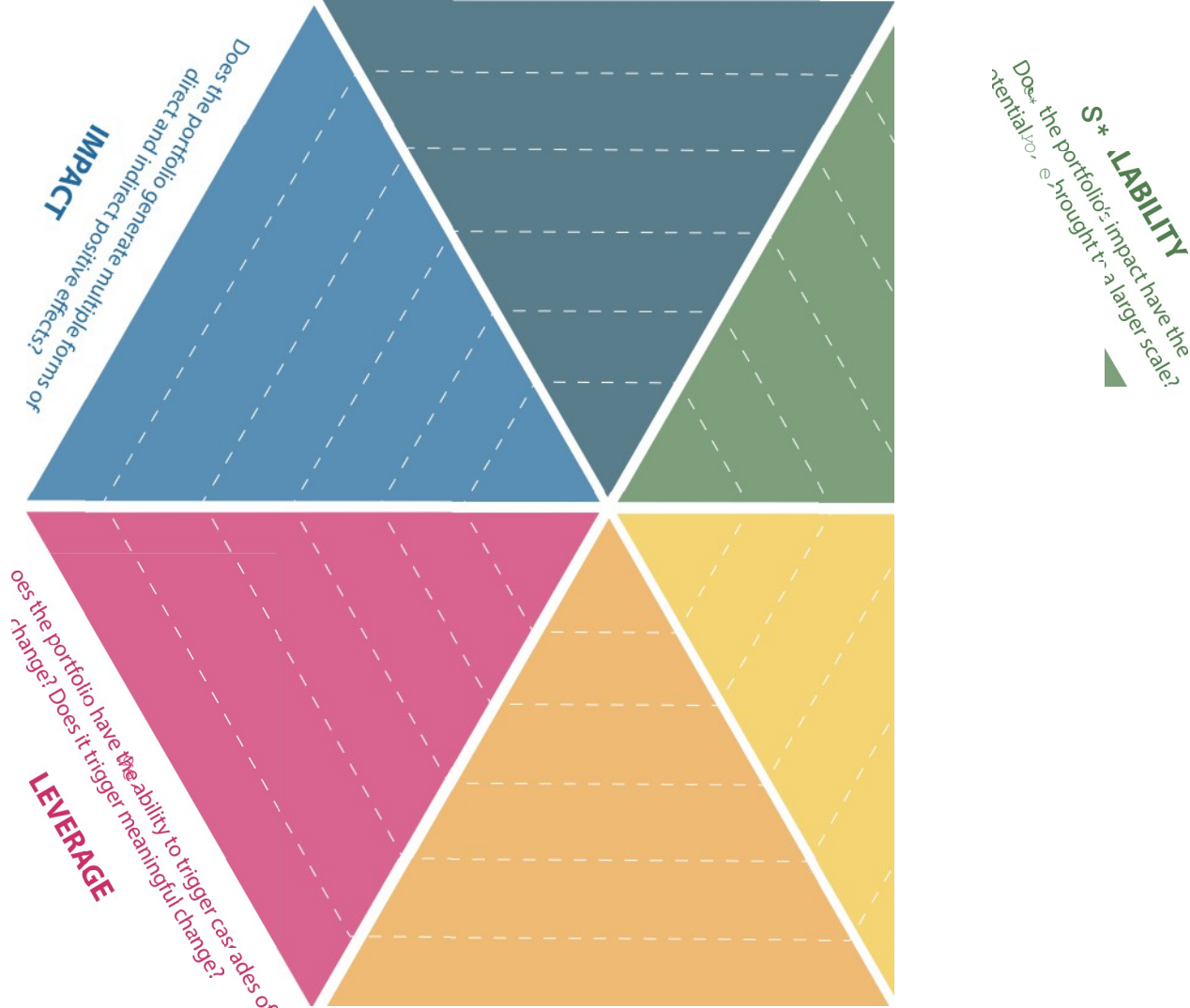
- **Indossando il cappello bianco:** fatti (quali sono le lacune, oggettivamente, con neutralità - "sappiamo che ..., ci manca...")
- **Il cappello giallo:** ottimismo (quali sono le idee migliori, quali sono le opportunità, cosa si può proporre per aiutare - «potrebbe funzionare se..., un'idea potrebbe essere»)
- **Il cappello nero:** difficoltà (quali sono i rischi, i conflitti, i problemi che ci attendono - «non abbiamo..., non sappiamo...»)
- **Il cappello rosso:** sentimenti (come ci sentiamo al riguardo, qual è la nostra intuizione - «Ho la sensazione che..., mi sento...»)
- **Il cappello verde:** creatività (come possiamo aggirare questo ostacolo, cosa significherebbe pensare fuori dagli schemi - «un'altra strada potrebbe essere..., ciò che potremmo tralasciare è...»)
- **Il cappello blu:** sintesi (quindi, alla fine, cosa ci rimane, quali sono i prossimi passi - «in sintesi..., sembra che le nostre priorità siano...»)

Non affrettate ogni fase, ma prendetevi il tempo di ascoltare quasi tutti i partecipanti in ciascuna delle 6 fasi. Questo processo, che va dai fatti alla sintesi, dovrebbe guidare il gruppo verso la definizione dei passi successivi.

Visualizza zione del potenziale del portafoglio

REPLICABILITÀ

Il portfolio è rilevante per altri contesti della città? Il suo impatto potrebbe essere trasferito?



Capacità e
competenze



Democrazia,
innovazione sociale
e cambiamento
sociale



Governance, politiche
e regolamentazione



Finanza e modelli
di business



Tecnologia



Edifici



Trasporti



Energia



Rifiuti e uso del territorio



Industria

Visualizzazi
portfolio
potenzial
e

Sinergie finanziarie

Miglioramento delle attività o delle condizioni
finanziarie derivante da un'azione che
coinvolge più attori

Sinergie tra siti e beni

Miglioramento delle
condizioni o dell'utilizzo
delle infrastrutture derivante
da un'azione che coinvolge
più attori



Sinergie di capacità

Miglioramento delle risorse
umane e delle capacità
derivante da un'azione che
coinvolge più attori



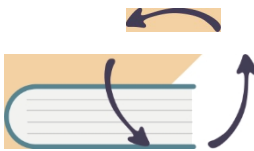
Sinergie relative ai dati

Miglioramento nella raccolta o nella qualità dei
dati derivante da un'azione che coinvolge più
attori



Sinergie intellettuali

Miglioramento delle conoscenze
o delle
competenze derivante da un'azione che
coinvolge più attori



Eventi

Azioni mirate ai risultati
problematici evidenti



Modelli

Azioni mirate ai comportamenti
persistenti (pratiche, abitudini...) alla base dei risultati problematici



Strutture

Azioni mirate alle strutture (regole, processi, assetto organizzativo...) che rafforzano o incoraggiano i comportamenti problematici



Modello mentale

Azioni mirate alla cultura e alle convinzioni sottostanti (obiettivi, valori...) che giustificano le strutture problematiche

Leverage

Beneficiari



Residenti



Proprietari di immobili



Imprese private



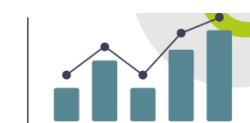
Operatori sanitari



Operatori della rete



Città



Economia



Sociale



Tecnologico



Ecologico



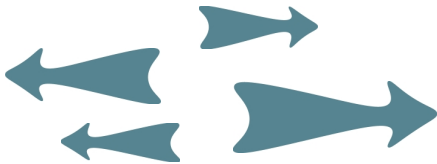
Benedts



Crescita
come

Scalabilità **up**

Attraverso leggi, politiche e codificazione, apportando prove basate sulla pratica per plasmare il processo decisionale



Espansione

Attraverso la diffusione a una comunità più ampia, espandendo non solo prodotti e servizi, ma anche le opportunità di agire in modo diverso

Approfondimento

Attraverso le norme culturali, le credenze e i valori, dando forma a narrazioni che alimentano comportamenti diversi

Capabili i legami,
conoscenze e
competenze

Capacità e
forza lavoro

Pratiche e
processi

Ecosistema/i e
relazioni

Condizioni iniziali
(accesso al capitale, ai dati, ai
talenti...)

Cosa far
crescere