

# **STRATEGIE INTEGRATE DI WELFARE E OCCUPAZIONE PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE**

CAMPOBASSO

*un sistema di **valutazione e supporto alle decisioni, stabile e democratico***

- con e per la partecipazione degli attori chiave ("stakeholders") di **Campobasso**
- facilitato da un sistema interattivo on-line

<p style="text-align: center;"><b>METODO USATO</b></p> <p style="text-align: center;">Generatore di:</p>	<p style="text-align: center;"><b>PRODOTTI</b></p>
<p>Strategie per la conoscenza (Descrittori &amp; Valutazione SWOT – SQM)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Analisi Contesto Locale</b></p>
<p>Strategie per l'azione (Ipotesi azioni innovatrici - SQM)</p>	
<p>Programma (6 Traiettorie di Cambiamento che connettono e posizionano le ipotesi di azioni innovatrici)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Piano Locale Integrato</b></p>
<p>Missioni confluenti in una Visione Unitaria di sviluppo</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sommario</b></p>

## METODO USATO

<p>È strategia e programma allo stesso tempo</p>	<p>Strategia = individua cambiamenti e risorse per produrli, affrontando imprevisti e alimentando novità (innovazione, ricerca e sviluppo); quindi è aperta, co-evolutiva, etc.</p>
<p>Può modificare il programma sulla base dei suoi risultati</p>	<p>Programma = quadro di riferimento per organizzare e implementare le azioni          Piano = organizzazione di azioni          Progetto = implementazione di azioni</p>
<p>Apprende e insegna ad apprendere</p>	<p>Gestione dell'incertezza e della complessità</p>
<p>Poggia nelle condizioni nelle quali operano gli stakeholders e orienta la crescita delle loro capacità</p>	<p>Innesto nelle identità locali (culturali, sociali, ambientali ed economiche) e capitalizzazione buone pratiche (interne ed esterne) per lo sviluppo sostenibile, evitando standardizzazione e modelli precostituiti</p>

# SOSTENIBILITA'

- *Oggi il termine "sostenibilità" viene usato in molti campi con diversi significati, ad esempio sostenibilità finanziaria, economica, organizzativa, decisionale, sociale, ambientale, istituzionale ...*
- *In realtà, si usa un termine, oggi di moda e fino a pochi anni fa sconosciuto, a sostituzione di parole quali tenuta, stabilità, continuità, affidabilità, etc.*
- *L'abuso del termine "sostenibilità" rischia di banalizzare lo sforzo compiuto a livello mondiale in questi ultimi 40 anni per dare nuovi valori per una civiltà condivisa da tutti i popoli del Pianeta.*

# SOSTENIBILITA'

Significa

RICONCILIAZIONE tra UMANITA' & NATURA

**Qualità della vita**

# SVILUPPO SOSTENIBILE

*La definizione universale di Sviluppo Sostenibile è stata formulata nel 1987 dalla Commissione Brundtland (ONU) come:*

- uno sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*
- un processo nel quale lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico ed il cambiamento istituzionale sono tutti in armonia, ed accrescono le potenzialità presenti e future per il soddisfacimento delle aspirazioni e dei bisogni umani*

Questi concetti implicano consapevolezza degli attori, decisioni strategiche ed azioni adeguate per utilizzare, mantenere e tramandare le risorse disponibili alle future generazioni affinché esse governino saggiamente tale eredità (patrimonio ambientale), riducendo progressivamente i deficit ambientali che potrebbero rappresentare un fardello ed una minaccia per la posterità.

Sviluppo e sostenibilità devono procedere insieme.

Sviluppo come modo per superare la povertà.

Sostenibilità come preconditione per uno sviluppo duraturo, preservando, ricostituendo e sostituendo le risorse a favore delle generazioni future e attuali.



*“Non ereditiamo la Terra dai  
nostri genitori;  
la prendiamo in prestito  
dai nostri figli”*

(Antico proverbio del Kenya)

## UNIONE EUROPEA: PARTNER MONDIALE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

A partire dalla Dichiarazione di Rio del 1992, lo sviluppo sostenibile è diventato sempre più il principale riferimento dell'Unione Europea, passando dal Trattato del 1997 (Amsterdam) per giungere alla proposta di Costituzione dell'Unione Europea, firmata nel 2004 dai capi di Stato e di governo dei 25 Paesi membri.

Il Consiglio Europeo di Göteborg (2001) ha definito la Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile integrando le dimensioni sociali ed economiche della Strategia di Lisbona (2000) con la dimensione ambientale.

Lo Sviluppo Sostenibile è così diventato un obiettivo che sovrasta tutte le strategie europee ed una priorità che connette il valore aggiunto europeo, nazionale, regionale e locale (Governance di multi-livello) mentre qualifica il ruolo internazionale dell'Unione Europea.

## **L'UNIONE EUROPEA** (dall' articolo 3 del progetto di Costituzione Europea)

- *promuove la pace, i suoi valori e il benessere dei suoi popoli.*
- *si adopera per lo sviluppo sostenibile dell'Europa, basato su una crescita economica equilibrata, un'economia sociale di mercato fortemente competitiva che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente.*
- *Combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociale, la parità tra donne e uomini, la solidarietà tra le generazioni e la tutela dei diritti dei minori.*
- *Promuove la coesione economica, sociale e territoriale, e la solidarietà tra gli Stati membri.*
- *Rispetta la ricchezza della sua diversità culturale e linguistica e vigila alla salvaguardia e allo sviluppo del patrimonio culturale europeo.*
- *Contribuisce alla pace, alla sicurezza, allo sviluppo sostenibile della Terra, alla solidarietà e al rispetto reciproco tra i popoli, al commercio libero ed equo, all'eliminazione della povertà e alla tutela dei diritti umani, in particolare dei diritti dei minori, ... dei principi della Carta delle Nazioni Unite.*

## **La Strategia dell'Unione Europea per lo Sviluppo Sostenibile**

Il Consiglio Europeo di Lisbona definisce l'obiettivo strategico per l'Unione:

*"diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale"*

Il Consiglio di Stoccolma include la componente ambientale nel suddetto obiettivo.

Il Consiglio di Göteborg finalizza tutte le strategie europee allo sviluppo sostenibile, riconoscendo che esso si basa sull'integrazione tra tre dimensioni: **economica, sociale e ambientale.**

*La direzione strategica è volta a fare in modo che lo sviluppo economico non sia più realizzato a danno di quello sociale e ambientale.*

## **La Strategia dell'Unione Europea per lo Sviluppo Sostenibile**

Il Consiglio Europeo di Göteborg (2001) ha definito 10 priorità tematiche per lo Sviluppo Sostenibile, articolate in obiettivi, linee guida e indicatori:

- Sviluppo economico
- Povertà ed esclusione sociale
- Invecchiamento della società
- Salute
- Cambiamento climatico ed energia
- Modi di produzione e consumo
- Gestione delle risorse naturali
- Trasporti e territorio
- Governance
- Partnership globale

# Unire Strategia di Lisbona e Strategia per lo Sviluppo Sostenibile (Göteborg): “LISBORG”

Consiglio Europeo 22 – 23 Marzo 2005

- *la Strategia di Lisbona (2000) deve essere rilanciata nell’ambito della Strategia per lo Sviluppo Sostenibile (2001)*
- *tutti gli attori (governi, parlamenti, autorità regionali e locali, parti sociali, società civile) devono partecipare a riorientare le priorità e mobilitare tutte le risorse per integrare le tre dimensioni dello sviluppo: economica, sociale e ambientale.*
- *costruire la società della conoscenza e delle pari opportunità per l’accesso a tutte le risorse, i diritti, i beni e i servizi*

## Consiglio Europeo del 16 - 17 Giugno 2005: Dichiarazione sui Principi Guida per lo Sviluppo Sostenibile

- Promuovere e proteggere i Diritti Fondamentali (eliminare le discriminazioni, ridurre la povertà, eliminare l'esclusione sociale)
- Sviluppare la solidarietà tra e dentro generazioni (capacità)
- Garantire una società aperta e democratica
- Coinvolgere i cittadini nei processi decisionali
- Coinvolgere le imprese e le parti sociali (responsabilità sociale delle imprese)
- Sviluppare coerenza politica e Governance (integrazione delle azioni / attori locali, regionali, nazionali e globali)
- Integrare politiche economiche, sociali e ambientali
- Usare in modo migliore la conoscenza disponibile
- Applicare il principio precauzionale (ricerca per soluzioni alternative)
- Applicare il principio "chi inquina paghi" (prezzi rispondenti ai costi reali, inclusi quelli sociali e ambientali)

## Consiglio Europeo 16 – 17 Giugno 2005: Linee Guida Integrate **Occupazione**

17. Attuare strategie volte a conseguire la piena occupazione, migliorare la qualità e la produttività del lavoro e potenziare la coesione sociale e territoriale.
18. Promuovere un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita.
19. Creare mercati del lavoro che favoriscono l'inserimento, rendere più attrattivo il lavoro e renderlo finanziariamente attraente per quanti sono in cerca di occupazione, come pure per le persone meno favorite e gli inattivi.
20. Migliorare la risposta alle esigenze del mercato del lavoro.
21. Flexicurity: favorire la flessibilità conciliandola con la sicurezza occupazionale e ridurre la segmentazione del mercato del lavoro, tenendo debito conto del ruolo delle parti sociali.
22. Garantire andamenti dei costi del lavoro e meccanismi per la determinazione dei salari favorevoli all'occupazione.
23. Potenziare e migliorare gli investimenti in capitale umano.
24. Adattare i sistemi di istruzione e formazione ai nuovi bisogni in termini di competenze.



## **RESPONSABILITA' SOCIALE DELLE IMPRESE (CSR)**

Integrazione, su base volontaria, degli aspetti sociali ed ambientali nelle attività imprenditoriali e nell'interazione con gli stakeholders

(COM(2001) 366) / (COM(2002) 347)

- È il comportamento delle imprese che lo adottano volontariamente al di là delle prescrizioni legali, in quanto loro interesse di lungo periodo
- È intrinsecamente legato al concetto di sviluppo sostenibile: le imprese devono integrare l'impatto economico, sociale ed ambientale nelle loro attività
- Non è un elemento opzionale, aggiunto alle attività fondamentali (business core), bensì riguarda la gestione completa dell'impresa

# Rafforzare gli obiettivi sovrastanti

“Lavorare assieme, lavorare meglio” (COM(2005)706)

- (a) Promuovere coesione sociale e pari opportunità per tutti tramite sistemi di protezione sociale e politiche di inclusione sociale che siano adeguate, accessibili, finanziariamente durevoli, adattabili ed efficienti.
- (b) Promuovere interazione effettiva e reciproca tra gli obiettivi di Lisbona (maggiore coesione sociale, maggiore crescita economica, maggiore e migliore occupazione) e la Strategia dell'UE sullo Sviluppo Sostenibile
- (c) Promuovere buona Governance, trasparenza e coinvolgimento degli stakeholders nel disegno, nell'implementazione e nel monitoraggio delle politiche

## Rafforzare gli obiettivi sovrastanti per l'inclusione sociale

### ***Un impatto decisivo sullo sradicamento della povertà e dell'esclusione sociale per garantire:***

- Accesso per tutti a risorse, diritti e servizi necessari per la partecipazione sociale, prevenendo e affrontando l'esclusione e combattendo tutte le forme di discriminazione che portano all'esclusione
- Inclusione sociale attiva per tutti, tramite tre pilastri: 1) partecipazione nel mercato del lavoro; 2) supporto al reddito per avere una vita dignitosa; 3) migliore accesso a servizi di qualità
- politiche di inclusione sociale (e di genere) ben-coordinate, che coinvolgono tutti i livelli di governo e gli attori rilevanti, includendo le persone in povertà, siano efficienti ed efficaci e incorporate (mainstreamed) in tutte le politiche pubbliche, incluse quelle economiche, finanziarie, di istruzione e formazione e i programmi legati ai Fondi Strutturali (in particolare il FSE)

# **STRATEGIA EUROPEA PER L'INCLUSIONE SOCIALE E LA LOTTA ALLA POVERTA'**

(riferimento all'Agenda Sociale COM(2003)57)

## **Quattro obiettivi focali:**

- 1) Facilitare la partecipazione all'occupazione e l'accesso a tutte le risorse, i diritti, i beni ed i servizi**
- 2) Prevenire i rischi di esclusione sociale**
- 3) Aiutare i più vulnerabili**
- 4) Mobilitare tutti gli attori e gli organismi competenti**

# Integrazione delle politiche per la LISBORG Strategy

I paesi UE elaborano ogni due anni (es. 2006 – 2008):

- Programma Riforma Nazionale (tutte le politiche secondo le Linee Guida Integrate – Consiglio UE Giugno 2005)
- Rapporto di Strategia Nazionale su Inclusione Sociale e Protezione Sociale (sociale, salute, pensioni)

tramite il Metodo Aperto di Coordinamento

## **Metodo aperto di coordinamento (MAC) è basato sui principi di:**

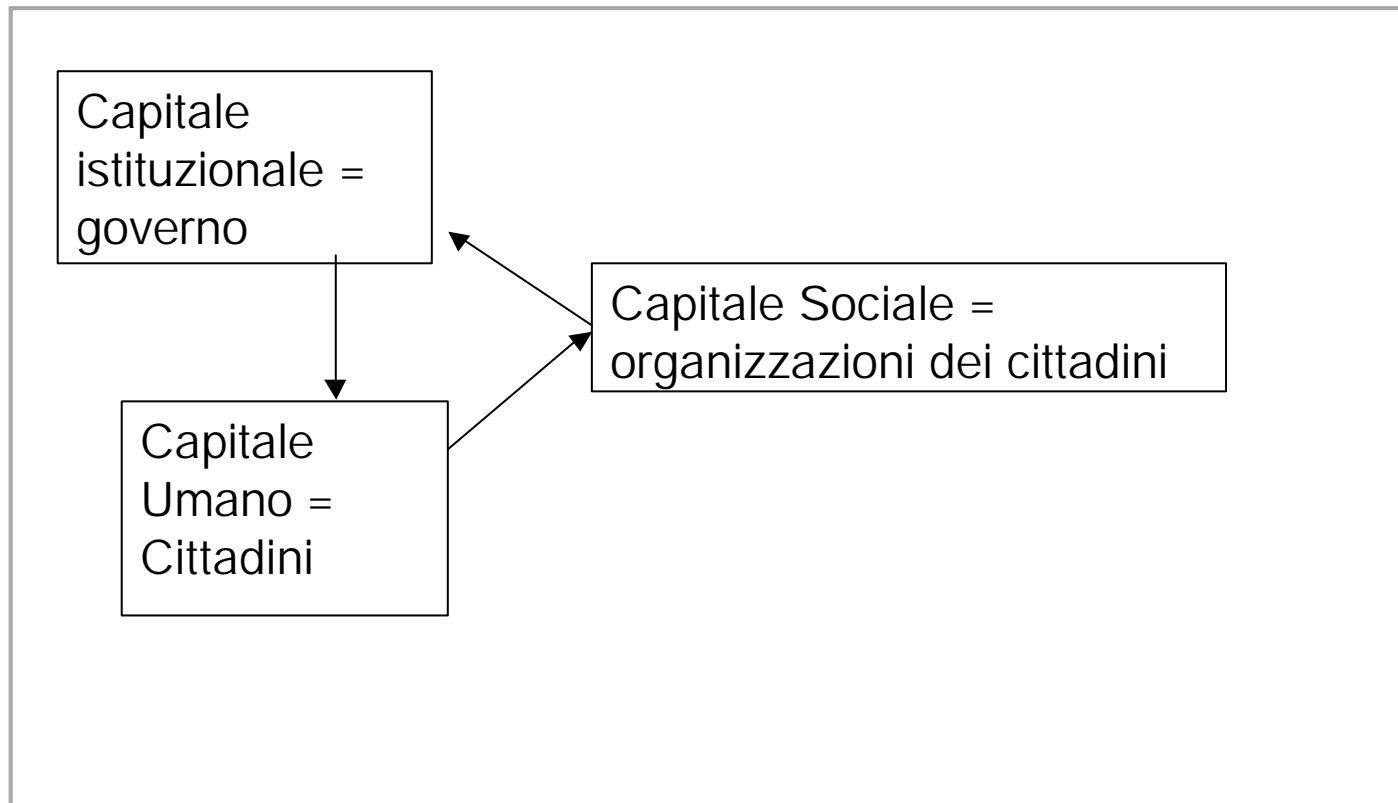
- **sussidiarietà** (come integrazione di varie dimensioni di azione e livelli decisionali)
- **convergenza** (come decisioni condivise tra gli attori locali)
- **apprendimento reciproco** (come scambio continuo di esperienze e buone pratiche)
- **approccio integrato** (come combinazione coerente di varie politiche tramite il coinvolgimento dei governi locali e degli altri “stakeholders”)
- **gestione per risultati attesi** (come concretezza delle azioni verificate tramite indicatori qualitativi e quantitativi che supportano strategie condivise)

**Metodo aperto di coordinamento (MAC) è lo strumento per:**

- analizzare le politiche e decidere coerentemente**
- scambiare e diffondere buone pratiche**
- creare reti tra ONG, autorità locali, altri attori**
- valorizzare le diversità lungo un percorso comune**
- favorire una comprensione reciproca e comune**

# GOVERNANCE

è il processo relazionale tra strutture pubbliche (governo e amministrazione), cittadini (capitale umano) e loro associazioni spontanee (capitale sociale).





# GOVERNANCE

**Governance** è il processo relazionale tra governo – amministrazione (capitale istituzionale), cittadini (capitale umano) e loro associazioni spontanee (capitale sociale).

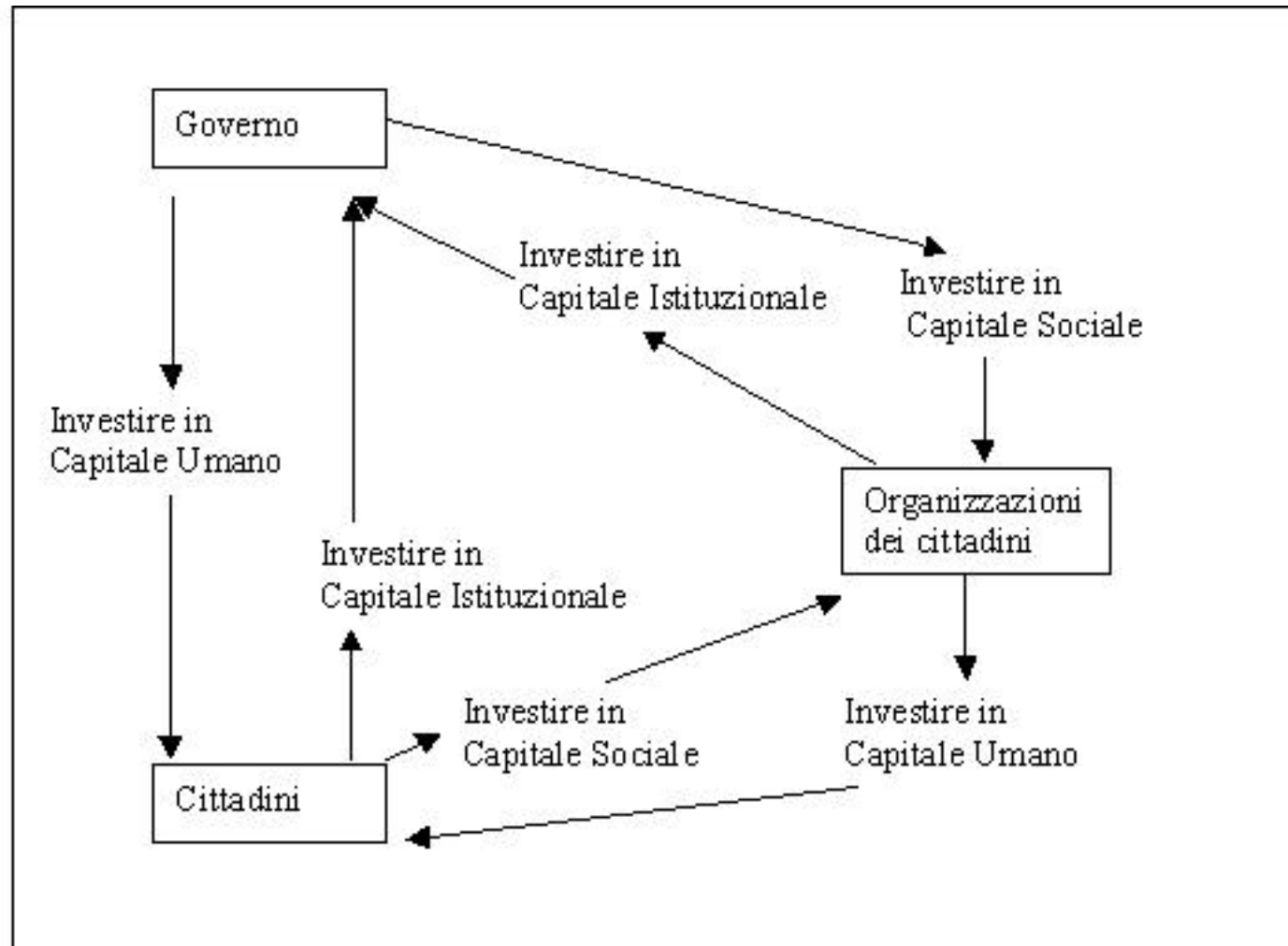
Il **Capitale Istituzionale** è costituito dai processi decisionali, dalla capacità organizzativa, dal supporto, dai servizi e dalle risorse, fornite dalle istituzioni che operano a qualsiasi livello di una comunità sociale.

Il **Capitale Umano** è individuale: è costituito dall'insieme di conoscenze, abilità, competenze ed attributi che sono incorporati nelle singole persone e da costoro usate per creare una qualità della vita che riguarda il proprio benessere in relazione a quello sociale, economico, culturale ed ambientale del contesto in cui vivono.

Il **Capitale Sociale** è prodotto dal capitale umano, ma, diversamente da quest'ultimo, è un capitale relazionale che non appartiene esclusivamente alla singola persona, bensì alla collettività che lo crea e lo utilizza.

Il capitale sociale è l'insieme di reti relazionali che facilitano la cooperazione all'interno di gruppi e tra di essi, producendo valori, norme e comportamenti di riferimento.

# GOVERNANCE



## GOVERNANCE EUROPEA

### Libro Bianco (COM(2001) 428)

**Apertura:** le istituzioni devono essere aperte e vicine ai cittadini

**Partecipazione:** qualità, pertinenza ed efficacia delle politiche dipendono dal coinvolgimento e dalla fiducia dei cittadini nelle fasi di elaborazione, implementazione e verifica

**Responsabilità:** ogni istituzione deve avere chiare visioni e missioni del ruolo rivestito con responsabilità verso i cittadini

**Efficacia:** le politiche devono avere chiare finalità, risultati attesi, compiti e valutazioni del loro impatto futuro

**Coerenza:** le politiche devono essere orientate alla visione globale del sistema complesso (relazioni) per integrare sviluppo economico, socio-culturale ed ambientale

# Sussidiarietà

**Sussidiarietà** è un processo istituzionale e sociale, basato sui seguenti principi:

- deve essere sempre favorita e supportata la capacità delle persone e/o piccoli gruppi sociali di affrontare e risolvere i propri problemi
- organizzazioni più grandi o di livello superiore possono intervenire solo quando e dove le dimensioni minori o i livelli più bassi non hanno ancora acquisito tale capacità
- il ruolo sussidiario e l'azione di supporto da parte delle organizzazioni più grandi o di livello superiore devono essere temporanei; il loro compito basilare deve essere quello di permettere alle persone e/o ai piccoli gruppi sociali di sviluppare auto-gestione, auto-amministrazione ed auto-governance, tramite **empowerment** e costruzione di capacità
- tutti i livelli della società devono migliorare le relazioni tra settori privati e pubblici, attribuendo alle persone ed alle loro comunità la responsabilità di organizzare e gestire direttamente funzioni pubbliche
- i sistemi organizzativi devono provvedere ed assicurare coesione ed equità per una governance di “multi-livello”, dove relazioni verticali e ruoli tra livelli superiori ed inferiori, tra dimensioni maggiori e minori sono gestite in modo orizzontale secondo una scala di valore, aggiunto dalle rispettive aree di intervento e dalle reciproche azioni

## Gli “Stakeholders”

Il termine “stakeholders” indica i "detentori e/o portatori di interessi” ed implica l'intensità relazionale tra costoro nella vita e nelle attività quotidiana.

Gli stakeholders sono "attori" che rappresentano la vasta gamma di interessi (economici, sociali, culturali ed ambientali) che muovono le dinamiche dello sviluppo locale.

Gli interessi di cui sono detentori devono avere un riconoscimento ed un ruolo nelle decisioni strategiche, nel governo dei percorsi, nella valutazione degli andamenti delle attività di qualsiasi sistema (naturale, economico, sociale, culturale).

La teoria degli stakeholders ha una lunga storia e negli anni '60 dello scorso secolo è stata elaborata in modo più sistematico da E. Freeman riferendosi alla pianificazione strategica dell'impresa e del management aziendale.

# Empowerment

È una parola duplice, in quanto dà nome sia al processo operativo percorso per raggiungere un certo risultato, sia al risultato stesso, caratterizzante lo stato "empowered" del soggetto.

Pur avendo accezioni specifiche in diversi ambiti di applicazione, il termine empowerment può essere inteso come "accrescere la possibilità dei singoli e dei gruppi di controllare attivamente la propria vita".

L'empowerment è simbolo di società basata sulla democrazia, sui diritti civili, sul superamento degli squilibri sociali, economici, culturali ed ambientali, sull'eliminazione di discriminazioni religiose, etniche e di genere, sul decentramento e sull'autonomia decisionale, sulla assunzione di responsabilità individuali e collettive.

L'approccio a favore dell'empowerment:

-consiste nella crescita costante, progressiva e consapevole di potenzialità, competenza e conoscenza degli esseri umani (costruzione di capacità = capacity building), accompagnata da una corrispondente crescita di autonomia ed assunzione di responsabilità;

-rafforza il potere di scelta e la capacità di decisione degli “**stakeholders**” in un'ottica di collaborazione, integrazione e partecipazione, basata sulla crescita di comprensione dei fenomeni, di consapevolezza dei problemi, di solidarietà a fronte di rischi individuali e globali.

## Un sistema completo e flessibile per gestire i processi della sostenibilità basato su semplici domande

- Quale direzione dare al nostro futuro?

**ORIENTAMENTO** – I principi dello Sviluppo Sostenibile

- Quali forze e capacità sociali cooperano per tale sviluppo?

**POTENZIALE SOCIALE** – I fattori-chiave locali per lo Sviluppo Sostenibile

- Quali leve possono essere usate per ri-orientare lo sviluppo?

**DINAMICA di Azione** – Le leve di trasformazione

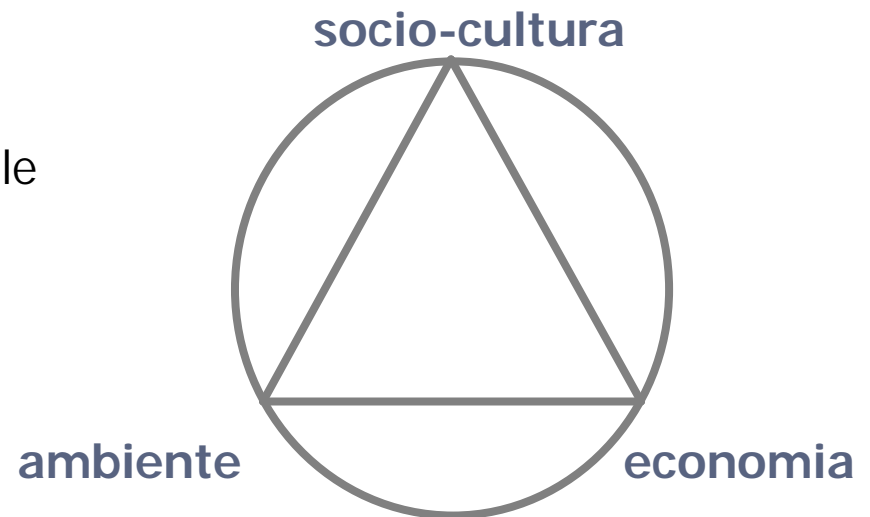
# ORIENTAMENTO: 10 Componenti di Sostenibilità: COSA?

Cosa vogliamo sostenere?

L'integrazione di tre

## **Dimensioni di sviluppo**

1. Dimensione ambientale
2. Dimensione economica
3. Dimensione socio-culturale





Ambiente	<p>Conservare e valorizzare le risorse naturali nei settori, nelle filiere, nelle aree produttive e nei contesti locali presi in esame. Rispettare i principi ecologici ed ambientali.</p> <p>Rispettare e sostenere la funzionalità dei sistemi ecologici di cui l'uomo è parte.</p> <p>Ridurre i consumi ambientali, Riutilizzare e Riciclare (3 R).</p>
Economia	<p>Accrescere l'eco-efficienza nei settori, nelle filiere, nelle aree produttive e nei contesti locali presi in esame.</p> <p>Soddisfare i bisogni umani, conservando e migliorando il benessere economico, la quantità e la qualità occupazionale.</p> <p>Incorporare e ridurre i costi ambientali e sociali.</p>
Socio - cultura	<p>Favorire la crescita del capitale umano e sociale nei settori, nelle filiere, nelle aree produttive e nei contesti locali presi in esame.</p> <p>Sviluppare abilità, esperienze, conoscenza, costumi, credenze e culture.</p> <p>Rispettare principi essenziali per il buon funzionamento delle comunità, quali la garanzia dei diritti civili, la democrazia, etc.</p>

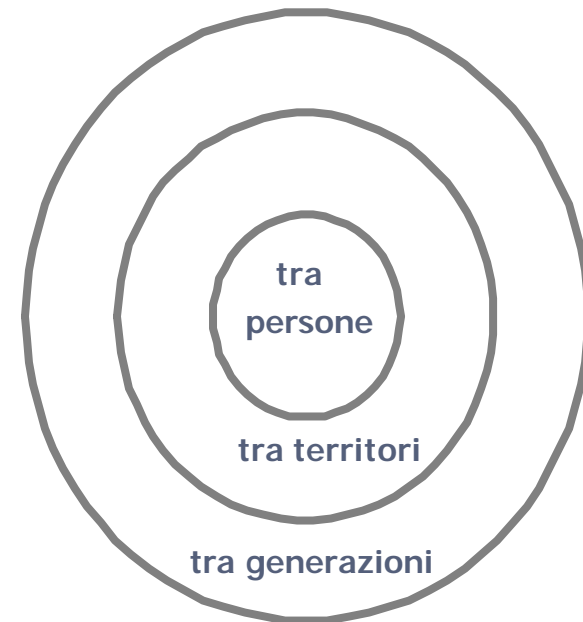
# ORIENTAMENTO: 10 Componenti di Sostenibilità: PERCHÉ?

**Perché lo vogliamo sostenere?**

**Per integrare tre**

**Dimensioni di equità**

- 4. Equità tra persone: sociale e di genere**
- 5. Equità tra territori - comunità (interlocale)**
- 6. Equità tra generazioni (intertemporale)**

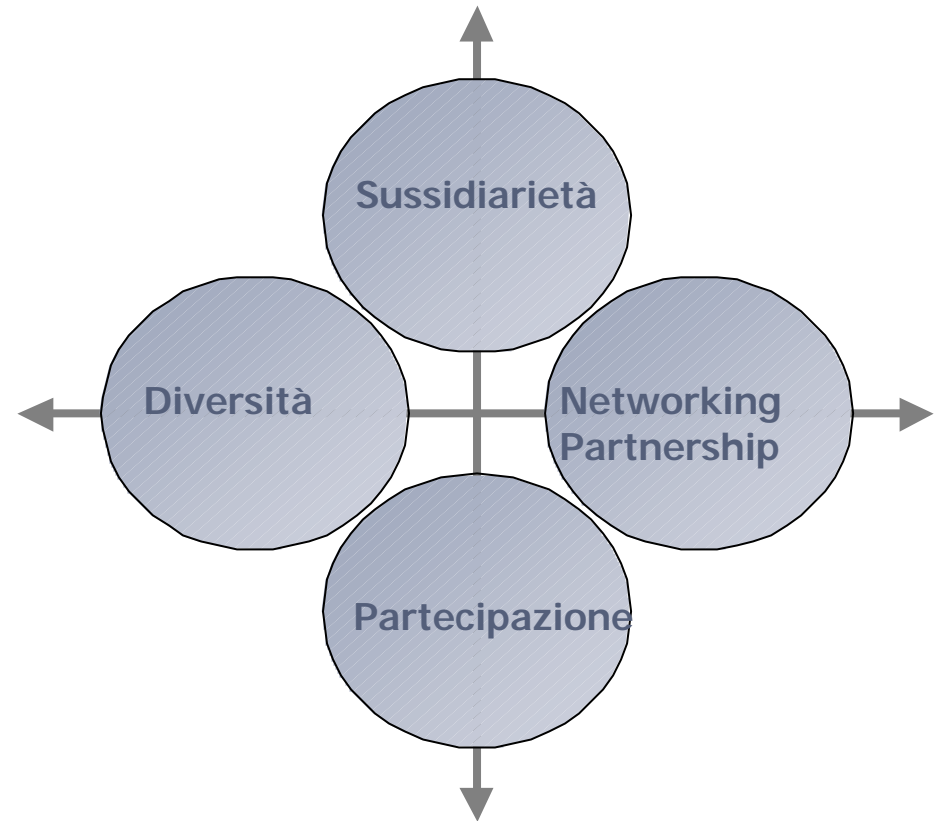


<p>Equità Sociale</p>	<p>Riconoscere le molteplici identità delle persone per sviluppare la solidarietà nelle comunità sociali interessate.</p> <p>Dare opportunità a tutte le categorie sociali ed a tutte le persone di valorizzare e manifestare le proprie potenzialità nel rispetto di quelle altrui.</p> <p>Combattere discriminazioni di ogni tipo (sociale, di genere, etnico, religioso, politico e culturale).</p>
<p>Equità Interlocale</p>	<p>Creare pari opportunità tra diverse comunità e luoghi, intensificando e fluidificando i rapporti tra differenti realtà sociali (locali, regionali e nazionali), anche tramite lo scambio ed il commercio equo e solidale, il multi-culturalismo, etc.</p>
<p>Equità Intertemporale</p>	<p>Valutare gli impatti delle attuali scelte sulle future generazioni (principio di precauzione)</p> <p>Valutare qualità e quantità di risorse (ambientali, economiche e socio-culturali) disponibili ad almeno 15 anni di distanza da oggi</p> <p>Dare opportunità a tutte le generazioni</p> <p>Favorire alleanze tra generazioni</p>

# ORIENTAMENTO: 10 Componenti di Sostenibilità: COME?

Integrando quattro  
**Principi sistemici**

7. Diversità
8. Sussidiarietà
9. Networking / Partnership
10. Partecipazione

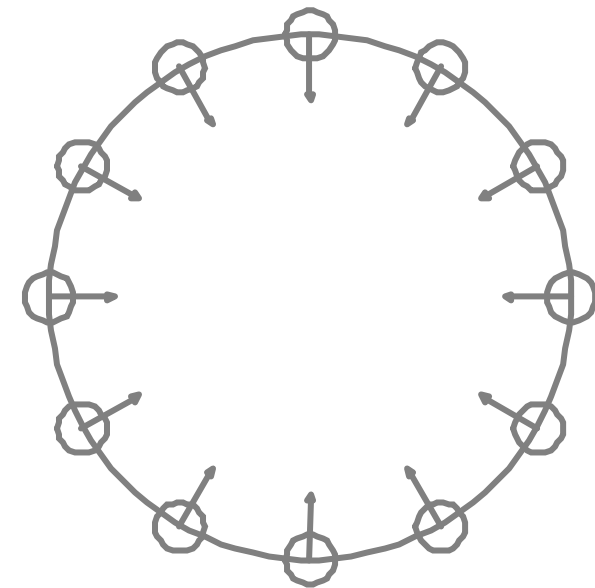


Diversità	<p>Innovare, ricercare e combinare differenti approcci e soluzioni per aprire nuove prospettive di sviluppo ed occupazione sostenibile.</p> <p>Valorizzare e sviluppare identità locali, economiche, socioculturali ed ambientali (tradizioni, arti, mestieri, biodiversità, etc.).</p> <p>Alimentare la stabilità dinamica dei sistemi (istituzionali, sociali, economici, ambientali e della conoscenza) nel lungo termine.</p>
Sussidiarietà	<p>Accrescere la capacità delle persone e delle comunità locali di gestire e controllare attivamente la propria vita (<i>empowerment</i>)</p> <p>Attribuire autonomia e responsabilità gestionale ai livelli decisionali e alla dimensione territoriale più vicina ai problemi da affrontare</p> <p>Supportare tali livelli e dimensioni con interventi esterni temporanei</p> <p>Integrare decisioni e iniziative tra alti e bassi livelli decisionali, tra grandi e piccole dimensioni territoriali.</p> <p>Migliorare la capacità di risolvere i problemi tramite l'aggregazione di poteri decisionali e gestionali tra vari livelli e varie dimensioni.</p>

<p>Partnership e Networking</p>	<p>Coinvolgere i partners secondo una bilanciata e chiara distribuzione di compiti, risultati e impatti attesi delle iniziative occupazionali.</p> <p>Creare reti relazionali e una stretta collaborazione tra gli stakeholders delle iniziative occupazionali, per lo scambio di esperienze ed informazioni, il supporto reciproco, la risposta ai bisogni del contesto locale.</p>
<p>Partecipazione</p>	<p>Coinvolgere gli stakeholders nella definizione di problemi e soluzioni alternative, nell'implementazione e nel monitoraggio delle iniziative.</p> <p>Alimentare la democrazia e fluidificare relazioni tra le componenti (politiche, amministrative, imprenditoriali, sociali, volontarie, associative, informative, etc.) del sistema locale interessato.</p> <p>Valorizzare le varie comunità locali come reti di coinvolgimento dei cittadini.</p>

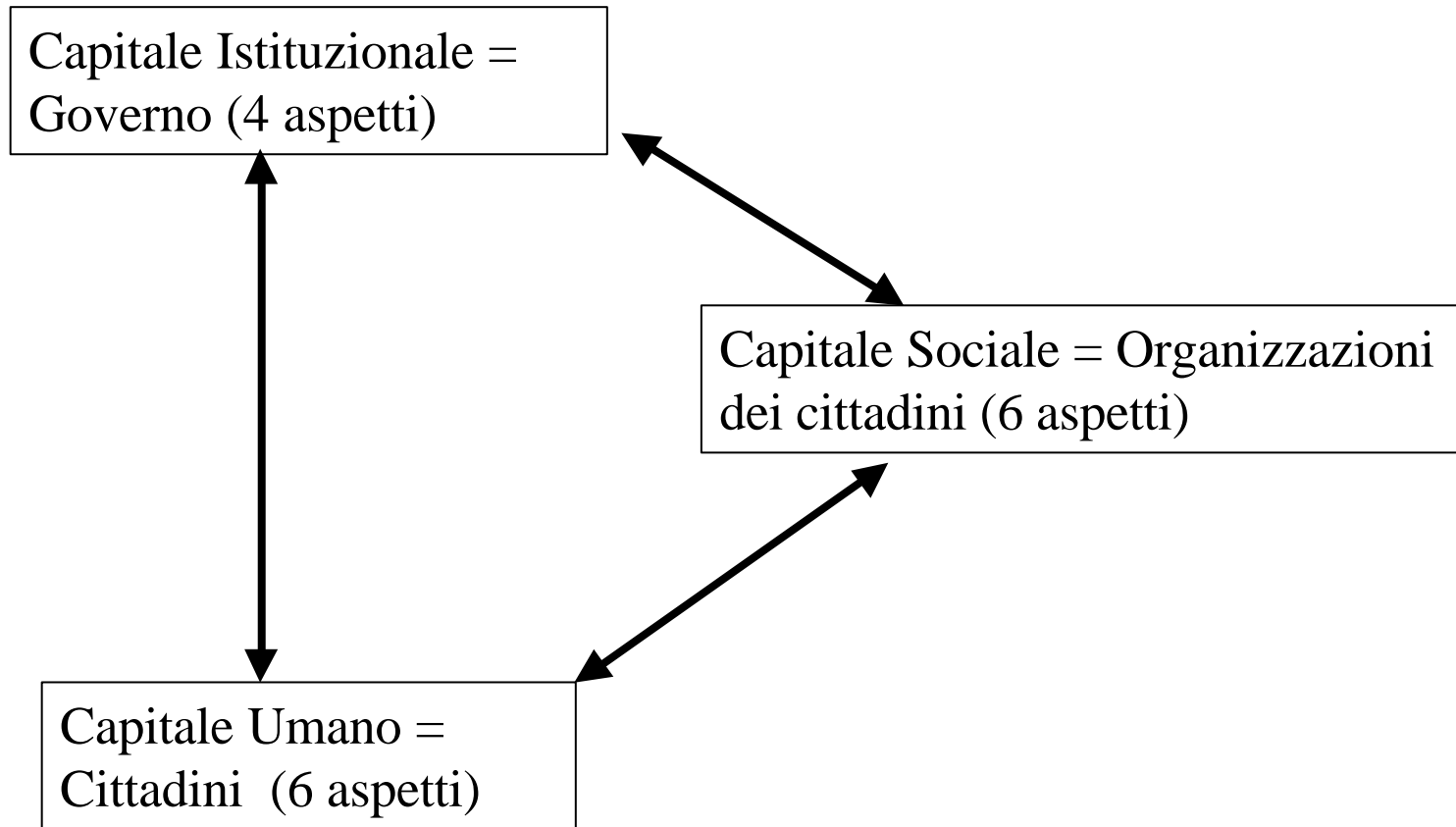
# L'importanza del contesto: II POTENZIALE SOCIALE / CHI?

- La Sostenibilità può essere valutata solo nel contesto locale / regionale / nazionale
- Le dinamiche sociali a livello locale sono decisive per il successo od il fallimento delle azioni
- Le strategie devono essere adattate alle specifiche condizioni



➤ 16 fattori-chiave

# POTENZIALE SOCIALE / CHI? GOVERNANCE



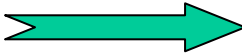


<b>Fattori chiave del Potenziale Sociale</b>	
Capitale Istituzionale	Distribuzione di competenze decisionali
	Autonomia di bilancio per le decisioni
	Interazioni equilibrate
	Accesso a informazione, dialogo e dibattito
Capitale Umano	Varietà di approcci allo sviluppo
	Creatività e innovazione
	Gestione della complessità e del cambiamento
	Realizzazione e soddisfazione
	Fiducia in se stessi
	Integrazione di abilità per processi di innovazione
Capitale Sociale	Saperi locali per processi di diversificazione
	Coesione multiculturale
	Coesione sociale
	Mobilizzazione di tutti gli attori
	Sistema di valori condivisi
	Visioni di sviluppo condivise

# **DINAMICA di Azione: Leve di trasformazione / Quando?**

- Comprensione dei problemi
- Apprendimento aperto e collettivo
- Negoziazione e co-decisione
- Creazione di una visione condivisa
- Orientamento al cliente
- Orientamento al risultato

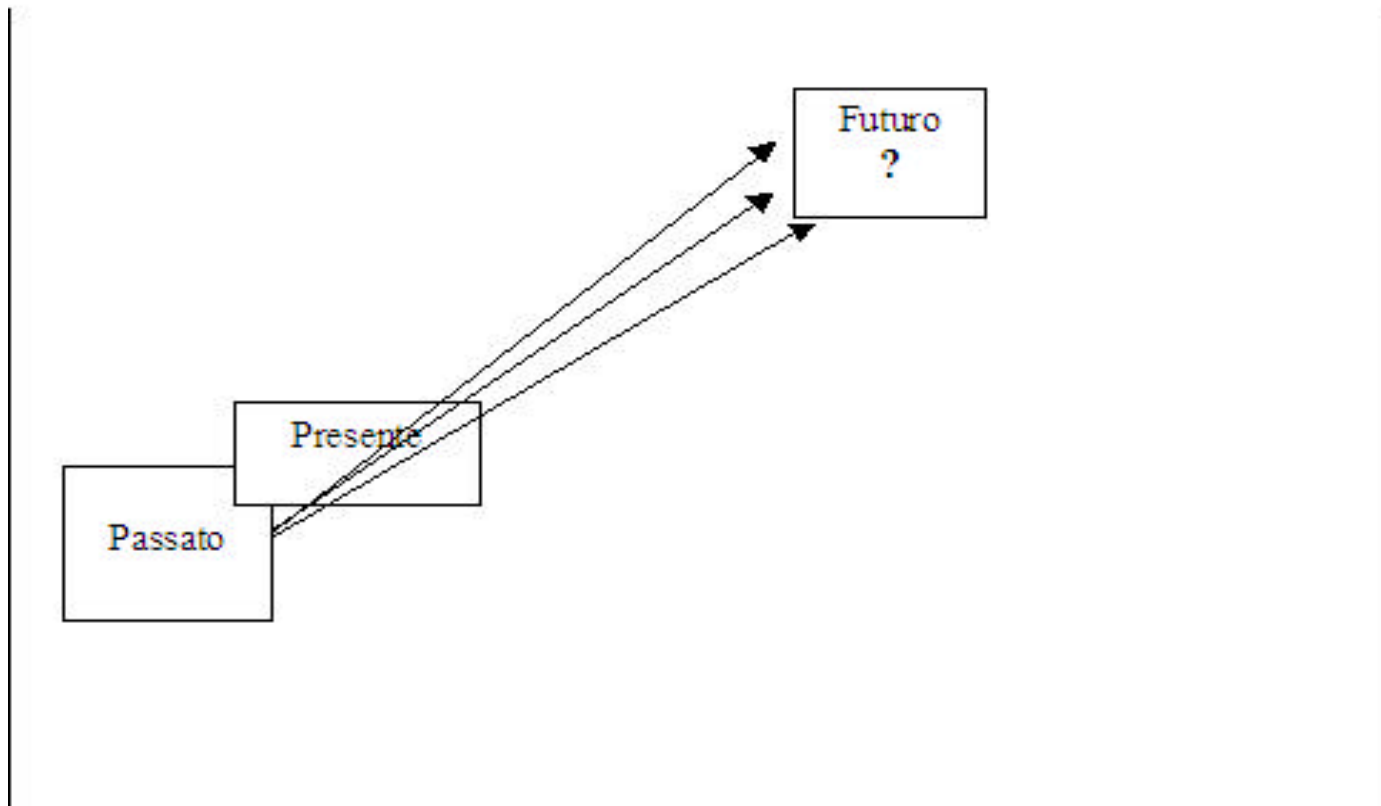
<p><b>Orientamento</b> Quale direzione seguire per lo sviluppo sostenibile?</p>	<p><b>Cosa?</b> Dimensioni di sviluppo <b>Perché?</b> Dimensioni di equità <b>Come?</b> Principi sistemici</p>		<p>Valutare</p> <p>S i t i n a z i o n e a t t a c t i v a t t e</p>	<p>Monitorare</p> <p>S t r a t e g i e i n d i c i c h i c i</p> <p>Individuare</p>
<p><b>Potenziale Sociale</b> Quali capacità costruire per gestire la direzione?</p>	<p><b>Chi?</b> Capitale istituzionale Capitale sociale Capitale umano</p>			
<p><b>Dinamica</b> Quali energie stimolare per produrre il cambiamento?</p>	<p><b>Quando?</b> Leve di trasformazione</p>			

<p><b>Orientamento</b> Quale direzione seguire per lo sviluppo sostenibile?</p>	<p><b>Cosa?</b> Dimensioni di sviluppo</p> <p><b>Perché?</b> Dimensioni di equità</p> <p><b>Come?</b> Principi sistemici</p>	<p>Descrittori generali di ciascun aspetto SQM</p> <p></p> <p>Indicatori relativi alle ipotesi di azioni innovatrici</p>
<p><b>Potenziale Sociale</b> Quali capacità costruire per gestire la direzione?</p>	<p><b>Chi?</b> Capitale istituzionale Capitale sociale Capitale umano</p>	
<p><b>Dinamica</b> Quali energie stimolare per produrre il cambiamento?</p>	<p><b>Quando?</b> Leve di trasformazione</p>	

# Backcasting

**Dal futuro al presente per individuare visioni condivise**

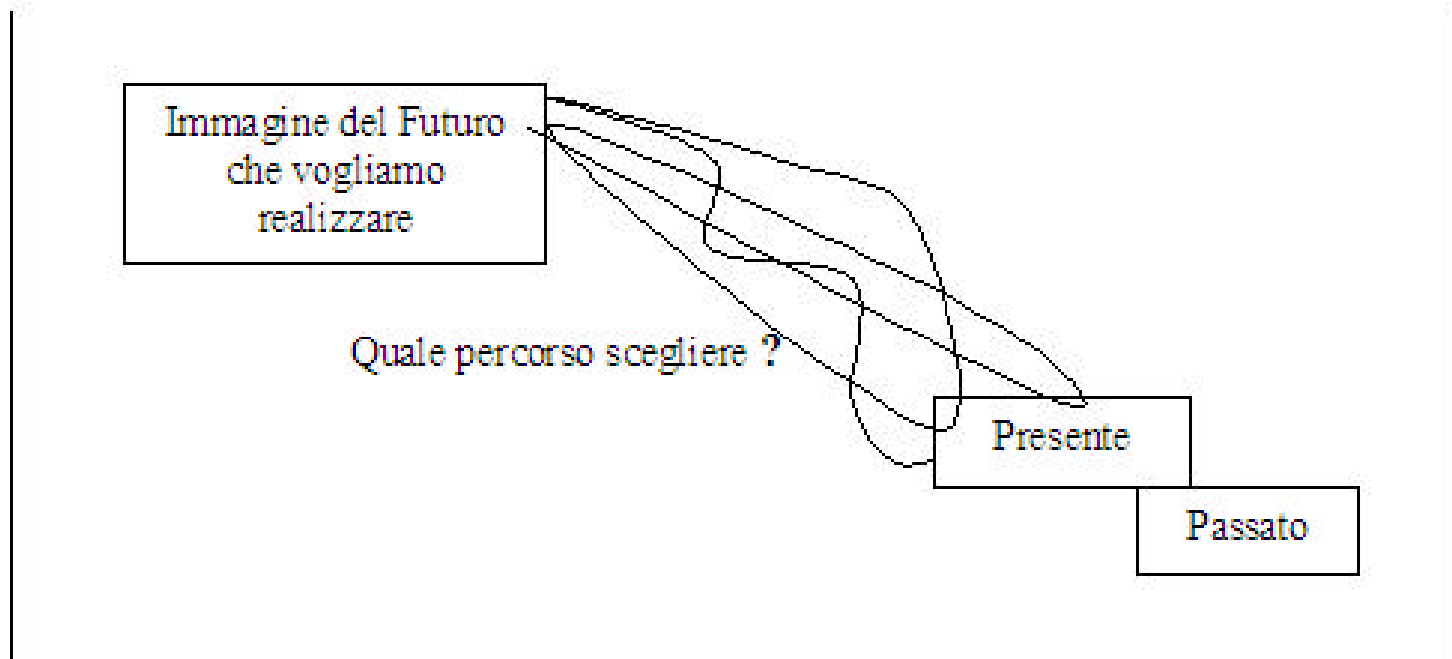
Forecasting



# Backcasting

**Dal futuro al presente per individuare visioni condivise**

## Backcasting



# Backcasting

## Dal futuro al presente per individuare visioni condivise

### Forecasting o Backcasting?

Il *forecasting* fornisce consolidate immagini del passato e le proietta nel futuro, cercando di costruire percorsi che possono cambiarne aspetti e caratteristiche nei limiti di quanto è ritenuto possibile sulla base delle risorse e delle capacità attualmente disponibili.

Il *forecasting* si basa su orientamenti parziali ed aspirazioni limitate; si rivolge ad un limitato numero di interessi, rappresentati da decisori ed esperti (settorialità); ricorre a consultazioni più ampie per acquisire consenso di altri attori ed interlocutori su decisioni costruite dagli esperti.

# Backcasting

## Dal futuro al presente per individuare visioni condivise

### Forecasting o Backcasting?

Il *backcasting* fornisce immagini alternative del futuro (visioni) e le proietta nel presente, cercando di determinare percorsi che possono avvicinarsi ad esse nei limiti di quanto è ritenuto fattibile per superare la differenza tra le risorse ed le capacità necessarie nel futuro e quelle attualmente disponibili.

Il *backcasting* si basa su orientamenti generali ed aspirazioni ampie; si rivolge ad una articolata tipologia di interessi e, quindi, stakeholders (intersettorialità); li coinvolge nella discussione di opzioni alternative per alimentare un ampio processo decisionale finalizzato a raggiungere visioni e percorsi di azione da loro condivisi.



# Backcasting

## Dal futuro al presente per individuare visioni condivise

Comparato al *forecasting*, il *backcasting* sviluppa maggiore capacità per identificare rotture di tendenze (*trends*) finora ritenute impossibili, per generare idee creative ed un maggior numero di opzioni alternative.

È un metodo che abitua a:

- pensare strategicamente, cioè nel lungo periodo
- esaminare la complessità del problema che si vuole risolvere, considerando le interrelazioni tra i vari settori della società, dell'economia e dell'ambiente in cui sono collocati
- introdurre cambiamenti importanti ed incisivi, piuttosto che marginali e minimali
- vedere il problema da altri punti di vista e culture, nelle quali e con le quali esso è stato coltivato

# ANALISI SWOT

L'analisi SWOT è un'analisi qualitativa che valorizza la diversità di opinione e permette di trovare soluzioni per determinare percorsi condivisi.

L'analisi SWOT è basata sull'intuizione, sulla capacità di sintesi e di visione di sistemi e processi, nonché sulla creatività per individuare soluzioni.

L'analisi SWOT visualizza percezioni e ragionamenti, aprendoli ad una positiva combinazione in termini di soluzioni.

L'analisi SWOT riguarda:

- *Strengths*, punti di forza
- *Weaknesses*, punti di debolezza
- *Opportunities*, opportunità
- *Threats*, minacce

*di qualsiasi progetto, piano, programma, iniziativa, impresa, contesto locale si vuole migliorare secondo i criteri basilari dello sviluppo sostenibile*

# ANALISI SWOT

L'analisi SWOT combina presente (forze e debolezze) e futuro (opportunità e minacce) per delineare ipotesi di azioni innovatrici.

Si tratta di scrivere brevi frasi. Devono essere sintetiche, usando “parole chiave”.

Le suddette valutazioni vanno svolte leggendo prima la descrizione dell'aspetto SQM esaminato (Descrittore).

Una volta determinate tali ipotesi, esse sono supportate da indicatori (dati quantitativi) che servono a misurare e valutarne gli impatti prima, durante e dopo l'implementazione delle azioni condivise.

Si procede attraverso le seguenti fasi.

# ANALISI SWOT

**Prima fase: riempire le SWOT esaminando il Descrittore di ciascun aspetto.**

Ciascun aspetto ha una descrizione (Descrittore) e 4 pagine:

- *Strengths*, punti di forza
- *Weaknesses*, punti di debolezza
- *Opportunities*, opportunità
- *Threats*, minacce

In ciascuna pagina si scrivono le nostre sintetiche valutazioni, usando “parole chiave”.

Si assegna un punteggio alle frasi scritte secondo una scala da 1 a 5. Il valore 1 significa poco rilevante, il valore 5 significa massima rilevanza.

Una volta assegnati i valori alle valutazioni fatte, si assegna un valore medio di pagina che non è una media matematica, ma un valore d’insieme, cioè di sintesi dei pesi numerici attribuiti alle nostre valutazioni.

Può succedere, infatti, che un 5 dato ad una valutazione abbia per noi una tale rilevanza da elevare il valore complessivo della colonna. Ma può accadere anche il contrario, abbassando il punteggio che deriverebbe dalla semplice media aritmetica.

# ANALISI SWOT

**Seconda fase: individuare ipotesi di azioni innovatrici combinando i risultati della colonna delle Forze (S) con quella delle Minacce (T)**

Si esaminano le valutazioni scritte nella colonna delle S (forze) e delle T (minacce), e si confrontano.

La domanda è: cosa fare affinché le S (punti di forza) non diventino W (debolezze) a causa delle possibili minacce individuate?

*Ipotesi innovatrici: S + T # W*

Si scrivono le ipotesi di strategie.

Le ipotesi devono iniziare con un verbo. Questo ci facilita a vedere l'azione, ad esempio: promuovere, avviare, costruire, etc.

# ANALISI SWOT

**Terza fase: individuare ipotesi di azioni innovatrici combinando i risultati della colonna delle Debolezze (W) con quella delle Opportunità (O)**

Si esaminano le valutazioni scritte nella colonna delle W (debolezze) e delle O (opportunità), e si confrontano.

La domanda è: cosa bisogna fare perché le W (debolezze) diventino S (punti di forza) usando le O (opportunità)?

*Ipotesi innovatrici:  $W + O = S$*

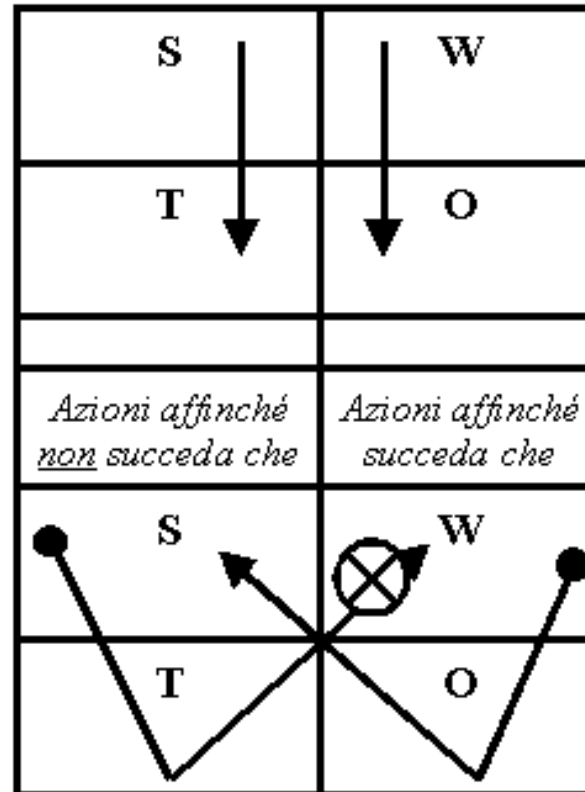
Si scrivono le ipotesi di strategie.

Le ipotesi devono iniziare con un verbo. Questo ci facilita a vedere l'azione, ad esempio: promuovere, avviare, costruire, etc.

# ANALISI SWOT

**Quarta fase: combinare le ipotesi di azioni innovatrici derivate dal confronto tra Debolezze (W) ed Opportunità (O) e dal confronto tra Forze (S) e Minacce (T)**

*Le due direzioni di azione*



# ANALISI SWOT

## *Fusione dei risultati*

Si mettono assieme tutte le ipotesi, confrontando i risultati ottenuti al fine di fonderli, unendo le azioni eguali, aggregando quelle simili, evidenziando quelle che rimangono distinte.

