



*Il Manuale di*

**Un manuale per implementare  
l'approccio allo  
Sviluppo di una Vita Sostenibile  
(*SLD - Sustainable Life Development*)**

*Ottobre 2007*

*Il progetto AWARDS è stato realizzato con il supporto  
della Commissione Europea nell'ambito dell'Articolo  
6 – Fondo Sociale Europeo – Misure Innovative  
(Convenzione N° VS/2005/0315)*



**UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Articolo 6 Misure Innovative**



# La Carta Europea dello

## “*Sviluppo di una Vita Sostenibile*”

Murcia, Spagna

19 Ottobre 2007

Noi, partecipanti alla Conferenza finale del progetto AWARDS inauguriamo un nuovo approccio per unire le strategie di Sviluppo Sostenibile, gestione dell'Età e di Genere.

Tale nuovo approccio, chiamato *Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD)*, è stato elaborato e testato dal progetto AWARDS (Lavoratrici anziane intenzionate ad innovare lo sviluppo per una vita sostenibile) supportato dal Fondo Sociale Europeo – Articolo 6.

Il nuovo approccio sceglie la qualità della vita per garantire un miglior futuro alle attuali e alle nuove generazioni riconciliando progresso sociale, tutela ambientale e crescita economica.

Secondo il nuovo approccio, “*Vita sostenibile è il comportamento umano basato sulla capacità di accedere alle risorse integrando le loro funzioni economiche, ambientali e socioculturali per soddisfare contemporaneamente i bisogni di persone, generazioni e territori diversi*”.

Il nuovo approccio correla Piani di Azione territoriali, Iniziative Pilota imprenditoriali e Laboratori di Scenario Locale per:

1. promuovere equità, giustizia sociale e solidarietà tra generazioni e comunità, migliorando la gestione di genere e dell'età, la *flexicurity* (flessibilità e sicurezza) e la coesione multiculturale
2. integrare la dimensione ambientale in tutti gli aspetti del comportamento umano per riutilizzare, riciclare e ridurre il consumo delle risorse naturali, migliorando la qualità della vita nelle città, nei villaggi e nei posti di lavoro
3. promuovere innovazione e competitività riducendo squilibri regionali e locali
4. coinvolgere tutti gli stakeholders interessati nelle decisioni, valorizzando democrazia, sussidiarietà e diversità
5. accrescere la pubblica consapevolezza in tutti i settori di vita, aumentando istruzione, formazione, ricerca, buone pratiche e sviluppo tecnologico

È tempo di passare da azioni episodiche e settoriali a strategie di lungo termine e integrate. Per questo, noi ci impegniamo al *mainstreaming*, alla diffusione e all'aggiornamento del nuovo approccio, dei suoi metodi e strumenti al fine di promuovere, assistere e monitorare altri progetti nell'Unione Europea.

## Ringraziamenti

Questo manuale unisce aspetti teorici e procedure operative per implementare l'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (*SLD - Sustainable Life Development*).

Una versione provvisoria di questo manuale è stata elaborata nel Gennaio 2006 ed è stata utilizzata da circa 40 ricercatori e 80 stakeholders per realizzare tutte le fasi del progetto AWARDS.

I risultati del lavoro sul campo ed i preziosi commenti dei partners sono stati utili per migliorare la versione iniziale e giungere a questo manuale, approvato alla Conferenza Finale di Murcia (Spagna) il 19 Ottobre 2007.

Il manuale è comunque aperto al dibattito pubblico per ulteriori miglioramenti come strumento di promozione di nuovi progetti SLD (*Sustainable Life Development*).

Il manuale è frutto del lavoro collettivo svolto dai partner di AWARDS, con un particolare contributo di:

Pietro Natale, Scilla Fagnoni, Elena Bensi	Provincia di Piacenza
Paolo Grasso, Alberto Ceccarelli, Serena Bracciali, Agnese Del Gamba	Provincia di Arezzo
Doroteo López, Mónica Dopico, Luz M <sup>a</sup> Arrondo, Ana González-Llanos, M <sup>a</sup> Soledad Novo	Fundación Ferrol Metrópoli
Consuelo García Sanchez, Carlos Belmonte Fernandez-Ballesteros, María José Marín López	Fundacion Universidad Empresa
Marta Franci, Filippo Strati	Studio Ricerche Sociali

Filippo Strati, che ha scritto questo manuale, si assume la piena responsabilità su come ha trattato contenuti e temi presentati nei Capitoli seguenti.

*Il progetto AWARDS è stato realizzato con il supporto della Commissione Europea nell'ambito dell'Articolo 6 – Fondo Sociale Europeo – Misure Innovative (Convenzione N° VS/2005/0315)*

Le opinioni espresse nel presente documento sono quelle degli autori e non rappresentano necessariamente il punto di vista della Commissione Europea.

I partner di AWARDS non sono responsabili dell'eventuale utilizzo delle informazioni contenute nel presente documento.

La riproduzione parziale o integrale del testo è consentita a condizione che ne venga esplicitata la fonte.

# *Indice*

<i>Prefazione</i>		I
<b>Capitolo 1</b>	Vita Sostenibile	1
<b>Capitolo 2</b>	Sistema	17
<b>Capitolo 3</b>	Governance	33
<b>Capitolo 4</b>	Pari Opportunità	45
<b>Capitolo 5</b>	Connettere Teoria e Pratica	69
<b>Capitolo 6</b>	Analisi degli Stakeholders	77
<b>Capitolo 7</b>	Piani di Azione	89
<b>Capitolo 8</b>	Iniziative Pilota	121
<b>Capitolo 9</b>	Laboratorio di Scenario Locale	153
<b>Capitolo 10</b>	Sistema on-line SLD	163
<i>Bibliografia</i>		169



## PREFAZIONE

### Gli obiettivi del progetto AWARDS

*L'acronimo AWARDS (Ageing Women workers Aimed at Renewing Development towards a Sustainable life) significa letteralmente "Lavoratrici anziane intenzionate a innovare lo sviluppo per una vita sostenibile"*

Il progetto AWARDS è stato realizzato tra il 2005 e il 2007 per:

- affrontare la dicotomia tra le strategie per lo Sviluppo Sostenibile e quelle per la gestione delle politiche di genere e invecchiamento attivo
- elaborare un approccio interdisciplinare capace di affrontare le problematiche delle lavoratrici in età avanzata
- sostanziare l'approccio con metodi e strumenti di facile impiego, adattabili a diversi contesti locali
- coinvolgere settori pubblici, la società civile (incluse le parti sociali), aziende, lavoratrici in età avanzata, operatori e ricercatori in un coerente sistema di programmazione

AWARDS è stato concepito per trattare una serie di problemi quali:

- basso livello di occupazione e partecipazione femminile nel mercato del lavoro
- rischio di esclusione sociale e povertà (p.es. donne singole con figli)
- correlazione negativa tra salute e ambienti di lavoro precari
- pochi strumenti a sostegno delle lavoratrici in età avanzata, tra cui normative e modalità di organizzazione di lavoro flessibile
- poca integrazione tra politiche di flessibilità del lavoro e di sicurezza sociale volte ad incrementare la stabilità occupazionale delle donne lavoratrici
- carente integrazione tra i piani locali per impiego, formazione, servizi sociali e per la salute
- mancanza di adeguati programmi e servizi sociali dedicati in particolar modo alle donne, alle famiglie e alle persone in età avanzata e volti a riconciliare i tempi di lavoro con quelli di vita
- limitato sostegno alla creazione di imprese gestite da donne
- carenza di partecipazione femminile ai processi decisionali a livello aziendale e territoriale
- scarsi collegamenti tra ricerca e sviluppo, particolarmente in riferimento all'innovazione tecnologica, organizzativa, economica, sociale ed ambientale
- scarso scambio e poca diffusione di buone pratiche riguardanti approcci diversi e nuove soluzioni ai problemi sopra indicati
- mancanza di una visione chiara e onnicomprensiva dello sviluppo di vita sostenibile

Azioni innovatrici sono state identificate dal progetto AWARDS lungo percorsi che convergono nei seguenti obiettivi primari:

- migliorare l'occupabilità delle lavoratrici in età avanzata, cioè la loro capacità di partecipare attivamente al mercato del lavoro
- sviluppare adeguati sistemi di orientamento e formazione professionale
- creare un ambiente favorevole a livello locale
- integrare gli obiettivi sopra indicati in politiche strutturali di tipo sociale, culturale, occupazionale e per la salute orientate allo sviluppo sostenibile

### **Il valore aggiunto dal progetto AWARDS**

Una gran quantità di pubblicazioni e di esperienze riguarda i temi del cambiamento demografico e della gestione dell'età e di genere. AWARDS si è avvalso di tutto questo materiale convogliandolo in un unico scenario costituito da:

- cinque principali strategie dell'Unione Europea (Occupazione, Inclusione Sociale, Responsabilità sociale delle imprese, Sviluppo Sostenibile e Governance)
- prospettive politiche di portata mondiale (ad esempio, le Dichiarazioni e i programmi di Rio, Pechino, Johannesburg, Sviluppo Umano e Millennio).

AWARDS è andato oltre tale patrimonio perché:

- sta contribuendo a passare da generici concetti di “qualità della vita” ad un approccio integrato e multidisciplinare di “Sviluppo di una Vita Sostenibile” (SLD)
- ha sperimentato tale approccio e ha utilizzato le lezioni che derivano dalla sua applicazione a livello locale

L'approccio SLD è supportato da metodi e strumenti di facile impiego al fine di:

- analizzare i contesti locali per determinare strategie adeguate al territorio
- analizzare l'organizzazione del lavoro, i comportamenti organizzativi, le strategie sulle risorse umane per stabilire azioni innovatrici adeguate alle realtà aziendali
- mettere in correlazione strategie territoriali e imprenditoriali per ottenere una più ampia visione dello sviluppo futuro (in un arco temporale di 15 anni) condivisa dagli stakeholders locali, garantendo continuità d'azione a livello locale e diffondendo contemporaneamente l'approccio SLD a livello di Unione Europea

Il valore aggiunto del progetto AWARDS consiste quindi nella combinazione tra approccio (SLD), metodi, strumenti e lezioni che hanno una dimensione transnazionale.

### **Gli obiettivi di questo manuale**

Questo manuale intende fornire una piattaforma abbastanza completa, coerente e costante per promuovere cambiamenti negli stili di vita, di produzione e di consumo verso percorsi di sviluppo sostenibile. Tali percorsi includono e perseguono teorie e pratiche di gestione dell'età e di genere nelle politiche per l'occupazione e l'inclusione sociale. Il manuale fornisce infatti:

- un quadro di riferimento teorico per migliorare il livello delle conoscenze
- un quadro di riferimento operativo per identificare azioni che migliorino le attuali politiche e attività, nonché i relativi servizi
- un saldo legame tra teoria e pratica per alimentare processi di apprendimento aperto verso lo Sviluppo di una Vita Sostenibile.

## A chi si rivolge questo manuale?

Questo manuale è rivolto ad un'ampia gamma di stakeholders, includendo organizzazioni della società civile, decisori politici, operatori e ricercatori.

Specifici gruppi di stakeholders contribuiscono al lavoro sul campo che porta all'elaborazione di piani e iniziative innovatrici nei sistemi territoriali e aziendali. Tali stakeholders possono favorire significativi cambiamenti nei contesti locali e nelle imprese. Costoro dovrebbero non soltanto leggere e comprendere questo manuale ma:

- suggerire possibili e utili miglioramenti
- agire da mediatori linguistici e didattici, trasmettendo concetti, criteri, metodi e tecniche ad altre persone e organizzazioni tramite canali linguistici e comunicativi più appropriati

## La struttura di questo manuale

Il manuale è composto da dieci capitoli, collegati da dieci frasi iniziali che anticipano i contenuti sui quali poggia l'approccio SLD:

- il miglioramento della capacità umana di accedere alle risorse (economiche, ambientali e socioculturali) rispettando eque opportunità e responsabilità tra generazioni, persone e territori (*C1. Vita sostenibile*)
- la comprensione di "sistema" quale insieme di interrelazioni tra persone, risorse e azioni esistenti in un contesto specifico (*C2. Sistema*)
- il miglioramento della "governance" come processo onnicomprensivo in cui le interrelazioni tra sistemi e all'interno di essi (per esempio, un territorio, una comunità locale e un'azienda) permettono agli esseri umani di affrontare e risolvere i problemi innovando gli stili di vita, produzione e consumo (*C3. Governance*)
- l'incorporazione di "pari opportunità", quale sistema di misure proattive, in tutti i settori (particolarmente in quello economico, sociale, culturale e della vita familiare), anche per integrare gestione dell'età e di genere, politiche per l'occupazione e l'inclusione sociale, flessibilità e sicurezza con particolare attenzione a soggetti e gruppi sociali più vulnerabili (*C4. Pari opportunità*)
- lo scambio di conoscenza dalle attuali pratiche e l'individuazione di ingredienti che possono essere utilizzati per stimolare e rafforzare creatività e innovazione valorizzando le diversità (*C5. Connettere Teoria e Pratica*)
- l'integrazione di diversi interessi e relazioni tra politiche e all'interno di esse, nonché tra sistemi territoriali e aziendali (*C6. Analisi degli Stakeholders*)
- il miglioramento della capacità degli stakeholders locali di definire innovative strategie di "flexicurity" per la gestione dell'età e di genere tramite fluide interrelazioni e l'integrazione di varie politiche nel sistema territoriale (*C7. Piani di Azione*)
- il miglioramento della capacità degli stakeholders locali di definire modi innovativi per la gestione dell'età e di genere nei sistemi imprenditoriali tramite interrelazioni ed integrazioni fluide tra tempi di lavoro, per la famiglia e sociali (*C8. Iniziative Pilota*)
- il miglioramento della capacità degli stakeholders locali di pensare strategicamente (nel lungo termine) ed agire immediatamente con una visione d'insieme dello sviluppo futuro che semplifichi, verifichi ed integri le ipotesi di azioni innovatrici a livello territoriale ed imprenditoriale (*C9. Laboratorio di Scenario Locale*)
- il supporto agli stakeholders locali nei processi di valutazione e decisione (*C10. Sistema on-line SLD*)

I primi quattro capitoli sono di natura teorica e forniscono spiegazioni su temi e linee di pensiero che si concretizzano nell'approccio SLD.

Il quinto capitolo presenta metodi per cercare pratiche a supporto di tale approccio.

I seguenti quattro capitoli hanno un taglio più operativo descrivendo come realizzare analisi basilari (sugli stakeholders, sui contesti locali e sui luoghi di lavoro), come elaborare strategie (piani di azione e iniziative pilota) e come correlarle (laboratori di scenario).

L'ultimo capitolo illustra la struttura del sistema on-line (via Internet) che supporta valutazioni e decisioni.

### **Come usare questo manuale**

Il manuale è di per se stesso un sistema in quanto favorisce l'interrelazione tra concetti teorici e metodi pratici.

Pur essendo presentati in un ordine specifico, i capitoli possono essere letti a seconda delle necessità e del modo di ragionare dei singoli utilizzatori.

Questi potranno farsi un'idea generale del manuale leggendo la pagina introduttiva e la sintesi finale di ciascun capitolo, per poi stabilire un percorso personalizzato unendo i vari concetti e suggerimenti operativi.

Per esempio, è possibile che analizzando i concetti che definiscono un sistema (Capitolo 2) il lettore voglia comprendere le dinamiche di un sistema territoriale o imprenditoriale: in tal caso, grazie alle sintesi egli potrà facilmente individuare i capitoli più appropriati a soddisfare il suo interesse (nell'esempio specifico, Capitoli 7 e 8).

I primi quattro capitoli teorici forniscono inoltre, nella sintesi finale, definizioni e domande chiave riguardanti le problematiche e gli argomenti presi in esame.

Queste permetteranno al lettore di comprendere facilmente gli aspetti teorici, tralasciando un'analisi più approfondita del loro retroterra per passare ai capitoli di natura più pratica.

Se invece, leggendo i capitoli più operativi, l'utilizzatore del manuale desidera approfondire meglio i concetti teorici sui quali si basano gli aspetti pratici, troverà utili rimandi ai capitoli in cui tali concetti sono esposti in modo dettagliato.

## CAPITOLO 1: VITA SOSTENIBILE

### Introduzione

*L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) vuole migliorare la capacità umana di accedere alle risorse (economiche, ambientali e socioculturali) rispettando eque opportunità e responsabilità tra generazioni, persone e territori .*

Questo Capitolo apre il dibattito sull'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) che guida l'elaborazione di piani per la gestione dell'età e di genere fondati sull'integrazione di azioni finalizzate tra l'altro a:

- migliorare l'occupabilità delle lavoratrici in età avanzata, cioè la loro capacità di partecipare attivamente al mercato del lavoro
- sviluppare adeguati sistemi di orientamento e formazione professionale
- armonizzare le politiche per l'inclusione sociale, l'occupazione, la salute, lo sviluppo socioculturale ed altre attività ad esse correlate
- coordinare i provvedimenti sia a livello di politiche pubbliche (ad esempio, servizi alla comunità, sicurezza sociale), sia a livello aziendale (per esempio, posto di lavoro, organizzazione del lavoro)
- creare un ambiente favorevole nel contesto territoriale e imprenditoriale
- coinvolgere in ciascuna iniziativa governi, parti sociali, altri stakeholder ed i lavoratori stessi

I paragrafi seguenti forniscono spiegazioni basilari sulle principali proprietà di:

- Vita
- Sostenibilità
- Sviluppo sostenibile
- Responsabilità sociale delle imprese (RSI)

### Vita

La vita è considerata una caratteristica di esseri umani, vegetali, animali e di quella che è comunemente detta "materia" sia in un sistema compiuto (la Terra, il nostro pianeta) sia in luoghi remoti (altri pianeti, l'universo, i multi-universi, ecc.).

L'interrogativo "Cos'è la vita?" è oggetto di dibattiti secolari e costituisce la sfida filosofica del genere umano. La scienza fornisce definizioni ampie o ristrette a seconda delle conoscenze disponibili, ma in continua evoluzione, della natura (per esempio, biologia, fisica, chimica) e del comportamento umano (ad esempio, sociologia, psicologia, antropologia).

Da una prospettiva convergente degli apporti delle varie discipline deriva la definizione di vita quale:

- modi complessi e originali di organizzare l'esistenza, cioè lo stato di appartenere totalmente all'universo fisico (Morin E., 1980, sociologo e filosofo)
- proprietà di un sistema nel suo complesso (per esempio, ecosistemi, pianeti) piuttosto che di singoli organismi o specie (Morowitz H., 1992, biofisico)
- processi metabolici che alimentano ("soffio vitale") componenti e loro relazioni in reti, modelli e sistemi complessi (Capra F., 2003, fisico e teorico dei sistemi)
- una vasta rete di relazioni costanti, intime e sottili che connette i suoi elementi e li fa evolvere; mente e coscienza evolvono nella biosfera (la Terra) e questa nell'universo; gli esseri umani non sono individui isolati bensì elementi radicati nella più ampia realtà del cosmo (Laszlo E., 2000, filosofo dei sistemi evolutivi)

In sintesi, la vita è al contempo forza e processo: è l'energia vitale ("soffio") generata da connessioni naturali e nascoste tra diversi sistemi di dimensioni più o meno grandi; è il processo dinamico che combina differenti schemi a rete nei quali singoli sistemi (componenti o parti) si organizzano in stretti legami dentro e tra sistemi più grandi.

L'umanità è una componente importante della vita ma non è l'unica: "Abbiamo preso le distanze dall'universo naturale che ci sta attorno, arrivando a considerarci separati da esso. Da quel punto in poi, dalla nostra posizione al di fuori della natura abbiamo seguito a misurarla e studiarla, a sfruttarla e imbrigliarla. Abbiamo trattato la natura come un oggetto rapportato a noi stessi, portando a gravare su di essa i processi oggettivi della scienza e quelli manipolativi della tecnologia..... Abbiamo trattato altre specie come cose da catturare, osservare, vivisezionare, usare e distruggere per adattare agli scopi umani. Questa percezione della natura come un qualcosa separato da noi ha avuto conseguenze enormi sul nostro concetto di lavoro e sui generi di lavoro che le persone hanno svolto e apprezzato nell'era industriale" (Robertson J., 1985).

Le scelte, i comportamenti e gli stili di vita degli esseri umani esprimono il loro modo di organizzare le proprie relazioni all'interno dei sistemi e tra gli stessi, influenzando l'ambiente naturale nel suo complesso poiché:

- la natura è società e la società è anche *natura* (Beck U., 1992)
- la vita è insita nella storia della Terra e gli esseri umani esistono dentro tale storia (Morin E., 1993)
- capire la vita significa capirne gli insiti processi di cambiamento (Capra F., 2003).

Per comprendere la vita è opportuno fare una netta distinzione tra i concetti di:

- crescita, cioè l'aumento di dimensioni misurato in termini quantitativi
- sviluppo, cioè il miglioramento delle condizioni e della qualità della vita
- evoluzione, cioè il processo olistico (cosmico) in cui un'infinita complessità di sistemi dinamici determina cambiamenti, eventi e fenomeni attraverso lo scambio aperto di materia, informazioni ed energia (per esempio, la genesi delle stelle a partire dagli atomi o la formazione di società complesse a partire dalle scimmie antropoidi).

Ulteriori definizioni necessarie a comprendere tali concetti sono quelle di:

- complessità e complicazione; complessità è lo stato naturale di un sistema, che si esprime in proprietà e qualità di connettere parti inserite in molteplici livelli d'azione ed intreccio, anche se l'attuale conoscenza umana li percepisce come fenomeni in parte incerti e frutto della combinazione tra ordine e disordine (Morin E., 2005); la complessità non deve essere confusa con la complicazione, termine che denota una situazione o un evento difficili da comprendere e da gestire
- “condizioni di vita” e “qualità della vita”; benché i due concetti siano strettamente correlati, “condizioni di vita” designa normalmente le circostanze della vita quotidiana delle persone, mentre “qualità della vita” è un concetto più ampio che fa riferimento al benessere generale delle persone che vivono in una società” (EF, 2003).

Il concetto di qualità della vita è basato su valori e definito socio-culturalmente nei vari contesti tramite una fitta rete di interrelazioni tra persone, nuclei familiari, comunità, istituzioni, politiche e così via. La “Qualità della vita” si riferisce al benessere generale delle persone che vivono in una società e rispecchia non soltanto le condizioni di vita ed il controllo delle risorse nella totalità degli ambiti della vita, ma anche i modi in cui le persone reagiscono e percepiscono la propria vita in tali ambiti (EF, 2003).

Un elemento cruciale per il miglioramento della qualità della vita è mettere le persone, per quanto possibile, in grado di raggiungere i propri obiettivi, nei limiti imposti dalla sostenibilità economica e dal rispetto dei diritti e delle necessità altrui (EF, 2003). Questa definizione pone l'accento su una grande varietà di aspettative e risultati che sono condizionati, agevolati o vincolati dalle risorse e dai contesti. Più che stabilire regole specifiche, la qualità della vita può costituire un quadro di riferimento sovrastante che abbraccia molti altri concetti applicabili a livello individuale, familiare, comunitario e sociale quali: opportunità, svantaggio ed emarginazione, inclusione sociale, sicurezza socioeconomica, coesione sociale, capitale sociale, qualità sociale, sviluppo umano, vivibilità, *empowerment* e potenziamento della capacità delle persone di partecipare alla vita della loro società (EF, 2003).

Amartya Sen ha introdotto i concetti di “funzionamenti” (più direttamente collegati alle condizioni di vita) e di “capacità” (più legata alla qualità della vita): un funzionamento è il raggiungimento di un risultato, mentre capacità è l'abilità di raggiungerlo (Sen A., 1987).

Più precisamente, Sen (1987) definisce i funzionamenti come aspetti diversi delle condizioni di vita, cioè varie cose che una persona può ritenere importante fare o essere, come un “paniere” dal quale la persona dovrebbe essere in grado di scegliere i beni per la propria vita, ad esempio di essere ben nutrita e godere di buona salute, di coltivare l'autostima ed essere socialmente integrata.

I funzionamenti riguardano le condizioni di vita, che sono le circostanze della vita quotidiana delle persone, ad esempio occupazione, istruzione, salute, casa, trasporto e mobilità, vita familiare, criminalità, sicurezza, disparità etniche, regionali, di età e di genere, situazione familiare, condizioni sanitarie della zona di residenza, migrazione, ambiente di lavoro e comodità domestiche (EF, 2003).

L'attenzione è posta sull'accesso alle risorse attraverso le quali una persona può controllare e determinare consapevolmente le proprie condizioni di vita (benessere individuale) nell'ambito di uno standard di vita generale che si riflette, per esempio, nei modelli di consumo.

Le caratteristiche del contesto in cui dette risorse sono utilizzate condiziona ovviamente la misura in cui gli individui possono determinare la propria vita.

Le risorse sono necessarie per la vita ed hanno la proprietà di "sorgere di nuovo", dal termine latino "resurgere" che significa "tornare in vita". Il valore delle risorse non è soltanto di natura economica (per esempio, denaro, possedimenti) ma è definito dal punto di vista socioculturale in termini di conoscenza, abilità, salute, energia mentale e fisica, relazioni sociali e così via.

In base alle teorie di A. Sen, la "qualità della vita" dipende dalla "capacità" come nozione di libertà in senso positivo, ossia quali reali opportunità ha una persona rispetto alla vita che può condurre (Sen A., 1987). La capacità rappresenta le varie combinazioni di funzionamenti che una persona può acquisire. È dunque un insieme di "vettori" che riflettono la libertà dell'individuo di condurre un tipo di vita piuttosto che un altro, di scegliere, cioè, fra possibili modi di vivere (Sen A., 1992). Gli esseri umani hanno quindi l'abilità di convertire le risorse in funzionamenti ("capacità") tenendo conto delle informazioni che hanno a disposizione per valutare la diversità di situazioni individuali in termini di eterogeneità personale, differenze ambientali, variazioni del clima sociale, differenti prospettive relazionali, distribuzione nell'ambito familiare (Sen A., 1999)

L'opera di Sen ha migliorato lo schema concettuale per far fronte alle attuali sfide di sviluppo che ispirano nuovi approcci a livello mondiale. L'UNDP, Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite, afferma per esempio che lo Sviluppo Umano riguarda:

- la creazione di un ambiente nel quale le persone possano sviluppare appieno il loro potenziale e condurre un'esistenza proficua e creativa secondo i loro bisogni ed interessi. Per l'ampliamento delle scelte è fondamentale lo sviluppo delle capacità umane, ossia ciò che le persone fanno o sono nel corso della loro vita. Le capacità basilari per lo sviluppo umano consistono nel condurre una vita lunga e sana, nel godere di conoscenze, nell'avere accesso alle risorse necessarie per un livello di vita dignitoso, nel poter prendere parte alla vita della comunità. Senza queste capacità, molte scelte si rivelano semplicemente impossibili e molte opportunità restano inaccessibili (UNDP, 2001)
- le persone, l'ampliamento delle loro scelte per condurre una vita alla quale attribuiscono valore. Per l'ampliamento delle scelte è fondamentale lo sviluppo delle capacità umane, ossia ciò che gli individui possono fare o essere (UNDP, 2002)

Questo punto di vista sposta il fulcro dell'economia dello sviluppo dalla contabilità nazionale a politiche centrate sulle persone (Haq M., 1995).

## Sostenibilità

Le persone non muoiono per mancanza di reddito, muoiono perché non hanno accesso alle risorse. Per secoli, i principi della sussistenza hanno fornito alle società umane la base materiale per la sopravvivenza, ricavando i mezzi di sostentamento direttamente dalla natura tramite meccanismi di auto-provvigionamento. I limiti della natura venivano rispettati e determinavano i limiti del consumo umano (Vandana Shiva, 2005).

Le risorse si spostano dai poveri verso i ricchi, l'inquinamento dai ricchi verso i poveri (Vandana Shiva, 2000).

Pace e sicurezza sono un prerequisito indispensabile per la sostenibilità e per il superamento della povertà. La guerra e i conflitti violenti infliggono all'ambiente danni devastanti, distruggono e minano le risorse da cui grandi quantità di persone dipendono per la propria sussistenza" (Maurice Strong, discorso alla York University, Toronto, 28-9-2001).

Sostentamento (mezzi per vivere, sussistenza, azione per sostenere la vita) e sostenere sono termini derivanti dal latino “sub” (sotto) + “tenere” che significano tenere (sorreggere, reggere, nutrire, sopravvivere, sopportare) dal di sotto.

Alla luce dei concetti analizzati nei paragrafi precedenti, "sostenibilità" è la capacità (abilità) di sostenere la vita dalla base dei costanti ed arcani rapporti che legano intimamente ogni tipo di sistema sulla Terra e nell'Universo.

La mente umana è parte integrante di questi rapporti (Bateson G., 1979), così come la coscienza è legata in maniera sottile sia al sistema umano che agli altri, anche per mezzo di forme di energia non convenzionali come *prana*, *kundalini* e *chi* (Laszlo E., 2000).

Queste connessioni nascoste (Capra F., 2003) e l'unità della conoscenza (Teilhard de Chardin P., 1955) senza limiti spaziali (per esempio, filosofie orientali ed occidentali), temporali (culture antiche e moderne) e materiali (discipline scientifiche diverse) spiegano come la sostenibilità sia “la capacità (abilità) di riconciliare umanità e natura”.

La Terra non appartiene all'uomo, è l'uomo che appartiene alla Terra. Questo, noi lo sappiamo. Tutte le cose sono connesse. Tutto ciò che accade alla Terra, accade ai suoi figli. Non è l'uomo che ha tessuto la trama della vita: egli ne è soltanto un filo. Tutto ciò che egli fa alla trama, lo fa a se stesso (dall'orazione di Chief Seattle, 1852).

Non abbiamo ereditato la Terra dai nostri genitori; l'abbiamo presa in prestito dai nostri figli (proverbio tradizionale del Kenya).

L'umanità è parte di un universo in rapida evoluzione. La Terra, la nostra casa, è viva e ospita una comunità di vita unica. Le forze della natura rendono l'esistenza un'avventura impegnativa e incerta, ma la Terra fornisce le condizioni essenziali per l'evoluzione della vita. La capacità di ripresa della comunità della vita e il benessere dell'umanità dipendono dalla conservazione di una biosfera sana, insieme a tutti i suoi sistemi ecologici, una grande varietà di piante e animali, suolo fertile, acque e aria pulite. L'ambiente globale, con le sue risorse finite, è oggetto di preoccupazione per tutti i popoli. La tutela della vitalità, della diversità e della bellezza della Terra è un impegno sacro (Carta della Terra, 2000).

Notevoli cambiamenti verificatisi in particolare negli ultimi quarant'anni hanno favorito una maggiore consapevolezza degli esseri umani e la loro presa di coscienza riguardo al tema dell'essere sostenibili e del sostenere la vita. Una civiltà bicentenaria nata dalle culture occidentali con un orientamento strumentale verso il predominio della natura fisica (O'Neill J., 1995) è stata messa sempre più in discussione da un nuovo processo di civilizzazione con un orientamento multidimensionale verso la sostenibilità (intesa come riconciliazione tra umanità e natura) attraverso l'integrazione tra culture, filosofie e discipline scientifiche (E. Morin E., 1993).

I sistemi di produzione e consumo prevalenti stanno causando devastazioni ambientali, l'impovertimento delle risorse e una massiccia estinzione delle specie. Le comunità vengono minate alla base. I benefici dello sviluppo non vengono distribuiti equamente e il divario tra ricchi e poveri diventa sempre più grande. L'ingiustizia, la povertà, l'ignoranza e i conflitti violenti sono diffusi e causa di grande sofferenza. L'aumento senza precedenti della popolazione mondiale sta sovraccaricando i sistemi ecologici e sociali. Le fondamenta stesse della sicurezza globale sono minacciate. Queste tendenze sono pericolose, ma non inevitabili (Carta della Terra, 2000).

La scelta è nostra: da una partnership globale all'attenzione per la Terra e gli uni per gli altri, oppure rischiamo la distruzione di noi stessi e della diversità della vita. Occorrono modifiche radicali ai nostri valori, alle istituzioni e ai modi di vivere. Dobbiamo renderci conto che una volta soddisfatti i bisogni primari lo sviluppo umano riguarda soprattutto l'essere di più e non l'avere di più. Possediamo le conoscenze e le tecnologie per provvedere a tutti gli abitanti della Terra e per ridurre il nostro impatto sull'ambiente. L'emergere di una società civile globale sta creando nuove opportunità per costruire un mondo più umano e democratico. Le nostre sfide ambientali, economiche, politiche, sociali e spirituali sono interconnesse e insieme possiamo costruire soluzioni inclusive (Carta della Terra, 2000).

Secondo vari studiosi, negli ultimi decenni sono emerse visioni diverse dello sviluppo. Si possono individuare, per esempio, valori e tendenze principali di due opposte visioni (Robertson J., 1985), denominate "Lui" e "Lei".

LUI = tradizionale sviluppo superindustriale	LEI = cambiamento di direzione dello sviluppo verso la sostenibilità
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valori e obiettivi di tipo quantitativo</li> <li>▪ Crescita economica</li> <li>▪ Valori e obiettivi organizzativi</li> <li>▪ Valori monetari</li> <li>▪ Relazioni contrattuali</li> <li>▪ Intellettuale; razionalmente distaccato</li> <li>▪ Priorità maschili</li> <li>▪ Specializzazione/debolezza</li> <li>▪ Tecnocrazia / dipendenza</li> <li>▪ Centralizzato</li> <li>▪ Urbano</li> <li>▪ Europeo</li> <li>▪ Antropocentrico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valori e obiettivi di tipo qualitativo</li> <li>▪ Sviluppo umano</li> <li>▪ Valori e obiettivi personali e interpersonali</li> <li>▪ Bisogni e aspirazioni reali</li> <li>▪ Relazioni di reciproco scambio</li> <li>▪ Intuitivo, esperienziale, empatico</li> <li>▪ Priorità femminili</li> <li>▪ Competenza ad ampio raggio</li> <li>▪ Fiducia in sé</li> <li>▪ Locale</li> <li>▪ Tutto il territorio</li> <li>▪ Planetario</li> <li>▪ Ecologico</li> </ul>

Una notevole mobilitazione di esperti, politici di alto livello, governi, comunità sociali e organizzazioni non governative (ONG) ha fatto sì che il tema della sostenibilità assurgesse ai vertici dell'agenda delle priorità mondiali (Strong M., 2001).

Ci troviamo in un momento critico della storia della Terra, un momento in cui l'umanità dovrà scegliere il suo futuro. Man mano che il mondo diventa sempre più interdipendente e fragile il futuro riserva grossi pericoli e, nello stesso tempo, grandi promesse. Per andare avanti dobbiamo riconoscere che nel mezzo di una straordinaria diversità di culture e stili di vita siamo un'unica famiglia umana e un'unica comunità terrestre con un destino comune. Dobbiamo unirici per portare avanti un società globale sostenibile fondata sul rispetto per la natura, i diritti umani universali, la giustizia economica e una cultura della pace. Per raggiungere questo obiettivo è imperativo che noi popoli della Terra dichiariamo le nostre responsabilità reciproche e nei confronti della comunità più grande della vita e delle generazioni future (Carta della Terra, 2000).

Quella della sostenibilità è un'idea regolativa (al pari di Libertà, Solidarietà, Giustizia e Democrazia) fondata su una visione ampia dei soggetti (esseri umani e natura), delle dimensioni (dall'individuo al globo) e delle implicazioni normative (condizioni per la sopravvivenza) che deve essere interpretata e messa in atto concretamente in ciascuna situazione a seconda degli attori, della loro percezione di nuovi valori, della loro cultura, del grado di condivisione di tali valori all'interno e tra le comunità sociali internazionali, nazionali, regionali e locali (Schleicher – Tappeser R. et al., 1998).

Al bisogno di una Dichiarazione Universale sulla Sostenibilità e lo Sviluppo Sostenibile ha risposto nel 1992 il Summit di Rio sulla Terra. Nel 1994 Maurice Strong (segretario generale del Summit sulla Terra e presidente del Consiglio della Terra) e Mikhail Gorbachev (presidente della Croce Verde Internazionale) hanno lanciato l'iniziativa per la Carta della Terra, sostenuta dal governo olandese, costituendo nel 1997 l'omonima Commissione. Come da essa dichiarato ([www.earthcharter.org/](http://www.earthcharter.org/)), la Carta della Terra è il prodotto di un decennale dialogo mondiale tra culture riguardante obiettivi comuni e valori condivisi. La consultazione più aperta e partecipata che mai sia stata attuata in relazione ad un documento internazionale. Vi hanno preso parte migliaia di persone e centinaia di organizzazioni di tutte le parti del mondo, appartenenti a culture e settori sociali diversi. La Carta è stata modellata sia da esperti, sia da rappresentanti delle comunità di base. È un trattato della gente, che esprime con forza le speranze e le aspirazioni dell'emergente società civile globale.

### **Principi della Carta della Terra (2000)**

#### **I. RISPETTO E CURA PER LA COMUNITÀ DELLA VITA**

- 1. Rispetta la Terra e la vita, in tutta la sua diversità*
- 2. Prenditi cura della comunità vivente con comprensione, compassione e amore*
- 3. Costruisci società democratiche che siano giuste, partecipative, sostenibili e pacifiche*
- 4. Tutela i doni e la bellezza della Terra per le generazioni presenti e future*

#### **II. INTEGRITÀ ECOLOGICA**

- 5. Proteggi e restaura l'integrità dei sistemi ecologici terrestri, con speciale riguardo alla diversità biologica e ai processi naturali che sostentano la vita*
- 6. Previene il danno come migliore misura di protezione ambientale e, quando le conoscenze sono limitate, sii cauto*
- 7. Adotta sistemi di produzione, consumo e riproduzione che conservino la capacità rigenerativa della Terra, i diritti umani e il benessere delle comunità*
- 8. Sviluppa lo studio della sostenibilità ecologica e promuovi lo scambio libero e l'applicazione diffusa delle conoscenze così acquisite*

#### **III. GIUSTIZIA ECONOMICA E SOCIALE**

- 9. Elimina la povertà: un imperativo etico, sociale e ambientale*
- 10. Assicurati che le attività economiche e le istituzioni promuovano a tutti i livelli lo sviluppo umano in modo equo e sostenibile.*
- 11. Afferma l'uguaglianza fra i sessi e la giustizia come essenziali per lo sviluppo sostenibile, garantisci l'accesso universale all'istruzione, all'assistenza sanitaria, alle opportunità economiche*
- 12. Sostieni senza alcuna discriminazione i diritti di tutti a un ambiente naturale e sociale capace di sostenere la dignità umana, la salute fisica e il benessere spirituale, con speciale riguardo per i diritti delle popolazioni indigene e delle minoranze*

#### **IV. DEMOCRAZIA, NON VIOLENZA E PACE**

- 13. Rafforza le istituzioni democratiche a tutti i livelli e garantisci trasparenza e responsabilità a livello amministrativo, compresa la partecipazione nei processi decisionali e l'accesso alla giustizia*
- 14. Integra nell'istruzione formale e nella formazione permanente le conoscenze, i valori, le capacità necessarie per un modo di vita sostenibile*
- 15. Tratta ogni essere vivente con rispetto e considerazione*
- 16. Promuovi una cultura della tolleranza, della non violenza e della pace*

Per sintetizzare, la sostenibilità è un tema al tempo stesso scientifico, culturale e politico i cui concetti e principi sono stati elaborati da una vasta schiera di personalità scientifiche tra cui Pantaleoni M., 1913; Pigou A.C., 1920; Daly H. E., 1973, 1974; World Bank, 1986; Pearce D. et al., 1990; Serageldin I., 1993; WWF, 1993; Jacobs M., 1991; Turner R. K. et al., 1994; Adriaanse A., 1995; Tiwari D. N., 1995. Da tutti questi contributi deriva una serie di criteri di sostenibilità riassumibili come segue:

- l'ambiente deve essere preservato come capitale naturale che ha tre funzioni principali come fonte di risorse naturali, bacino di smaltimento per rifiuti e inquinanti ambientali, fornitore delle condizioni per il mantenimento della vita
- le risorse rinnovabili devono essere utilizzate ad una velocità pari o inferiore al loro ritmo di rigenerazione, sia esso naturale o regolato
- le risorse non rinnovabili (esauribili) devono essere utilizzate alla velocità con cui, attraverso il progresso tecnologico, vengono creati i loro sostituti rinnovabili
- la produzione di rifiuti ed il loro rilascio nell'ambiente devono avvenire ad una velocità pari o inferiore alla capacità di assimilazione – chiaramente monitorata e dimostrata - da parte dell' ambiente stesso e senza pregiudizio per la sua integrità
- devono essere forniti servizi per la sopravvivenza dell'ambiente (per esempio, normative sulla diversità genetica e la regolazione climatica)
- la società deve essere consapevole di tutte le implicazioni biologiche dell'attività economica
- i costi ambientali e sociali devono essere internalizzati per imprimere un nuovo indirizzo qualitativo e quantitativo alle modalità di realizzazione dei profitti e per promuovere l'innovazione
- tasse e sussidi devono essere utilizzati per migliorare la responsabilità sociale e l'impegno ambientale dei cittadini, poiché costoro sono al contempo fornitori, produttori, consumatori e decisori politici
- a tutti gli esseri umani deve essere garantita l'accessibilità (capacità di accedere) a diritti, beni, servizi e luoghi, applicando principi di equità, cittadinanza attiva, partecipazione, responsabilità, integrazione delle identità culturali e affidabilità istituzionale che sono alla base del funzionamento dei sistemi umani

## **Sviluppo Sostenibile**

Il tema della sostenibilità apparve nella Conferenza sulla Biosfera del 1968 (organizzata dall'UNESCO a Parigi) come capacità di nutrire (e quindi sostenere) lo sviluppo umano, sia economico che sociale, riconciliando la conservazione e l'utilizzo delle risorse naturali attraverso la gestione integrata di terra, acqua e biodiversità.

Da allora la conoscenza umana della sostenibilità è cresciuta enormemente, arrivando a stabilire principi, contenuti e azioni riguardanti lo sviluppo sostenibile. Dichiarazioni, documenti e protocolli di portata mondiale costituiscono le pietre miliari di un cammino importante, seppur tortuoso e non privo di conflitti. Tra questi ricordiamo:

- la Conferenza ONU sull'Ambiente Umano (Stoccolma 1972) che diede l'avvio ad una serie di trattati e conferenze ambientali internazionali
- la Commissione Mondiale ONU su Ambiente e Sviluppo (1983), presieduta dalla Signora Brundtland, che elaborò la definizione universalmente accettata di sviluppo sostenibile inclusa nel celebre libro *Il futuro di noi tutti (Our Common Future, 1987)*
- il Summit ONU sulla Terra (Rio 1992) che approvò la Dichiarazione Universale sull'Ambiente e lo Sviluppo, la correlata Agenda 21 e le Convenzioni su Cambiamenti Climatici e Biodiversità

- il Summit ONU sul Millennio (New York, 2000) che approvò la Dichiarazione sui principali obiettivi da raggiungere nell'arco di quindici anni
- il Summit Mondiale ONU sullo Sviluppo Sostenibile (Johannesburg 2002) che trasse profitto dalle linee d'azione concretizzate nei dieci anni di esperienze seguiti al Summit di Rio (Rio+10)
- la Convenzione sui Cambiamenti Climatici elaborata a Kyoto nel 1997 (da cui la denominazione "Protocollo di Kyoto") ed entrata in vigore nel 2005.

“Gli esseri umani sono al centro delle preoccupazioni per lo sviluppo sostenibile. Essi hanno diritto ad una vita sana e produttiva in armonia con la natura” (...) “La pace, lo sviluppo e la protezione dell'ambiente sono interdipendenti e indivisibili.” (Principi 1 e 25 della Dichiarazione di Rio, 1992).

Lo Sviluppo Sostenibile è (Commissione Brundtland, WCED, 1987):

- *uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*
- *un processo nel quale lo sfruttamento delle risorse, l'andamento degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i mutamenti istituzionali sono in reciproca armonia e incrementano il potenziale attuale e futuro di soddisfazione dei bisogni e delle aspirazioni umane*

Tali definizioni implicano che:

- gli esseri umani accrescano la propria consapevolezza, coscienza e capacità di prendere decisioni strategicamente sagge e di compiere adeguate azioni per utilizzare, mantenere e trasmettere alle future generazioni le risorse disponibili
- tutte le generazioni amministrino saggiamente questo lascito, preservando, reintegrando e sostituendo le risorse, così da ridurre progressivamente i deficit ambientali e scongiurare che questi siano un onere ed una minaccia per i posteri
- gli esseri umani accrescano la propria capacità di integrare le dimensioni economica, ambientale e socioculturale dello sviluppo per sconfiggere la povertà, impiegando le risorse vitali (funzionamenti) per soddisfare contemporaneamente i bisogni di equità sociale (tra persone), interlocale (tra comunità locali diverse) e intertemporale (tra generazioni diverse)

Particolare attenzione è rivolta alle capacità umane di:

- riconoscere innanzitutto il valore delle risorse basilari per la vita del Pianeta (ambiente e biodiversità)
- riconoscere le diversità individuali e collettive (per esempio, culture e stili di vita) per integrare impegni, dimensioni e prospettive locali e globali e far sì che produzione, commercio e consumo equi (sostenibili) siano al centro di tutte le politiche (*mainstreaming*)
- rimuovere restrizioni ed ostacoli a ciò che una persona può fare ed essere nella propria vita, per esempio, analfabetismo, disoccupazione, povertà, esclusione sociale, malattia, mancanza di libertà civili e politiche, mancanza di fiducia, di dignità, di solidarietà e di mutuo rispetto
- applicare i diritti civili e politici, i diritti umani, i diritti dei lavoratori e la democrazia
- perseguire e valorizzare l'uguaglianza di genere integrando le politiche del lavoro, per l'occupazione e quelle socioculturali

“Investire nelle persone” è il motto del Fondo Sociale Europeo: una missione che racchiude una vastissima gamma di programmi e strumenti.

La necessità di forgiare una capacità tanto vasta divenne una priorità già all'epoca della Dichiarazione di Rio e dell'Agenda 21 (1992), fino a condurre nel 2000 alla "Dichiarazione del Millennio" (ONU) che ha definito 8 obiettivi da raggiungere nell'arco di quindici anni (2015): eliminare miseria e fame estreme; garantire l'istruzione primaria a livello mondiale; promuovere l'uguaglianza di genere e l'empowerment femminile; ridurre la mortalità infantile; migliorare la salute materna; combattere AIDS, malaria ed altre malattie; assicurare la sostenibilità ambientale; alimentare una partnership globale per lo sviluppo.

Tale impegno si rispecchia in modo chiaro anche nella Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile (CEC, 2001).

### **Un'Europa Sostenibile per un Mondo Migliore: Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile (CEC, 2001, Goteborg)**

La strategia identifica sei priorità comprendenti risultati, strumenti e misure a lungo termine:

- Combattere la povertà e l'esclusione sociale
- Gestire le implicazioni economiche e sociali di una società che invecchia
- Limitare i cambiamenti climatici e incrementare l'utilizzo di energia pulita
- Affrontare i rischi per la salute pubblica
- Amministrare le risorse naturali in maniera più responsabile
- Migliorare i sistemi di trasporto e la gestione del territorio

A partire dal Trattato di Amsterdam del 1997 l'Unione Europea esige che tutte le politiche e i programmi sovvenzionati dalla UE siano concepiti e realizzati coerentemente con i principi dello sviluppo sostenibile.

Vari provvedimenti legislativi, tra i quali i più importanti sono la Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (Nizza 2000) e il progetto di Trattato Costituzionale Europeo, hanno confermato questo orientamento strategico.

### **Progetto di Trattato per una Costituzione Europea, articolo 3: Obiettivi dell'Unione**

1. L'Unione si prefigge di promuovere la pace, i suoi valori e il benessere dei suoi popoli
2. L'Unione offre ai suoi cittadini uno spazio di libertà, sicurezza e giustizia senza frontiere interne, e un mercato unico nel quale la concorrenza è libera e non falsata
3. L'Unione si adopera per lo sviluppo sostenibile dell'Europa, basato su una crescita economica equilibrata, su un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e con un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente. L'Unione promuove il progresso scientifico e tecnologico. Combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociali, la parità tra uomini e donne, la solidarietà tra 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 sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale Europeo

4. Nelle relazioni con il resto del mondo l'Unione afferma e promuove i suoi valori ed interessi. 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, alla tutela dei diritti umani, in particolare dei diritti dei minori, e alla rigorosa osservanza e allo sviluppo del diritto internazionale, in particolare al rispetto dei principi della Carta delle Nazioni Unite
5. Tali obiettivi sono perseguiti con i mezzi appropriati, in ragione delle competenze che le sono attribuite nella Costituzione

Da una rielaborazione della Strategia per lo Sviluppo Sostenibile, la Commissione UE ha inoltre prodotto la "Piattaforma d'Azione" (CEC, 2005) che segue la Dichiarazione sui Principi Direttori dello Sviluppo Sostenibile, varata dal Consiglio UE nel giugno 2005.

#### **Consiglio UE, Giugno 2005: Dichiarazione sui principi direttori per lo sviluppo sostenibile**

Lo sviluppo sostenibile è un obiettivo chiave, sancito dal trattato, per tutte le politiche della Comunità europea. Esso è volto a migliorare costantemente la qualità della vita sul pianeta per le generazioni attuali e future. Ha per obiettivo di preservare la capacità della Terra di favorire la vita in tutta la sua diversità. Poggia sui principi della democrazia e dello stato di diritto, nonché sul rispetto dei diritti fondamentali, compresa la libertà e le pari opportunità per tutti. Garantisce la solidarietà intragenerazionale e quella intergenerazionale. Tende a promuovere un'economia dinamica, la piena occupazione, un livello elevato di istruzione, di tutela della salute, di coesione sociale e territoriale, nonché di tutela dell'ambiente in un mondo pacifico e sicuro, che rispetti la diversità culturale.

Per realizzare tali obiettivi in Europa ed a livello mondiale, l'Unione Europea ed i suoi Stati membri si adopereranno per rispettare ed attuare, da soli e con i propri partner, gli obiettivi e principi seguenti:

#### Obiettivi chiave

##### **Tutela dell'ambiente**

Preservare la capacità della Terra di favorire la vita in tutta la sua diversità, rispettare i limiti delle risorse naturali del pianeta e garantire un livello elevato di protezione e di miglioramento della qualità dell'ambiente. Prevenire e ridurre l'inquinamento ambientale e promuovere metodi di produzione e consumo sostenibili, al fine di rompere la connessione tra crescita economica e degrado ambientale.

##### **Equità sociale e coesione**

Promuovere una società democratica, sana, sicura ed equa, fondata sull'integrazione sociale e la coesione, che rispetti i diritti fondamentali e la diversità culturale, assicuri la parità tra uomini e donne e combatta la discriminazione in tutte le sue forme.

##### **Prosperità economica**

Promuovere un'economia prospera, innovativa, ricca di conoscenze, competitiva ed ecoefficiente, che garantisca un tenore di vita elevato, la piena occupazione e la qualità del lavoro in tutta l'Unione Europea.

##### **Assumerci le nostre responsabilità a livello internazionale**

Incoraggiare l'instaurazione, nel mondo intero, di istituzioni democratiche fondate sulla pace, la sicurezza e la libertà, e difendere la stabilità di tali istituzioni. Promuovere attivamente lo sviluppo sostenibile a livello mondiale ed adoperarsi affinché le politiche interne ed esterne dell'Unione europea siano compatibili con lo sviluppo sostenibile globale e con i suoi impegni internazionali.

Principi Direttori delle politiche

**Promozione e protezione dei diritti fondamentali**

Porre gli esseri umani al centro delle politiche dell'Unione Europea, promuovendo i diritti fondamentali, lottando contro tutte le forme di discriminazione e contribuendo alla lotta contro la povertà e all'eliminazione dell'emarginazione sociale nel mondo intero.

**Solidarietà intragenerazionale ed intergenerazionale**

Rispondere alle esigenze delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze, nell'Unione Europea e altrove.

**Una società aperta e democratica**

Garantire ai cittadini la possibilità di esercitare il proprio diritto d'accesso all'informazione e garantire loro l'accesso alla giustizia. Offrire canali di consultazione e di partecipazione a tutte le parti interessate ed alle associazioni.

**Partecipazione dei cittadini**

Rafforzare la partecipazione dei cittadini al processo decisionale. Informare e sensibilizzare meglio l'opinione pubblica sullo sviluppo sostenibile. Informare i cittadini in merito alla loro influenza sull'ambiente ed ai vari modi in cui possono operare delle scelte più sostenibili.

**Partecipazione delle imprese e delle parti sociali**

Rafforzare il dialogo sociale, la responsabilità sociale delle imprese ed i partenariati pubblico/privato al fine di favorire la cooperazione e la condivisione di responsabilità riguardo all'attuazione di metodi di produzione e di consumo sostenibili.

**Coerenza delle politiche e governance**

Promuovere la coerenza tra tutte le politiche dell'Unione Europea e tra le azioni condotte a livello locale, regionale, nazionale e mondiale, al fine di aumentare il loro contributo allo sviluppo sostenibile.

**Integrazione delle politiche**

Promuovere l'integrazione delle considerazioni di natura economica, sociale e ambientale, affinché siano coerenti e si rafforzino reciprocamente, sfruttando appieno gli strumenti finalizzati a legiferare meglio, quali la valutazione equilibrata dell'impatto e le consultazioni tra le parti interessate.

**Sfruttamento delle migliori conoscenze disponibili**

Adoperarsi affinché le politiche siano elaborate, valutate ed eseguite in base alle migliori conoscenze disponibili e accertarsi che siano sane sotto il profilo economico, sociale e ambientale ed abbiano un buon rapporto costi/benefici.

**Principio di precauzione**

In caso di incertezza scientifica, effettuare le procedure di valutazione e adottare le misure preventive adatte al fine di evitare danni alla salute umana e all'ambiente.

**Principio "chi inquina paga"**

Assicurarsi che i prezzi riflettano i costi reali, per la società, delle attività di produzione e di consumo e che coloro che inquinano paghino per i danni causati alla salute umana e all'ambiente.

## Responsabilità sociale delle imprese (RSI)

La responsabilità sociale delle imprese è intrinsecamente connessa allo sviluppo sostenibile e rappresenta il contributo che ad esso proviene dal mondo delle imprese.

In base al Libro Verde europeo (CEC, 2001a) e al documento strategico ad esso correlato (CEC, 2002), la RSI è un concetto per il quale:

- le imprese integrano su base volontaria le problematiche sociali ed ambientali nelle proprie attività economiche e nelle relazioni con gli stakeholder
- il comportamento delle imprese va al di là dei requisiti di legge, ed esse adottano volontariamente tale impegno poiché ritengono che ciò sia nel loro interesse nel lungo periodo

La RSI non è un elemento "addizionale" alle attività centrali delle imprese, ma riguarda i modi in cui le imprese sono gestite.

### **European Roadmap for Businesses Towards a Sustainable and Competitive Enterprise ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org))**

La Roadmap Europea per le Imprese è un'iniziativa promossa da CSR Europe, insieme con le Organizzazioni Nazionali Partner, che operano a livello locale e che condividono il medesimo impegno. Nella nostra visione, non esiste conflitto tra profitto e impegno sociale. La crescita economica è vitale per assicurare un'Europa competitiva, sostenibile e socialmente coesa che mantenga la sua posizione nel mondo. La competitività sostenibile richiede un miglioramento simultaneo di risultati economici, ambientali e sociali sia a breve che a lungo termine. In questo modo si modifica profondamente il perimetro della responsabilità d'impresa, la sua rendicontazione e i suoi risultati. Il coinvolgimento degli stakeholder, sia interni che esterni, diventa perciò essenziale. Nuove competenze devono essere sviluppate e questo processo genera innovazione in ogni aspetto dell'attività aziendale. L'innovazione così prodotta è fondamentale per la competitività (...) mettendo in pratica principi, standard e convenzioni internazionali ed europee, quali la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, la Carta Europea dei Diritti Fondamentali, la Dichiarazione sui Principi Fondamentali e Diritti dei Lavoratori – ILO, le Linee Guida OCSE (...)

#### **Obiettivi**

1. Innovazione e imprenditorialità
2. Sviluppo di capacità e competenze
3. Pari opportunità e diversità
4. Salute e sicurezza
5. Protezione ambientale

#### **Strategie**

6. La responsabilità sociale dell'impresa è parte integrante della nostra attività
7. Coinvolgimento degli stakeholder
8. Leadership e governance
9. Comunicazione e trasparenza
10. Cooperazione tra imprese e partnership

## Sintesi

Questo primo Capitolo inizia a delineare il quadro operativo per l'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD), presentandone alcuni concetti-base.

I concetti considerati nel primo Capitolo riguardano il "Cosa" e il "Perché" dell'approccio SLD.

Le definizioni-chiave di tali concetti sono riassunte qui di seguito assieme alle risposte a due domande-chiave.

### *Definizioni-chiave*

Vita è 1) l'energia vitale ("soffio") generata da connessioni naturali e nascoste tra diversi sistemi e 2) il processo dinamico che combina differenti schemi a rete nei quali singoli sistemi si organizzano attraverso strette relazioni dentro e tra sistemi più grandi.

Sostenibilità è la capacità (abilità) di riconciliare umanità e natura

Sviluppo Sostenibile è lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.

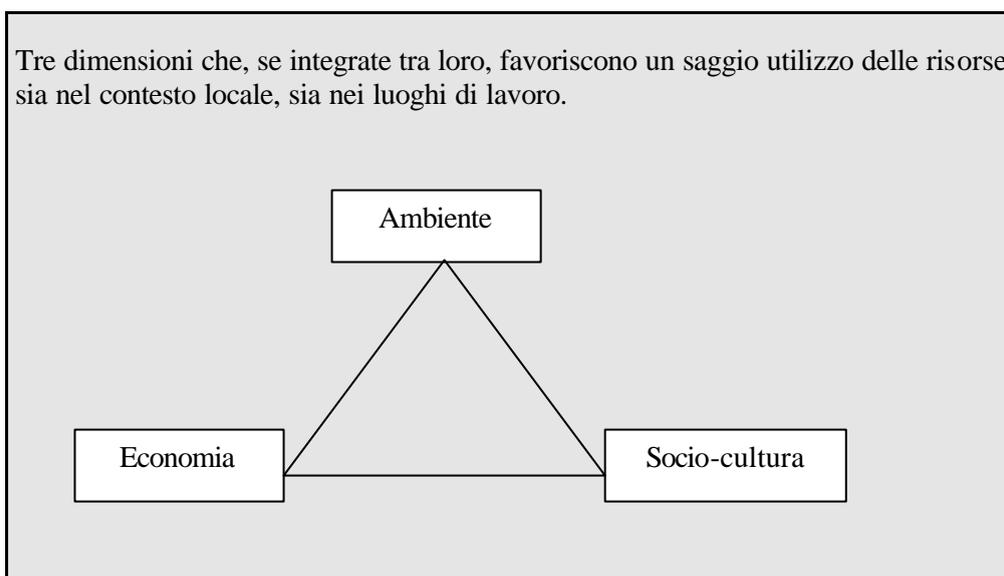
Responsabilità sociale delle imprese (RSI) è il comportamento imprenditoriale adottato volontariamente che, andando al di là dei requisiti di legge, integra le preoccupazioni e gli impatti sociali ed ambientali nelle attività aziendali e nell'interazione con gli stakeholder.

Vita sostenibile (SL) è il comportamento umano basato sulla capacità di accedere alle risorse integrando le loro funzioni economiche, ambientali e socioculturali per soddisfare contemporaneamente i bisogni di persone, generazioni e territori diversi.

### *Domande-chiave*

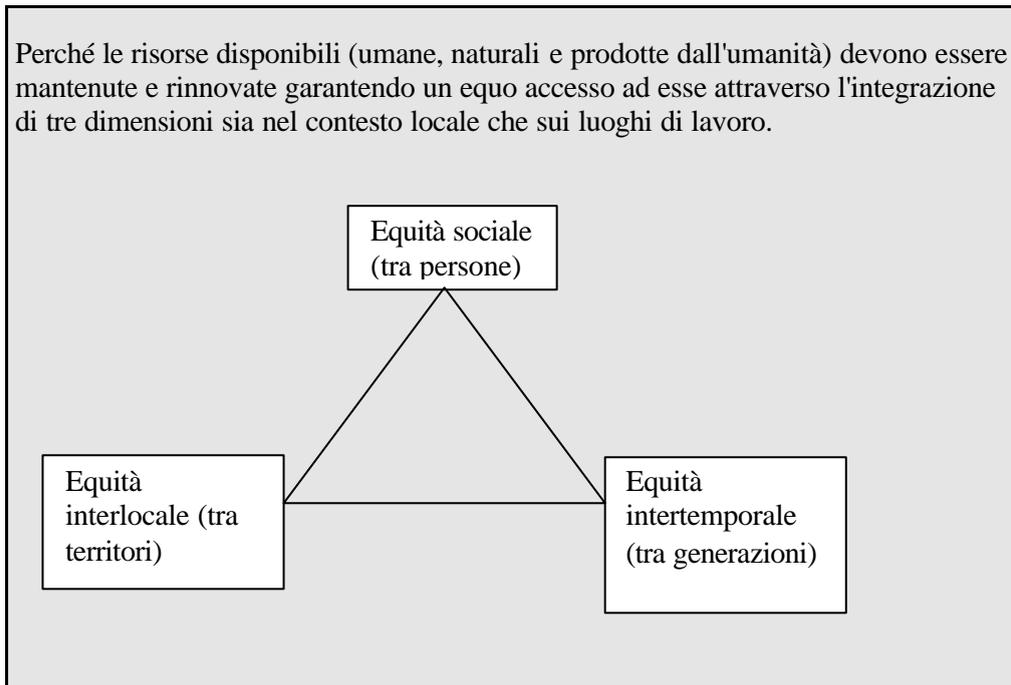
La prima domanda-chiave per un progetto SLD è:

Quali dimensioni dello sviluppo devono essere prese in considerazione per elaborare piani che alimentino stili di vita sostenibili?



La seconda domanda-chiave per un progetto SLD è:

Perché gli esseri umani hanno bisogno di sviluppare stili di vita sostenibili?



Le risposte alle domande “Cosa” e “Perché” riguardano le azioni da mettere in pratica a livello territoriale ed aziendale:

- per la “riconciliazione tra umanità e natura” tramite l'integrazione delle tre dimensioni dello sviluppo
- eliminando barriere, discriminazioni e disparità legate all'età, al genere, all'appartenenza etnica o regionale, alla situazione socioeconomica e culturale tramite l'integrazione delle tre dimensioni dell'equità

Altre domande (e precisamente “Come”, “Quando” e “Chi”) saranno discusse nei prossimi capitoli per completare il quadro teorico e operativo su cui si basa un progetto SLD usando concetti ed elementi del sistema olistico *SQM – Sustainable Quality Management*® fondato nel 1999 da Ruggero Schleicher Tappeser e Filippo Strati.

**Il giudice democratico (Bertold Brecht,  
Poesie 1941 – 1947)**

*A Los Angeles davanti al giudice che esamina coloro che vogliono diventare cittadini degli Stati Uniti venne anche un oste italiano. Si era preparato seriamente ma a disagio per la sua ignoranza della nuova lingua durante l'esame alla domanda: che cosa dice l'ottavo emendamento? Rispose esitando: 1492. Poiché la legge prescrive al richiedente la conoscenza della lingua nazionale, fu respinto.*

*Ritornato dopo tre mesi trascorsi in ulteriori studi ma ancora a disagio per l'ignoranza della nuova lingua, gli posero la domanda: chi fu il generale che vinse nella guerra civile? La sua risposta fu: 1492. (Con voce alta e cordiale).*

*Mandato via di nuovo e ritornato una terza volta, alla terza domanda: quanti anni dura in carica il Presidente? Rispose di nuovo: 1492.*

*Orbene il giudice, che aveva simpatia per l'uomo, capì che non poteva imparare la nuova lingua, si informò sul modo come viveva e venne a sapere: con un duro lavoro.*

*E allora alla quarta seduta il giudice gli pose la domanda: quando fu scoperta l'America? E in base alla risposta esatta, 1492, l'uomo ottenne la cittadinanza.*

B. Brecht "L'esame per ottenere la cittadinanza o il giudice democratico", Einaudi, Torino, 2005

## CAPITOLO 2: SISTEMA

### Introduzione

*L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) adotta la definizione di "sistema" quale complesso di interrelazioni tra persone, risorse e azioni esistenti in uno specifico contesto.*

Tutte le fasi operative di un progetto SLD sono influenzate da tale definizione poiché:

- un sistema territoriale è il terreno dell'Analisi del Contesto Locale (ACL) tesa a formulare "Piani di Azione" territoriali di carattere generale
- sistemi imprenditoriali sono oggetto dell'Analisi del Posto di Lavoro (APL) tesa a formulare "Iniziativa Pilota" di carattere aziendale

Le interazioni tra questi sistemi e all'interno di essi sono di enorme importanza per fondere tra loro le Iniziative Pilota e i Piani di Azione attraverso l'integrazione di varie politiche.

Un progetto SLD richiede apertura e collaborazione tra una serie di sistemi quali, per esempio, servizi, agenzie, comunità e persone. Attualmente ciascuno di essi costituisce spesso un sistema separato, ma tutti sono inevitabilmente animati da dinamiche di cambiamento palesi o latenti.

È necessario sfruttare tali dinamiche di cambiamento per migliorare la partecipazione di ciascun sistema alla connessione tra strategie, politiche, Piani di Azione (dimensione territoriale) e Iniziative Pilota (dimensione aziendale).

I paragrafi che seguono spiegano le principali proprietà di:

- Sistema
- Sistemi imprenditoriali e territoriali
- Sistema di conoscenza
- Sistema partecipativo
- Sistema olistico
- Dinamiche di sistema

## Sistema

Un sistema può essere concepito come l'unità globalmente organizzata di interrelazioni tra elementi, azioni o persone (Morin E., 1977).

Questa definizione è al tempo stesso completa e innovativa, e cambia il modo di pensare e vedere un sistema: dalle sue componenti alle sue interrelazioni.

La qualità di un sistema dipende dalla qualità dei suoi legami interni ed esterni, ed è determinata dalle proprie dinamiche come una combinazione ricorsiva di parti che sono allo stesso tempo componenti di un sistema condiviso e sistemi individuali. Il sistema co-evolve e si auto-organizza nella misura in cui le relazioni permettono una vita comune.

Un semplice esempio per capire il funzionamento di un sistema è quello del mercato del lavoro, dove domanda e offerta sono rappresentate da persone che operano in organizzazioni diverse (aziende, famiglie, comunità sociali, associazioni e gruppi di interesse, servizi per l'impiego, agenzie di sviluppo ecc.).

Di conseguenza, oltre che molto difficile è anche inutile dividere in percorsi separati ciò che per propria natura è unito, per esempio un percorso verso le risorse economiche e uno verso le risorse umane: le prime sono infatti gestite in base ad orientamenti, decisioni ed azioni messi in atto dalle seconde.

Secondo Pascal B. (1670), le parti sono nel tutto e il tutto è nelle parti, quindi soltanto il pensiero olistico può permettere all'umanità di comprendere e gestire le relazioni al proprio interno (esseri umani) e con le altre componenti di un sistema più ampio (natura):

- "Dunque tutte le cose essendo causate e causanti, aiutate e aiutanti, mediate e immediate e tutte essendo strette da un legame naturale e insensibile che collega le più lontane e le più diverse, giudico impossibile conoscere le parti senza conoscere il tutto, non altrimenti che conoscere il tutto senza conoscere particolareggiatamente le parti."
- "Se l'uomo si studiasse vedrebbe quanto è incapace di andare oltre. Come potrebbe darsi che una parte conoscesse il tutto? Ma forse aspirerà a conoscere almeno le parti con le quali ha una certa proporzione. Ma le parti del mondo hanno tutte un tale rapporto e una tale concatenazione l'una con l'altra che credo impossibile conoscere l'una senza l'altra e senza il tutto."
- "L'uomo per esempio ha rapporto con tutto ciò che conosce. Ha bisogno di un luogo per starci dentro, di tempo per durare, di movimento per vivere, di elementi per comporsi, di calore e di alimenti per nutrirsi, di aria per respirare. Vede la luce, sente i corpi, insomma tutto ricade sotto la sua alleanza. Bisogna dunque per conoscere l'uomo sapere da dove venga ch'egli ha bisogno di aria per sussistere e per conoscere l'aria, sapere da dove venga questo rapporto con la vita dell'uomo, ecc. La fiamma non sussiste senza l'aria; perciò per conoscere l'una bisogna conoscere l'altra."

Ogni contesto locale esprime le proprie reti di relazioni, le quali permettono ai potenziali sociali del territorio di crescere in termini di capacità esplicite (abilità) in base alla densità, intensità e fluidità dei flussi di scambio (informazione, conoscenza, valori, cultura, approcci, metodi e così via) tra persone e organizzazioni.

Sia gli individui che le organizzazioni costituiscono sistemi che non sono separati tra loro, bensì profondamente interconnessi (intrecciati) grazie alle loro interrelazioni e alla qualità dell'interazione sociale che li anima: anche se in conflitto, ciascuna componente (sia esso una persona, una famiglia, un'azienda o un altro tipo di organizzazione) influenza gli altri.

In altre parole, un sistema co-evolve secondo la capacità di auto-organizzarsi espressa dalle sue componenti (cioè altri sistemi) e viceversa.

Un sistema esprime una continuità dialogica di interrelazioni e scambio tra componenti (ad esempio, chiusura e apertura, dinamiche di flusso verso l'interno e l'esterno) che caratterizza costanti e mutue influenze tra livelli e dimensioni (maggiori e minori, superiori e inferiori). Al tempo stesso, la sua dinamica naturale consiste nel restare aperto poiché energia, materia e informazione passano attraverso vari livelli del sistema (Prigogine I. e Stengers I., 1984; Ulanowicz R. E., 1986).

### *Sussidiarietà*

Il termine sussidiarietà trae origine dal gergo militare. "Sussidiarietà" deriva dal concetto latino di *subsidium*, che indicava le riserve (truppe di supporto). Il supporto (*subsidium*) alle prime linee è temporaneo; se le riserve sostituiscono definitivamente le prime linee significa che il rischio di perdere la battaglia è alto e quindi la sicurezza di un paese è in pericolo.

Al giorno d'oggi il significato di sussidiarietà influenza le dinamiche di *governance* sia nell'organizzazione aziendale, sia nella società in generale. Per sussidiarietà si intende un processo istituzionale e sociale orientato a principi base che collegano strutture verticali e orizzontali:

- individui e/o piccoli gruppi sociali non devono veder ostacolata la propria capacità di provvedere a se stessi
- organizzazioni più ampie o di livello superiore possono intervenire solo se e quando organismi minori o di livello inferiore non hanno tale capacità: è questa la direzione "verticale" della sussidiarietà, che favorisce il decentramento (devoluzione) del potere decisionale verso livelli inferiori e dimensioni minori
- a tutti i livelli della società devono essere potenziate le relazioni tra soggetti privati, sociali e pubblici: è questa la direzione "orizzontale" della sussidiarietà, che attribuisce alle persone e alle loro comunità la responsabilità di organizzare e gestire in autonomia funzioni pubbliche
- la sussidiarietà delle organizzazioni più ampie o di livello superiore deve essere di natura temporanea, essendo il loro impegno predominante quello di permettere a persone e gruppi minori di sviluppare capacità di autogestione, auto-amministrazione e autogoverno tramite processi di *empowerment* e *capacity-building* (rafforzamento e crescita di capacità)
- i sistemi organizzativi dovrebbero offrire e garantire flessibilità e adattabilità in direzione verticale e orizzontale, al fine di creare coesione tra le proprie componenti; ciò implica l'adozione di uno stile di "*governance* multilivello" in cui le relazioni verticali tra livelli superiori e inferiori, e tra dimensioni maggiori e minori sono concepite e gestite in maniera orizzontale, nel rispetto dei ruoli d'autorità secondo una scala di valori aggiunti

I principi di sussidiarietà migliorano la capacità umana di collegare tra loro vari livelli di processi decisionali (superiori e inferiori), dimensioni spaziali (maggiori e minori), dimensioni temporali (breve e lungo termine) e componenti (istituzionali, socioculturali, economiche ed ambientali).

I principi di sussidiarietà richiedono uno spostamento da centralismo a federalismo, democrazia, cooperazione, lavoro in rete, partnership e partecipazione, tramite metodi olistici e sinergici in cui è assodata l'importanza di diversità e unità, limiti e benessere (Welford R., 1995; Handy C., 1994).

Non tutti i sistemi creati dagli esseri umani pervengono tuttavia ad un positivo utilizzo delle innate "proprietà *oloniche*", ossia la capacità di essere contemporaneamente un intreccio relazionale e di essere intrecciati ad un altro sistema (Kiuchi T. and Shireman B., 2002).

*Holon* significa "intero che è anche parte" (Koestler A., 1967) ed è composto dai termini greci "holos" (intero) e "on" (entità).

Le proprietà oloniche operano una netta distinzione tra:

- sistemi complessi interconnessi o sovrapposti capaci di autogoverno, resilienza e adattabilità in efficaci forme di co-evoluzione (*olarchia*)
- organizzazioni basate su flussi di decisioni funzionali prese lungo linee di comando e controllo verticali "discendenti" (*gerarchia*)

### Sistema imprenditoriale

Un'azienda non è un'isola. Non si può gestire un'azienda in maniera isolata, tantomeno un'azienda inserita in una rete. Bisogna gestire l'ecosistema di cui l'azienda fa parte. Le imprese non possono più funzionare al singolare, in modo lineare. Una volta imparata una nuova lingua è impossibile disimpararla. La nuova lingua consiste nel lavorare in modo olistico e organico. (Power T. e Jerjian G., 2001)

Sono oloniche le imprese in cui (McHugh P., Merli G. e Wheeler W. A., 1995):

- esiste un'intensa attività di networking tra le componenti (ciascuna intesa come un tutto), l'impresa (le componenti sono le parti e l'azienda è il tutto), altre imprese (ciascuna intesa come un tutto) e la più ampia comunità sociale (l'azienda è una parte e la comunità è il tutto)
- ciascuna componente (olone) contiene caratteristiche dell'intera rete, in equilibrio dinamico grazie alle permanenti interazioni con l'ambiente interno ed esterno
- ciascuna parte della rete costruisce una propria trama con altre parti di altre reti
- nella rete (intesa come un tutto) si sviluppa una capacità evolutiva basata su iterazioni complesse tra diverse trame (ciascuna delle quali è una parte) lungo traiettorie multiple e multidirezionali
- insieme, le parti determinano la dinamica della rete mentre i cambiamenti all'interno della rete determinano la dinamica di ciascuna trama
- la capacità di autoregolamentazione è alimentata da processi di auto-apprendimento, libero accesso alla conoscenza e alle informazioni e libero scambio delle stesse sia all'interno della rete che fuori dai suoi confini.

Studi, teorie e scuole di pensiero (specialmente in campo sociologico e psicologico) rivelano come culture diverse caratterizzino il passato, il presente e il futuro dei sistemi imprenditoriali. Posizioni diverse distinguono, per esempio, tra la visione ristretta di un sistema votato al massimo profitto e quella aperta di un sistema che sia funzionale al "Giusto Sostentamento (...) forma ottimale di consumo che produce un alto grado di soddisfazione umana con un tasso di consumo relativamente basso" (Schumacher E. F., 1973).

Un'impresa è sempre più considerata:

- un essere vivente (De Geus A., 1997) caratterizzato da adattabilità (apprendimento), identità (personalità), relazioni interne ed esterne con persone e istituzioni (ecologia), capacità di svilupparsi nel tempo (evoluzione)
- un sistema di apprendimento continuo (Garrat B., 1994) in cui si lascia spazio ad organizzazioni flessibili, informali, snelle, non gerarchiche e federali (Handy C., 1993, 1994), all'innovazione e al *networking*, ad un uso sinergico di risorse endogene (locali) ed esogene (globali), alla capitalizzazione di esperienze e conoscenze diverse (Senge P. et al., 1994, 1999)

*Glocacity* (glocacità) è la capacità di agire localmente con una prospettiva globale, e di essere efficace globalmente con prospettive sia globali, sia locali (OECD, 1996)

- un sistema di valori in grado di spostare l'orientamento dal prodotto al mercato, alla soddisfazione del cliente e al "prosumerismo", termine derivante dalla fusione di produttore e consumatore per indicare la loro interazione vitale nell'intero ciclo di vita della fornitura, trasformazione ed utilizzo delle risorse (Toffler A., 1981)
- un sistema partecipativo in cui il coinvolgimento degli stakeholders (Wheeler D. e Sillanpää M., 1997) è divenuto un utile elemento propulsivo per l'intera catena del valore orientandola verso lo sviluppo locale, la gestione ambientale, la responsabilità sociale e lo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità deve essere annoverata tra i concetti intrinseci dell'attività aziendale come profitti e perdite, debito ed equità, capitale e costi...spostando la prospettiva dal movente del profitto. Può essere necessario sacrificare considerevoli guadagni a breve termine per garantirsi vantaggi a lungo termine. Quelle organizzazioni che rispondono ai bisogni della più ampia società in cui operano hanno maggiori possibilità di prosperare (Welford R., 1995).

L'attenzione per l'ambiente si sposterà dalla semplice protezione ambientale al recupero di ciò che è andato deteriorato. Lo sviluppo sostenibile diverrà la regola per l'espansione imprenditoriale, e il futuro sarà oggetto dell'attenzione globale. Quelle organizzazioni che passano da tecnologie inquinanti a tecnologie di recupero otterranno notevoli vantaggi in termini di competitività (Pastore W. A., 1994).

Il sistema imprenditoriale è animato da continue ricombinazioni e concatenazioni tra compagnie che contemporaneamente cooperano, si fanno concorrenza, combattono e si alleano l'una con l'altra (Capra F., 2003, Lemoine W. e Dagnaes L., 2003):

- il mondo economico si è trasformato da agglomerato di economie nazionali a rete interdipendente di mercati che supera i limiti dei confini geografici
- le società multinazionali influenzano sia direttamente che indirettamente (tramite reti e associazioni) l'intera economia mondiale, dalla finanza alla produzione e al consumo
- le grandi società sono strutturate come reti decentralizzate di piccole unità "autonome ma dipendenti"
- numerose piccole e medie imprese sono controllate e dominate da grandi società (per esempio, attraverso subappalti, aree di mercato, dipendenza finanziaria e tecnologica)
- le aziende si orientano verso reti basate sull'economia digitale (progresso della tecnologia informatica e delle comunicazioni) che utilizzano per esempio il commercio elettronico
- numerose piccole e medie imprese si costruiscono una propria rete di relazioni con imprese più grandi o con altre delle stesse dimensioni per far fronte ai mercati di nicchia e ai rischi finanziari
- le imprese creano meccanismi di collaborazione con fornitori, acquirenti, altri produttori (concorrenti o alleati) e consumatori
- le organizzazioni della società civile (movimenti ambientalisti, socioculturali, per i diritti umani, pacifisti, femministi ecc.) aumentano il proprio ruolo di stakeholders tramite la formazione di reti che vanno oltre i confini locali e nazionali

## Sistema territoriale

Un sistema dinamico, definito come unità composita, è una rete di produzione di componenti che (a) con le loro interazioni rigenerano ricorsivamente la rete che le ha prodotti, e (b) realizzano tale rete come unità nello spazio in cui esistono, costituendo e specificando i suoi contorni come superfici distinte attraverso interazioni preferenziali all'interno della rete, è un *sistema autopoietico* (Maturana H., 1980)

Essere “autopoietico” significa avere la *capacità di auto-prodursi, auto-organizzarsi e co-evolvere*. Il termine “autopoesi” deriva dalla fusione della parola greca "poiesis" (creazione o produzione) con "auto" (se stesso) ed esprime ciò che si verifica nelle dinamiche di autonomia proprie dei sistemi viventi (Maturana H e Varela F., 1980).

Il concetto di autopoesi si è esteso ai sistemi sociali (Luhmann N., 1995) per definire la capacità di essere autonomo, auto-propulso e autosufficiente per mezzo di principi, codici e pratiche che sono co-evoluti all'interno nell'ambito di reti interne e connessioni esterne. Così come accade per i sistemi naturali, le comunità sociali hanno confini permeabili che lasciano filtrare dall'esterno nuova forza ed energia.

L'approccio di Luhmann consiste essenzialmente nello sviluppare il concetto di autopoesi già utilizzato da Maturana e Varela e applicarlo a nuove terminologie relative allo studio dei sistemi sociali. Chiaramente non si tratta del tentativo di tracciare un'analogia tra sistemi organici e sociali, quanto piuttosto di cercare di afferrare la complessità e l'evoluzione dei sistemi sociali (Hernes T. e Bakken T., 2003).

Il termine “complessità” deriva dal latino “complecti” (abbracciare, includere, ricoprire, intrecciare) e “complexus” (insieme, aggregato di parti).

Secondo Fritjof Capra, alla radice del significato di "complessità" sta quindi l'idea di non-linearità: una rete di fili intrecciati. Il centro dell'attenzione si sposta dalle strutture ai processi. In base alla comprensione sistemica della vita, i sistemi viventi si creano o si ricreano continuamente trasformando o sostituendo le proprie componenti. Sono soggetti a continui cambiamenti strutturali pur conservando i propri schemi organizzativi a ragnatela (Capra F., 2003).

Stando alle considerazioni sopra riportate, un sistema territoriale è un sistema complesso e può essere riconosciuto come un sistema autopoietico (Strati F. et al., 2004) poiché:

- contiene sistemi differenti (governi, cittadini, famiglie, associazioni, gruppi di interesse) che si confrontano gli uni con gli altri
- garantisce la creazione e la vita di nuove componenti, sia persone, sia comunità (reti)
- varia continuamente nel tempo e nello spazio insieme alle sue componenti in rete
- autodefinisce e auto-riconosce i propri confini
- è autoreferenziale e al tempo stesso aperto ad altri sistemi per mezzo di azioni di sviluppo mutualmente definite, che corrispondono a vari cicli di vita (umana, non umana ecc.) e a varie dimensioni spaziali (maggiori o minori a seconda del raggio di attività delle componenti)

## Sistema della Conoscenza

“Ci sono più cose in cielo ed in terra, Orazio, di quante se ne sognano nella tua filosofia”  
(Amleto di Shakespeare)

*Noi sappiamo più di quanto non sappiamo dire.* Conosciamo il volto di una persona e sappiamo riconoscerlo tra migliaia senza essere capaci di dire, se non vagamente, da quali segni lo riconosciamo (Polany M., 1967)

La conoscenza continua ad espandersi globalmente passando da una generazione all'altra, dalla ricerca di nuove leggi fondamentali a nuovi tipi di sintesi – “olismo”, se preferite, allo scopo di comprendere i sistemi complessi. *Consilience*, letteralmente un “balzare insieme” di conoscenze tramite un collegamento di fatti e teorie trasversale alle varie discipline, per creare un terreno comune di spiegazione (Wilson E. O., 1999)

Quindi:

- la conoscenza è immensa
- la conoscenza fluisce all'interno dei sistemi e tra di essi (come l'informazione, l'energia e la materia) poiché è insita in un'enorme quantità di interrelazioni (individuali, organizzative e sociali) dal passato, dal presente e dal futuro, da spazi locali, interlocali e globali, e così via
- gli esseri umani, sia individualmente, sia nel loro insieme, non possono conoscere tutto
- tuttavia essi apprendono attraverso un processo collettivo aperto che interessa varie dimensioni di un sistema (definite in senso spaziale, temporale, sociale, economico e ambientale)
- la maggior parte delle loro conoscenze è costituita da usanze e culture che non riconoscono in se stessi benché gestite individualmente e fuse in un processo socialmente trasmesso (conoscenza tacita)
- la conoscenza tacita (Polanyi M., 1958 e 1967) ha un ruolo sussidiario che supporta la capacità di apprendere attraverso processi formalmente espliciti
- la conoscenza è un'abilità informale della mente di integrare varie dimensioni del pensiero, e non può essere sostituita da operazioni formali ma soltanto accresciuta o bloccata da queste

Benché immersa nei sistemi economici, socioculturali e naturali, la conoscenza costituisce al contempo e indipendentemente un sistema complesso (la “noosfera” o sfera della mente; Teilhard de Chardin P., 1955; Popper K., 1994; Morin E., 1986) che:

- evolve autonomamente ed ha capacità di auto-organizzarsi, essendo creato e coltivato dalla mente umana e basato su tutti gli altri sistemi
- alimenta il mondo di idee, concetti, teorie e culture, essendo dotato di autonomia dipendente in quanto ha una vita propria e il potere di influenzare la mente umana

Dal punto di vista storico la conoscenza umana apparve come entità unica (un tutto), ma è stata costantemente e artificialmente suddivisa dal genere umano. Allo stesso tempo però l'unità della conoscenza è stata riconosciuta quale bisogno e strumento per la comprensione (dal latino “cum” e “prehendere”, prendere e mettere insieme, fondere).

Ne è esempio il termine *Consilience*, introdotto nel 1840 da Whewell W. (“The Philosophy of the Inductive Sciences”) e recentemente riaffermato (Wilson E. O., 1999) per riassembleare ciò che l'umanità aveva diviso in discipline settoriali (biologia, etica, scienze sociali, politiche ambientali).

La conoscenza unisce persone e comunità, valori, fedi, comportamenti, cioè le componenti fondamentali della cultura (all'interno dei gruppi) e della civiltà (tra culture diverse).

Senza partecipazione gli individui non possono generare culture condivise e le varie culture non possono convergere in un ampio processo di civilizzazione (Norbert E., 1939; Morin E., 1993; Giddens A., 1990).

### **Sistema partecipativo**

Partecipazione significa che ogni persona è legittimata a far parte di un sistema (ad esempio, comunità e società), delle sue attività, delle sue azioni e del suo sviluppo a qualsiasi livello. La partecipazione è in sintesi il fattore-chiave di una "cittadinanza attiva" sia all'interno di un sistema, sia tra questo ed altri sistemi. Avendo definito un sistema come l'insieme di interrelazioni tra le sue componenti (altri insiemi interni), ne deriva che la partecipazione si fonda sulla qualità di tali connessioni interne ed esterne. La partecipazione ad ogni e tra ogni livello di un sistema è largamente determinata dalla capacità delle sue componenti (persone), una capacità basata sulla fiducia reciproca e sulla condivisione della conoscenza che favoriscono la co-evoluzione di così tante componenti diverse (persone) di un enorme sistema complesso (l'entità unitaria della mente umana).

L'evoluzione della conoscenza dipende dal numero delle componenti, persone e comunità sociali, alle quali è permesso partecipare al dibattito (ad ogni livello della società e dei processi decisionali) e alle quali è data l'opportunità di una continua acquisizione (apprendimento), combinazione (comprensione) e diffusione (rappresentanza) della conoscenza.

In altri termini, la conoscenza è coltivata dalla "democrazia cognitiva" (Morin E., 1999):

- capendo che conoscenza e ragionamento non hanno lo scopo di arrivare ad una verità certa ed assoluta
- conversando con l'incertezza
- riconoscendo e utilizzando la relazione dialogica tra concetti e nozioni che sembrano contraddittori od opposti
- essendo consapevoli della necessità di far fronte alla complessità e all'incertezza
- evitando la tendenza al riduzionismo, che limita la conoscenza ai soli fenomeni che possono essere quantificati, misurati e formalizzati
- ammettendo che la comprensione di singole parti dipende dalla comprensione del tutto, così come la comprensione del tutto dipende dalla comprensione di singole parti
- sviluppando la capacità di contestualizzare e globalizzare conoscenza ed azioni
- individuando l'unità in e tra situazioni diverse, come pure la diversità in ciò che è unito in un contesto specifico

## Sistema olistico

Poiché la parte è nel tutto e il tutto è nella parte (unitarietà), l'Unità nella Diversità e viceversa (Diversità nell'Unità) sono le condizioni naturali che permettono ad un sistema di essere resiliente nel corso della propria co-evoluzione.

*Resilienza* è la capacità di un sistema (ambientale, umano, socioeconomico ecc.) di reagire ed adattarsi a situazioni di stress o di shock sia naturali, sia indotte, resistendo o mutando al fine di raggiungere e mantenere un accettabile livello strutturale e funzionale.

La resilienza è infatti la proprietà fisica di una materiale capace di tornare alla propria forma o posizione originale dopo una deformazione non eccedente i suoi limiti elastici; riferita a qualsiasi tipologia di sistema, la resilienza indica la capacità di riprendersi durante o dopo situazioni di shock, oltraggio o disturbo, siano esse di breve o di lunga durata.

Più precisamente, un sistema sociale deve essere pienamente consapevole dei propri limiti, rischi, conflitti e così via, per accrescere la propria capacità di organizzarsi con un'attitudine dialogica che sappia combinare conservazione, rivoluzione e resistenza (Morin E., 1993).

La diversità è costituita da un'ampia gamma di caratteristiche, tratti, organismi diversi che presentano varianti di qualità ed elementi distintivi:

- in un sistema sociale, gli individui sono diversi tra loro (personalità, istruzione, stile di vita e di lavoro, religione, razza, etnia, genere, inclinazioni sessuali, ecc.)
- in un sistema ambientale, la varietà e la variabilità della vita, nonché le interazioni tra organismi (diversità biologica), fanno sì che la Terra sia ricca di diverse varietà di geni (diversità genetica), specie (diversità delle specie), ecosistemi (diversità degli ecosistemi) e paesaggi.
- in un sistema economico, la varietà di situazioni, culture e modelli produttivi è fonte di vantaggi competitivi (Porter M., 1991), innovazione e diversificazione (per esempio, prodotti, servizi, processi, mercati, organizzazioni, occupazione e sviluppo locale), stimolati dalla capacità di inventare, ricercare ed attuare nuovi comportamenti e stili di vita individuali e sociali (OECD, 1993)

Gli esseri umani devono essere pienamente consapevoli di una legge naturale fondamentale: una marcata diversità rende un sistema più stabile e meno vulnerabile a shock e turbamenti interni ed esterni. In altre parole, la diversità è un fattore-chiave dell'unità e al tempo stesso la definizione di unità rispecchia quella di diversità.

Il concetto di diversità implica accettazione e rispetto. Significa comprendere che ogni individuo è unico e riconoscere le nostre differenze individuali, differenze che possono riguardare razza, etnia, genere, inclinazioni sessuali, condizioni socioeconomiche, età, abilità fisica, fede religiosa, fede politica o altre ideologie. Consiste nell'esplorazione di queste differenze in un ambiente sicuro, positivo e favorevole. È capirsi gli uni con gli altri ed andare al di là della mera tolleranza per accogliere ed onorare la ricchezza della diversità che alberga in ciascun individuo.

ASUO (Associazione Studenti Università dell'Oregon) – Centro Multiculturale, 1999;  
<http://gladstone.uoregon.edu/~asuomca/diversityinit/definition.html>

L'unità è lo strumento per incanalare energie in ogni tipo di sistema.

Se un sistema è gestito in modo da permettere alle diversità di collaborare in armonia, queste produrranno effetti e risultati maggiori della somma delle parti (sinergia).

Se un sistema è mal gestito, impedendo alle diversità di collaborare in armonia, queste produrranno effetti e risultati minori della somma delle parti (disergia, da "dysergia" che significa carenza di coordinazione), così come disordine e perdita di energia (entropia).

L'unità è una dinamica naturale che si trasforma in separazione e conflitto allorché un sistema è mal gestito, nel qual caso si riducono le relazioni eque tra le sue parti, le opportunità per alcune di esse o si pratica la discriminazione nei loro confronti (escludendo così alcune componenti dalla cittadinanza attiva del sistema). Infatti:

- le dinamiche ambientali non hanno confini
- nessun paese può ritenersi isolato dal funzionamento generale della natura
- la concorrenza economica necessita di cooperazione e integrazione fra elementi diversi piuttosto che dell'omologazione di elementi simili
- la globalizzazione dei mercati, delle istituzioni e degli stili di vita si fonda su un processo mondiale di civilizzazione basato sull'integrazione multidimensionale tra diverse culture locali (attuali, passate e orientate al futuro) spesso in conflitto a causa degli squilibri di potere e del divario nella capacità di accesso (accessibilità) alle risorse disponibili (Morin E., 1993)
- i singoli attori svolgono il ruolo di protagonisti a causa delle interdipendenze che formano i sistemi (ambientale, umano, sociale, economico, ecc.) nei processi locali e globali
- rischio e vulnerabilità non sono più limitati all'attività individuale ma si diffondono potenzialmente al di fuori della sfera di controllo individuale, minacciando la sopravvivenza dell'umanità e mettendo a rischio ampi settori della popolazione, dell'ambiente naturale ecc. (Giddens A., 1990)

Lo slogan "Più unità e più diversità" è alla base dell'allargamento dell'Unione Europea: "La UE dei 25 creerà nuove relazioni con i suoi vicini e con il mondo" (CE, DG Stampa e Comunicazione, 2003).

Anche nel Preambolo del progetto di Trattato per una Costituzione Europea si legge:

"(...) i popoli d'Europa, pur restando fieri della loro identità e della loro storia nazionale, sono decisi a superare le antiche divisioni e, uniti in modo sempre più stretto, a forgiare il loro comune destino;"

"(...) "unita nella diversità", l'Europa offre ai suoi popoli le migliori possibilità di perseguire, nel rispetto dei diritti di ciascuno e nella consapevolezza delle loro responsabilità nei confronti delle generazioni future e della Terra, la grande avventura che fa di essa uno spazio privilegiato della speranza umana"

### **Dinamiche di Sistema**

Tutto è collegato. Le diversità sono mescolate. Gli esseri umani sono in un rapporto di alleanza dipendente con le altre componenti della natura. La prospettiva locale e quella globale sono ugualmente importanti per unire ciò che accade, è accaduto e accadrà qui e altrove, oggi, ieri e domani.

Le dinamiche ecologiche mostrano che l'evoluzione di un sistema è caratterizzata da situazioni di non-equilibrio in cui un organismo coerente (ecosistema) identificato come un “tutto” (si veda la teoria Gaia di Lovelock J.E., 1977) muta la propria forma e le proprie funzioni a seconda delle variazioni temporali e spaziali, in un continuo scambio di energia, materia e informazione con l'ambiente circostante (Koestler A., 1967).

In un sistema si verificano continuamente delle variazioni, sia lente (processo graduale) sia veloci (processi inaspettati e repentini). Pur esprimendo caratteristiche diverse, esse interagiscono strettamente, come rilevato dall'attenta analisi delle discipline riguardanti l'organizzazione. I termini *Kayzen* e *Kairyō*, per esempio, sono usati nella Gestione della Qualità Totale per definire rispettivamente le variazioni lente e quelle veloci.

In un sistema si verificano processi di concatenazione di una parte in un tutto che a sua volta è anche parte di un tutto più ampio (Wilber K., 1995). Questa proprietà fa sì che un cambiamento in una qualsiasi delle parti abbia effetto su altre parti e sul tutto, e viceversa. Quello che può essere considerato un piccolo cambiamento in una parte può rivelarsi una modifica rilevante in un'altra e nel tutto (si veda l'effetto farfalla di Lorenz presentato nel 1972). In tale processo non si ha un fenomeno deterministico di causa ed effetto, bensì un'intricata dinamica di mutua influenza: la causa diviene effetto mentre l'effetto diviene causa. In una dinamica di questo tipo è inutile e privo di significato voler individuare l'una e l'altro separatamente.

Tale dinamica ricorsiva fa sì che anche l'isolamento sia un aspetto delle relazioni interconnesse e viceversa. In altre parole, un sistema (o parte) non può essere isolato dagli altri e, malgrado i tentativi in questo senso, l'isolamento è uno stato apparente e una situazione temporanea. Una comunità può decidere, per esempio, di escludere alcuni dei suoi componenti o di proteggersi da nuove entrate, ma la più ampia complessità del sistema e la spirale di interrelazioni palesi e latenti creeranno prima o poi condizioni di apertura, sia per mezzo di consenso, sia tramite conflitto.

Consenso e conflitti si intrecciano nei processi di negoziazione e codecisione. Gli esseri umani riescono a gestire meglio tali processi se riconoscono e prendono in considerazione vari interessi e punti di vista differenti.

Ciò significa considerare con attenzione persone e comunità sociali quali attori con bisogni e capacità specifici e differenti, che devono essere coinvolti nei processi decisionali. Il termine “target group” è usato in vari settori per stimolare l'orientamento al cliente nelle strategie e nei piani d'azione. La centralità del cliente è inoltre uno dei principi-base promossi dal concetto di Gestione della Qualità Totale.

Orientamento al cliente, processi di negoziazione e codecisione generano sussidiarietà, partenariato, networking e partecipazione.

La partecipazione è alimentata dal processo di “apprendere e conoscere” e viceversa. La conoscenza è un processo aperto e senza fine, alimentato dall'uso positivo dell'incertezza. L'incertezza è una leva indispensabile per lo sviluppo della conoscenza, come dimostrato da molti scienziati (per esempio, Bachelard, Piaget, Popper, Kuhn, Morin, Prigogine, Nicolescu, Bateson, Deridda), mentre la certezza deterministica conduce ad un'attitudine riduzionistica che mira a trasformare ciò che è complesso in una mera serie di definizioni, regole e procedure, quantificandole attraverso l'eliminazione di ciò che non è quantificabile, misurabile o non ancora comprensibile in base alle attuali mappe cognitive umane.

Le proprietà di un sistema interconnesso sono facilmente riscontrabili in termini di processi iterativi basati su una complessità in evoluzione e su un'attitudine dialogica (capacità di connettere), per cui il funzionamento di un ecosistema non può essere descritto con il solo studio dettagliato delle sue unità ma richiede approcci più olistici.

Accrescere la comprensione dei problemi è fondamentale per migliorare la conoscenza, ma bisogna aggregare vari e differenti percezioni, parti e aspetti del fenomeno preso in considerazione. È quindi inevitabilmente necessario collegare opinioni, discipline e politiche. La comprensione dei problemi può migliorare se i sistemi sono aperti sia al proprio interno (intra-apertura) che all'esterno (inter-apertura). Questo significa che il comportamento organizzativo, le culture istituzionali e imprenditoriali sono influenzate dal grado e dall'intensità di collaborazione tra sistemi diversi (persone e comunità sociali) e li influenzano a loro volta.

Collaborazione e reciproca comprensione derivano da e favoriscono un apprendimento collettivo aperto, che è un processo al tempo stesso individuale e sociale.

La mente umana è un sistema ecologicamente interdipendente che collega culture, discipline ed approcci (Bateson G., 1972) permettendo ai concetti di co-evolvere a seconda dei cambiamenti di presupposti, regole e punti di vista stabiliti dalle persone e grazie alle inevitabili interrelazioni tra gli stessi.

La mente umana è protagonista di un incessante processo di cambiamenti paradigmatici (Khun T.S., 1962) che porta a considerare provvisoria la conoscenza scientifica (Bateson G., 1979) e la scienza stessa come un continuo tentativo di "falsificare" o "confutare" teorie, concetti, approcci e metodi invece di perseguire l'obiettivo della scoperta ideologica della "verità" (Popper K., 1959).

La comprensione dei problemi e l'apprendimento collettivo aperto permettono agli esseri umani di costruire visioni condivise dello sviluppo, conoscendo ciò che è necessario avvenga (Senge P. et al., 1994), accettando la sfida intellettuale di creare il futuro (Smith N.I., 1994).

Il cambiamento si basa sulla combinazione di visione e missioni (Senge P. et al., 1994; Smith N. I., 1994; Hammer M., Champy J., 1994; Gouillart F. J., Kelly J. N., 1995; Elkington J., 1997).

La visione è l'immagine chiara di cosa il futuro dovrebbe essere (“dove vogliamo andare”, “cosa saremo quando ci arriveremo”).

La visione fornisce chiare finalità alle missioni di un'organizzazione (“perché esiste”, “cosa significa essere coinvolti in essa”, “come operiamo, nel quotidiano, per perseguire la nostra visione”), conferendo a tutte le sue componenti uno spirito di impegno (“che cosa facciamo insieme”) e comunicando il senso dell'organizzazione, del suo modo di operare e dei risultati che deve raggiungere.

Visioni condivise generano concretezza, obiettivi flessibili e risultati attesi per unire l'organizzazione e rivedere in tempo reale i progetti in modo tale da realizzare appieno le missioni.

In breve, senza visioni né missioni non si ha alcun "orientamento al risultato" e viceversa.

L'orientamento al risultato è un'ulteriore leva di cambiamento sia ai fini dell'apprendimento, sia per rendere la responsabilità più operativa. Se gli obiettivi sono formulati in termini di risultati ed effetti concreti, essi possono essere monitorati, valutati e rivisti, laddove necessario, in base ai successi e alle difficoltà.

## Sintesi

Il presente Capitolo è dedicato alla complessa natura dei sistemi viventi ed esamina concetti riguardanti il "Come" e "Quando" dell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD).

Le definizioni-chiave di tali concetti sono riassunte qui di seguito assieme alle risposte a due domande-chiave.

### *Definizioni-chiave*

Sistema è l'unità globalmente organizzata di interrelazioni tra elementi, azioni o persone, che ha la capacità di essere contemporaneamente un intreccio relazionale e di essere intrecciato in altri sistemi grazie alla proprietà naturale di restare dinamicamente aperto.

Sistema imprenditoriale è il tessuto di aziende che contemporaneamente cooperano, si fanno concorrenza, combattono e si alleano l'una con l'altra, stabilendo interazioni che si auto-regolano ed evolvono all'interno ed oltre i confini della loro rete lungo traiettorie multiple e multidirezionali, alimentate da processi di auto-apprendimento, libero accesso e scambio di conoscenza e informazione.

Sistema territoriale è la rete aperta di sistemi differentemente intrecciati (governi, cittadini, famiglie, associazioni, gruppi di interesse) che evolve per mezzo di azioni di sviluppo mutualmente definite e corrispondenti a vari cicli di vita (umana, non umana ecc.) e a varie dimensioni spaziali (maggiori o minori a seconda del raggio di attività delle componenti).

Sistema di conoscenza è la sfera autonoma di idee, concetti, teorie e culture coltivata dalla mente umana e influenzata da modalità comportamentali attraverso le quali gli esseri umani interagiscono con la loro vita, la natura e l'Universo.

Sistema partecipativo è il sistema in cui l'insieme degli esseri umani è legittimato a far parte delle sue attività, delle sue azioni e del suo sviluppo a qualsiasi livello tramite interrelazioni che favoriscono cittadinanza attiva, fiducia reciproca, condivisione della conoscenza, co-evoluzione e capacità di auto-organizzazione.

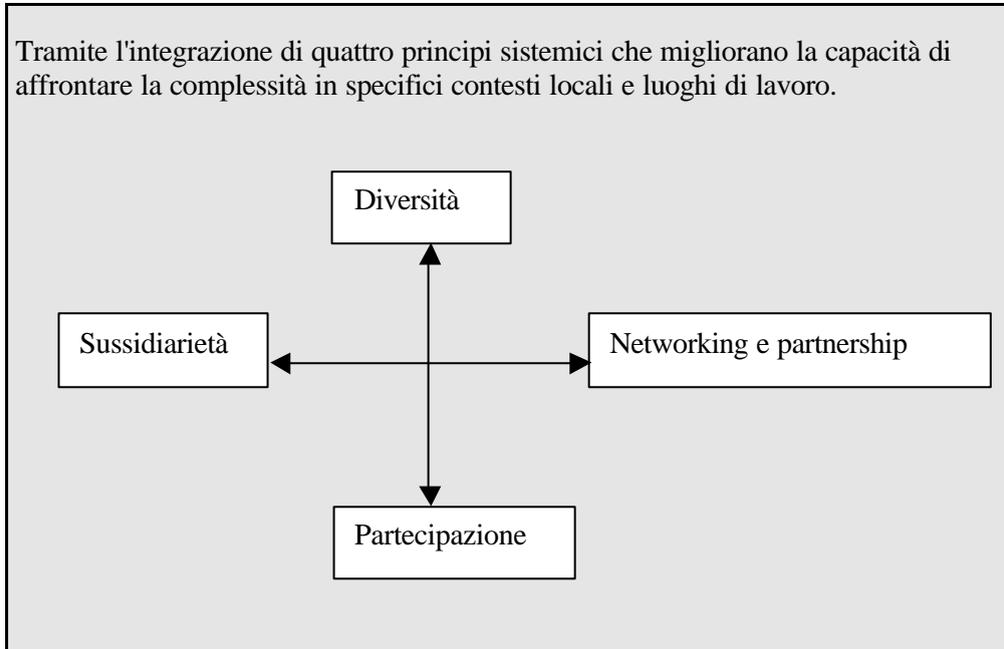
Sistema olistico è il sistema capace di co-evolvere ed auto-organizzarsi, nel quale l'insieme di diversità (umane, ambientali ed economiche) collabora in armonia (unità) producendo effetti e risultati maggiori della somma delle parti (sinergia) e mantenendo relazioni aperte con altri sistemi.

Dinamica di sistema è sia un processo, sia una capacità dei sistemi complessi di connettere prospettive spaziali (locali e globali) e temporali (passate, presenti e future), evolvendo attraverso situazioni iterative di non-equilibrio in cui un cambiamento in una parte produce effetti sulle altre parti e sul tutto, e viceversa.

Domande-chiave

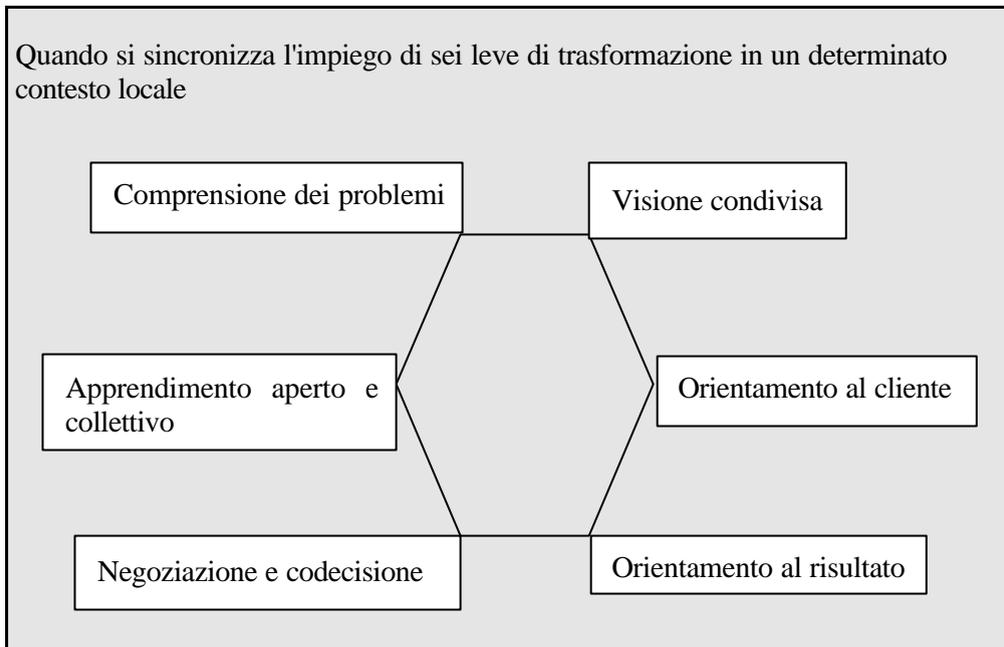
La terza domanda-chiave per un progetto SLD è:

Come tener conto di vari e differenti attori, problemi, livelli, condizioni e dimensioni dei processi decisionali al fine di attuare piani basati sull'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD)?



La quarta domanda-chiave per un progetto SLD è:

Quando è possibile prevedere, produrre e gestire il cambiamento in sistemi complessi per favorire stili di vita sostenibili?



Le risposte alle domande “Come” e “Quando” riguardano le linee d'azione da attuare per sviluppare

- la capacità di co-evoluzione e auto-organizzazione all'interno di sistemi territoriali e aziendali e tra di essi, determinando un equilibrio dinamico che influenza componenti ed interrelazioni tramite l'integrazione di quattro principi sistemici
- la mutua collaborazione tra sistemi territoriali tramite sei leve di trasformazione che impiegano le energie motrici insite sia nelle componenti, sia nelle loro sottili e strette interrelazioni

Dopo aver spiegato il “Cosa e Perché” (Capitolo 1) e il “Come e Quando” (Capitolo 2) dell'approccio SLD, occorre rispondere ad un'ultima domanda riguardante il “Chi”: chi sono le componenti che permettono ad un sistema territoriale di orientarsi verso i concetti fin qui esaminati?

Il prossimo Capitolo è interamente dedicato a questa domanda.



## CAPITOLO 3: GOVERNANCE

### Introduzione

*L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) adotta la definizione di "governance" quale processo onnicomprensivo in cui le interrelazioni tra sistemi interconnessi (per esempio, territorio, comunità locale, azienda) e all'interno di essi permettono agli esseri umani di affrontare e risolvere problemi rinnovando stili di vita, produzione e consumo.*

Il concetto di Governance è strettamente connesso a quello di sistema (Capitolo 2) e accompagna le fasi operative di un progetto SLD riguardanti l'integrazione di strategie tra:

- sistemi territoriali, in cui l'Analisi del Contesto Locale (ACL) dà luogo all'elaborazione di "Piani d'Azione" territoriali
- sistemi imprenditoriali, in cui l'Analisi del Posto di Lavoro (APL) dà luogo all'elaborazione di "Iniziativa Pilota" di carattere aziendale

I paragrafi che seguono forniscono definizioni-base riguardanti:

- Potenziale Sociale
- Società Civile
- *Empowerment* nei sistemi territoriali e imprenditoriali

### Potenziale Sociale

Il Potenziale Sociale è un insieme di caratteristiche (fattori-chiave) che accresce la capacità degli esseri umani di affrontare problemi, anticipando e gestendo il cambiamento. Tale capacità evolve assieme alla qualità delle interrelazioni:

- in un sistema territoriale, tra amministrazioni, movimenti sociali, associazioni di mutuo soccorso, reti formali e informali (gruppi di interesse pro e contro, settori profit e no-profit, ecc.)
- in un sistema imprenditoriale, tra management e addetti, sindacati ed altri stakeholders (ad esempio, clienti, fornitori, autorità locali, comunità locali e così via)

Governance è un concetto più ampio rispetto a governo, e riguarda quel processo che coinvolge istituzioni formali insieme a quelle della cosiddetta società civile. Le istituzioni sono espressione delle autorità pubbliche (governi), la società civile è il tessuto sociale costituito da molteplici unità create dai cittadini a livello territoriale (definizione fornita nel 1996 dal "Gruppo di Lavoro sulla Governance" dell'Istituto Internazionale di Scienze Amministrative).

La qualità di tali interrelazioni è determinata dagli esseri umani e influenza i loro valori, comportamenti ed azioni.

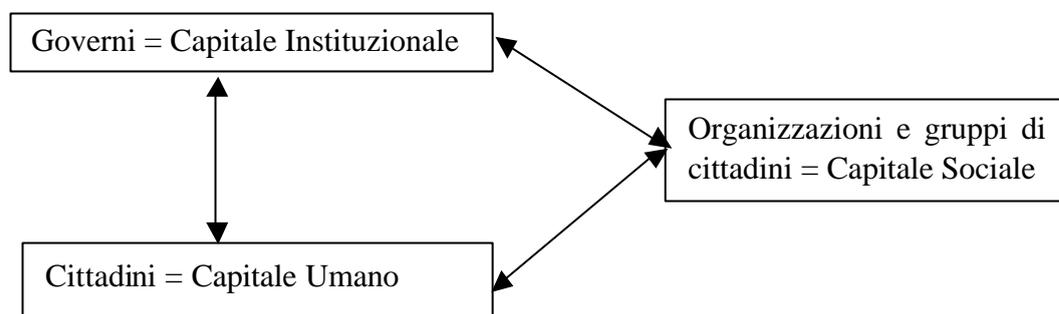
Le interrelazioni possono essere infatti aperte ed inclusive nella misura in cui garantiscono fiducia reciproca, rispetto e solidarietà tra le componenti di un sistema, intensità e stabilità della loro collaborazione, legittimità di punti di vista differenti e di prospettive diverse, tenendo in considerazione tale patrimonio nei processi decisionali.

Ma le interrelazioni possono anche essere chiuse, passive, conflittuali, diffidenti, instabili, deboli e limitate allorché i componenti di un sistema e di conseguenza i loro problemi ed interessi (per esempio, economici, socioculturali e ambientali) sono sottorappresentati o esclusi dalle decisioni riguardanti uno specifico sistema (dimensione spaziale) ed uno specifico periodo di tempo (passato, presente o futuro).

Naturalmente tutti i caratteri sopra citati si fondono, si influenzano a vicenda, sono figli degli stessi genitori (gli esseri umani) ma la qualità dei sistemi dipende dalla direzione predominante, che può essere o verso l'apertura e l'inclusione oppure verso la chiusura e l'esclusione.

Alla governance e all'autogovernance (Osborne D. e Gaebler T., 1992; Commonwealth Foundation, 1999; CEC, 2001b) è riconosciuta un'importanza primaria nei processi di sviluppo sostenibile, per esempio nelle iniziative delle Agende 21 locali (Warburton D., 1998; Knowles E., 1999; Satterthwaite D., 1999; Malini M. e Jørgesen A.M., 1997; Erdmenger C., Burzacchini A., Levett R., 2000; Erdmenger C., 1998).

I processi di governance si basano su un intreccio di relazioni tra fattori-chiave che costituiscono il Potenziale Sociale e che, secondo le più recenti pubblicazioni sullo sviluppo sostenibile (per esempio, Smit D., Sippert N. e Emmert J., 2002), si possono suddividere in Capitale Istituzionale, Umano e Sociale



Capitale Istituzionale: è costituito da processi decisionali, capacità organizzativa, sostegno, servizi e risorse forniti dalle istituzioni operanti a qualsiasi livello di una comunità sociale.

Capitale Umano: è costituito dalle conoscenze, abilità e competenze possedute individualmente ed acquisite attraverso apprendimento, esperienze, inclinazioni e valori ampiamente condivisi all'interno di un determinato contesto locale e trasmessi di generazione in generazione per la creazione di benessere sociale, culturale, economico e ambientale (OECD, 2001).

Il Capitale Umano è quindi l'"energia" di un sistema socioculturale ed economico in un contesto localmente determinato e in una prospettiva globale (mondiale).

Capitale Sociale: prodotto dal Capitale Umano, è un “capitale relazionale” piuttosto che di proprietà di questa o quella persona; è un bene pubblico condiviso dalla comunità che lo genera e lo utilizza; racchiude in sé valori e comportamenti della società civile e si fonda sul potenziale e sulle capacità degli esseri umani; è costituito da fiducia e vantaggio reciproci, partecipazione comunitaria, coordinazione e cooperazione sviluppati tramite reti formali e informali, organizzazioni sociali, norme e così via (OECD, 2001).

Alexis de Tocqueville (1838) usava l'espressione "arte dell'associazione" anticipando così il concetto di capitale sociale e guardando ad una società democratica. Quell'"arte" si identifica oggi con la capacità di tessere interrelazioni eque tra individui e gruppi

Per "capitale sociale" si intende attualmente (Lang R.E. e Hornurg S. P., 1998; Fukuyama F., 1995, 1999; Putnam R.D., 1993, 2000; Ladd E.C., 1999; Dionne E.J., 1998) una risorsa energetica determinata da fiducia, collaborazione e mutue interazioni tra persone, che si manifesta generalmente in reti interconnesse (famiglia, sindacati, associazioni, organizzazioni politiche, religiose, socioculturali, ambientaliste ecc.).

Nella qualità del capitale sociale entrano in gioco i valori ed i comportamenti della società civile, e tutti insieme poggiano sul potenziale e sulla capacità degli esseri umani. Tra le componenti del capitale sociale vi sono “ponti” e “collanti” le cui proprietà riflettono quelle di relazioni scambievoli, e viceversa. Le organizzazioni non governative create da cittadini agiscono per esempio da ponti sociali; i cittadini stessi costituiscono il collante sociale. Insieme essi alimentano la complessità delle relazioni, ma le relazioni a loro volta alimentano le componenti sopra citate.

In questo processo i facilitatori fungono da catalizzatori. Sia a livello territoriale, sia aziendale, per esempio, le agenzie e gli agenti per lo sviluppo locale, i sindacati, le associazioni di consumatori, gli ambientalisti, i rappresentanti delle comunità locali ecc. possono facilitare interazioni tra molte componenti (autorità locali, pianificatori, esperti, manager e dipendenti, fornitori, nuclei familiari, ecc.) tramite un flusso di conoscenza che permette di migliorare capacità (*capacity building*) e qualità.

## Società civile

Il Mahatma Gandhi (Fisher L., 1982) scriveva che nessuna società può essere edificata sulla negazione della libertà individuale, mentre ragione e apertura sono la base per una mutua relazione sociale. Seguendo la filosofia e la tradizione Hindu, egli riteneva che l'autogoverno non si potesse ottenere senza autocontrollo da parte dell'individuo, e che la morale personale e l'etica (individuale e collettiva) rappresentassero le radici del cambiamento. Egli scrisse che *Swaraj* è un termine sacro e significa autodisciplina e autocontrollo, e non libertà da qualsiasi controllo, quale invece è spesso il significato di indipendenza, sottolineando con ciò la necessità dell'impegno individuale, dell'azione e del cambiamento personale (Ranchor P., 1994; Gandhi M.K., 1982).

Alexis De Tocqueville (1838) osservava che i cittadini rispettano le leggi che essi stessi contribuiscono a creare ed amministrare. Criticava i "partigiani della centralizzazione" che vogliono sostenere che il Governo diriga gli affari di ciascuna località meglio di quanto non possano fare i cittadini; ciò può rispondere al vero allorché il potere centrale è illuminato e i distretti locali sono ignoranti, quando quegli è solerte e questi lenti, quando quegli è uso ad agire e questi ad obbedire. "Ma io nego che sia così quando il popolo è civile, vigilante sui suoi interessi e abituato a pensarvi da solo (...) Sono persuaso che in questo caso la forza collettiva dei cittadini sarà sempre più adatta a produrre il benessere sociale che non l'autorità del governo".

Le Nazioni Unite (CSOPP, 2000) pongono la società civile al centro delle politiche, sottolineando i seguenti elementi fondamentali della Governance:

Governance	
<i>Autorità politica</i>	<i>Gestione pubblica</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legittimazione politica</li> <li>• Partecipazione democratica</li> <li>• <i>Empowerment</i></li> <li>• Principio di inclusione nelle politiche pubbliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasparenza nella pubblica amministrazione e nella gestione politica</li> <li>• Responsabilità del servizio pubblico</li> <li>• Efficace attuazione delle politiche pubbliche</li> </ul>

La società civile:

- è costituita da gruppi e organizzazioni, formali e informali, i quali agiscono indipendentemente dallo Stato e dal mercato per promuovere vari interessi nella società (World Bank, 2002)
- comprende sindacati dei lavoratori e organizzazioni dei datori di lavoro (parti sociali), organizzazioni non governative, associazioni professionali, enti di beneficenza, organizzazioni di base, organizzazioni che coinvolgono i cittadini nella vita locale e comunale (Libro Bianco UE, CEC 2001b)
- include i movimenti sociali e comporta conflitti e accordi, diversità e negoziazione, la fusione di costituzioni, legislazioni, poteri esecutivi e giudiziari, legittimità, rappresentanza, trasparenza, assunzione di responsabilità ed efficienza
- è intesa come una dinamica strettamente legata a cittadinanza, diritti e doveri, sussidiarietà e partecipazione ai processi decisionali (Seligman A., 1992; Fukuyama F., 1999; CSOPP, 2000)

"Senza società civile non c'è democrazia " (Gellner E., 1994) esprime la condizione *sine qua non* della "buona governance".

Verità assoluta e dogmi sono incompatibili con la Democrazia, che è relativistica poiché i suoi obiettivi e valori dipendono da chi li sostiene mentre la loro varietà è egualmente legittimata all'interno di principi universalmente riconosciuti (Zagrebelsky G., 2005).

La democrazia (Morin E., 1993):

- presuppone e alimenta diversità di interessi, gruppi sociali e idee, riconoscendo i diritti delle minoranze e delle posizioni eretiche o devianti ad esistere ed esprimersi liberamente
- alberga al contempo consenso e conflitti nell'ambito di regole basilari di partecipazione che evitano la violenza in favore di battaglie utili e vitali tra idee e valori

*I cinque principi della Governance Europea (CEC, 2001)*

- Apertura: le istituzioni devono operare in modo più aperto ed essere più vicine ai cittadini
- Partecipazione: qualità, pertinenza ed efficacia delle politiche dipendono dall'assicurare un'ampia partecipazione lungo tutto l'iter che va dalla concezione all'attuazione delle stesse, applicando un approccio di tipo inclusivo
- Responsabilità: ruoli e responsabilità devono essere più chiari a qualsiasi livello decisionale ed esecutivo
- Efficacia: le politiche devono essere tempestive ed efficaci e fornire ciò che è necessario in base ad obiettivi chiari, ad una valutazione dell'impatto futuro e alle esperienze passate laddove disponibili
- Coerenza: politiche ed azioni devono essere armoniche e facilmente comprensibili per garantire un approccio (economico, ambientale e socioculturale) coerente all'interno di un sistema complesso (ad esempio, diversità, cambiamenti climatici e demografici) e attraverso un alto grado di responsabilità da parte delle istituzioni (per esempio, coinvolgimento delle autorità regionali e locali)

La Governance è influenzata da scelte strategiche: quali stakeholders sono esclusi dai tavoli decisionali? Perché? Quali metodi e procedure possono favorire un'efficace partecipazione?

Risposte positive in termini di inclusione e scelte partecipate contribuiscono all'*empowerment* degli attori e delle comunità locali, accrescendo la loro capacità di progettare ed implementare strategie e piani di sviluppo sia a livello territoriale che imprenditoriale. Si comincia a riconoscere che una comunità non è né il "fine" né il "mezzo" di un processo di sviluppo o di partecipazione, sta nascendo qualcosa di nuovo che si fonda in parte sulle memorie reali o immaginarie delle persone, in parte sulle visioni future della società" (Warburton D., 1998).

Dobbiamo combinare la nozioni basilare di sostenibilità giustamente sostenuta da Brundtland, Solow ed altri, con una visione più ampia degli esseri umani. Quale ruolo dovrebbe quindi svolgere la cittadinanza nelle politiche ambientali? Primo, essa deve coinvolgere la capacità di pensare, valutare ed agire, e ciò richiede che noi consideriamo gli esseri umani come soggetti attivi e non semplicemente oggetti. Secondo, tra le opportunità che dobbiamo valutare c'è la libertà di partecipare. Terzo, se gli obiettivi ambientali sono perseguiti con procedure che interferiscono nella vita privata delle persone, va considerata immediatamente la conseguente perdita di libertà. Quarto, la focalizzazione tradizionale sugli standard complessivi di vita è troppo aggregante per porre un'adeguata attenzione all'importanza di libertà specifiche. La cittadinanza e la partecipazione sociale sono rilevanti e non solo strumentali. Esse sono parte integrante di ciò che abbiamo motivo di salvaguardare (Sen A., 2004).

In base alla capacità di immaginare e vedere immagini future del proprio contesto locale, delineandone le strutture portanti, gli stakeholders possono aprire nuovi percorsi di sviluppo. Tale capacità richiede il sostegno di un quadro di riferimento gestionale dedicato al miglioramento della qualità.

### **Empowerment nei sistemi territoriali**

Gli attori e le comunità locali possono essere *empowered* cioè avere la capacità di organizzarsi in autonomia e di evolvere insieme coltivando relazioni reciproche.

*Empowerment* è sia un processo di costruzione di capacità (*capacity building*), sia un esito. È un processo di acquisizione e attribuzione di potere a persone, comunità e società. È un esito costituito da crescenti opportunità e capacità con le quali persone e organizzazioni possono decidere attivamente e controllare la propria vita nell'ambito della loro comunità e della società più ampia (Wallerstein N. e Berstein E., 1998).

L'empowerment è un concetto, una conseguenza ed un processo sociale di tipo multidimensionale che riguarda molte discipline e politiche, per esempio, sviluppo individuale e comunitario, psicologia, educazione, economia, movimenti sociali, istituzioni e organizzazioni (famiglie, imprese, gruppi, associazioni, autorità pubbliche, enti privati, lo stesso Stato e così via).

L'empowerment è un concetto fondamentale per una società basata su democrazia, diritti umani e civili, il superamento degli squilibri sociali, economici, culturali ed ambientali, l'eliminazione della discriminazione etnica, religiosa e di genere, il decentramento e l'autonomia nei processi decisionali, la responsabilità individuale e collettiva.

L'empowerment ha importanza universale come illustrato dagli esempi seguenti:

- la Conferenza Mondiale ONU sulla Donna (Pechino 1995) che ha promosso l'integrazione dell'empowerment femminile in tutte le politiche (*mainstreaming*)

L'empowerment femminile è quindi il processo, e la conseguenza del processo attraverso il quale le donne conquistano maggiore controllo sulle risorse materiali e intellettuali, sfidando l'ideologia patriarcale e la discriminazione di genere nei confronti delle donne in tutte le istituzioni e le strutture della società.

L'empowerment femminile deve condurre ad un mondo nel quale le donne – ed i "nuovi uomini" – faranno sì che le risorse siano utilizzate in modo non solo equo ma anche saggio e sicuro; un mondo in cui guerra e violenza saranno eliminate, e la nostra Terra tornerà ad essere un luogo verde e pulito per le generazioni future.

Srilatha Batliwala (1995): Education for Women's Empowerment, ASPBAE Position Paper for the Fourth World Conference on Women, Beijing, September 1995, New Delhi, Asia-South Pacific Bureau of Adult Education.

- vari programmi a favore di gruppi, comunità ed aree territoriali svantaggiate, per esempio il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Umano, le strategie dell'Unione Europea per l'inclusione e la coesione sociale, e così via

- le strategie per lo sviluppo sostenibile sia di portata mondiale (Summit ONU di Rio 1992 e di Johannesburg 2002), sia europea (UE, Strategia di Goteborg - 2001)

*Empowerment delle comunità (da: Agenda 21, capitolo 3 "Lotta alla Povertà", Rio 1992)*

Lo sviluppo sostenibile deve essere conseguito ad ogni livello della società. Le organizzazioni di base, i gruppi femminili, le associazioni non governative sono importanti fonti di innovazione ed azione a livello locale, e hanno un forte interesse e provata capacità di promuovere una vita sostenibile. I governi, in collaborazione con appropriate organizzazioni internazionali non governative, sostengono la spinta verso la sostenibilità che giunge dalle comunità, e che implica tra l'altro:

- Empowerment femminile attraverso la piena partecipazione ai processi decisionali
- Rispetto dell'integrità culturale e dei diritti dei popoli indigeni e delle loro comunità
- Promozione o creazione di meccanismi a livello di base per permettere la condivisione di esperienze e conoscenze tra comunità
- Conferimento alle comunità di un'ampia partecipazione alla gestione sostenibile e alla tutela delle risorse naturali locali, al fine di potenziare la loro capacità produttiva
- Creazione di una rete di centri di formazione su base comunitaria dedicati alla crescita delle capacità (*capacity-building*) e allo sviluppo sostenibile

*Empowerment femminile (da: Dichiarazione di Johannesburg sullo Sviluppo Sostenibile, 2002)*

1. Noi, rappresentanti dei popoli del mondo, riuniti nel Summit Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile a Johannesburg, Sud Africa, dal 2 al 4 Settembre 2002, riaffermiamo il nostro impegno per uno sviluppo sostenibile.

20. Ci impegniamo ad assicurare che l'empowerment femminile, l'emancipazione della donna e l'uguaglianza di genere siano integrate in tutte le attività previste dall'Agenda 21, dagli Obiettivi di Sviluppo del Millennio e dal Piano di Attuazione del Summit.

## **Empowerment nei sistemi imprenditoriali**

Un'azienda non è una macchina bensì un organismo vivente e, proprio come un individuo, può possedere un senso di identità e una finalità fondamentale di tipo collettivo. Si tratta dell'equivalente organizzativo della consapevolezza di sé – una comprensione condivisa del perché l'azienda esiste, di dove questa sta andando, del tipo di mondo in cui vuol vivere, e soprattutto di come intende realizzare quel mondo nella realtà" (Nonaka I., 1991).

Il benessere delle persone e gli ecosistemi in cui esse vivono mettono in risalto la necessità che la cultura imprenditoriale passi dall'attività mirante al solo profitto ad un nuovo rapporto con gli stakeholders.

Tale visione della governance aziendale (*corporate governance*) ha alle spalle un ampio dibattito e numerosi studi iniziati alcuni decenni fa (per esempio Friedman M., 1962; Schumacher E. F., 1973) che hanno progressivamente introdotto l'empowerment tra gli elementi fondamentali della Gestione della Qualità Totale (TQM).

L'empowerment nell'impresa e nelle organizzazioni richiede in generale: fiducia, responsabilità, partecipazione, armonia e senso di appartenenza al gruppo, delega delle responsabilità ai livelli inferiori, padronanza, motivazione e soddisfazione.

Il comportamento organizzativo è caratterizzato da un flusso continuo ed inestricabile di micro e macro decisioni per risolvere i problemi e gestire il rischio imprenditoriale. Questa dinamica non risponde soltanto ai ruoli ricoperti formalmente all'interno di un'organizzazione, ma soprattutto ai ruoli percepiti dai singoli interessati e loro attribuiti dalle rispettive comunità sociali (squadra, reparto, filiale, ecc...). I primi a dimostrarla furono Mayo, Lewin ed altri teorici della metà del ventesimo secolo (per esempio gli studi di Hawthorne, la Scuola delle Relazioni Umane), i quali rivelarono che la partecipazione dei dipendenti è un fattore chiave per la vita dell'organizzazione.

Il concetto di empowerment è basato su tale dinamica e conduce ad un chiaro orientamento verso responsabilità e autonomia, autogestione, motivazione al lavoro, senso dell'identità collettiva, consapevolezza di sé, auto-realizzazione.

L'empowerment può essere promosso in organizzazioni e strutture aziendali che siano dei sistemi viventi aperti all'apprendimento, snelli, decentrati, frattali, flessibili, multidimensionali, dialogici, con un'equilibrata divisione dei ruoli tra i generi (Ansoff I., 1987; Mullins L., 1993; Drucker P., 1993; Pasmore W., 1994; Gouillart F. and Kelly J., 1995; Hammer M. and Champy J., 1994; Senge P. et al., 1994, 1999; George S. and Weimerskirch A., 1994; Peters T., 1994; Garrat B., 1994; Beckford J., 1998, Handy 1993, 1994).

Empowerment è anche una questione di valori, significa trattare le persone in modo diverso. Significa guardare ad esse come ad esseri umani nella loro interezza, con le proprie speranze e paure, aspirazioni e vite al di fuori del luogo di lavoro. Persone *empowered* sono trattate con rispetto. I loro punti di vista sono considerati, i loro talenti messi a frutto. Sono trattati correttamente, lodati per il lavoro ben fatto e criticati in modo costruttivo. Sono pronti a prestare incondizionatamente la loro opera in un'azienda meritevole (Johnson R. e Redmond D., 1998).

Si sente dire di frequente che le persone fanno resistenza ai cambiamenti nelle loro organizzazioni. In realtà, le persone non ostacolano i cambiamenti; esse fanno resistenza a che i cambiamenti siano loro imposti. In quanto esseri viventi, persone e comunità sono sia stabili, sia soggetti a cambiamento e sviluppo, ma i loro processi naturali di cambiamento sono molto differenti dai cambiamenti organizzativi decisi dagli esperti di "riorganizzazione" e gestiti dall'alto" (Capra F., 2003).

Con il diffondersi dei concetti di sviluppo sostenibile anche la *corporate governance* ha allargato il proprio orizzonte verso una più ampia gamma di stakeholders attenti a bisogni ed interessi precedentemente ignorati o respinti, come quelli della società civile e dei cosiddetti "stakeholders senza voce", cioè l'ambiente naturale, le specie non umane e le generazioni future incapaci di esprimersi con la lingua degli esseri umani (Wheeler D., Sillanpää M. 1997).

## Sintesi

Il presente Capitolo è dedicato alla governance di un sistema territoriale complesso ed esamina concetti riguardanti il "Chi" dell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD).

Sia le definizioni-chiave di tali concetti, sia le risposte ad una domanda-chiave sono riassunte qui di seguito.

### *Definizioni-chiave*

Potenziale sociale è l'insieme di caratteristiche che alimenta la capacità degli esseri umani di far fronte ai problemi, anticipando e gestendo il cambiamento. È formato da una serie di fattori-chiave suddivisibili in Capitale Istituzionale, Capitale Umano e Capitale Sociale.

Società civile comprende sindacati dei lavoratori e organizzazioni dei datori di lavoro (parti sociali), organizzazioni non governative, associazioni professionali, enti di beneficenza, organizzazioni di base, organizzazioni che coinvolgono i cittadini nella vita locale e comunale.

Empowerment è sia un processo di costruzione di capacità (*capacity building*), sia un esito. È un processo in termini di potere acquisito e dato a persone, alle loro comunità e società. È un esito in termini di crescenti opportunità e capacità di decidere attivamente e controllare le proprie condizioni e qualità di vita.

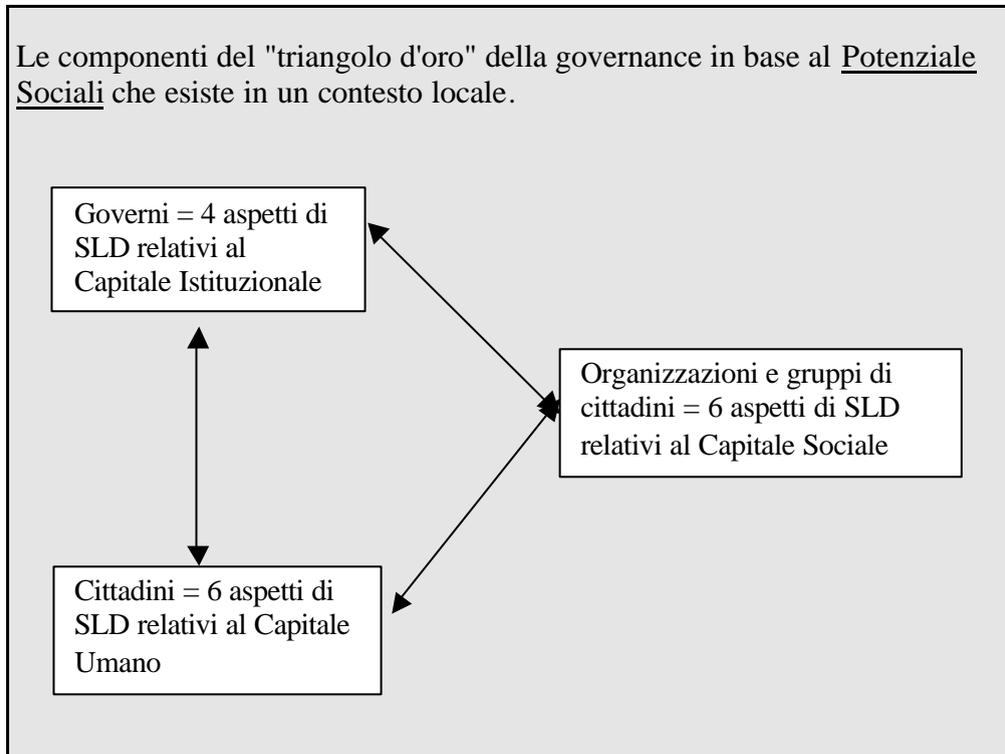
Empowerment nei sistemi territoriali richiede una società basata su democrazia, diritti umani e civili, il superamento degli squilibri sociali, economici, culturali ed ambientali, l'eliminazione della discriminazione etnica, religiosa e di genere, il decentramento e l'autonomia nei processi decisionali, la responsabilità individuale e collettiva.

Empowerment nei sistemi imprenditoriali richiede fiducia, responsabilità, motivazione e soddisfazione nel lavoro, senso dell'identità collettiva, partecipazione, delega delle responsabilità, autonomia, autogestione, consapevolezza di sé, auto-realizzazione.

Domande-chiave

La quinta domanda-chiave per un progetto SLD è:

Chi deve essere soggetto di empowerment e coinvolto nei processi decisionali volti ad attuare piani basati sull'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD)?



Le risposte alla domanda “Chi” riguardano le azioni da implementare in un contesto locale considerando i sedici aspetti che favoriscono la crescita di capacità (capacity building) e l’empowerment delle sue componenti.

Quattro aspetti (o fattori-chiave) del Potenziale Sociale riguardano la qualità del Capitale Istituzionale:

Distribuzione di competenze per processi decisionali strategici
Autonomia di bilancio per sostenere processi decisionali strategici
Interazioni equilibrate
Accesso a informazione, dialogo e dibattito

Sei aspetti (o fattori-chiave) del Potenziale Sociale riguardano la qualità del Capitale Umano:

Percezione della varietà di approcci allo sviluppo
Innovazione e creatività imprenditoriale
Capacità di affrontare complessità e anticipare cambiamenti
Occupabilità
Fiducia sulle proprie risorse senza compromettere quelle altrui
Integrazione di abilità tecniche e sociali per processi di innovazione

Sei aspetti (o fattori-chiave) del Potenziale Sociale riguardano la qualità del Capitale Sociale:

Saperi locali per processi di diversificazione
Coesione multiculturale per valorizzare lo sviluppo locale
Coesione sociale
Mobilizzazione di tutti gli attori
Sistema di valori condivisi
Visioni di sviluppo condivise

La quinta domanda ("Chi") completa la struttura concettuale dell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile con l'esortazione a far sì che siano offerte eque opportunità agli attori del "triangolo d'oro" della governance.

Il prossimo Capitolo esamina più dettagliatamente tale argomento.



## CAPITOLO 4: PARI OPPORTUNITÀ

### Introduzione

*L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) adotta la definizione di “pari opportunità” come sistema di misure proattive applicabili in tutti i settori (particolarmente in quello economico, sociale, culturale e della vita familiare), anche per integrare gestione dell'età e di genere, politiche per l'occupazione e l'inclusione sociale, flessibilità e sicurezza con particolare attenzione a soggetti e gruppi sociali più vulnerabili.*

Il sistema di pari opportunità consiste in azioni adeguate a combattere la discriminazione per motivi di genere, razza, etnia, fede, religione, età, abilità fisica, inclinazioni sessuali.

La Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea, adottata nel 2000, stabilisce nel Capitolo III intitolato "Uguaglianza" (Art. 20 – 26) principi e diritti concernenti:

- Non discriminazione
- Uguaglianza tra uomo e donna
- Diversità culturale, religiosa e linguistica
- Bambini, anziani e persone diversamente abili

La Carta è incorporata nel progetto di Trattato Costituzionale Europeo, che aggiunge in modo esplicito i principi di uguaglianza e non discriminazione ai valori (Art. 2), obiettivi (Art. 3) e principi di vita democratica (Art. 44) su cui si dovrebbe fondare l'Unione.

Le pari opportunità costituiscono parte integrante della sfida dello sviluppo sostenibile (si veda Capitolo 1) e influenzano tutte le fasi operative di un progetto SLD poiché:

- deve essere creata una rete di strutture, meccanismi e processi nell'ambito di “Piani di Azione” territoriali a carattere generale
- tutte le aree dell'organizzazione del lavoro devono essere analizzate per valutare, guidare, pianificare e monitorare le "Iniziative Pilota" di natura aziendale
- Piani di Azione e Iniziative Pilota devono essere correlati tra loro

I paragrafi seguenti forniscono definizioni essenziali riguardanti:

- Gestione dell'età e di genere
- Occupazione
- Inclusione sociale
- Flexicurity per una vita sostenibile

## Gestione dell'età e di genere

Popolazione e gestione dell'età sono aspetti fondamentali dello Sviluppo Sostenibile in quanto processi attraverso i quali le generazioni attuali soddisfano i propri bisogni e migliorano la qualità della propria vita senza compromettere la capacità delle generazioni future di fare altrettanto.

Come già sottolineato nel Capitolo 1 i principi di equità (tra persone, territori e generazioni) sono incastonati nel concetto di sviluppo sostenibile al fine di migliorare la capacità umana di accedere alle risorse naturali (accessibilità) e utilizzarle secondo il principio di pari opportunità per tutti gli abitanti del Pianeta.

Il rischio che la Terra si saturi e non sia in grado di sostenere la propria popolazione è stato presente fin dagli albori di molte civiltà (Harrison P., 1993). Alcuni pensatori:

- consideravano una necessità equilibrare popolazione e risorse nelle loro città; Platone era favorevole alla crescita zero e Aristotele affermava che una città popolosa era molto difficile da governare
- ritenevano che l'umanità fosse capace di miglioramento continuo e felicità (Godwin e Condorcet) e Wallace (1761) raccomandava l'eguaglianza, dando luogo a critiche e obiezioni poiché l'eguaglianza intesa come rimedio al disagio e all'egoismo avrebbe favorito la crescita demografica
- erano convinti che la tendenza naturale della popolazione ad espandersi maggiormente e più velocemente delle risorse sarebbe stata limitata dalla scarsità ed insufficienza di queste ("principio della popolazione" elaborato da Malthus, 1798); qualsiasi tentativo di rimediare alla povertà incrementando le risorse sarebbe quindi risultato inefficace, poiché ogni ulteriore crescita della popolazione fa sì che le risorse siano insufficienti per la vita dei nuovi arrivati
- dichiaravano che la crescita economica avrebbe condotto ad un livello statico di popolazione a causa della "avarizia" della natura, la quale rappresenta una fattore di produzione e una fonte di vita e benessere (concetto di "stato stazionario" elaborato da J. S. Mill, 1857)
- sostenevano che la causa della povertà non fosse la crescita demografica, bensì i modelli organizzativi dell'economia e della società (Karl Marx)

Sebbene non esistano risposte semplici o complete, l'attuale strategia mondiale per lo Sviluppo Sostenibile è pienamente consapevole che conoscenza e approcci di tipo olistico, più dei modelli riduzionisti, sono necessari per gestire sistemi complessi (si veda Capitolo 2) ed affrontare le sfide di un incremento della popolazione e dei conseguenti cambiamenti demografici, ossia:

- anche se il tasso di fertilità varia da una regione all'altra della Terra, la popolazione globale è prevista in aumento dagli attuali 6,5 miliardi di abitanti a 9 miliardi nel 2050

La popolazione dell'Unione tenderà a crescere leggermente, grazie all'immigrazione, fino al 2025, per poi iniziare a diminuire: 458 milioni nel 2005, 469,5 milioni nel 2025 (+ 2%), 468,7 milioni nel 2030. Nell' UE a 15 paesi, 55 delle 211 regioni hanno già registrato un calo di popolazione nella seconda metà degli anni 1990. Lo stesso vale per la maggior parte delle regioni dei nuovi Stati membri (35 regioni su 55) a causa della decrescita naturale e dell'emigrazione" (CEC 2005a)

- alcuni paesi invecchiano molto velocemente, mentre si prevede un aumento della popolazione giovanile in altri paesi

Domande-chiave del Libro Verde dell'Unione Europea: *“Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici (COM(2005) 94)*

#### **La sfida di una bassa natalità**

- Come favorire la risoluzione dei problemi legati all'invecchiamento demografico con una migliore conciliazione tra vita professionale e vita privata?
- Come promuovere una ripartizione più equilibrata delle responsabilità domestiche e familiari tra uomini e donne?
- Occorre subordinare la concessione di alcuni vantaggi o prestazioni sociali (congedi...) a un'equa ripartizione tra i due sessi? Come remunerare adeguatamente entrambi i genitori che ricorrono a congedi parentali ?
- Come stimolare l'offerta di strutture di custodia per bambini (asili nido, scuole materne, ecc.) e di assistenza alle persone anziane da parte delle amministrazioni pubbliche e delle imprese?
- Applicare una riduzione del tasso dell'IVA sui servizi di custodia per i bambini e di assistenza per le persone anziane può contribuire al loro sviluppo?
- Come permettere ai genitori, soprattutto alle giovani coppie, di accedere al mercato del lavoro, di assecondare le proprie esigenze di carriera e di avere il numero di figli desiderato?

#### **Migliore integrazione dei giovani**

- Come accrescere il contributo delle politiche comunitarie alla lotta contro la povertà dei bambini e delle famiglie monoparentali nonché alla riduzione del rischio di povertà e di esclusione dei giovani?
- Come migliorare la qualità dei sistemi di formazione iniziale e di formazione degli adulti? Quale può essere il contributo dell'apprendimento non formale e delle attività di volontariato? Quale può essere il contributo dei fondi strutturali e degli strumenti volti a consentire un accesso migliore alla società della conoscenza?
- Come migliorare la transizione dalla scuola alla vita professionale e la qualità del lavoro dei giovani? Che ruolo dovrebbe svolgere il dialogo sociale? Che contributo può apportare il dialogo con la società civile, in particolare con le organizzazioni giovanili?
- Quali forme di solidarietà possono svilupparsi tra giovani e persone anziane?

- nel lungo termine alcuni paesi dovranno ricorrere ad una maggiore immigrazione per bilanciare i propri bassi indici di fertilità (ad esempio, Giappone e Unione Europea) mentre altri, al contrario, dovranno aumentare l'emigrazione a causa della scarsa disponibilità di risorse naturali ed economiche (per esempio India, Messico, Sudamerica, Africa, Medio Oriente, Paesi Asiatici compresa la Cina)

Domande-chiave del Libro Verde UE: *“Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici (COM(2005) 94)*

#### **Il possibile contributo dell'immigrazione**

- In che misura l'immigrazione può compensare alcuni effetti negativi dell'invecchiamento demografico?
  - Quali politiche vanno attuate per integrare questi migranti, in particolare i giovani ?
  - Quale contributo possono apportare gli strumenti comunitari, in particolare il quadro legislativo contro le discriminazioni, i fondi strutturali e la strategia per l'occupazione?
- il volume della popolazione, le tecnologie prodotte dall'uomo, gli stili di produzione e di consumo si ripercuotono sull'ambiente, che è fonte di vita per il Pianeta

- la popolazione dei paesi sviluppati ha il maggiore impatto sull'ambiente globale (il 20% della popolazione dei paesi industrializzati consuma l'80% delle risorse mondiali e produce l'80% dei rifiuti e dell'inquinamento) e se il suo stile di vita sarà imitato dai paesi in via di sviluppo le conseguenze ambientali della crescita demografica risulteranno amplificate (in base a stime basate sul sistema dell'Impronta Ecologica sarebbero necessari già oggi tre pianeti Terra, e sei nel 2100)

La gestione dell'età è diventata un tema cruciale in tutti i paesi sviluppati e specialmente in Europa.

Finché il fenomeno dei lavoratori in età avanzata non ha condotto alla consapevolezza relativamente recente dei rischi di una crescita demografica squilibrata, finché dati e previsioni statistiche non hanno dimostrato l'imminente rischio di un aumento della spesa pubblica e del deficit finanziario dovuto a pensioni e spesa sociale e sanitaria, le aspettative di vita lavorativa sono state oggetto di contrattazione collettiva e normative .

Gli Indicatori di Sviluppo Sostenibile (SDI, Eurostat) sottolineano che il tasso di dipendenza dagli anziani (cioè il rapporto tra il numero totale delle persone da 65 anni in su e il numero di persone tra 15 e 64 anni) aumenterà, per esempio:

- nell'Unione Europea (25 paesi) da 23,4 nel 2000 a 26,3 nel 2010, a 32,1 nel 2020 e a 52,8 nel 2050
- in Spagna da 24,5 nel 2000 a 25,4 nel 2010, a 30 nel 2020 e a 67,5 nel 2050
- in Italia da 26,8 nel 2000 a 31,3 nel 2010, a 36,6 nel 2020 e a 66 nel 2050

Ciò significa che, in linea di massima, le persone in età economicamente non più attiva supereranno quelle in età lavorativa.

Per far fronte a crisi industriali, settoriali ed aziendali si ricorreva ai pensionamenti anticipati e agli incentivi ai datori di lavoro affinché trasformassero in "esuberanti" i dipendenti più anziani. Anche la formazione fungeva spesso da "parcheggio" per lavoratori più o meno anziani in attesa di un percorso costituito tradizionalmente da sussidi di buonuscita e di disoccupazione, cassa integrazione, prepensionamento. Inoltre, specialmente all'inizio degli anni '80, si riteneva che il pensionamento anticipato offrisse nuove opportunità di lavoro per i giovani che avrebbero sostituito i lavoratori anziani.

Al centro dell'attenzione rimanevano comunque le relazioni tra datori di lavoro e dipendenti e le rispettive organizzazioni, mentre il settore pubblico svolgeva un ruolo significativo nel ridurre i conflitti sociali fornendo servizi essenziali e finanziamenti.

Negli ultimi decenni, a seguito dei cambiamenti demografici avvenuti nei paesi relativamente più sviluppati, l'attenzione si è spostata dai lavoratori giovani a quelli in età avanzata.

L'Unione Europea ha elaborato politiche anticipatrici dei cambiamenti demografici, come dimostrano i documenti *Verso un'Europa di tutte le età* (COM(1999) 221), *La risposta dell'Europa all'invecchiamento della popolazione mondiale* (COM(2002) 143) e le consultazioni sul Libro Verde *Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici* (COM(2005) 94).

Una lunga serie di esperienze, studi e sondaggi (per esempio il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Umano e il progetto dell'European Foundation sulla lotta alle barriere d'età nell'occupazione; EF, 1997, 1998, 1999) rivela che i lavoratori in età avanzata sono motivati a proseguire nella loro occupazione se si sentono utili e produttivi e se sono sostenuti da benefici economici e sociali.

Domande-chiave del Libro Verde UE: *“Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici (COM(2005) 94)*

#### **Un nuovo posto per i "senior"**

- Occorre ancora fissare per legge un'età pensionabile o è opportuno consentire un pensionamento flessibile e graduale?
- Come permettere la partecipazione dei “senior” alla vita economica e sociale: attraverso il cumulo di pensione e stipendio, nuove forme di occupazione (tempo parziale, lavoro temporaneo) o altri tipi di incentivi finanziari ?
- Come sviluppare le attività che consentono di occupare i “senior” nel settore associativo e nell'economia sociale ?
- Come agevolare la mobilità dei pensionati tra gli Stati membri, in particolare per quanto riguarda la protezione sociale e l'assistenza sanitaria ?
- Come investire in salute e prevenzione affinché continui a crescere la speranza di vita in buona salute dei cittadini europei?

#### **Solidarietà con le persone molto anziane**

- Nel 2006 il coordinamento delle politiche nazionali di protezione sociale dovrebbe estendersi all'assistenza a lungo termine per le persone anziane. Quale contributo potrà apportare alla gestione dei cambiamenti demografici?
- Occorrerà in particolare distinguere tra pensioni di vecchiaia e indennità per la perdita di autonomia ?
- Come formare il personale necessario ed offrire occupazioni di qualità in un settore spesso caratterizzato da stipendi e qualifiche relativamente bassi?
- Come ripartire in modo equilibrato l'assistenza agli anziani tra famiglie, servizi sociali e istituzioni? Come aiutare le famiglie? Come sostenere le reti di assistenza a livello locale?
- Come ridurre le disparità tra uomini e donne all'età della pensione ?
- Come utilizzare le nuove tecnologie nel sostegno alle persone anziane?

Il bisogno di un migliorato senso di benessere è comune a tutte le persone ad ogni stadio della vita. Dinamiche diverse distinguono i lavoratori anziani da quelli giovani ed esprimono la naturale evoluzione generazionale: i primi hanno infatti una prospettiva temporale più limitata per la progettazione di nuove carriere professionali e la realizzazione di nuovi percorsi occupazionali.

Domande-chiave del Libro Verde UE: *“Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici (COM(2005) 94)*

#### **Una strategia globale per il “ciclo della vita” attiva**

- Come modernizzare l'organizzazione del lavoro per tener conto delle esigenze di ciascuna fascia d'età? Come facilitare l'integrazione delle giovani coppie nel mondo del lavoro e aiutarle a trovare un equilibrio tra flessibilità e sicurezza al fine di allevare figli, formarsi e adattare le proprie competenze alle esigenze del mercato del lavoro? Come permettere ai lavoratori più anziani di lavorare di più?
- Come adattare l'organizzazione del lavoro a una nuova ripartizione tra le generazioni, con meno giovani e più “lavoratori in età avanzata” nelle imprese?
- Quale contributo possono dare alla soluzione di tali questioni i diversi soggetti dell'UE, in particolare il dialogo sociale e la società civile ?

Secondo le lezioni derivanti da una serie di buone pratiche, dovrebbe essere definita un'alleanza intergenerazionale che combini alcuni "ingredienti essenziali" (EF, 1998):

- Prevenzione dei problemi della gestione dell'età - come la perdita di professionalità dei lavoratori anziani o le malattie professionali - piuttosto che reazione ritardata per risolvere tali problemi
- Attenzione all'intera vita lavorativa e a tutti i gruppi d'età, non soltanto ai lavoratori anziani
- Approccio olistico comprendente tutte le dimensioni che contribuiscono ad un efficace gestione dell'età
- Nel medio termine, misure di recupero per lavoratori anziani che non hanno usufruito di specifica formazione o la cui salute è pregiudicata a causa del lavoro

Oltre a questi ingredienti di carattere generale, la situazione specifica della donna richiede un cambiamento sostanziale nei comportamenti sociali e organizzativi.

Il tasso di attività indica quante persone sono classificate come forza lavoro (cioè occupate, oppure disoccupate ma disponibili al lavoro e in cerca di occupazione) in percentuale sulla popolazione totale della stessa età. Il tasso di attività rivela lo squilibrio di opportunità lavorative dovuto all'età e al genere. Ad esempio, i dati seguenti (Eurostat) mostrano la situazione nella Unione Europea (25 paesi), in Spagna e Italia nel 2004.

I tassi di attività per le persone tra 15 e 64 anni sono in media:

- 69,7% nella UE (62% per le donne e 77,5% per gli uomini)
- 68,7% in Spagna (56,8% per le donne e 80,4% per gli uomini)
- 62,7% in Italia (50,6% per le donne e 74,9% per gli uomini)

I tassi di attività per le persone tra 55 e 64 anni sono in media:

- 43,9% nella UE (34% per le donne e 54,5% per gli uomini)
- 44,4% in Spagna (27,2% per le donne e 62,7% per gli uomini)
- 31,8% in Italia (20,4% per le donne e 44% per gli uomini)

Quindi:

- vari punti percentuali distanziano il tasso di attività delle persone tra 15 e 64 anni da quello delle persone tra 55 e 64 anni (quasi 26 punti nella UE, 24 in Spagna e 31 in Italia)
- il divario tra i due gruppi di età è generalmente più marcato per le donne (28 punti nella UE, quasi 30 in Spagna e Italia) che per gli uomini (23 punti nella UE, quasi 18 in Spagna e 31 in Italia)
- se il tasso di attività è più alto per gli uomini che per le donne nel gruppo di età tra 15 e 64 anni (quasi 16 punti nella UE, 24 in Spagna e Italia), generalmente questa differenza aumenta ulteriormente tra 55 e 64 anni (quasi 21 punti nella UE, 36 in Spagna, 20 in Italia)

Una lunga serie di problemi deriva da discriminazione salariale, isolamento, mancanza di sicurezza e di accesso al lavoro, possibilità di conciliare famiglia e lavoro, molestie sessuali e così via (EF, 2002).

La situazione delle donne è più difficile da affrontare rispetto a quella degli uomini: come più volte sottolineato (per esempio alla Conferenza Mondiale di Pechino del 1995) la condizione femminile sul lavoro e nella società è caratterizzata da stereotipi, discriminazioni e limitato accesso a risorse, diritti, beni e servizi.

Tali barriere generano condizioni di vita sfavorevoli che sembrano colpire più le lavoratrici anziane di quelle giovani.

In questi casi l'alleanza intergenerazionale dovrebbe essere ancora più forte poiché l'avanzare dell'età riduce l'energia per affrontare, combattere e superare le barriere che ogni donna incontra nel corso dell'intera vita.

La centralità della questione di genere è divenuta un tema ed un processo di primaria importanza per il perseguimento di un approccio olistico in grado di cambiare i modelli sociali e organizzativi, allo scopo di eliminare disuguaglianza e discriminazione tramite l'inserimento della prospettiva di genere in tutte le politiche, i programmi e le attività (*gender mainstreaming*). Ciò deve avvenire con un più ampio coinvolgimento degli stakeholders, dai governi ai cittadini, dal settore pubblico al privato, dalle organizzazioni internazionali alla società civile locale.

Generalmente associato con le caratteristiche biologiche di uomini e donne (sesso), “genere” attiene ai ruoli sociali assegnati alle persone in termini di comportamenti e modi di essere rafforzati da concetti, simboli, regole, cultura istituzionale e rapporti di potere propri dei sistemi umani (per esempio, famiglia, scuola, azienda e altre realtà organizzate). In quanto processo di costruzione sociale, la classificazione di genere varia da cultura a cultura nel corso del tempo e in base a svariati e mutevoli fattori sociali e culturali. (Williams S. et al, 1994).

Sono necessari sostanziali ed impegnativi cambiamenti culturali e comportamentali, sia nel mondo del lavoro, sia nella società, che coinvolgano datori di lavoro, lavoratori, donne in età avanzata, parti sociali, governi, cittadini e società civile.

Tali cambiamenti devono mirare a migliorare il processo di funzionamenti e capacità relativo alla vita sostenibile (si veda Capitolo 1) tramite strategie che includano i seguenti principi:

- i lavoratori in età avanzata, e tra costoro le donne, svolgono oggi un ruolo fondamentale per il bene delle generazioni a venire e dello sviluppo futuro
- le lavoratrici in età avanzata possiedono un prezioso patrimonio di conoscenza, esperienza e cultura che può essere utilizzato per migliorare la qualità della vita
- tale conoscenza deve essere ulteriormente migliorata tramite formazione e orientamento professionale verso nuovi (cioè “più sostenibili”) stili di produzione, di consumo e di vita

Domande-chiave del Libro Verde UE: *“Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici (COM(2005) 94)*

**QUALE RUOLO PER L'UE?**

- L'UE dovrebbe promuovere scambi e analisi periodiche, per esempio annuali, dei cambiamenti demografici e del loro impatto sulle società e su tutte le politiche pertinenti?
- Gli strumenti finanziari dell'UE, in particolare i fondi strutturali, dovrebbero tenere maggiormente conto di questi cambiamenti? Come?
- In che modo il coordinamento europeo delle politiche dell'occupazione e della protezione sociale potrebbe più efficacemente recepire la dimensione dei cambiamenti demografici?
- Come può contribuire il dialogo sociale europeo a una migliore gestione dei cambiamenti demografici? Quale ruolo possono avere la società civile e il dialogo con i giovani?
- Come integrare la dimensione dei cambiamenti demografici in tutte le politiche interne ed esterne dell'UE?

## Occupazione

Gestione dell'età e di genere, assieme alle relative tematiche esaminate brevemente nei paragrafi precedenti, rientrano nella Nuova Strategia Europea per l'Occupazione (“piena occupazione e un lavoro migliore per tutti”, CEC, 2003), le cui priorità sono:

- promozione dell'invecchiamento attivo
- uguaglianza di genere
- investimenti in capitale umano e strategie per l'apprendimento continuo (*lifelong learning*)
- immigrazione
- misure attive e preventive per i disoccupati e gli inattivi
- remuneratività del lavoro
- sostegno all'imprenditorialità per creare maggiori e migliori posti di lavoro
- trasformazione del lavoro nero in occupazione regolare
- promozione della flessibilità nel mercato del lavoro
- sostegno all'integrazione e lotta alla discriminazione nel mercato del lavoro per i soggetti svantaggiati
- impegno sul fronte delle disparità regionali nell'occupazione

Naturalmente anche i tassi di occupazione, calcolati dividendo il numero di persone tra 15 e 64 anni in possesso di un'occupazione per il totale di persone nello stesso gruppo di età, mette in luce disuguaglianze legate all'età e al genere. Per esempio, i dati seguenti (Eurostat) mostrano la situazione nel 2004 a livello di Unione Europea (25 paesi), in Spagna e Italia.

I tassi di occupazione per le persone tra 15 e 64 anni sono in media:

- 63,3% nella UE (55,7% per le donne e 70,9% per gli uomini)
- 61,1% in Spagna (48,3% per le donne e 73,8% per gli uomini)
- 57,6% in Italia (45,2% per le donne e 70,1% per gli uomini)

I tassi di occupazione per le persone tra 55 e 64 anni sono in media:

- 41% nella UE (31,7% per le donne e 50,7% per gli uomini)
- 41,3% in Spagna (24,6% per le donne e 58,9% per gli uomini)
- 30,5% in Italia (19,6% per le donne e 42,2% per gli uomini)

Quindi:

- vari punti percentuali distanziano il tasso di occupazione delle persone tra 15 e 64 anni da quello delle persone tra 55 e 64 anni (quasi 22 punti nella UE, 20 in Spagna e 27 in Italia)
- il divario tra i due gruppi di età è generalmente più marcato per le donne (quasi 26 punti in Italia, 24 nella UE e in Spagna) che per gli uomini (quasi 20 punti nella UE, 15 in Spagna e 28 in Italia)
- se il tasso di occupazione è più alto per gli uomini che per le donne nel gruppo di età tra 15 e 64 anni (quasi 15 punti nella UE, 26 in Spagna e 25 in Italia), in genere questa differenza aumenta ulteriormente tra 55 e 64 anni (quasi 19 punti nella UE, 34 in Spagna, 23 in Italia)

La Nuova Strategia Europea per l'Occupazione ha ampliato la portata dei quattro pilastri del “processo di Lussemburgo” (1997): Occupabilità, Imprenditorialità, Flessibilità e Pari Opportunità per uomini e donne. La nuova strategia mira a:

- piena occupazione
- qualità e produttività del lavoro
- coesione sociale e un mercato del lavoro inclusivo
- maggiore coordinamento tra politiche economiche e politiche occupazionali
- migliore governance delle politiche occupazionali
- servizi efficienti ed efficaci
- forte coinvolgimento delle parti sociali e mobilitazione di tutti gli attori rilevanti

La Nuova Strategia Europea per l'Occupazione segue l'orientamento e gli obiettivi della Strategia di Lisbona 2000 e la relativa revisione fatta nel 2005 con aggiornamento delle priorità.

#### **La Strategia di Lisbona adottata dalla UE nel 2000**

L'obiettivo strategico della UE è quello di 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 ed una più forte coesione sociale.*

La strategia prevede molti obiettivi specifici per quanto riguarda l'attuazione di riforme e regolamenti. I problemi ambientali ne sono entrati a far parte come uno dei tre pilastri (economia, coesione sociale e ambiente).

Gli obiettivi della Strategia di Lisbona possono essere così sintetizzati:

- Integrazione di politiche macroeconomiche e microeconomiche
- Aumento dei tassi di occupazione e di attività
- Completamento del Mercato Interno con riforme su prodotti, servizi e mercati finanziari
- Stimolo alla crescita e alla competitività promovendo conoscenza, innovazione, ricerca e sviluppo (R&S) e un clima favorevole alle imprese
- Miglioramento della coesione sociale
- Conservazione, ripristino e sviluppo dell'ambiente in modo sostenibile

Il Consiglio dell'Unione Europea (UE) del marzo 2005 ha stabilito che:

- la Strategia di Lisbona deve essere rilanciata nel più ampio contesto della Strategia di Göteborg per lo Sviluppo Sostenibile “secondo cui occorre soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri”
- “Per raggiungere tali obiettivi, l'Unione deve mobilitare maggiormente tutti i mezzi nazionali e comunitari appropriati - compresa la politica di coesione - nelle tre dimensioni economica, sociale e ambientale della strategia per utilizzarne meglio le sinergie in un contesto generale di sviluppo sostenibile. A fianco dei governi, tutti gli altri attori interessati - parlamenti, autorità regionali e locali, parti sociali, società civile - devono far propria la strategia e partecipare attivamente alla realizzazione dei suoi obiettivi”

Il tasso di disoccupazione esprime la percentuale di persone senza occupazione rispetto alla forza lavoro, cioè l'insieme di persone occupate, disoccupate e inoccupate ma disponibili al lavoro e in cerca di esso. Per esempio, nel 2004 i tassi di disoccupazione (Indicatori di Sviluppo Sostenibile – SDI, Eurostat):

- 9% nella UE (25 paesi) con donne al 10,2% e uomini al 8,1%
- 11% in Spagna, con donne al 15% e uomini al 8,1%
- 8% in Italia, con donne al 10,5% e uomini al 6,4%

Il Consiglio dell'Unione Europea del giugno 2005 ha approvato le linee-guida integrate per la crescita e il lavoro nel 2005-2008, aggiornando la Strategia di Lisbona.

Le linee-guida per l'occupazione (punti 17-24) si integrano con le politiche macroeconomiche (punti 1-6) e microeconomiche (punti 7-16) e vengono aggiornate soltanto ogni tre anni.

ORIENTAMENTI INTEGRATI PER LA CRESCITA E L'OCCUPAZIONE 2005-2008

Linee-guida macroeconomiche

1. Garantire la stabilità economica per una crescita sostenibile
2. Salvaguardare la sostenibilità economica e di bilancio, presupposto per la creazione di un maggior numero di posti di lavoro
3. Promuovere un'allocazione efficiente delle risorse, orientata alla crescita e all'occupazione
4. Far sì che l'evoluzione salariale contribuisca alla stabilità macroeconomica e alla crescita
5. Favorire una maggiore coerenza tra politiche macroeconomiche, politiche strutturali e politiche dell'occupazione
6. Contribuire ad un'UEM (Unione Europea Monetaria) dinamica e ben funzionante

Linee-guida microeconomiche

7. Aumentare e migliorare gli investimenti nel campo della R & S (ricerca e sviluppo), in particolare nel settore privato in vista della creazione di uno spazio europeo della conoscenza
8. Favorire l'innovazione in tutte le sue forme
9. Favorire la diffusione e l'utilizzo efficiente delle TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) e costruire una società dell'informazione pienamente inclusiva
10. Rafforzare i vantaggi competitive della base industriale
11. Incoraggiare l'uso sostenibile delle risorse e potenziare le sinergie tra tutela dell'ambiente e crescita
12. Ampliare e rafforzare il mercato interno
13. Garantire l'apertura e la competitività dei mercati all'interno e al di fuori dell'Europa, raccogliere i frutti della globalizzazione
14. Creare un contesto imprenditoriale più competitivo ed incoraggiare l'iniziativa privata grazie al miglioramento della regolamentazione
15. Promuovere maggiormente la cultura imprenditoriale e creare un contesto più propizio alle PMI (piccole e medie imprese)
16. Sviluppare, migliorare e collegare le infrastrutture europee e portare a termine i progetti transfrontalieri prioritari

Linee-guida per l'occupazione

17. Attuare strategie occupazionali 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. 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

Dall'inizio degli anni 1980 piani di creazione d'impresa e lavoro autonomo hanno assunto un ruolo rilevante nelle strategie della UE. A quell'epoca, per far fronte alla crisi industriale e alla disoccupazione, sia la Commissione Europea, sia l'OCSE avviarono un nuovo percorso strategico per integrare politiche occupazionali e di sviluppo attraverso le iniziative locali per l'occupazione (ILO) in vari settori.

Sia la UE che l'OCSE definirono iniziative locali per l'occupazione (ILO) quelle messe in atto a livello locale, spesso in collaborazione tra persone, gruppi d'azione, parti sociali e autorità locali e regionali, con lo scopo specifico di fornire maggiori opportunità di lavoro permanente attraverso la creazione di nuove imprese di piccole dimensioni (CEC, 1983).

Per loro natura le ILO (Kuenstler P., 1985, 1985a e 1986):

- hanno strutture diversificate e spesso una spontanea origine dal basso
- sono caratterizzate da obiettivi, prodotti e servizi di natura sia economica, sia sociale
- coinvolgono il settore privato, pubblico e sociale
- sono aumentate in portata e concetti (per esempio, economia sociale, imprenditorialità sociale, no-profit e terzo settore) partendo dall'auto-aiuto locale, che costituisce una delle loro ragioni storiche

Ai servizi per l'impiego fu anche richiesto di diventare parte attiva dello sviluppo locale con l'inserimento di iniziative settoriali in politiche e piani integrati (OCSE, 1985).

Il fenomeno delle ILO è stato analizzato quale complesso processo sociale attraverso il quale gli stakeholders concepiscono e implementano azioni innovatrici basate sull'uso sinergico delle risorse endogene per promuovere l'occupazione grazie alla diffusione della cultura imprenditoriale (Strati A. e Strati F., 1990; OECD, 1990, 1993 e 1993a).

È opportuno ricordare un'apposita indagine della UE riguardante le iniziative locali per l'impiego che identificava nuove fonti di occupazione (CEC, 1995) nei 17 settori seguenti: assistenza domiciliare, cura dell'infanzia, nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, assistenza all'integrazione di giovani in difficoltà, miglioramento abitativo, sicurezza, trasporto pubblico locale, recupero delle aree urbane pubbliche, negozi di prossimità, turismo, audio-video, sviluppo del patrimonio culturale, sviluppo della cultura locale, gestione dei rifiuti, gestione delle acque, tutela e conservazione di aree naturali, regolamentazione e monitoraggio dell'inquinamento e degli impianti correlati. Queste attività possono essere schematizzate in tre categorie principali relative alla persona, alle condizioni di vita e all'ambiente.

Le pratiche, le metodologie e gli strumenti delle ILO si sono rivelati utili per la UE nell'alimentare le proprie strategie relative alle Iniziative Comunitarie (per esempio EQUAL, LEADER, INTERREG e URBAN), alla gestione dei Fondi Strutturali e ad un più agile coordinamento tra politiche economiche, sociali, ambientali e occupazionali (CEC, 2002b).

Le principali lezioni delle ILO sottolineano quanto siano importanti i seguenti ingredienti (CEC, 2000):

- dimensione locale
- strategia integrata
- partnership
- iniziativa di base (approccio dal basso)
- ambiente favorevole
- pratiche amministrative integrate
- finanziamenti adeguati ai bisogni locali
- strutture di supporto intermedie
- adeguati sistemi di formazione professionale
- politiche economiche, strutturali e sociali di mutuo sostegno

Lo sviluppo locale non è visto soltanto come una serie di microiniziative diverse condotte a livello locale, o come un insieme di politiche volte a utilizzare le risorse endogene. È anche uno strumento per integrare a livello locale politiche e programmi, liberando sinergie e migliorando il coordinamento, e per rafforzare la governance locale coinvolgendo persone e reti nella formulazione e attuazione delle politiche. Molte iniziative di sviluppo locale traggono infatti origine da movimenti di base, costituiti da persone e organizzazioni, che rispondono a necessità di immediato interesse locale. Inoltre non è detto che lo sviluppo locale debba riguardare soltanto territori molto limitati: l'estensione del territorio in questione dipende dal contesto funzionale, cioè da dove persone e istituzioni possono più facilmente tessere delle reti per affrontare problematiche di comune interesse (OECD, 1999).

L'analisi di diverse casi locali ha rivelato come l'attenzione si sia spostata (OECD, 1999):

- dalla crescita quantitativa alla qualità dello sviluppo
- dalla standardizzazione al valore della diversità
- da tentativi generici all'identificazione di problemi e obiettivi locali
- dal breve al lungo termine, sviluppando dinamiche e capacità degli attori locali di anticipare e gestire il cambiamento

L'innovazione delle ILO è stata favorita da nuove tendenze (OECD, 1999):

- sviluppo endogeno quale concetto in cui il capitale umano è costantemente valorizzato da approcci dal basso
- collegamenti tra dimensione globale e locale
- sviluppo sostenibile attraverso il migliore uso possibile di risorse sociali, economiche e ambientali nell'area locale
- buona governance e empowerment delle comunità locali come elemento cruciale dello sviluppo sostenibile
- integrazione tra attori diversi, politiche e canali di finanziamento
- partnership, cooperazione e partecipazione
- decentramento, de-concentramento e assunzione di responsabilità
- scambio e diffusione di buone pratiche per evitare un modello unico che non corrisponde alla varietà di identità e diversità locali

## Inclusione Sociale

Il tasso di popolazione a rischio di povertà dopo i trasferimenti sociali è la percentuale di persone con un reddito al di sotto del 60% del valore mediano del reddito nazionale equivalente dopo le prestazioni (trasferimenti) sociali. Per esempio, nel 2004 (Indicatori di Sviluppo Sostenibile - SDI, Eurostat) era:

- 16% nella UE (25 paesi) con donne al 18% e uomini al 15%
- 20% in Spagna, con donne al 21% e uomini al 19%
- 19% in Italia, con donne al 20% e uomini al 18%

La Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea (promulgata a Nizza nel dicembre 2000), l'Agenda Sociale Europea 2003 (varata nel 2003), il Piano d'Azione Comunitario per la lotta all'esclusione sociale (2002 – 2006) e la nuova Agenda Sociale (2005 – 2010) sottolineano la necessità di integrare strategie, metodi e strumenti idonei ad affrontare le molteplici implicazioni della povertà e dell'esclusione sociale all'interno e tra le generazioni attuali e future.

Si tratta di una sfida che è stata chiaramente definita insieme ad un'intensa attività tesa tra l'altro a migliorare la comprensione della povertà e dell'esclusione sociale per poter progettare e implementare strategie e azioni innovatrici a livello locale, nazionale ed europeo, con una stretta connessione tra politiche occupazionali e di inclusione sociale .

A seguito di vari Consigli Europei (Lisbona, Feira, Laeken, Barcellona) sono stati stabiliti quattro obiettivi primari per i quali elaborare i PAN (Piani di Azione Nazionali) capaci di implementare una strategia condivisa combinando approcci dal basso (*bottom-up*) e dall'alto (*top-down*):

1. facilitare la partecipazione all'occupazione e l'accesso per tutti a risorse, diritti, beni e servizi
2. prevenire il rischio di esclusione sociale
3. aiutare i più vulnerabili
4. mobilitare tutti gli attori e gli organismi

Ciascuno dei quattro obiettivi prevede una serie di misure specifiche.

### *1.1 Facilitare la partecipazione all'occupazione*

- Promuovere l'accesso ad un'occupazione stabile e di qualità per le donne e gli uomini in grado di lavorare
- Prevenire l'esclusione dal lavoro migliorando l'occupabilità (gestione delle risorse umane, organizzazione del lavoro, apprendimento continuo – *lifelong learning*)

### *1.2 Facilitare l'accesso per tutti a risorse, diritti, beni e servizi*

- Sistemi di protezione sociale
- Abitazioni dignitose e salubri, servizi di base (elettricità, acqua, riscaldamento, ecc.)
- Cura della salute, ivi comprese le situazioni di dipendenza
- Istruzione, giustizia, servizi pubblici e privati (cultura, sport, tempo libero)

2. *Prevenire i rischi di esclusione sociale*

- Sfruttare il potenziale della società basata sulla conoscenza e relative tecnologie, e garantire che nessuno sia escluso, con particolare attenzione alle persone diversamente abili
- Prevenire situazioni di crisi che possano condurre all'esclusione sociale (per esempio, indebitamento, esclusione scolastica, mancanza di alloggio)
- Preservare la solidarietà familiare

3. *Aiutare i più vulnerabili*

- Promuovere l'integrazione sociale di donne e uomini a rischio di povertà persistente (per esempio, diversamente abili, gruppi con particolari problemi di integrazione)
- Tendere all'eliminazione dell'esclusione sociale dei minori
- Sviluppare azioni di ampia portata a favore delle aree soggette ad esclusione

4. *Mobilizzare tutti gli attori e gli organismi*

- Partecipazione ed espressione diretta degli interessi di persone soggette ad esclusione (situazioni, politiche e misure che le riguardano)
- Incorporazione della lotta all'esclusione in tutte le politiche (*mainstreaming*) tramite la mobilitazione delle autorità pubbliche (nazionali, regionali e locali), lo sviluppo di procedure e strutture di coordinamento, l'adeguamento dei servizi ai bisogni delle persone soggette ad esclusione
- Dialogo e partnership tra enti pubblici e privati tramite il coinvolgimento delle parti sociali, delle ONG (organizzazioni non governative) e dei fornitori di servizi sociali, incoraggiando la responsabilità sociale e l'impegno attivo di tutti i cittadini, nonché promuovendo la responsabilità sociale delle imprese (RSI)

Quest'ultimo punto è ulteriormente approfondito nella Strategia Europea per la Responsabilità sociale delle imprese (RSI, si veda Capitolo 1) secondo cui:

- occupazione e politiche sociali integrano i principi della RSI, in particolare mediante la Strategia Europea per l'Occupazione, la Strategia Europea per l'Inclusione Sociale, le iniziative per la promozione dell'uguaglianza e delle diversità sul posto di lavoro, la Strategia Europea per la Disabilità, la Strategia per la Salute e la Sicurezza, e così via
- considerando tali politiche, la RSI è particolarmente evidente laddove si migliora la qualità dell'occupazione e sono presi appositi provvedimenti per promuovere apprendimento continuo, dialogo sociale, informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori, pari opportunità, integrazione delle persone diversamente abili, anticipazione dei cambiamenti industriali e ristrutturazione.

Il quarto obiettivo, in quanto concernente le tematiche di una migliore Governance (si veda Capitolo 3), svolge un ruolo trasversale in relazione agli altri tre.

La mobilitazione di tutti gli attori è inoltre un fattore determinante per connettere le strategie europee per l'occupazione e l'inclusione sociale applicando il Metodo Aperto di Coordinamento (MAC).

Il MAC è risultato più efficace nelle politiche per l'occupazione che non in quelle per l'inclusione sociale: essendo infatti diversamente strutturato nei due settori, produce risultati diversi in termini di funzionamento e capacità istituzionali.

Nell'ambito della Strategia Europea per l'Occupazione, un utile complemento per l'implementazione delle linee-guida condivise dagli Stati membri è rappresentato dalle raccomandazioni annuali. Questa procedura permette di conformarsi ai requisiti relativi agli obiettivi comuni e di valorizzare le politiche di collegamento a livello europeo (tra Stati) e nazionale (tra regioni).

Il processo di valorizzazione è alimentato dalla valutazione annuale dei risultati attesi e di quelli effettivi. Per poter valutare il processo, avere voce in capitolo a livello europeo ed influenzare le politiche, i Piani di Azione Nazionali (PAN) devono essere formulati con obiettivi chiari e provvedimenti coerenti. Giovano alla definizione di affidabili risultati attesi e di opportuni provvedimenti le consultazioni con gli stakeholders e, possibilmente, meccanismi di co-decisione che, inoltre, permettono agli Stati membri di difendere più efficacemente le proprie strategie nelle tavole rotonde UE.

**Il Metodo Aperto di Coordinamento (MAC) si basa su cinque principi-base:**

- Sussidiarietà per creare un equilibrio tra il coordinamento europeo, nella definizione di obiettivi ed esiti comuni, e la responsabilità degli Stati membri, nella decisione dei contenuti d'azione dettagliati
- Convergenza per raggiungere esiti occupazionali concordati mediante un'azione concertata in cui ogni Stato membro contribuisce ad innalzare la media della performance europea
- Mutuo apprendimento per scambiare buone pratiche ed esperienze tra Stati membri
- Approccio integrato per impegnare i Governi ed un'ampia gamma di stakeholders all'integrazione tra politiche attive per il mercato del lavoro e politiche sociali, educative, fiscali, imprenditoriali e regionali; le riforme strutturali necessitano di un'azione coerente e concertata su un gran numero di provvedimenti e di politiche
- Gestione per obiettivi per definire obiettivi, risultati attesi, indicatori quantitativo o qualitativi per il benchmarking, il monitoraggio e la valutazione in base a valori condivisi dagli Stati membri e a tematiche ritenute di comune interesse

Lo schema generale MAC applicato alle strategie per l'occupazione rivela l'impegno effettivo di ciascun Stato Membro ed è più vincolante dello schema MAC riguardante il processo di inclusione sociale.

In questo caso, infatti, i Piani di Azione Nazionali (PAN) sono elaborati su base biennale, seguiti da valutazioni formulate in rapporti congiunti (*joint reports*) in cui sono identificati i principali punti di forza e di debolezza di ogni Stato Membro.

La Commissione Europea ha delineato sei priorità (CEC, 2003b) per le politiche di inclusione sociale del periodo 2003-2005:

1. misure attive per il mercato del lavoro rivolte ai soggetti più vulnerabili
2. lotta alla povertà
3. accessibilità ai servizi
4. prevenzione dell'abbandono scolastico e passaggio al mondo del lavoro
5. eliminazione della povertà infantile
6. immigrati e minoranze etniche

In assenza di requisiti normativi (raccomandazioni) e di un sistema di valutazione obbligatorio (ad esempio su base annuale), i governi nazionali possono sentirsi più liberi di dedicare meno attenzione alle prescrizioni UE e meno tempo all'accurata elaborazione di documenti di utilità politica da fare con enti, strutture e procedure che coinvolgono un'ampia gamma di stakeholders. Il bisogno di politiche e provvedimenti integrati è quindi percepito in modo diverso. Si dà più risalto alle strategie per l'occupazione e meno alle politiche di inclusione sociale, rafforzando così modi di pensare tradizionali secondo i quali i problemi di inclusione sociale si risolvono in larga misura tramite politiche occupazionali.

## Flexicurity verso una vita sostenibile

La Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile (CEC, 2001) dichiara che i diritti fondamentali dei lavoratori, l'uguaglianza di genere, la salute pubblica, la lotta alla povertà e all'esclusione sociale, le implicazioni economiche e sociali dell'invecchiamento demografico sono tematiche fondamentali da affrontare con una strategia di sviluppo sostenibile articolata e trasversale a vari settori.

<b>Un'Europa Sostenibile per un Mondo Migliore: Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile (CEC, 2001, Goteborg)</b>	
Tre priorità su sei riguardano la gestione dell'età e di genere, questioni sociali, occupazionali e della salute nell'ambito di una strategia con prospettive, misure e conseguenze a lungo termine:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combattere la povertà e l'esclusione sociale</li> <li>▪ Gestire le implicazioni economiche e sociali di una società che invecchia</li> <li>▪ Affrontare i rischi per la salute pubblica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitare i cambiamenti climatici e incrementare l'utilizzo di energia pulita</li> <li>▪ Amministrare le risorse naturali in maniera più responsabile</li> <li>▪ Migliorare i sistemi di trasporto e la gestione del territorio</li> </ul>

Una serie di importanti documenti elaborati a livello europeo rafforza, rinnova e reindirizza le strategie fondamentali verso una prospettiva di maggiore coerenza: l'Agenda Sociale (CEC, 2005b), la revisione della Strategia di Lisbona (CEC, 2005c) e della Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile (CEC, 2005d). Questi documenti hanno contribuito alle conclusioni alle quali è giunto il Consiglio Europeo del marzo 2005:

- tutte le politiche devono integrare le tre dimensioni (economica, sociale e ambientale) dello sviluppo sostenibile
- tutte le opportune risorse nazionali e comunitarie devono essere mobilitate tramite l'attiva partecipazione degli stakeholders ai vari livelli (governi, parlamenti, enti regionali e locali, parti sociali e società civile)

<b>L'Agenda Sociale Europea 2005 – 2010 (CEC, 2005b)</b>
Il motto è: "Un' Europa sociale nell'economia mondiale: occupazione e nuove occasioni per tutti".
La visione, confermata dalla valutazione intermedia della strategia di Lisbona, è di garantire "lo sviluppo sostenibile dell'Europa (...) con l'obiettivo della piena occupazione e del progresso sociale nonché di un elevato livello di tutela e miglioramento della qualità dell'ambiente".
Coesione sociale, modernizzazione e sviluppo del modello sociale europeo sono parti integranti sia della Strategia di Lisbona, sia della Strategia per lo Sviluppo Sostenibile.
Il motto "Uniti nella diversità" proclamato nel progetto di trattato costituzionale è supportato da un quadro di riferimento europeo con attività diversificate rispondenti a esigenze specifiche.
Prosperità, Solidarietà e Sicurezza sono alla base dei seguenti obiettivi:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raggiungimento della piena occupazione</li> <li>▪ Nuova dinamica delle relazioni industriali</li> <li>▪ Un mercato europeo del lavoro</li> <li>▪ Una società più solidale: pari opportunità per tutti</li> <li>▪ Lotta alla povertà e promozione dell'inclusione sociale</li> <li>▪ Promozione della diversità e non discriminazione</li> <li>▪ Servizi sociali di interesse generale</li> </ul>

Occorrono cambiamenti strategici attinenti alla riconciliazione dei tempi dedicati al lavoro, alla famiglia e alle attività sociali tramite nuove forme di flessibilità nel mercato del lavoro e di sicurezza sociale.

Si possono distinguere quattro forme di flessibilità (EF, 2003a):

- flessibilità contrattuale, riferita alle pratiche di modulazione delle tipologie occupazionali nelle imprese e in altre organizzazioni
- flessibilità produttiva/geografica, riferita alle pratiche di decentralizzazione della produzione e all'utilizzo del subappalto
- flessibilità temporale, riferita a orari di lavoro variabili, orari atipici oppure orari fissati con breve preavviso
- flessibilità organizzativa, riferita alle pratiche di arricchimento di compiti (più mansioni) e di allontanamento dai modelli convenzionali di lavoro subordinato

In senso generale, flessibilità (dal latino “flectere”, piegare) è la capacità di adattarsi prontamente e con facilità a nuove condizioni e circostanze. È quindi una capacità “reattiva” di persone, organizzazioni e sistemi, molto vicina al concetto di resilienza (si veda Capitolo 2).

Il mercato del lavoro è flessibile, per esempio, quando la varietà di relazioni tra le sue componenti (datori di lavoro, occupati, disoccupati, servizi per l'impiego, agenzie per il lavoro e lo sviluppo, ecc...) permette all'intero sistema di reagire e adattarsi a situazioni di stress naturali (per esempio, fluttuazioni di breve termine, frizionali) o indotte (per esempio crisi economiche) resistendo o modificandosi per raggiungere e conservare un accettabile livello strutturale e funzionale.

Ogni componente (in quanto sistema individuale) si muove secondo una scala che va da bassi (mi piego ma non mi spezzo) ad alti (mi piego ma mi rinforzo) livelli di reazione. Si ha un comportamento “proattivo” quando le componenti stesse gestiscono, anticipano e addirittura determinano il cambiamento.

La connessione tra comportamenti reattivi e proattivi delle varie componenti alimenta la capacità di auto-organizzazione e co-evoluzione del sistema-mercato del lavoro nel suo complesso, in un processo ricorsivo di relazioni *win-win*, quando cioè tutte le componenti vincono assieme.

Nel caso contrario, quando la diversità delle componenti non è rispettata e uno squilibrio nelle relazioni fa sì che alcune di esse prevalgano sulle altre, si generano emarginazione, precarietà e instabilità. Questa tendenza aumenta il disordine (entropia) e riduce la flessibilità (resilienza) del sistema-mercato del lavoro.

In conclusione, le proprietà di co-evoluzione e auto-organizzazione determinano un equilibrio dinamico del mercato del lavoro, che conferisce stabilità al sistema conformandosi ai continui cambiamenti delle sue componenti e interrelazioni.

La stabilità del sistema si basa su una rete di relazioni (per esempio, regole, procedure e misure) che permette ad ogni componente di stabilire una propria trama di modi di vivere (comportamenti, sentimenti, interazioni sociali).

Le singole componenti si sentono sicure e non hanno timori o preoccupazioni: percepiscono cioè la stabilità del sistema in termini di sicurezza (dal latino “sed”, senza, e “cura”, preoccupazione).

La flessibilità del sistema-mercato del lavoro, per esempio, sarà percepita positivamente dalle sue componenti se la sicurezza sociale è parte integrante dei regolamenti interni al sistema nonché delle misure convergenti che riguardano altre politiche (sociale, per la salute, la casa, l'istruzione e così via).

In linea generale i sistemi di sicurezza sociale riguardano diverse tipologie di stato sociale, storicamente distinte tra approcci orientati alla condizione occupazionale (per mantenere l'attuale reddito dei lavoratori) e all'universalità (per garantire a tutti un reddito adeguato e uniformemente distribuito e un equo accesso ai servizi di base).

Il modello dell'uomo capo-famiglia ha sempre avuto un peso notevole, dal punto di vista storico, in tutti i tipi di sistema di protezione sociale, con evidenti disparità di genere: la donna risulta così meno tutelata dell'uomo.

Si avverte quindi la necessità di integrare politiche, approcci, strumenti e misure per far sì che la flessibilità aumenti di pari passo con la sicurezza sociale e viceversa.

È questa la sfida posta dal concetto di "flexicurity" intesa come fusione tra politiche per la flessibilità e per la sicurezza.

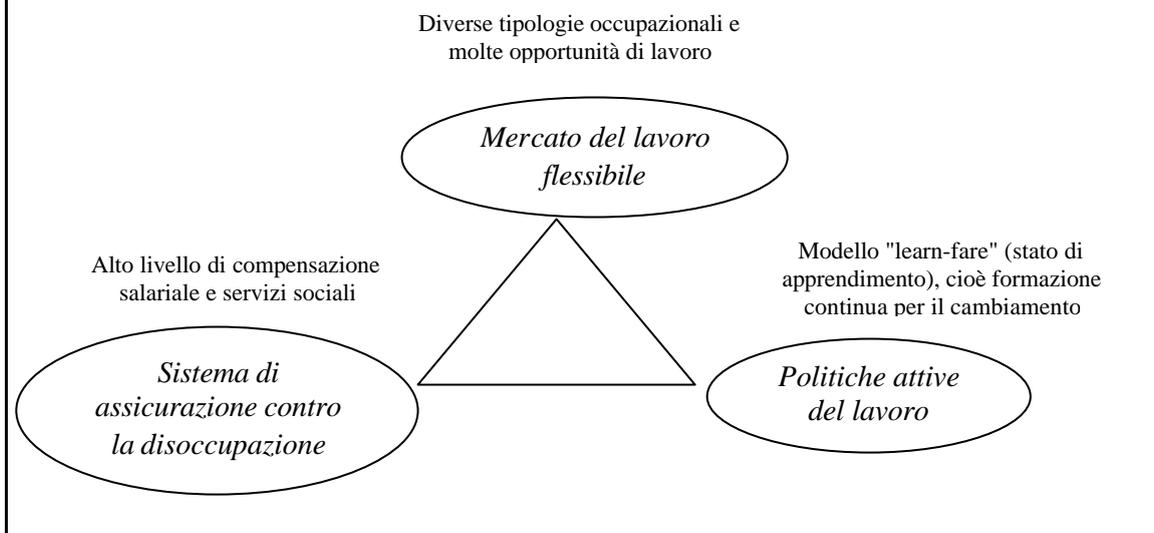
Il concetto di flexicurity (Wilthage T., 1998) è emerso come interessante percorso di modernizzazione del modello sociale europeo mobilitando molti attori (imprese, lavoratori, organizzazioni non governative e pubbliche autorità).

Benché la flexicurity sia molto semplice da capire, la moltitudine di complessi sistemi e pratiche relative alla flessibilità e alla sicurezza rendono difficile agevoli combinazioni e soluzioni praticabili. Occorre analizzare le situazioni specifiche e identificare opzioni su misura. Inoltre, la dimensione temporale riveste un ruolo rilevante, basti pensare, per esempio, alle diverse situazioni e ai diversi bisogni che i lavoratori anziani sperimentano rispetto a quelli giovani; lo stesso vale per le donne rispetto agli uomini nelle diverse fasce d'età.

### Il "triangolo d'oro" della flexicurity: l'esperienza danese

Il mercato del lavoro danese, essendo parte integrante del sistema socioeconomico e dello stato sociale, è stato definito (Madsen P., 2001) un "triangolo d'oro" formato da:

- Un mercato del lavoro flessibile, caratterizzato da una legislazione per la tutela occupazionale relativamente debole (parzialmente surrogata dai contratti collettivi in alcuni settori, specialmente per quanto riguarda i tempi di preavviso di licenziamento)
- Una generosa tutela salariale in caso di disoccupazione
- Una vasta politica attiva per il lavoro, ivi compresi ampi programmi di formazione che permettono ai disoccupati di tornare al lavoro nel più breve tempo possibile



L'approccio allo sviluppo di vita sostenibile (SLD) amplia la portata del concetto di flexicurity per alimentare il processo di funzionamenti e capacità (si veda Capitolo 1) tramite la buona governance e l'empowerment delle autorità e delle comunità locali, dei cittadini e della società civile nel suo complesso (si veda Capitolo 3).

## Sintesi

Il tema delle pari opportunità gioca un ruolo rilevante nelle azioni finalizzate ad aumentare la capacità degli stakeholders locali di affrontare la sfida e i problemi legati ai cambiamenti demografici.

La flexicurity per una vita sostenibile si rivela un orientamento cruciale per integrare le politiche esaminate in questo capitolo (gestione dell'età e di genere, occupazione e inclusione sociale) in una migliore Governance (Capitolo 3) per delineare strategie di Sviluppo Sostenibile e Responsabilità Sociale delle Imprese (Capitolo 1).

Le definizioni dei concetti specifici presentati in questo capitolo sono riassunte qui di seguito.

### *Definizioni-chiave*

Gestione dell'età è la gestione delle interrelazioni tra esseri umani per affrontare i cambiamenti demografici secondo principi di equità, in modo tale che le generazioni attuali possano soddisfare i propri bisogni e migliorare la qualità della propria vita senza pregiudicare la capacità delle generazioni future di fare altrettanto.

Gestione di genere è la gestione delle interrelazioni tra esseri umani per orientare i ruoli sociali assegnati a ciascuno di essi (generalmente legati alle caratteristiche biologiche di uomini e donne) verso principi di equità che permettano alle persone e ai gruppi più svantaggiati di migliorare la qualità della propria vita grazie a fattori trainanti di cambiamento (concetti, simboli, regole, culture istituzionali, rapporti di potere) nei rispettivi sistemi (famiglia, scuola, azienda o altre realtà organizzate).

Flessibilità (molto affine al concetto di resilienza) è la capacità di persone, organizzazioni e sistemi di reagire prontamente e con facilità al cambiamento, raggiungendo e mantenendo un accettabile livello di funzionamenti e capacità tramite la varietà delle relazioni tra diverse componenti.

Sicurezza è la sensazione di essere al sicuro e di non avere timori o preoccupazioni nell'ambito dell'equilibrio dinamico di un sistema che conferisce stabilità alle reti relazionali (regole, procedure e misure), permettendo ad ogni componente di creare una propria trama di modi di vivere (comportamenti, sentimenti, interazioni sociali).

Flexicurity è la fusione di flessibilità e sicurezza, un processo in cui l'integrazione di diverse politiche, approcci, strumenti e misure fa sì che la flessibilità aumenti di pari passo con la sicurezza e viceversa.

*Domande-chiave*

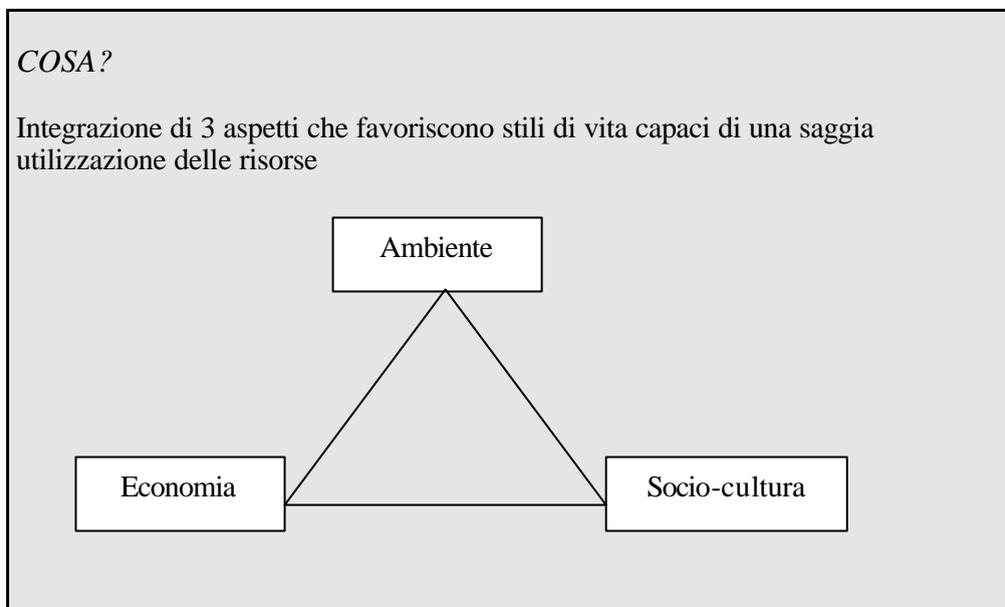
Il connubio tra strategie aziendali e politiche sociali ed occupazionali su base territoriale non è una prospettiva nuova, bensì fa chiaramente parte della storia dei movimenti sindacali in ogni parte del mondo. Una domanda-chiave riguarda comunque il tempo attuale:

Come le strategie sociali e occupazionali possono muoversi verso lo sviluppo sostenibile?

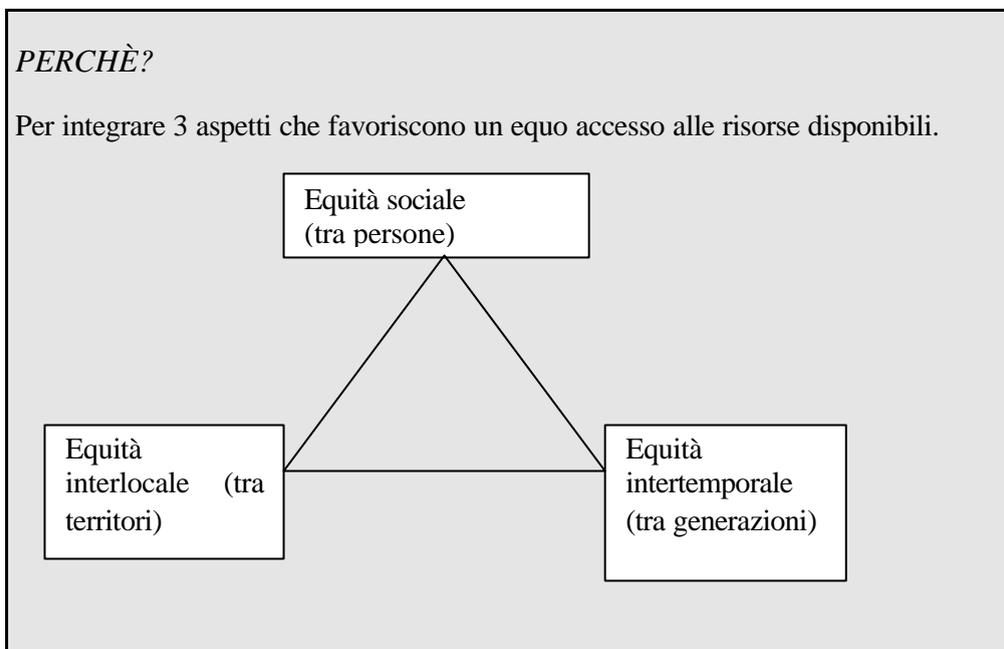
La Dichiarazione di Rio e la relativa Agenda 21 (1992) sono un chiaro esempio in tale direzione poiché sono volte a migliorare la capacità umana di unire:

- occupazione, inclusione sociale e altre politiche correlate in un sistema di pianificazione che favorisca un continuo cambiamento negli stili di produzione e di consumo
- tempi presenti e futuri, permettendo alle persone di avere equo accesso (equità) alle risorse disponibili (naturali, umane e prodotte dall'umanità) conservandole e rinnovandole
- dimensione locale, regionale, nazionale e globale (glocalità), attribuendo responsabilità, autonomia e risorse al livello più appropriato per favorire la partecipazione ai processi decisionali.

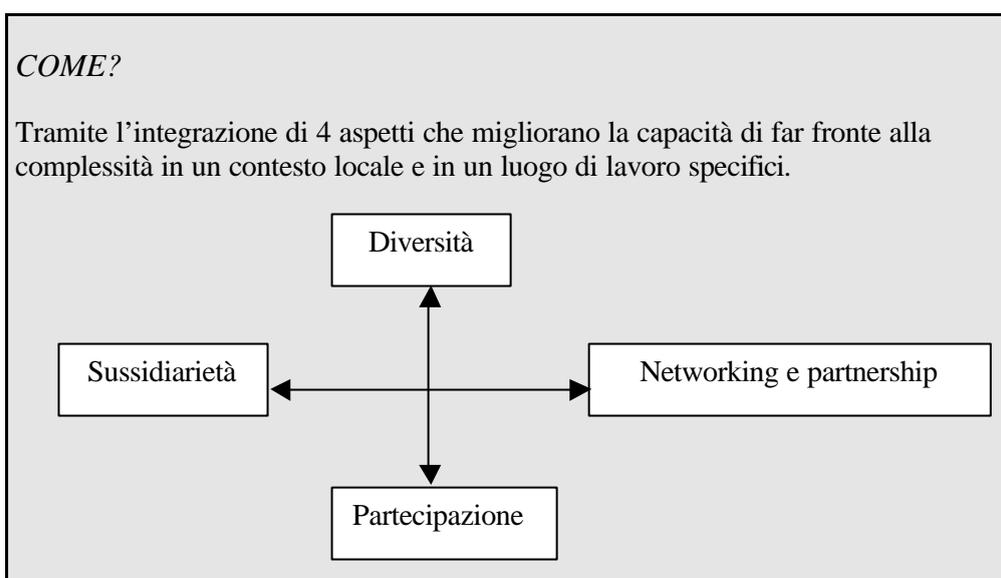
Le priorità strategiche e le misure definite dal Summit Mondiale di Rio nell'Agenda 21 possono essere riassunte come segue negli aspetti “Cosa”, “Perché” (si veda Capitolo 1) e “Come” (si veda Capitolo 2) dell'orientamento verso lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD).



Aspetti SLD	Sintesi delle linee-guida dell'Agenda 21
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ saggia e sinergica utilizzazione delle risorse naturali endogene e globali, diversificando occupazione e attività per proteggere gli ecosistemi, sviluppando prodotti, processi, consumi e azioni rispettosi dell'ambiente e della cultura</li> </ul>
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ creazione di occupazione per donne, persone a rischio di esclusione sociale, poveri e così via mediante la fornitura, il miglioramento e il mantenimento di infrastrutture e servizi urbani, ed il supporto di attività economiche anche nel settore informale</li> <li>▪ valorizzazione del lavoro non retribuito, compreso quello comunemente definito "domestico", e suo inserimento nei meccanismi di contabilità delle risorse per esprimere al meglio il reale valore del contributo femminile all'economia</li> <li>▪ sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale più consapevole e responsabile rispetto alle tematiche ambientali, sociali e occupazionali</li> </ul>
Socio-cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ promozione di alfabetismo, istruzione e formazione per le donne</li> <li>▪ politiche per l'istruzione e la formazione professionale per incentivare la consapevolezza e l'impegno sui temi ambientali e sociali, con particolare attenzione per le persone a rischio di esclusione sociale e per l'infanzia, migliorando le competenze tecniche e le capacità manageriali dei piccoli imprenditori</li> <li>▪ inserimento dei concetti di consapevolezza ambientale e sviluppo sostenibile nei percorsi formativi e occupazionali</li> </ul>



<i>Aspetti SLD</i>	<i>Sintesi delle linee-guida dell'Agenda 21</i>
Equità Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pari opportunità occupazionali per uomini e donne, eguaglianza retributiva per le donne nei settori formali e informali con adeguati sistemi e servizi di supporto economico, politico e sociale ivi inclusa l'assistenza ai minori (in particolare strutture di accoglienza diurna e congedi parentali), pari accesso alle risorse economiche, socioculturali e naturali</li> <li>▪ capaci strutture sanitarie di prevenzione e cura, compresi servizi sicuri ed efficienti per la cura della riproduzione gestiti da donne e incentrati sulla donna, una pianificazione familiare accessibile, affidabile e responsabile e servizi alla famiglia di pari qualità, il tutto nel rispetto della libertà, della dignità e dei valori personali</li> <li>▪ aumento della percentuale di donne lavoratrici con poteri decisionali, manageriali, di pianificazione e di consulenza tecnica</li> <li>▪ rispetto e applicazione dei diritti dei lavoratori e dei diritti umani, combattendo gli abusi, in particolare nei confronti delle donne e delle persone a rischio di esclusione sociale, dando tutela legale a tutti</li> <li>▪ assistenza specifica per la popolazione più povera, anche tramite la creazione di infrastrutture sociali e adeguati servizi alla comunità per ridurre la fame e le situazioni di senza fissa dimora</li> </ul>
Equità Interlocale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riduzione delle disparità tra contesti locali e tra regioni</li> <li>▪ decentramento dello sviluppo urbano per ridurre la pressione sui grandi agglomerati urbani, sviluppare città di medie dimensioni e così via</li> </ul>
Equità Intergenerazionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ procedure per inserire i problemi delle generazioni future e dell'infanzia in tutte le politiche e strategie a livello locale, regionale e nazionale, comprese quelle relative alla distribuzione e al diritto a risorse naturali, alloggio e tempo libero, e quelle relative al controllo dell'inquinamento e della tossicità</li> </ul>



<i>Aspetti SLD</i>	<i>Sintesi delle linee-guida dell'Agenda 21</i>
Diversità	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opportunità e supporto necessari a tutte le persone per realizzare le proprie aspirazioni e potenzialità personali, economiche e sociali</li> <li>▪ creazione e diversificazione di opportunità occupazionali tramite attività economiche endogene che non vadano ad incrementare il degrado ed il consumo delle risorse, promuovendo lo sviluppo di attività economiche di piccole dimensioni, la biodiversità, l'agricoltura biologica, le aree ambientali protette e così via</li> </ul>
Sussidiarietà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empowerment delle comunità locali, dei gruppi di base, delle organizzazioni non governative e delle persone delegando autorità, responsabilità, assunzione di responsabilità e risorse ai livelli più appropriati</li> </ul>
Networking e partnership	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sostegno alle organizzazioni di base, a quelle volontarie ed ad altri tipi di enti non governativi che possano contribuire allo sforzo per ridurre la povertà e migliorare la qualità della vita delle famiglie a basso reddito</li> </ul>
Partecipazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ libertà di associazione, partecipazione attiva allo sviluppo locale e a strategie e piani aziendali, incorporando le tematiche ambientali, della salute e della sicurezza sociale</li> <li>▪ partecipazione dei lavoratori ai controlli ambientali sul luogo di lavoro e alle valutazioni di impatto ambientale</li> <li>▪ mobilitazione delle comunità, con particolare attenzione alla sensibilizzazione sui temi ambientali</li> </ul>

Altre buone pratiche possono essere esaminate per trovare ingredienti che rafforzano l'elaborazione di strategie innovatrici nei sistemi territoriali e aziendali. A tal fine l'approccio SLD utilizza un metodo che è presentato nel prossimo capitolo.



## CAPITOLO 5: CONNETTERE TEORIA E PRATICA

### Introduzione

*L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) vuole facilitare lo scambio di conoscenza dalle attuali pratiche e l'individuazione di ingredienti che possono essere utilizzati per stimolare e rafforzare creatività e innovazione valorizzando le diversità.*

Un progetto SLD è favorito dalla capitalizzazione delle lezioni derivate dalle buone pratiche in corso.

Numerosi metodi sono utilizzati per analizzare e trasferire le buone pratiche. È comunque importante definire alcuni concetti guida che abbracciano il significato di (buona) pratica nel più ampio campo della conoscenza (Capitolo 2).

I seguenti paragrafi presentano la definizioni base di:

- pratiche viventi
- approccio, metodi e strumenti (AMS)
- dinamica riguardante trasferimento, adattamento e integrazione (TAI)

### Pratiche viventi

Una pratica è:

- un corso di azioni basate sull'utilizzazione di approcci, metodi e strumenti che è diventato patrimonio di conoscenza, comportamento e capacità delle persone interessate e delle comunità sociali
- prodotta da un processo di continuo apprendimento aperto fra persone e comunità sociale
- il risultato di una combinazione fra differenti dimensioni temporali e spaziali che formano il quadro di riferimento di conoscenza, esperienza, sentimenti, pensiero e azione
- il risultato e l'espressione simbolica dell'interazione sociale, quale processo intrecciato fra differenti attori (persone e gruppi) che vicendevolmente orientano i loro modi di pensare e agire, influenzando reciprocamente le proprie motivazioni e comportamenti
- un quadro di riferimento individuale nella misura in cui è socialmente determinata e condivisa fra persone, gruppi e/o società nel loro insieme

Una pratica non è complessivamente buona di per sé, per sempre e per ogni contesto, bensì dipende da specifici contesti locali, finalità e situazioni.

Un contesto locale è un insieme (sistema) di relazioni fra persone, organizzazioni, comportamenti, culture e regole.

Una finalità è la ragione per la quale le azioni (politica, iniziativa, strategia, progetto ecc.) sono elaborate e realizzate oppure gli strumenti sono creati (attrezzature, meccanismi istituzionali, misure, regole ecc.).

Una situazione esprime ciò che accade in un particolare luogo, in un dato momento; una serie di circostanze frutto della combinazione di dimensioni temporali e spaziali.

Una pratica è buona nella misura in cui stimola innovazione e cambiamento nel contesto dove la pratica è stata determinata, così come in altri contesti e situazioni e con altre finalità, attraverso:

- un processo per tentativi ed errori che aumenta conoscenza, abilità e competenza (creazione di capacità - *capacity building*)
- un processo di apprendimento codificato (formale) e tacito (informale) e di conoscenza basata su confronto e scambio permanenti fra i nostri e altrui modi di agire e pensare.

Una (buona) pratica può essere appresa se combina almeno tre effetti:

- dimostrazione, cioè la percezione di concretezza per cui una pratica che funziona bene in uno specifico contesto (o per una specifica finalità o situazione), può essere implementata anche in altri contesti (o per altra finalità o situazione)
- coinvolgimento, cioè la percezione di possibile diffusione per cui una pratica realizzata da altri attori (persone o gruppi) può essere implementata anche nel nostro contesto (o per nostre finalità o situazioni)
- novità, cioè la percezione di dissonanza per cui una pratica emersa da uno specifico contesto (o specifica finalità o situazione) può aprire nuove opzioni e prospettive rispetto alle pratiche attualmente realizzate nel nostro contesto (o per nostre finalità o situazioni).

Per le ragioni suddette, una pratica dovrebbe essere analizzata per apprendere lezioni che possono essere utilizzate per alimentare nuove pratiche.

### **AMS: lezioni – ingredienti di una pratica**

Le lezioni utili non sono generiche bensì specificatamente ancorate ai problemi esistenti e alle soluzioni previste e/o trovate tramite gli ingredienti che costituiscono la pratica.

Le pratiche sono qui intese come progetti, piani e altre iniziative locali.

Queste pratiche devono essere attentamente frammentate nei loro ingredienti rilevanti.

Gli ingredienti sono approcci, metodi e strumenti che costituiscono la struttura vivente della pratica.

L'Approccio (A) è il *quadro di riferimento teorico* della buona pratica. Rende chiari i modi di pensare specifici problemi. Contiene *concetti* che permettono ai partner di condividere un linguaggio comune e formulare strategie in un dato contesto.

Sono esempi: documenti, studi, rapporti (ad esempio, un manuale teorico) che spiegano l'orientamento verso processi di cambiamento e innovazione; casi studio che spiegano concetti rilevanti, approcci o strategie; contenuti formativi che esplicano il loro orientamento su base teorica.

Dichiarazioni semplificate facilitano la comprensione di un approccio in termini di visione e missioni.

I Metodi (M) costituiscono il *quadro di riferimento operativo* di una buona pratica. Essi descrivono come il quadro di riferimento teorico può essere implementato nel contesto interessato.

Sono esempi: manuali operativi che spiegano come analisi, valutazione dei bisogni, casi studio ecc. sono sviluppati nella pratica (passo per passo); manuali di formazione ecc.

Gli Strumenti (S) sono i mezzi concreti (per esempio, prodotti) di una buona pratica che mettono in opera i metodi. In altre parole, essi permettono ai metodi di essere implementati (per esempio, un quadro di riferimento operativo) in uno specifico contesto seguendo il quadro di riferimento teorico (approccio).

Sono esempi: strumenti e tecniche di formazione; indici o altre misure di adattabilità; sistemi a supporto di valutazioni e decisioni; piattaforme e-learning, siti, altri software e attrezzature.

### **TAI: fattori trainanti dello scambio**

Purtroppo l'utilizzabilità di lezioni – ingredienti è influenzata anche da alcune attitudini e comportamenti condizionanti, che generalmente agiscono come fattori di facilitazione o impedimento, sia a livello individuale, sia di comunità, in modi alternati ed erratici:

- innamoramento, cioè considerare bello, interessante ed eccitante tutto quanto proviene da altre esperienze oppure, al contrario, tutto quanto è attualmente sperimentato dalla propria comunità
- scostamento, cioè non notare alcunché di nuovo nelle esperienze fatte da altri; oppure ritenerle già in vario modo sperimentate e presenti nella propria comunità di appartenenza
- resistenza, cioè ritenere non applicabili alla propria comunità esperienze prodotte altrove, ed applicabili unicamente quelle determinate endogenamente (internamente)
- blocco, cioè ritenere che le esperienze non possono essere importate ed esportate, anche a causa delle differenti culture e situazioni esistenti nella propria e altrui comunità.

Per le suddette ragioni, l'utilizzabilità di un ingrediente dovrebbe essere valutata attentamente, mettendo in luce la sua proprietà più rilevante fra le seguenti.

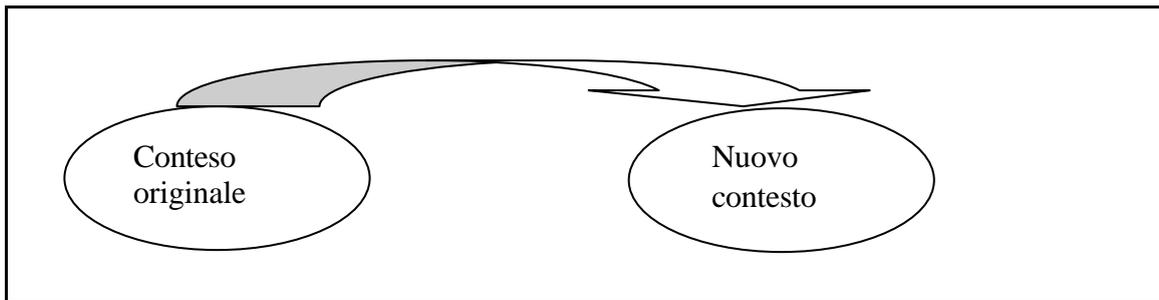
La Trasferibilità (T) è l'abilità (o proprietà) ad essere trasmessa e utilizzata in un altro contesto locale, senza alcun cambiamento.

Un ingrediente elaborato e testato in uno specifico contesto locale può essere facilmente trasferito in un altro specifico contesto.

La Trasferibilità è molto vicina alla proprietà ecologica della Ri-utilizzazione: l'utilità di materiali e prodotti continua ad esistere per un lungo periodo di tempo, senza cambiare il loro modo di impiego.

La Trasferibilità può essere trovata in:

- Approcci, quando ad esempio la definizione di un concetto o una serie di linee guida strategiche possono essere usate in un altro contesto, così come formulate in origine
- Metodi, quando ad esempio un manuale è facilmente usabile in altre azioni, così come elaborato in origine
- Strumenti, quando ad esempio un indice / indicatore o una tecnica formativa può essere facilmente trasferita in altri strumenti similari



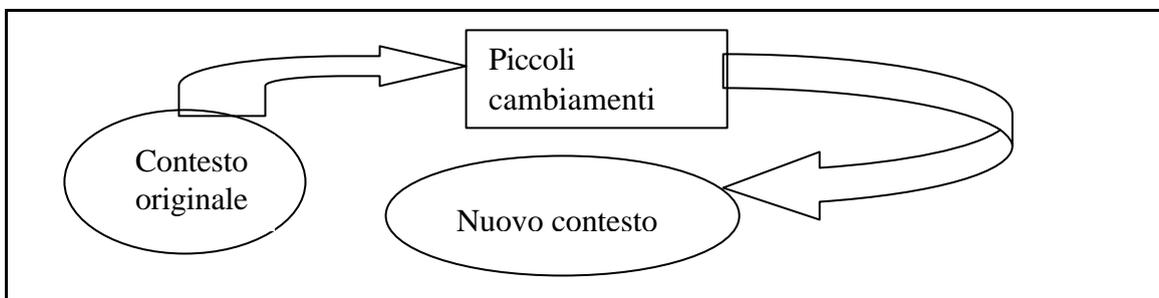
L'Adattabilità (A) è l'abilità (o proprietà) a diventare appropriata a nuova finalità o situazione tramite piccoli cambiamenti.

Sebbene un ingrediente sia stato testato per una finalità o situazione specifica, esso può funzionare in maniera adeguata per essere usato anche in altre finalità o situazioni..

L'Adattabilità è molto vicina alla proprietà ecologica del Riciclo: prodotti già esistenti diventano “materia prima” per nuovi prodotti, cambiando generalmente la loro principale destinazione e i modi di utilizzazione.

L'Adattabilità può essere trovata in:

- Approcci, quando ad esempio qualche cambiamento nelle definizioni concettuali, o nelle componenti di un documento strategico, aiuta a comprendere e affrontare più attentamente un'altra finalità o un'altra situazione
- Metodi, quando ad esempio qualche cambiamento in un manuale formativo può farlo utilizzare come un testo di facilitazione del lavoro sul campo
- Strumenti, quando ad esempio un indice / indicatore o tecnica formativa può essere facilmente trasferita in altri differenti strumenti



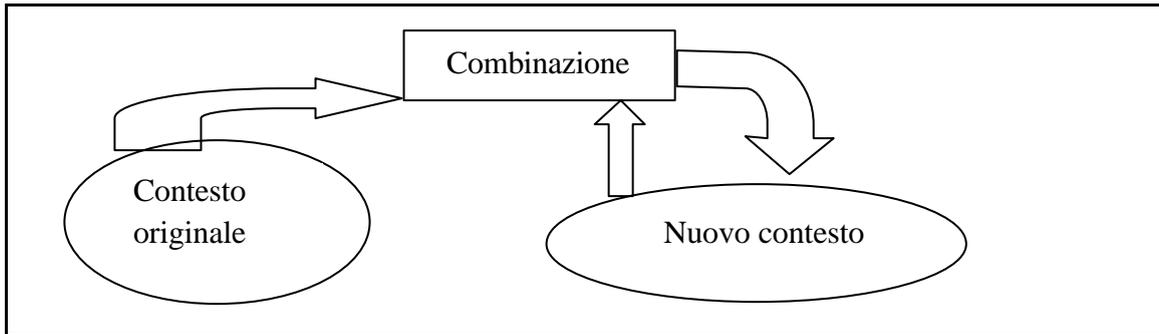
L'Integrabilità (I) è l'abilità (o proprietà) di combinarsi con altri componenti.

Un ingrediente provato in un contesto specifico o per specifiche finalità può costituire una parte di altri ingredienti esistenti in un altro contesto e per altre finalità.

L'abilità di Integrazione è molto vicina alla proprietà ecologica di Riduzione del consumo: le risorse sono risparmiate “facendo di più con meno”.

L'Integrabilità può essere trovata in:

- Approcci, quando ad esempio alcune definizioni e componenti strategiche possono essere collegate e mischiate con altre definizioni e componenti, risparmiando risorse (incluso il tempo) per produrre nuovi concetti e documenti
- Metodi, quando ad esempio i metodi contenuti in un manuale di formazione possono essere combinati con altri metodi per creare nuovi manuali
- Strumenti, quando ad esempio un indice / indicatore o una tecnica formativa possono essere mischiati con altri strumenti per supportare valutazioni e decisioni in altre politiche



### Sintesi

Con l'esame del trasferimento di conoscenza relativo alle buone pratiche, il Capitolo 5 connette gli aspetti teorici ed operativi dell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD).

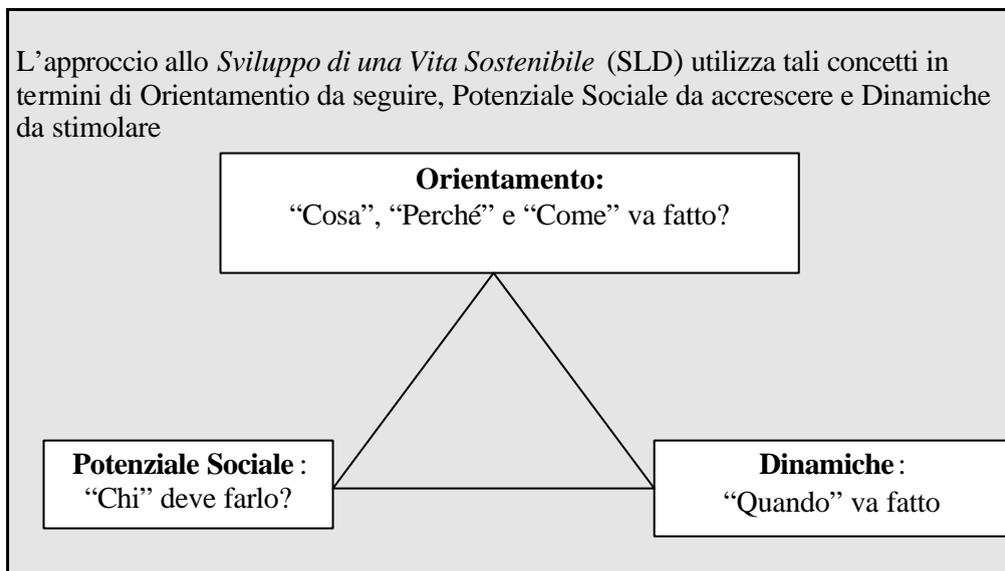
Le definizioni dei concetti presentati in questo Capitolo sono state utilizzate dal progetto AWARDS focalizzando l'attenzione sui 10 aspetti di Orientamento dell'approccio SLD. Maggiori dettagli sono disponibili in due pubblicazioni:

- *The AWARDS Sources for Change. From inventory to analysis to innovation*
- *The AWARDS Peer Review of 29 good practices*

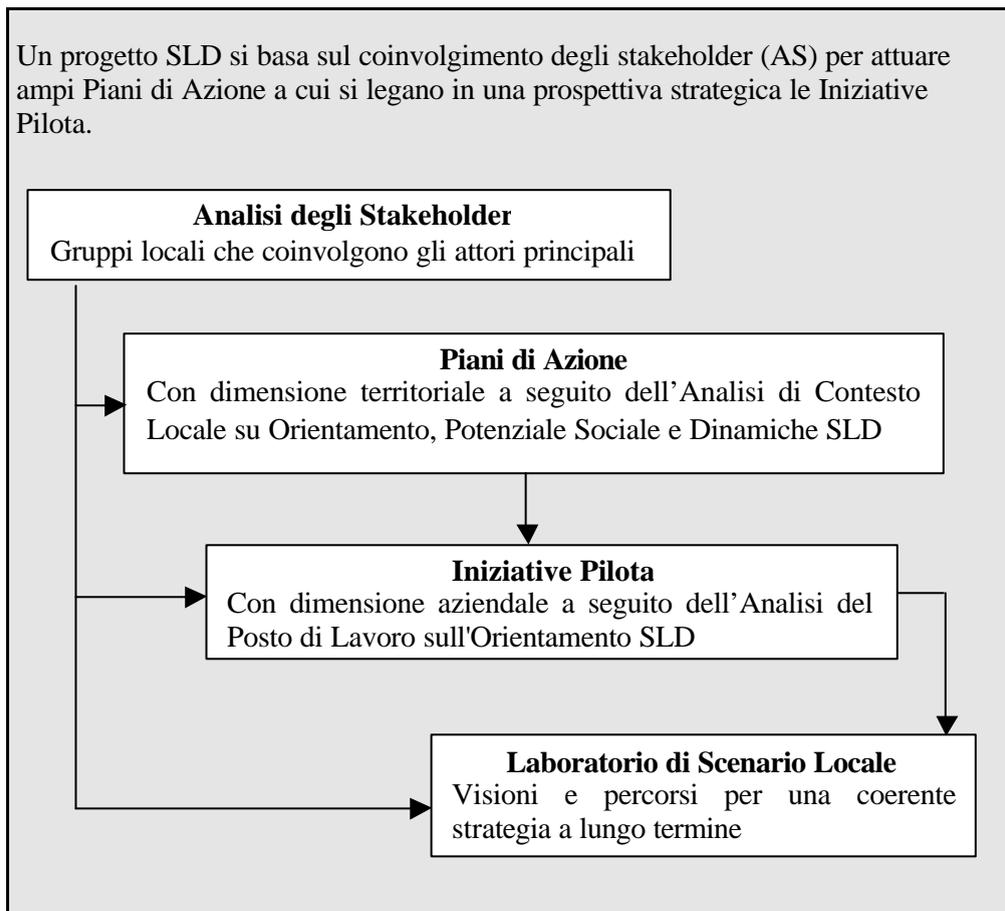
### Domande-chiave

Avendo definito il "Cosa e Perché" (Capitolo 1), il "Come e Quando" (Capitolo 2) e il "Chi" (Capitolo 3) dell'approccio SLD, due domande finali attendono ancora un'adeguata risposta:

L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è in grado di utilizzare i concetti fin qua esposti in un sistema valutativo e decisionale semplice ma olistico?



Lo sviluppo di vita sostenibile (SLD) fornirà una struttura coerente per elaborare e implementare strategie territoriali ed aziendali correlate?



Per quanto riguarda i concetti (prima domanda), le tabelle seguenti illustrano come essi siano collegati e integrati fra loro dall'approccio SLD.

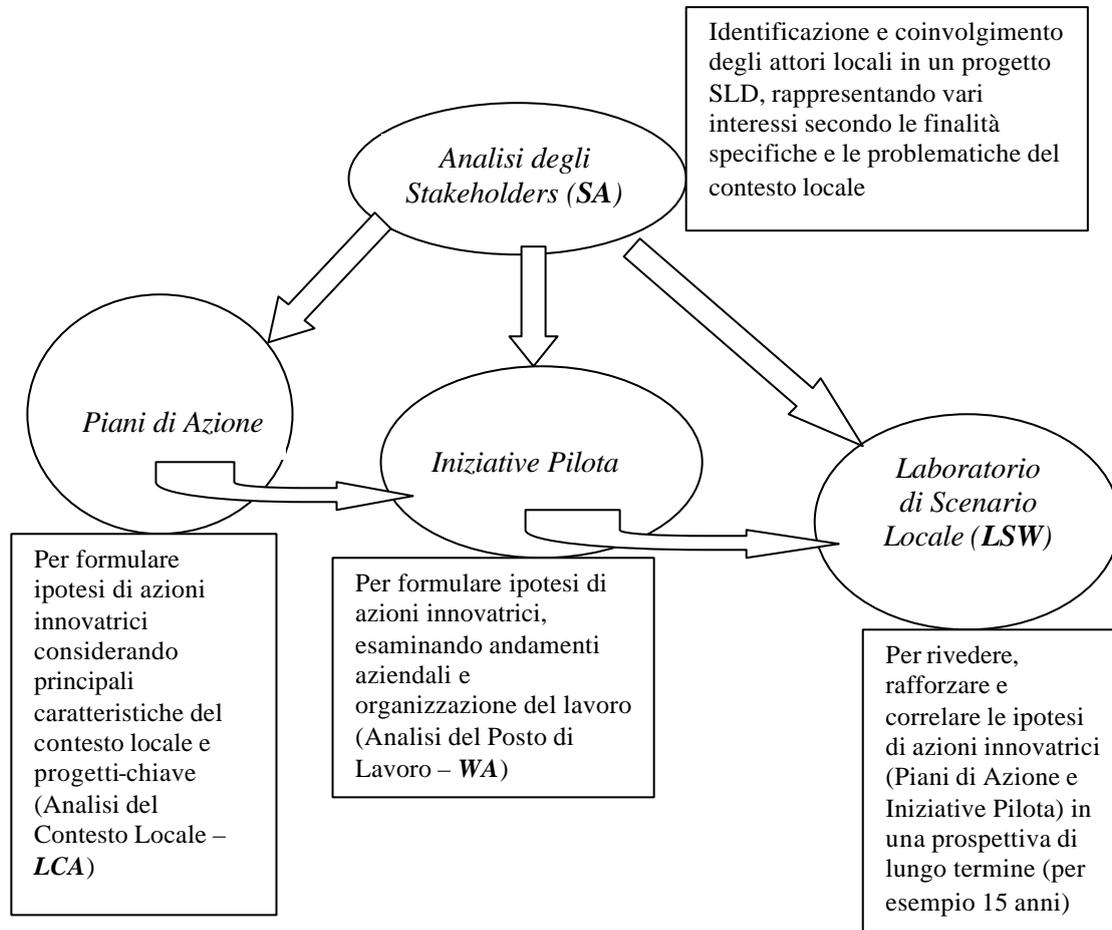
<b>ORIENTAMENTO: Quale direzione imprimere ai sistemi territoriali e imprenditoriali?</b>	
Che cosa vogliamo sostenere?	L'integrazione fra tre <b>Dimensioni dello Sviluppo</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente</li> <li>▪ Economia</li> <li>▪ Socio-cultura</li> </ul>
Perché vogliamo sostenerla?	Per integrare tre <b>Dimensioni di Equità</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equità tra persone</li> <li>▪ Equità tra territori</li> <li>▪ Equità tra generazioni</li> </ul>
Come vogliamo sostenerla?	Tramite l'integrazione di quattro <b>Principi Sistemici</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversità</li> <li>▪ Sussidiarietà</li> <li>▪ Networking / Partnership</li> <li>▪ Partecipazione</li> </ul>

Esaminando le linee-guida dell'Agenda 21, approvata nel 1992 dal Summit Mondiale di Rio de Janeiro, il Capitolo 4 fornisce un esempio di come si possano applicare i 10 orientamenti della strategia SLD.

<b>POTENZIALE SOCIALE: Quale capacità sociale costruire per seguire l'Orientamento SLD?</b>	
Capitale Istituzionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuzione di competenze per processi decisionali strategici</li> <li>▪ Autonomia di bilancio per sostenere processi decisionali strategici</li> <li>▪ Interazioni equilibrate</li> <li>▪ Accesso a informazione, dialogo e dibattito</li> </ul>
Capitale Umano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percezione della varietà di approcci allo sviluppo</li> <li>▪ Innovazione e creatività imprenditoriale</li> <li>▪ Capacità di affrontare complessità e anticipare cambiamenti</li> <li>▪ Occupabilità</li> <li>▪ Fiducia sulle proprie risorse senza compromettere quelle altrui</li> <li>▪ Integrazione di abilità tecniche e sociali per processi di innovazione</li> </ul>
Capitale Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saperi locali per processi di diversificazione</li> <li>▪ Coesione multiculturale per valorizzare lo sviluppo locale</li> <li>▪ Coesione sociale</li> <li>▪ Mobilitazione di tutti gli attori</li> <li>▪ Sistema di valori condivisi</li> <li>▪ Visioni di sviluppo condivise</li> </ul>

<b>DINAMICHE: Quali energie trainanti stimolare per far sì che il Potenziale Sociale produca cambiamenti favorevoli allo SLD?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprensione dei problemi</li> <li>▪ Apprendimento collettivo aperto</li> <li>▪ Negoziazione e codecisione</li> <li>▪ Creazione di una visione condivisa</li> <li>▪ Orientamento al cliente</li> <li>▪ Orientamento al risultato</li> </ul>

Per quanto riguarda la struttura del progetto (seconda domanda), l'illustrazione seguente schematizza le tappe principali (fasi e procedure) da seguire per una coerente implementazione dell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD).



I prossimi capitoli forniscono tutti i necessari dettagli per eseguire l'Analisi degli Stakeholder (Capitolo 6), elaborare Piani di Azione (Capitolo 7) ed Iniziative Pilota (Capitolo 8), così come svolgere un Laboratorio di Scenario Locale (Capitolo 9).

## CAPITOLO 6: ANALISI DEGLI STAKEHOLDERS

### Introduzione

*L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) vuole integrare diversi interessi e relazioni tra politiche e all'interno di esse, nonché tra sistemi territoriali e aziendali.*

Il punto di partenza di un progetto SLD è costituito dall'analisi degli stakeholders locali (cioè i detentori e portatori di interesse) per scoprire come essi vogliono e possono contribuire alle problematiche di gestione dell'età e di genere per creare un collegamento stretto tra le strategie e le politiche relative a sviluppo sostenibile, occupazione, inclusione sociale, responsabilità sociale delle imprese e governance.

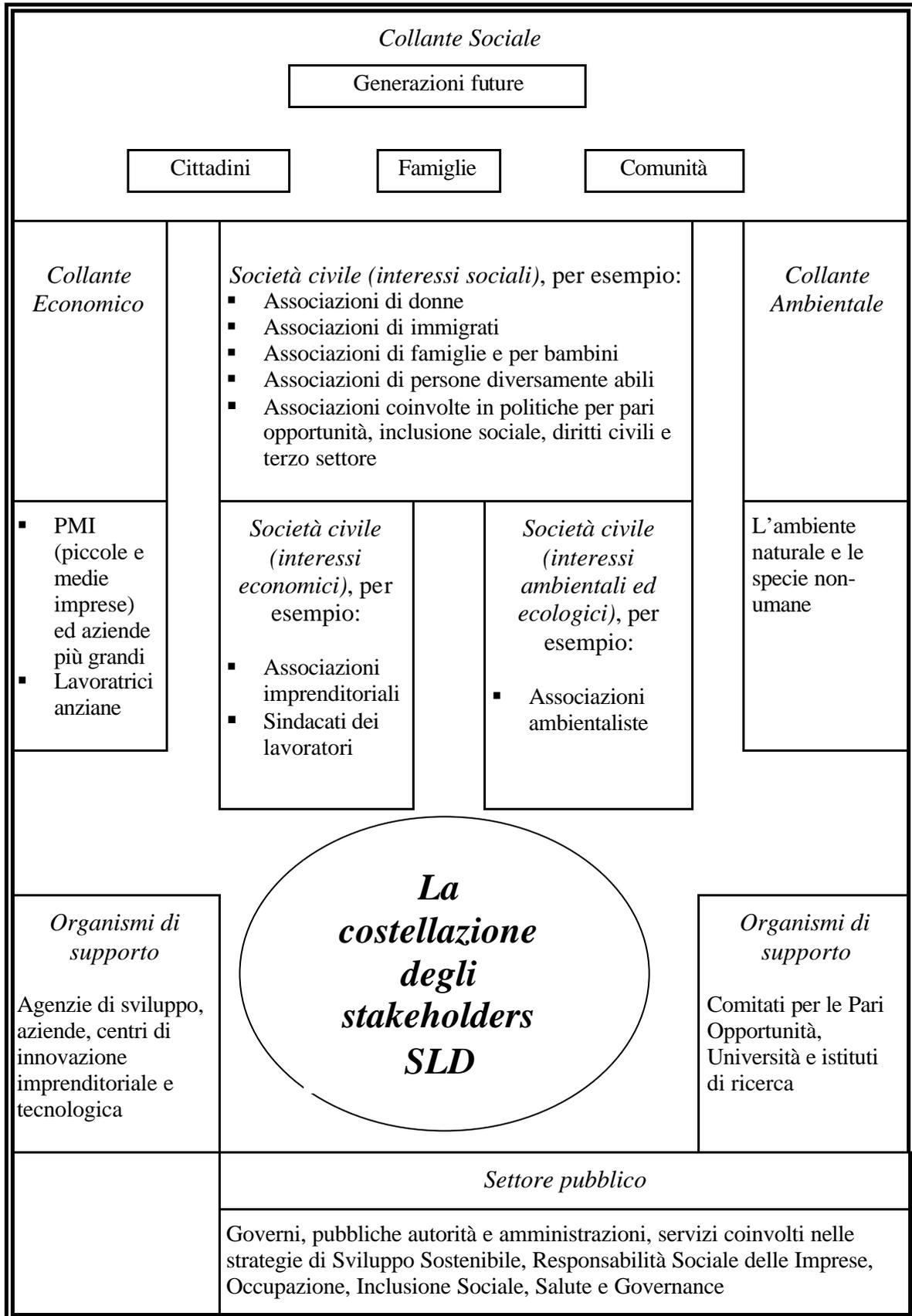
L'analisi permette agli stakeholders di fare parte di gruppi che supportano le fasi operative di un progetto SLD (Sviluppo di una Vita Sostenibile) per elaborare i Piani di Azione territoriali e le Iniziative Pilota aziendali, nonché correlarli con visioni e percorsi per una strategia a lungo termine (almeno 15 anni) di sviluppo sostenibile.

I seguenti paragrafi spiegano le proprietà principali di:

- Stakeholders
- Gruppi Consultivi Locali
- Gruppi Locali di Progettazione
- Laboratori di Scenario Locale

### Stakeholders

Gli stakeholders dell'approccio SLD sono quelli interessati ad un intenso flusso di interrelazioni tra i “ponti” della società civile (gruppi ed organizzazioni con diversi interessi), al funzionamento del settore pubblico (governi, autorità e servizi) e alle componenti costitutive del sistema che agiscono come “collanti” sociali, economici ed ambientali.



Le interrelazioni tra gli stakeholders SLD sono motivate da interessi diversi ma convergenti, verso i quali si indirizzano gli impatti attesi da un progetto SLD.

<i>Tipologia di stakeholder</i>	<i>Impatti attesi</i>
Lavoratrici anziane	Maggiori e nuove prospettive per occupabilità, occupazione ed <i>empowerment</i> tramite cambiamenti nel posto di lavoro, nell'organizzazione del lavoro e della vita, nei ruoli di genere e nello sviluppo locale, aumentando consapevolezza sociale ed ambientale
PMI (piccole e medie imprese) ed aziende più grandi	Migliore motivazione del personale Migliori condizioni di salute nel lavoro Maggiore collaborazione e supporto dal settore pubblico tramite rapporti stabili e duraturi Miglioramento della produttività Nuovi mercati, maggior numero di clienti e relazioni dovuti ad un chiaro impegno ad incorporare responsabilità sociali e ambientali nelle attività aziendali
Associazioni della società civile (interessi sociali, economici ed ambientali)	Maggiore visibilità e ruolo nella società e nei processi decisionali dovuti alla capacità di rappresentare e collegare i molteplici interessi di lavoratori anziani, persone a rischio dell'esclusione sociale, imprenditori responsabili, persone sensibili alle questioni ambientali Maggiori opportunità per migliorare la capacità di fornire servizi
Organismi di supporto	Maggiori rapporti di collaborazione nel contesto locale Servizi snelli ed efficienti per l'innovazione, la ricerca e sviluppo, le pari opportunità ed i sistemi di formazione
Governi locali, autorità ed amministrazioni pubbliche	Maggiore visibilità e consenso, riconoscimento e legittimazione da parte dei cittadini dovuto al miglioramento in competenze, affidabilità, coordinamento di politiche e procedure di pianificazione, capacità di fornire servizi ed efficienza dei servizi Riduzione delle pressioni ambientali e sociali Maggiore efficacia della spesa pubblica anche per far fronte a tagli nelle risorse finanziarie
Cittadini, famiglie e comunità	Una migliore qualità di vita tramite pari opportunità di accesso alle risorse disponibili, compresi servizi sociali, culturali, occupazionali, per la salute e lo sviluppo Istituzioni più efficienti e responsabili
Generazioni future	Opportunità in termini di disponibilità di risorse per poter permettere loro uno sviluppo sano e positivo
Ambiente	Riduzione del consumo di risorse naturali, dell'inquinamento e così via, rispettando la biodiversità e la vita degli ecosistemi

Altri stakeholders, benché non direttamente coinvolti negli specifici sistemi locali, sono molti importanti nell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD), cioè:

- governi regionali e nazionali
- associazioni regionali, nazionali ed europee di interessi diversi (economici, socio-culturali ed ambientali)
- la stessa Unione Europea, in quanto una grande parte di azioni (politiche, strategie, programmi, iniziative) è supportata da varie fonti di assistenza e di finanziamento (per esempio, Fondi Strutturali ed altri strumenti economici)

Considerati come stakeholders di secondo livello (o esterno), essi sono comunque inseriti nelle relazioni sviluppate dai suddetti stakeholders primari (interni).

Le caratteristiche soggettive di tali stakeholders sono analizzate cercando di combinare differenti interessi, ruoli, discipline e competenze professionali.

Una prima analisi degli stakeholders è svolta all'inizio di un progetto SLD per costituire i Gruppi Consultivi Locali (*Local Advisory Group – LAG*) che contribuiscono sia all'Analisi del Contesto Locale, sia all'elaborazione dei relativi Piani di Azioni territoriali.

Una seconda analisi degli stakeholders è necessaria per creare i Gruppi Locali di Progettazione (*Local Project Group – LPG*) che contribuiscono sia all'Analisi del Posto di Lavoro, sia all'elaborazione delle relative Iniziative Pilota.

Un'ultima analisi degli stakeholders serve a verificare, e probabilmente allargare, la rappresentanza di differenti interessi e punti di vista per svolgere i Laboratori di Scenario Locale (*Local Scenario Workshop – LSW*), dove sono discussi e correlati alcuni risultati rilevanti dell'Analisi del Contesto Locale e dell'Analisi del Posto di Lavoro.

Tre questionari sono disponibili nel sistema on-line SLD (si veda Capitolo 10) per essere scaricati e usati per compiere le tre distinte analisi degli stakeholders.

### **Gruppo Consultivo Locale (LAG)**

Il Gruppo Consultivo Locale (LAG) ha un ruolo strategico nel favorire e collaborare nell'Analisi di Contesto Locale (ACL) e nell'elaborazione dei Piani di Azione integrati.

I compiti del LAG consistono principalmente nel fornire consigli e suggerimenti che portano a delle ipotesi di azioni innovatrici a livello locale, attraverso l'integrazione delle politiche per l'occupazione, l'inclusione sociale, la responsabilità sociale delle imprese e la governance nell'ambito della gestione dell'età e di genere orientata allo sviluppo sostenibile.

Per adempiere a tale ruolo, le persone partecipanti al LAG sono principalmente rappresentanti:

- del settore pubblico (governi, pubbliche autorità e amministrazioni)
- di organismi di supporto (agenzie di sviluppo, comitati per le pari opportunità, università, istituti di ricerca)

- della società civile (associazioni dei datori di lavoro, sindacati dei lavoratori, associazione di donne, associazioni di immigrati, associazioni di persone diversamente abili, organizzazioni di volontariato coinvolte nelle politiche di pari opportunità, inclusione sociale, diritti civili, il terzo settore, associazioni ambientaliste)

Il LAG è costituito in ogni caso studio locale attraverso una prima Analisi degli Stakeholders, usando un questionario che considera quattro criteri per identificare il numero di stakeholders sia come organizzazioni, sia come persone rappresentative, generalmente da un minimo di 5 ad un massimo di 15 componenti.

Organizzazione	Persona
Quale organizzazione è rappresentata dallo stakeholder?	

I criteri metodologici delle “Quattro I” (Justice T. e Jamieson D. W., 1999) per il coinvolgimento degli stakeholders sono adattati alle finalità del progetto SLD mediante la seguente matrice che è utile ad identificare “chi” e “perché” ha più ragioni per partecipare nelle attività del LAG .

<b>Interesse</b>	Quanto è forte il suo interesse nel lavoro del gruppo, favorendo decisioni ed iniziative relative ad uno specifico campo di attività?
<b>Influenza</b>	Quanto forte è la sua influenza a bloccare decisioni ed iniziative?
<b>Impatto</b>	In che misura sarà influenzato da decisioni e iniziative?
<b>Informazione</b>	In che misura possiede dati necessari a contribuire e facilitare decisioni e iniziative?
<b>Livello di coinvolgimento (totale dei risultati)</b>	In che misura la sua partecipazione è importante al lavoro del gruppo?

Le caratteristiche principali degli stakeholders sono esaminate attribuendo un punteggio (da 0 a 5) ad ogni criterio di cui sopra:

Interesse	Influenza	Impatto	Informazione	Livello di coinvolgimento (totale)

I punteggi possono essere attribuiti individualmente dal gruppo che gestisce un progetto SLD e successivamente soppesati per ogni organizzazione e persona ricorrente, sommando i punteggi totali e dividendo il totale per il numero di ricorrenze.

Diversamente, è possibile definire un elenco di organizzazioni e persone che possono essere identificate gruppo che gestisce un progetto SLD, assegnando un punteggio di comune accordo.

Il livello di coinvolgimento aiuta a selezionare gli stakeholders senza escludere organizzazioni (per esempio quelli relativi alla società civile) che svolgono un ruolo chiave nelle politiche considerate da un progetto SLD nello specifico contesto locale.

Come regola generale, gli stakeholders che ricevono meno di 10 punti non sono ritenuti importanti per le finalità del progetto.

Tuttavia, ciò non costituisce una stretta regola matematica, e una composizione giudiziosa dovrebbe essere determinata rispondendo alle domande seguenti: Chi stiamo escludendo? Chi stiamo ignorando? Quali interessi non sono ben rappresentati?

Il livello di coinvolgimento permette inoltre di assegnare un ruolo ad ogni persona coinvolta nel Gruppo Consultivo Locale (LAG).

In genere, tutte le componenti del LAG sono coinvolte a svolgere insieme un lavoro simile. Risulta tuttavia utile prevedere specifici ruoli, a seconda delle caratteristiche di ogni persona, per favorire l'impegno del LAG in compiti che saranno di volta in volta identificati.

Possono esserci i seguenti ruoli: presiedere il LAG, promuovere il LAG nel contesto locale; facilitare i contatti con altri contesti locali, organizzazioni, ecc.; coadiuvare la raccolta di dati e fornire informazioni su temi specifici; monitorare le attività; supportare le persone coinvolte nel Gruppo Locale di Progettazione (LPG), comunicare con loro e così via.

Tenendo conto di tutti i punti di cui sopra, le persone che compongono il LAG possono partecipare regolarmente a riunioni (membri permanenti) oppure in modo occasionale (membri temporanei), in quanto chiamati solo per specifiche materie.

Persona	Ruolo: Presidenza, Promozione, Contatti, Informazioni, Monitoraggio, LPG, altro (specificare)	Partecipazione : Permanente, Occasionale

### Gruppo Locale di Progettazione (LPG)

Il Gruppo Locale di Progettazione (LPG) ha un ruolo chiave nel favorire e collaborare all'Analisi del Posto di Lavoro (APL) e nell'elaborazione delle Iniziative Pilota.

I compiti del LPG consistono principalmente nel fornire consigli e suggerimenti per giungere a ipotesi di azioni innovatrici a livello aziendale, tra cui gestione dell'età, di genere e delle risorse umane, organizzazione di lavoro, contrattazione collettiva del lavoro, apprendimento permanente (*lifelong learning*), orientamento e formazione professionale, inserimento sociale.

Per rispondere a tale ruolo, i partecipanti del LPG sono esperti e operatori locali che provengono principalmente:

- dal settore pubblico (dipartimenti amministrativi e servizi)
- dal settore privato (imprese di eccellenza)
- da organismi di supporto (agenzie di sviluppo, comitati per le pari opportunità, università, istituti di ricerca, centri di innovazione imprenditoriale e tecnologica)
- dalla società civile (associazioni dei datori di lavoro, sindacati dei lavoratori, associazione di donne, immigrati, persone diversamente abili, terzo settore, associazioni ambientaliste, organizzazioni di volontariato coinvolte in politiche di pari opportunità, inclusione sociale e diritti civili)

Il Gruppo Locale di Progettazione (LPG) è creato tramite una seconda Analisi degli Stakeholders, consultando il LAG e utilizzando un questionario che esamina le principali caratteristiche delle organizzazioni localmente importanti.

Il questionario LPG prevede criteri specifici anche per identificare il numero di stakeholders, in linea di massima da un minimo di 5 ad un massimo di 10 componenti.

Il questionario riguarda sia l'organizzazione, sia la persona che lo rappresenta. Ovviamente anche una persona molto importante può essere individuata per partecipare al LPG perché ha una provata esperienza. Comunque, questa condizione interessante è in pratica molto limitata in quanto è richiesta una rilevante capacità relazionale con il tessuto imprenditoriale locale, come pure un ruolo sociale visibile, per contribuire all'Analisi del Posto di Lavoro, raccogliendo il consenso degli altri stakeholders. In questo caso, il questionario viene utilizzato senza compilare le domande relative all'organizzazione.

Nel questionario LPG sono usati cinque principali criteri metodologici relativi al coinvolgimento degli stakeholders.

Organizzazione	Persona
Quali attività e interessi rappresenta?	

<b>Retroterra disciplinare</b>	Quali sono i settori di conoscenza ed esperienza della persona?
<b>Ruolo organizzativo</b>	Quale ruolo ha la persona coinvolta nel LPG nella propria organizzazione?
<b>Eccellenza</b>	Quanto è consistente l'esperienza dell'organizzazione e della persona?
<b>Rilevanza</b>	Quanto è significativo il ruolo giocato dall'organizzazione e dalla persona in relazione all'Analisi del Posto di Lavoro?

Tenendo conto di tutte le informazioni concernenti le suddette caratteristiche, la decisione relativa al coinvolgimento degli stakeholders nel LPG viene presa attribuendo un punteggio (da 0 a 5) ai due criteri finali:

Eccellenza	Rilevanza	Livello di coinvolgimento (totale)

I punteggi possono essere attribuiti individualmente dal gruppo che gestisce un progetto SLD e successivamente soppesati per ogni organizzazione e persona ricorrente, sommando i punteggi totali e dividendo il totale per il numero di ricorrenze.

Altrimenti, è possibile definire un elenco di organizzazioni e persone che possono essere identificate gruppo che gestisce un progetto SLD, assegnando un punteggio di comune accordo.

Come regola generale, gli stakeholders che ricevono meno di 5 punti non sono ritenuti importanti per le finalità del progetto.

Esempio di questionario:

<p><b>Organizzazione</b></p> <p>Nome, Indirizzo, Telefono, Fax, e-mail</p>
<p><b>Persona</b></p> <p>Nome, Indirizzo, Telefono, Fax, e-mail</p>
<p><b>Tipologia dello Stakeholder, campo di attività ed interesse</b></p> <p>Governi, pubbliche autorità e amministrazioni:</p> <p><input type="checkbox"/> Occupazione</p> <p><input type="checkbox"/> Affari sociali e sanità</p> <p><input type="checkbox"/> Istruzione e Cultura</p> <p><input type="checkbox"/> Economia</p> <p><input type="checkbox"/> Pianificazione territoriale</p> <p><input type="checkbox"/> Ambiente</p> <p><input type="checkbox"/> Sviluppo Sostenibile</p> <p><input type="checkbox"/> Ricerca e Sviluppo</p>
<p>Imprese:</p> <p><input type="checkbox"/> Grandi imprese</p> <p><input type="checkbox"/> Piccole e medie imprese</p>
<p>Associazioni e organizzazioni:</p> <p><input type="checkbox"/> Industriali e del commercio</p> <p><input type="checkbox"/> Artigiani</p> <p><input type="checkbox"/> Agricoltori</p> <p><input type="checkbox"/> Sindacati dei lavoratori</p> <p><input type="checkbox"/> Donne</p> <p><input type="checkbox"/> Immigrati</p> <p><input type="checkbox"/> Persone diversamente abili</p> <p><input type="checkbox"/> Pari opportunità</p> <p><input type="checkbox"/> Diritti civili</p> <p><input type="checkbox"/> Terzo settore</p> <p><input type="checkbox"/> Interessi ambientali ed ecologici</p> <p><input type="checkbox"/> Interessi sociali e culturali</p>
<p>Organismi di supporto:</p> <p><input type="checkbox"/> Comitati per le Pari Opportunità</p> <p><input type="checkbox"/> Camere di Commercio</p> <p><input type="checkbox"/> Centri di innovazione imprenditoriale e tecnologica</p> <p><input type="checkbox"/> Università</p> <p><input type="checkbox"/> Istituti di ricerca</p>

<i>Retroterra disciplinare della persona: conoscenza ed esperienza</i>
<input type="checkbox"/> Iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione
<input type="checkbox"/> Supporto a progetti locali (creazione di impresa, assistenza tecnica, ecc.)
<input type="checkbox"/> Servizi sociali
<input type="checkbox"/> Inclusione sociale
<input type="checkbox"/> Servizi per la salute (sanità)
<input type="checkbox"/> Trasporto sociale
<input type="checkbox"/> Servizi al dettaglio (di prossimità)
<input type="checkbox"/> Pari opportunità e politica di genere
<input type="checkbox"/> Immigrazione
<input type="checkbox"/> Armonizzazione culturale
<input type="checkbox"/> Riconciliazione di tempi di lavoro, per la famiglia e sociali
<input type="checkbox"/> Organizzazione del lavoro e comportamento organizzativo
<input type="checkbox"/> Gestione delle risorse umane
<input type="checkbox"/> Relazioni industriali e contratti collettivi di lavoro
<input type="checkbox"/> Formazione professionale e apprendimento permanente ( <i>lifelong learning</i> )
<input type="checkbox"/> Ristrutturazione e diversificazione economica
<input type="checkbox"/> Pianificazione strategica
<input type="checkbox"/> Sviluppo di relazioni con altre comunità
<input type="checkbox"/> Diffusione di informazioni e scambio di buone pratiche
<input type="checkbox"/> Promozione di networking e partnership
<input type="checkbox"/> Marketing territoriale
<input type="checkbox"/> Marketing aziendale
<input type="checkbox"/> Marketing sociale
<input type="checkbox"/> Ricerca e sviluppo
<input type="checkbox"/> Trasferimento di tecnologie
<input type="checkbox"/> Gestione della qualità
<input type="checkbox"/> Certificazione di qualità (ISO, EMAS, SA 8000, ecc.)
<input type="checkbox"/> Servizi al cliente (soddisfazione del cliente, ecc.)
<input type="checkbox"/> Ricerca, sviluppo e monitoraggio ambientale
<input type="checkbox"/> Biodiversità
<i>Ruolo organizzativo della persona</i>
<input type="checkbox"/> Livello strategico alto
<input type="checkbox"/> Livello medio
<input type="checkbox"/> Livello operativo

### Laboratorio di Scenario Locale (LSW)

Il Laboratorio di Scenario Locale (LSW) ha un ruolo chiave e finale per determinare visioni e percorsi condivisi in una prospettiva di lungo periodo (prossimi 15 anni), connettendo i risultati dei Piani d'Azione e delle Iniziative Pilota.

Ai partecipanti del LSW è richiesto di formulare le loro ipotesi relative ad azioni innovatrici come linee guida per piani futuri.

LSW non è un gruppo permanente, ma costituisce un passo centrale per ampliare i punti di vista relativi alle strategie di gestione dell'età e di genere orientate verso uno sviluppo sostenibile.

I partecipanti al LSW sono in parte (ad esempio, 2/3) stakeholders già coinvolti nel LAG (Gruppo Consultivo Locale) e nel LPG (Gruppo Locale di Progettazione) ed in parte (ad esempio 1/3) persone nuove i cui interessi sono ritenuti pertinenti alla formulazione di nuove visioni e percorsi: le lavoratrici anziane stesse, ONG (organismi non governativi) ed altre associazioni di volontariato non precedentemente coinvolti nelle attività del progetto.

La composizione del LSW può variare, ma entro un numero consigliato di 20 – 25 persone per svolgere in maniera corretta e proficua i compiti previsti.

A tal fine, il gruppo che gestisce un progetto SLD, consultando LAG e LPG, svolge l'ultima Analisi degli Stakeholders per rispondere alla domanda fondamentale: Chi è stato escluso dal dibattito e perché?

L'Analisi degli Stakeholders si basa su un questionario che prende in considerazione elementi e lezioni derivanti dall'esperienza maturata con LAG e LPG, e cioè:

- diversità e sovrapposizione tra le componenti del LAG e del LPG
- partecipazione delle donne
- coinvolgimento degli stakeholders e loro contributo al progetto

## Sintesi

Questo capitolo illustra come coinvolgere gli stakeholders nelle fasi principali di un progetto SLD (Sviluppo di una Vita Sostenibile).

<b>Analisi degli Stakeholders (AS)</b>	<b>Finalità</b>	<b>Risultati attesi</b>
<p>Tre diverse Analisi degli Stakeholders sono necessarie per identificare le organizzazioni e persone secondo i differenti ruoli svolti dai tre gruppi che supportano le fasi di un progetto SLD.</p> <p>Ogni Analisi degli Stakeholders è supportata da questionari e procedure specifiche.</p>	<p>Costituire un Gruppo Consultivo Locale (LAG) finalizzato ad aiutare il gruppo che gestisce il progetto SLD per svolgere l'Analisi di Contesto Locale ed elaborare il Piano di Azione territoriale.</p>	<p>Coinvolgimento e partecipazione di rappresentanti locali di interessi sociali, economici, culturali ed ambientali.</p>
	<p>Costituire un Gruppo Locale di Progettazione (LPG) finalizzato ad aiutare il gruppo che gestisce il progetto SLD per svolgere l'Analisi del Posto di Lavoro e elaborare le Iniziative Pilota aziendali.</p>	
	<p>Eeguire un Laboratorio di Scenario Locale (LSW) finalizzato a correlare i risultati ottenuti dall'Analisi del Contesto Locale e dall'Analisi del Posto di Lavoro tramite visioni e percorsi condivisi in una prospettiva di lungo termine.</p>	

I prossimi capitoli spiegano come effettuare le fasi operative, i cui scopi principali e risultati attesi sono riassunti nella tabella seguente.

<b>Capitolo e Fasi</b>	<b>Finalità</b>	<b>Risultati attesi</b>
<p>Capitolo 7:</p> <p>Piani di Azione</p>	<p>Utilizzare tutte le potenzialità disponibili per lo Sviluppo di una Vita Sostenibile tramite l'Analisi del Contesto Locale (ACL) relativa a progetti interessanti e alle caratteristiche del territorio preso in esame</p>	<p>Principali ipotesi di azioni innovatrici per integrare una serie di politiche al fine di migliorare gli impatti della gestione dell'età e di genere nei sistemi locali coinvolti.</p> <p>Raccolta di informazioni e dati riferiti agli indicatori che supportano l'implementazione dei Piani di Azione territoriali.</p>
<p>Capitolo 8:</p> <p>Iniziative Pilota</p>	<p>Riconciliare i tempi di lavoro, famiglia e sociali per lo Sviluppo di una Vita Sostenibile tramite l'Analisi del Posto di Lavoro (APL) che riguarda un campione di differenti aziende ed un campione di lavoratrici anziane nel territorio preso in esame</p>	<p>Basandosi anche sui risultati in corso dell'ACL, principali ipotesi di azioni innovatrici per integrare servizi ed attività al fine di migliorare gli impatti della gestione dell'età e di genere nei sistemi d'impresa coinvolti.</p> <p>Raccolta di informazioni e dati riferiti agli indicatori che supportano l'implementazione delle Iniziative Pilota aziendali.</p>
<p>Capitolo 9:</p> <p>Laboratorio di Scenario Locale (LSW)</p>	<p>Determinare visioni e percorsi condivisi per correlare Piani di Azione e Iniziative Pilota in una prospettiva di lungo termine (15 anni) verso lo Sviluppo di una Vita Sostenibile</p>	<p>Un'immagine sovrastante dello sviluppo futuro, semplificando, verificando ed integrando le ipotesi di azioni innovatrici a livello aziendale e territoriale</p>

I risultati attesi (per esempio, ipotesi di azioni innovatrici, informazioni e dati) da Piani di Azione, Iniziative Pilota e Laboratori di Scenario Locale sono elaborati via Internet con le procedure presenti nel sistema on-line SLD (si veda Capitolo 10), permettendo al gruppo che gestisce un progetto SLD e agli stakeholders coinvolti di avere rapporti sia dettagliati che di sintesi.



## CAPITOLO 7: PIANI DI AZIONE

### Introduzione

*L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) vuole contribuire a migliorare la capacità degli stakeholders locali di definire innovative strategie di "flexicurity" per la gestione dell'età e di genere tramite fluide interrelazioni e l'integrazione di varie politiche nel sistema territoriale.*

I Piani d'azione contengono ipotesi di azioni innovatrici a livello territoriale, considerando cinque strategie principali: Occupazione, Inclusione sociale, Sviluppo Sostenibile, Responsabilità sociale delle imprese e Governance.

I Piani di Azione derivano dall'analisi delle caratteristiche generali dei contesti locali e di iniziative basilari. L'Analisi del Contesto Locale è svolta dal gruppo che gestisce un progetto SLD, consultando gli stakeholders coinvolti nel Gruppo Consultivo Locale (LAG – Capitolo 6).

L'analisi si svolge su 32 aspetti:

- 10 riguardano l'Orientamento verso SLD (Cosa, Perché e Come)
- 16 riguardano il Potenziale Sociale dei contesti locali (Chi), espressi in termini di Capitale Istituzionale, Capitale Umano e Capitale Sociale
- 6 riguardano la Dinamica di cambiamento (Quando), combinando la qualità di progetti locali e le caratteristiche dei contesti locali

Uno specifico Descrittore è formulato per ogni aspetto SLD assieme ad una serie di Indicatori per facilitare analisi più dettagliate dei contesti locali interessati, nonché per monitorare gli impatti delle azioni innovatrici una volta avviate.

I seguenti paragrafi sono dedicati a descrivere:

- Analisi del Contesto Locale
- Descrittori e indicatori dell'Orientamento
- Descrittori e indicatori del Potenziale Sociale
- Descrittori e indicatori della Dinamica
- Struttura del Piano di Azione

## Analisi del Contesto Locale

Il gruppo responsabile di progetto (ricercatori) di un determinato contesto locale, tramite la consultazione degli stakeholders coinvolti nel Gruppo Consultivo Locale (LAG, Capitolo 6), analizza i punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) delle caratteristiche territoriali e di iniziative importanti (progetti, piani e programmi) per rispondere alle domande “Cosa e Perché” (Capitolo 1), “Come e Quando” (Capitolo 2) e “Chi” (Capitolo 3) dell’approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD).

L’Analisi SLD / SWOT è un’analisi qualitativa che:

- si basa su intuizione, abilità di essere concisi, di avere un’immagine comprensiva di sistemi e processi, nonché sulla creatività e sulla capacità di risolvere problemi
- permette ai responsabili del progetto ed ai relativi Gruppi Consultivi Locali (LAG) di esprimere le loro opinioni, rispettando differenti punti di vista
- facilita l’aggregazione di valutazioni identiche e similari considerando i punteggi assegnati dai partecipanti durante l’analisi
- permette la convergenza di differenti percezioni ed opinioni verso combinazioni appropriate e soluzioni condivise

Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce (SWOT) si riferiscono a differenti scale temporali e alla loro realtà o potenzialità (ciò che esiste e ciò che potrebbe esistere):

- le condizioni reali sono elencate come Forze e Debolezze (presente)
- le situazioni potenziali sono elencate come Opportunità e Minacce (futuro)

Combinando le percezioni di future situazioni (Opportunità e Minacce) a quelle delle condizioni attuali (Forze e Debolezze), ricercatori e stakeholders sono stimolati a guardare il futuro prossimo / probabile per individuare ipotesi che migliorano le situazioni presenti e anticipano cambiamenti favorevoli.

Una volta individuate le ipotesi, esse sono sostenute da dati necessari a quantificare gli indicatori utilizzati dall’approccio SLD.

Le procedure necessarie per eseguire l’analisi SLD / SWOT sono facilitate dall’utilizzazione via Internet del sistema on-line SLD (si veda Capitolo 10) tramite appositi moduli che sono riempiti da:

- ricercatori e stakeholders, per valutare individualmente Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce per ognuno dei 32 aspetti SLD (Passo 1)
- ricercatori e stakeholders per definire individualmente ipotesi di azioni innovatrici per ognuno dei 32 aspetti SLD (Passi 2 e 3)
- ricercatori e stakeholders per fondere individualmente le ipotesi di azioni innovatrici relative a ciascuno dei 32 aspetti SLD (Passo 4)
- ricercatori per aggregare tutte le valutazioni e le azioni innovatrici, definite individualmente nei passi precedenti (Passo 5)
- ricercatori per registrare dati relativi agli indicatori di ciascun aspetto SLD (Passo 6)

I sei passi sono descritti con maggiore dettaglio qui di seguito, mostrando le procedure di base per l’analisi SLD / SWOT.

Passo 1: valutare individualmente Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce per ognuno dei 32 aspetti SLD

Brevi moduli, composti da poche righe, permettono al compilatore (componente del gruppo responsabile del progetto o del Gruppo Consultivo Locale - LAG) di scrivere frasi concise, adottando la tecnica delle “parole chiave”.

Le parole chiave devono esprimere una valutazione sullo specifico tema considerato dal compilatore:

- una caratteristica del contesto locale in esame
- una caratteristica di un progetto, piano e programma esistente nel suddetto contesto

La valutazione di tali temi deve essere effettuata in maniera accurata, leggendo il Descrittore dell’aspetto SLD riportato all’inizio dei quattro moduli relativi alle sue Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce.

I moduli appaiono successivamente e sono compilati separatamente per evitare distorsioni ed un calo di creatività e intuizione, dovuti ad un effetto di “trascinamento” determinato dalla lettura di ciò che è stato scritto precedentemente.

C’è comunque la possibilità di migliorare quanto già inserito in un modulo specifico, riaprendo il documento secondo le esigenze del compilatore.

In genere, ogni modulo richiede all’incirca cinque minuti per essere compilato.

Questo lasso di tempo è sufficiente per evitare una formulazione troppo verbosa su un tema inserendo dettagli inutili, e per permettere di completare tutte le righe previste con la valutazione di altri temi.

Le valutazioni non hanno ovviamente la stessa importanza rispetto ai temi presi in considerazione (le caratteristiche del contesto locale, un progetto, un piano o un programma). Per esempio, non tutte le Forze sono “forze” con la stessa intensità.

Deve quindi essere attribuito, da parte del compilatore, un punteggio ad ogni frase di valutazione usando una scala di importanza da 1 (molto basso) a 5 (molto alto).

I punteggi individuali dipendono dalla conoscenza del compilatore dell’area locale e delle relative dinamiche.

<b>Esempio: Ambiente</b>	
<i>Descrittore: L’approccio SLD si rivolge a...</i>	
<i>Forze</i>	<i>Punteggio</i>
Disponibilità di risorse naturali consistenti	2
Bellezza del paesaggio	3
Progetto Life sulla biodiversità	5
Spazi urbani sani	1
Progetto sul trasporto sostenibile	4

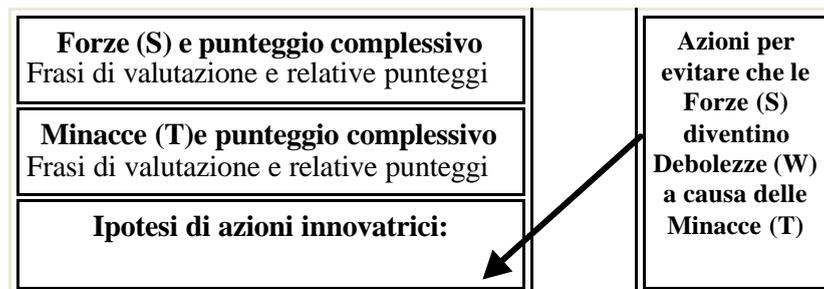
Il peso relativo delle Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce relative ad ogni aspetto SLD permette al compilatore di focalizzare la propria attenzione su come migliorare la situazione attuale attraverso l’identificazione di ipotesi di azioni innovatrici.

Il metodo consiste nel confrontare le Forze e le Minacce da una parte, le Debolezze e le Opportunità dall’altra.

Passi 2 e 3: definire individualmente ipotesi di azioni innovatrici per ognuno dei 32 aspetti SLD

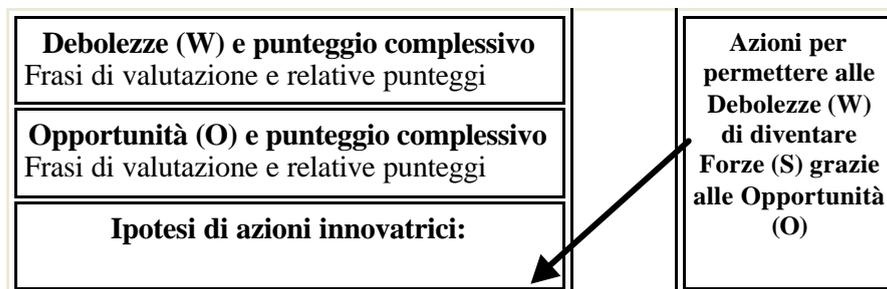
Le ipotesi per azioni innovatrici derivano dal considerare come le Forze (S) possono dominare le Minacce (T) evitando di diventare Debolezze (W).

A questo fine, i risultati del Passo 1 sono presentati al compilatore attraverso un modulo dove si possono leggere sia le frasi di valutazione, sia i punteggi relativi, al fine di scrivere le azioni secondo la formula: **S+T # W**



Altre ipotesi derivano dalla capacità di utilizzare le Opportunità (O) come leve per trasformare le Debolezze (W) in Forze (S).

A questo fine, i risultati del Passo 1 sono presentati al compilatore attraverso un altro modulo dove si possono leggere sia le frasi di valutazione, sia i punteggi relativi, per scrivere le azioni secondo la formula: **W+O = S**



Se tutto va bene, un'ipotesi completa dovrebbe essere sviluppata esaminando e confrontando i risultati complessivi relativi a Forze e Minacce. Allo stesso modo un'ipotesi completa dovrebbe scaturire dall'esame e dal confronto dei risultati complessivi relativi a Debolezze e Opportunità.

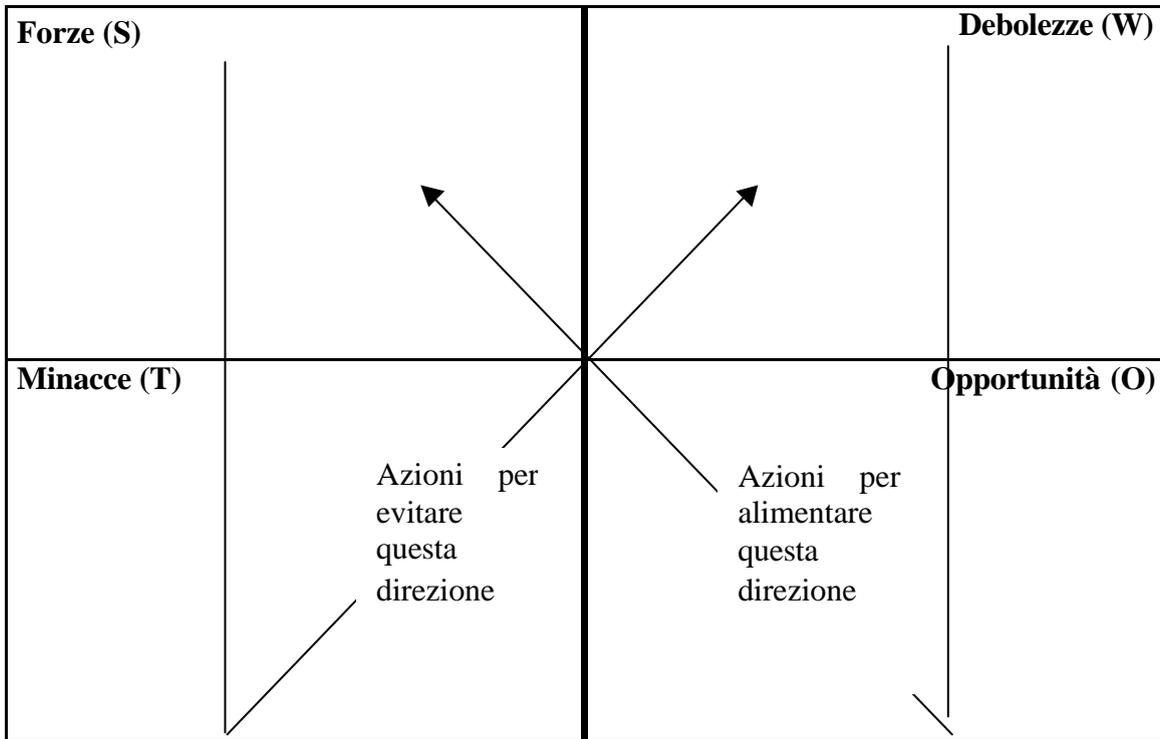
Lo sforzo impegnativo è quello di sviluppare ipotesi centrali, supportate da azioni coerenti con esempi tra parentesi e formule di aggregazione (tipo “per esempio, in particolare, prestando attenzione a...”).

Le ipotesi devono essere introdotte da un verbo, dato che ciò facilita la percezione di un'azione (per esempio: promuovere, creare, favorire, facilitare).

In linea di massima sono necessari all'incirca dieci – quindici minuti per concepire e scrivere un'ipotesi completa utilizzando una creatività pro-attiva che guarda al futuro senza essere influenzata da preconcetti, modi di pensare convenzionali ed esperienze passate.

Passo 4: fondere individualmente le ipotesi di azioni innovatrici relative a ciascuno dei 32 aspetti SLD

I Passi 2 e 3 danno i seguenti risultati:



Tali risultati devono essere ulteriormente combinati.

Un ultimo modulo presenta i risultati dei Passi 2 e 3, permettendo al compilatore di confrontare le ipotesi di azioni innovatrici al fine di combinare quelle simili e di raggruppare quelle che presentano un fine comune.



Passo 5: aggregare tutte le valutazioni e le azioni innovatrici, definite individualmente nei passi precedenti

Sia il gruppo responsabile del progetto (ricercatori), sia gli stakeholders coinvolti nel Gruppo Consultivo Locale (LAG) compilano i moduli finora menzionati. Un grande numero di compilatori produce dunque un grande numero di analisi con un livello di completezza più o meno simile.

Il gruppo responsabile del progetto esamina e aggrega i risultati individuali (frasi di valutazione, punteggi ed ipotesi di azioni innovatrici) secondo le loro similarità, e percorsi convergenti.

Il modulo seguente permette al gruppo responsabile del progetto di elaborare ulteriormente i contenuti delle ipotesi in termini di:

<b>Breve descrizione = Finalità</b>
<b>Risultati attesi</b>
<b>Misure finanziarie e organizzative</b>

I vari contenuti di ogni ipotesi possono infatti essere meglio costruiti:

- alcuni di essi presentano un ruolo sovrastante dando più di altri il senso delle finalità e degli scopi dell'azione; contribuiscono quindi alla breve descrizione
- alcuni di essi descrivono aspettative e probabili risultati; possono quindi essere utilizzati per identificare i risultati attesi
- alcuni di essi trattano questioni più pratiche di altri, considerando finanziamenti, strutture, sistemi e procedure o accordi specifici; possono quindi essere utilizzati per focalizzare l'attenzione su misure concrete di natura sia finanziaria, sia organizzativa

Il risultato finale per ciascuno dei 32 aspetti SLD consiste di un'analisi SLD / SWOT aggregata con le relative ipotesi di azioni innovatrici.

Passo 6: registrare dati relativi agli indicatori di ciascun aspetto SLD

Valutazioni e azioni innovatrici sono supportate da Indicatori specifici.

Gli indicatori sono riportati in moduli che riguardano ciascuno dei 32 aspetti SLD. Il gruppo responsabile del progetto (ricercatori) riporta i dati nei suddetti moduli.

Gli indicatori sono identificati prendendo in considerazione sia gli Indicatori di Sviluppo Sostenibile (SDI) elaborati dalla Commissione Europea (CEC, 2005e), sia la specificità dei sistemi locali interessati dal progetto.

Il riferimento agli Indicatori di Sviluppo Sostenibile (SDI) è di estrema utilità, in quanto essi stimolano in modo coerente politiche integrate e il monitoraggio dei progressi ottenuti rispetto ai fini ed agli obiettivi delle azioni.

Tali indicatori (SDI) riguardano, di fatto, dieci temi che rappresentano le sfide e le strategie più importanti da sviluppare in futuro:

- sviluppo economico (per collegare il processo di Lisbona allo Sviluppo Sostenibile)
- povertà ed esclusione sociale (Lisbona, 2000)
- società che invecchia (Lisbona, 2000)
- salute pubblica (Goteborg, 2001)
- cambiamento climatico ed energia (Goteborg, 2001)
- stili di produzione e consumo (Summit Mondiale di Johannesburg sullo Sviluppo di Vita Sostenibile, 2002)
- gestione delle risorse naturali (Goteborg, 2001)
- trasporto (Goteborg, 2001)
- buona governance (Summit Mondiale di Johannesburg sullo Sviluppo di Vita Sostenibile, 2002)
- partnership globale (Nazioni Unite, Dichiarazione del Millennio, 2000)

I seguenti paragrafi vanno più nel dettaglio, riportando per ciascuno dei 32 aspetti SLD:

- il Descrittore usato per svolgere l'analisi SLD / SWOT
- gli Indicatori selezionati per trovare dati appropriati relativi al Descrittore

## ORIENTAMENTO SLD: Descrittori e Indicatori

L'approccio SLD risponde alla seguente domanda: **Quale direzione dovrebbe essere data allo sviluppo di sistemi territoriali?**

<b>Cosa</b> vogliamo sostenere?	L'integrazione tra tre <b>Dimensioni di Sviluppo</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente</li> <li>• Economia</li> <li>• Socio-cultura</li> </ul>
<b>Perché</b> vogliamo sostenerla?	Per integrare tre <b>Dimensioni di Equità</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equità tra persone</li> <li>• Equità tra territori</li> <li>• Equità tra generazioni</li> </ul>
<b>Come</b> vogliamo sostenerla?	Attraverso l'integrazione di quattro <b>Principi Sistemati</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversità</li> <li>• Sussidiarietà</li> <li>• Networking / Partnership</li> <li>• Partecipazione</li> </ul>

I descrittori e gli indicatori seguenti evidenziano i principali temi da considerare.

<b>OR1. Ambiente (Cosa)</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riduzione del consumo di risorse naturali, Riutilizzazione di prodotti, Riciclo di prodotti, scarti di lavorazione, semi-lavorati e rifiuti (principio delle "3R" per proteggere gli ecosistemi)</li> <li>▪ Diffusione di processi, prodotti e tecnologie pulite</li> <li>▪ Prevenzione e riduzione dell'inquinamento</li> <li>▪ Utilizzazione di fonti di energia rinnovabili</li> <li>▪ Qualità abitativa</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Area totale	Kmq
Popolazione totale	Numero
Densità della popolazione	Abitanti / kmq
Area agricola e rurale	Percentuale dell'area totale
Area urbana ed industrializzata	Percentuale dell'area totale
Area naturale protetta	Percentuale dell'area totale
Rifiuti domestici totali	Tonnellate per anno
Rifiuti domestici per abitante	Kg / abitante per anno
Rifiuti non-domestici totali	Tonnellate per anno
Rifiuti non-domestici per unità PIL	Indice (Tonnellate / PIL milioni di Euro) per anno
Consumo energetico totale in tutti i settori	Tep (tonnellate equivalenti di petrolio) per anno
Consumo energetico totale per unità PIL	Indice (Tep / PIL milioni di Euro) per anno
Consumo energetico totale per abitante	Tep / abitanti per anno
Consumo energetico nel settore industriale	Tep per anno
Consumo energetico in altri settori (agricoltura + servizi + domestici)	Tep per anno
Consumo energetico nel settore trasporti	Tep per anno

<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Emissioni totali dei 6 gas serra oggetto del Protocollo di Kyoto	Indici (anno base 1990 = 100) su aggregati equivalenti di CO2
Produzione totale di CO2	Tonnellate per anno
Produzione totale di CO2 per abitante	Tonnellate per abitante per anno
Qualità media delle acque	Indice Biotico Esteso (I-IV) per anno
Popolazione in case soggette a inquinamento acustico creato nel quartiere o dall'esterno o dovuto al traffico o all'industria	Percentuale sull'intera popolazione per anno
Elettricità prodotta da fonti energetiche rinnovabili (impianti idro-elettrici, eolici, solari, geotermici, biomasse/rifiuti)	Rapporto tra elettricità prodotta da fonti energetiche rinnovabili e consumo elettrico nazionale lordo per anno

<b>OR2. Economia (Cosa)</b>	
<i>Descrittore</i>	
<p>Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiche attive del lavoro affinché le donne entrino, rimangano o rientrino nel mondo del lavoro</li> <li>▪ Integrazione del valore di lavoro non pagato, in genere quello domestico, nella contabilità economica delle risorse per meglio rappresentare il contributo delle donne all'economia</li> <li>▪ Lavoro di qualità in attività volte a salvaguardare gli ecosistemi e sviluppare prodotti e processi rispettosi dell'ambiente</li> <li>▪ Accessibilità a beni, servizi, persone e luoghi, riducendo costi ambientali, sociali e per la salute</li> <li>▪ Integrazione nell'economia di costi ambientali, sociali e per la salute</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
PIL totale	Euro per anno
Totale delle aziende in tutti i settori	Numero per anno
Aziende Agricole	Numero per anno
Aziende Industriali	Numero per anno
Aziende di Servizi	Numero per anno
Occupazione totale in tutti i settori	Numero per anno
Occupazione nell'Agricoltura	Numero per anno
Occupazione nell'Industria	Numero per anno
Occupazione nei Servizi	Numero per anno
Stima dell'occupazione in processi, prodotti e tecnologie favorevoli all'ambiente	Percentuale sull'occupazione totale per anno
Lavoratori autonomi (uomini e donne)	Percentuale sull'occupazione totale per anno
Lavoratori part-time (uomini e donne)	Percentuale sull'occupazione totale per anno
Contratti a tempo determinato (uomini e donne)	Percentuale sull'occupazione totale per anno
Occupazione femminile	Numero per anno
Occupazione femminile	Percentuale sull'occupazione totale per anno
Occupazione femminile nell'Agricoltura	Percentuale sull'occupazione totale nell'Agricoltura per anno
Occupazione femminile nell'Industria	Percentuale sull'occupazione totale nell'Industria per anno
Occupazione femminile nei Servizi	Percentuale sull'occupazione totale nei Servizi per anno

<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Lavoratrici autonome	Percentuale su lavoratori autonomi totali per anno
Lavoratrici part-time	Percentuale su lavoratori part-time totali per anno
Lavoratrici con contratti a tempo determinato	Percentuale su lavoratori con contratto a tempo determinato totali per anno
Stima di donne con lavoro non pagato (domestico)	Numero per anno
Stima del contributo all'economia del lavoro non pagato svolto dalle donne	Percentuale del valore di lavoro non pagato sul PIL totale per anno
Tempo perso in congestione da traffico (ingorghi stradali)	Numero medio di ore perse negli ingorghi stradali per abitante per anno
Trasporti pubblici sovraffollati	Numero medio di ore di sovraffollamento per abitante per anno
Trasporto passeggeri per auto	Ripartizione modale in percentuale di passeggeri-km (P-km) per anno
Trasporto passeggeri per autobus	Ripartizione modale in percentuale di passeggeri-km (P-km) per anno
Trasporto passeggeri per treno	Ripartizione modale in percentuale di passeggeri-km (P-km) per anno
Trasporto merci per strada	Ripartizione modale in percentuale di tonnellate-km (T-km) per anno
Trasporto merci per ferrovia	Ripartizione modale in percentuale di tonnellate-km (T-km) per anno
Trasporto merci per acqua (mare e acque interne)	Ripartizione modale in percentuale di tonnellate-km (T-km) per anno
Trasporto merci per aereo	Ripartizione modale in percentuale di tonnellate-km (T-km) per anno
Intensità trasporto passeggeri per unità PIL	Indice (P-km / PIL Euro) per anno
Intensità trasporto merci per unità PIL	Indice (T-km / PIL Euro) per anno
Intensità trasporto passeggeri per abitante	P-km per abitante per anno
Intensità trasporto merci per abitante	T-km per abitante per anno
Utilizzazione di sistemi di comunicazione via Internet	Percentuale di utilizzatori Internet sulla popolazione totale per anno
Spesa per cure sanitarie	Percentuale di spese sanitarie e per malattia totali sul PIL totale per anno
Stima dei costi ambientali e sociali causati dalle attività economiche	Percentuale di costi esterni totali sul PIL totale per anno
Stima dei costi ambientali e sociali causati dai trasporti	Percentuale di costi esterni totali sul PIL totale per anno

<b>OR3. Socio-cultura (Cosa)</b>	
<i>Descrittore</i>	
<p>Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento della disponibilità di risorse umane sull'intero ciclo di vita della popolazione</li> <li>▪ Riduzione di intimidazioni, discriminazioni e molestie sessuali contro le donne</li> <li>▪ Abbattimento di barriere e stereotipi di genere nelle politiche per l'occupazione</li> <li>▪ Riduzione dei tassi di disoccupazione (persone disoccupate e inoccupate)</li> <li>▪ Aumento dei tassi di attività (partecipazione delle persone al mercato del lavoro)</li> <li>▪ Aumento dei livelli di istruzione</li> <li>▪ Diffusione di sapere ed esperienza su tematiche ambientali e sullo sviluppo sostenibile</li> <li>▪ Diffusione di sapere ed esperienza sulle politiche di genere</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Popolazione totale	Numero per anno
Donne	Numero per anno
Uomini	Numero per anno
Speranza di vita per le donne	Numero di anni di speranza di vita alla nascita
Speranza di vita per gli uomini	Numero di anni di speranza di vita alla nascita
Intimidazioni, discriminazioni e molestie sessuali contro le donne	Numero di denunce per anno
Totale disoccupati (uomini e donne)	Numero persone disoccupate e inoccupate per anno
Totale donne disoccupate	Numero donne disoccupate e inoccupate per anno
Totale uomini disoccupati	Numero uomini disoccupati e inoccupati per anno
Tasso disoccupazione totale (uomini e donne)	Percentuale di persone disoccupate e inoccupate sulle forze di lavoro totali per anno
Popolazione totale con età tra 15 – 64 anni	Numero per anno
Donne con età tra 15 – 64 anni	Numero per anno
Uomini con età tra 15 – 64 anni	Numero per anno
Tasso di attività totale nella popolazione con età tra 15-64 anni	Percentuale di persone tra 15-64 anni registrate come forze di lavoro sulla popolazione della stessa età per anno
Tasso di abbandono delle scuole superiori	Percentuale di abbandoni sulla popolazione studentesca totale nelle scuole superiori per anno
Persone diplomate	Percentuale di persone diplomate sull'intera popolazione per anno
Persone laureate	Percentuale di persone laureate sulla popolazione totale per anno
Apprendimento permanente (lifelong learning)	Percentuale di persone con età tra 25-64 anni che hanno dichiarato di aver ricevuto istruzione o formazione sulla popolazione totale della stessa età per anno
Istruzione e programmi di formazione sull'ambiente e sullo sviluppo sostenibile	Numero per anno
Istruzione e programmi di formazione sulle politiche di genere	Numero per anno

<b>OR4. Equità sociale / tra persone (Perché)</b>	
<i>Descrittore</i>	
<p>Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pari opportunità tra uomini e donne (occupazione, salario, accesso all'istruzione ed altri servizi)</li> <li>▪ Aumento della presenza di donne nei processi decisionali</li> <li>▪ Misure pro-attive per prevenire crisi esistenziali e rischi di esclusione sociale, nonché per aiutare le persone più vulnerabili (minori, anziani, diversamente abili, immigrati, nomadi, con particolari forme di dipendenza)</li> <li>▪ Servizi e sistemi di sostegno sociale per assicurare la cura dell'infanzia e quella giornaliera</li> <li>▪ Riconciliazione tra la vita lavorativa e “non-lavorativa”, tramite una gestione più idonea del “tempo sociale” (scuole, servizi, negozi, attività ricreative, ecc.)</li> <li>▪ Sicurezza nei posti di lavoro e a favore della mobilità fisica</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Tasso di attività delle donne con età tra 15-64 anni	Percentuale di donne tra 15-64 anni registrate come forze di lavoro sulla popolazione femminile della stessa età per anno
Tasso di attività degli uomini con età tra 15-64 anni	Percentuale di uomini tra 15-64 anni registrati come forze di lavoro sulla popolazione maschile della stessa età per anno
Tasso di disoccupazione delle donne (persone disoccupate con età tra 15-74 anni)	Percentuale di donne disoccupate e inoccupate sulle forze di lavoro femminili totali per anno
Tasso di disoccupazione degli uomini (persone disoccupate con età tra 15-74 anni)	Percentuale di uomini disoccupati e inoccupati sulle forze di lavoro maschili totali per anno
Donne disoccupate da uno o più anni (disoccupate di lungo periodo)	Percentuale di donne disoccupate di lungo periodo sulle forze di lavoro femminili totali per anno
Uomini disoccupati da uno o più anni (disoccupati di lungo periodo)	Percentuale di uomini disoccupati di lungo periodo sulle forze di lavoro maschili totali per anno
Differenza dei salari tra uomini e donne di età tra 15-64 anni, calcolata sulla media delle retribuzioni orarie lorde in lavori con più di 15 ore a settimana	Percentuale di differenza tra le retribuzioni degli uomini e delle donne sulla retribuzione degli uomini per anno
Abbandono delle scuole superiori da parte delle donne	Percentuale di abbandoni sulla popolazione scolastica femminile delle scuole superiori per anno
Abbandono delle scuole superiori da parte degli uomini	Percentuale di abbandoni sulla popolazione scolastica maschile delle scuole superiori per anno
Donne diplomate	Percentuale di diplomate sulla popolazione femminile per anno
Uomini diplomati	Percentuale di diplomati sulla popolazione maschile per anno
Donne laureate	Percentuale di laureate sulla popolazione femminile per anno
Uomini laureati	Percentuale di laureati sulla popolazione maschile per anno
Aziende dirette da donne	Percentuale di aziende dirette da donne sul totale di aziende per anno

<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Donne presenti nei governi locali	Percentuale di donne sul totale di persone che fanno parte dei governi locali (giunte) per anno
Ineguaglianza della distribuzione di reddito disponibile equiparato: confronto tra reddito più alto (quintile massimo) e reddito più basso (quintile minimo)	Rapporto tra il reddito totale percepito dal 20% della popolazione con reddito più alto ed il reddito percepito dal 20% della popolazione con reddito più basso
Persone a rischio di povertà dopo i trasferimenti monetari dei contributi sociali	Percentuale di persone al di sotto del 60% del valore mediano nazionale di reddito disponibile equiparato (contributi sociali compresi) sulla popolazione totale per anno
Spesa pubblica media per l'inclusione sociale / servizi per abitante	Ammontare in EURO per abitanti e per anno
Parte della spesa per l'inclusione sociale / servizi destinata alla famiglia ed ai minori	Percentuale sulla spesa pubblica totale per l'inclusione sociale / servizi per anno
Parte della spesa per l'inclusione sociale / servizi destinata agli anziani	Percentuale sulla spesa pubblica totale per l'inclusione sociale / servizi per anno
Parte della spesa per l'inclusione sociale / servizi destinata a persone diversamente abili	Percentuale sulla spesa pubblica totale per l'inclusione sociale / servizi per anno
Parte della spesa per l'inclusione sociale / servizi destinata a persone affette da particolari forme di dipendenza (droga, alcool, ecc.)	Percentuale sulla spesa pubblica totale per l'inclusione sociale / servizi per anno
Parte della spesa per l'inserimento sociale / servizi destinata ad immigrati e nomadi	Percentuale sulla spesa pubblica totale per l'inclusione sociale / servizi per anno
Servizi per la cura dei bambini	Percentuale di bambini che frequentano asili ed asili nido sul numero totale di bambini della stessa fascia d'età
Servizi per la cura degli anziani	Rapporto tra numero di persone di età superiore a 75 anni e letti disponibili in centri di cura giornaliera per anziani
Piani per l'organizzazione dei tempi di vita sociale (esempio, tempi della città)	Numero per anno
Infortuni gravi sul posto di lavoro (superiori a 3 giorni di assenza)	Percentuale di persone colpite da infortuni gravi sul lavoro sul numero di occupati per anno
Morti ed infortuni relativi ad incidenti da traffico	Percentuale di persone colpite da incidenti da traffico sulla popolazione totale per anno

<b>OR5. Equità interlocale / tra territori (Perché)</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo inter-locale equilibrato</li> <li>▪ Rapporti equi e solidali tra diverse comunità locali</li> <li>▪ Diffusione dei sistemi di comunicazione ad alta tecnologia per facilitare scambi economici e socio-culturali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
PIL per abitante (Euro)	Euro per anno
Immigrazione	Numero per anno
Immigrazione	Percentuale di immigrati sulla popolazione locale totale per anno
Emigrazione	Numero per anno
Emigrazione	Percentuale di emigrati sulla popolazione locale totale per anno
Reti di comunicazione via Internet tra la zona esaminata e altre comunità locali	Numero per anno
Progetti per il commercio equo e solidale	Numero per anno

<b>OR6. Equità inter-temporale / tra generazioni (Perché)</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pari opportunità tra generazioni senza discriminazioni di genere</li> <li>▪ Istruzione per alimentare l'integrazione tra generazioni di diverse culture</li> <li>▪ Studi e valutazioni strategiche di impatto dei progetti (rischi e danni a lungo termine) rispetto alla conservazione e allo sviluppo delle risorse ambientali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Popolazione sotto i 15 anni	Percentuale sulla popolazione totale per anno
Popolazione sopra i 65 anni	Percentuale sulla popolazione totale per anno
Tasso medio di dipendenza	Percentuale di persone di età tra 0-14 anni e persone sopra 65 anni sulla popolazione di età tra 15-64 anni, per anno
Tasso medio di dipendenza degli anziani	Percentuale di anziani (65 anni di età e oltre) sulla popolazione di età tra 15-64 anni, per anno
Spesa di cura, alloggio ed assistenza agli anziani	Percentuale di spese per protezione e sicurezza sociale degli anziani sul PIL per anno
Spesa di cura, servizi ed assistenza ai minori	Percentuale di spese per protezione e sicurezza sociale dei minori sul PIL per anno
Tasso di attività delle donne con età tra 55-64 anni	Percentuale di donne di 55-64 anni registrate come forze di lavoro sulla popolazione totale femminile della stessa età per anno
Tasso di attività delle donne con età tra 25-54 anni	Percentuale di donne di 25-54 anni registrate come forze di lavoro sulla popolazione totale femminile della stessa età per anno
Tasso di attività delle donne con età tra 15-24 anni	Percentuale di donne di 15-24 anni registrate come forze di lavoro sulla popolazione totale femminile della stessa età per anno

<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Tasso di attività degli uomini con età tra 55-64 anni	Percentuale di uomini di 55-64 anni registrate come forze di lavoro sulla popolazione totale maschile della stessa età per anno
Tasso di attività degli uomini con età tra 25-54 anni	Percentuale di uomini di 25-54 anni registrate come forze di lavoro sulla popolazione totale maschile della stessa età per anno
Tasso di attività degli uomini con età tra 15-24 anni	Percentuale di uomini di 15-24 anni registrate come forze di lavoro sulla popolazione totale maschile della stessa età per anno
Immigrati minorenni	Numero di immigrati di età tra 0-14 anni per anno
Immigrati minorenni sul totale immigrati	Percentuale di immigrati tra 0-14 anni sul totale immigrati per anno
Studenti immigrati nelle scuole elementari	Percentuale di immigrati sul totale studenti nelle scuole elementari
Debito pubblico per abitante	Euro per anno
Progetti sottoposti a valutazione strategica d'impatto ambientale	Numero di valutazioni effettuate per anno

<b>OR7. Diversità (Come)</b>	
<i>Descrittore</i>	
<p>Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovazione e diversificazione in economia e socio-cultura, alimentate dall'integrazione tra risorse endogene ed esogene</li> <li>▪ Identità e sistemi locali (tradizioni, arti e mestieri, biodiversità, habitat, patrimonio socio-culturale, vocazioni economiche, ecc.)</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Immigrazione femminile	Percentuale di donne immigrate sull'immigrazione totale per anno
Immigrazione dall'Unione Europea (EU 25)	Percentuale sull'immigrazione totale per anno
Immigrazione dall'Europa non EU 25	Percentuale sull'immigrazione totale per anno
Immigrazione dall'Africa	Percentuale sull'immigrazione totale per anno
Immigrazione dall'America	Percentuale sull'immigrazione totale per anno
Immigrazione dall'Asia	Percentuale sull'immigrazione totale per anno
Immigrazione dall'Oceania	Percentuale sull'immigrazione totale per anno
Progetti sulla biodiversità	Numero di programmi e progetti per anno
Aziende con certificazione d'origine locale	Numero di aziende certificate per anno

<b>OR8. Sussidiarietà (Come)</b>	
<i>Descrittore</i>	
<p>Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso la crescita di capacità e il potenziamento (empowerment) delle comunità locali mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attribuzione agli enti locali (<i>devolution</i>) di responsabilità e risorse finanziarie supplementari e non sostitutive di quelle proprie</li> <li>▪ Coinvolgimento della società civile nell'erogazione di servizi (per esempio, gestione di servizi di prossimità quali la cura familiare e per gli anziani, l'assistenza giornaliera per i minori, alloggi sociali, ecc.)</li> <li>▪ Miglioramento e creazione di reti locali di produzione, distribuzione e consumo</li> <li>▪ Integrazione di approcci dall'alto (<i>top-down</i>) e dal basso (<i>bottom-up</i>) per accrescere l'efficienza dei processi decisionali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Attribuzione di responsabilità e risorse finanziarie ai Comuni	Percentuale di risorse finanziarie trasferite dallo Stato e dalla Regione al bilancio comunale per anno
Coinvolgimento della società civile nell'erogazione di servizi sociali	Numero di associazioni alle quali è assegnata l'erogazione di tali servizi per anno
Coinvolgimento della società civile nell'erogazione di servizi culturali	Numero di associazioni alle quali è assegnata l'erogazione di tali servizi per anno
Coinvolgimento della società civile nell'erogazione di servizi ambientali	Numero di associazioni alle quali è assegnata l'erogazione di tali servizi per anno
Reti locali, associazioni e gruppi di acquisto e consumo responsabili dal punto di vista ambientale e sociale	Numero per anno
Soluzioni istituzionali per integrare dimensioni (grandi e piccole) e livelli (alti e bassi) decisionali	Numero di disposizioni e accordi istituzionali per anno

<b>OR9. Networking e partnership (Come)</b>	
<i>Descrittore</i>	
<p>Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miglioramento e creazione di reti relazionali (per esempio, associazioni delle donne, Organismi Non Governativi, ONG)</li> <li>▪ Organizzazioni a rete (per esempio, consorzi e associazioni tra imprese)</li> <li>▪ Alleanze e collaborazione tra i settori pubblici, privati e sociali, soprattutto nei servizi sociali, per l'occupazione, la formazione e l'istruzione</li> <li>▪ Scambio di esperienze e buone pratiche sullo sviluppo sostenibile tra diversi contesti regionali e locali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Associazioni di categoria (imprenditoriale)	Numero per anno
Sindacati dei lavoratori	Numero per anno
Associazioni delle donne	Numero per anno
Associazioni di immigrati	Numero per anno
Associazioni di famiglie per la tutela dei minori	Numero per anno

<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Associazioni per la tutela di persone diversamente abili	Numero per anno
Associazioni per le pari opportunità, i diritti civili e l'inclusione sociale	Numero per anno
Associazioni ambientaliste	Numero per anno
Consorzi tra aziende	Numero per anno
Consorzi tra imprese sociali (terzo settore)	Numero per anno
Partnership tra organismi pubblici, privati e sociali in progetti di politiche e servizi relativi a: sviluppo sostenibile, occupazione, formazione, istruzione, inclusione sociale	Numero di progetti per anno
Partnership tra diversi Comuni per coordinare politiche e servizi per l'occupazione, la formazione e l'inclusione sociale	Numero di servizi associati per anno
Scambio di buone pratiche relative a politiche e servizi per lo sviluppo sostenibile, l'occupazione, la formazione, l'istruzione e l'inclusione sociale	Numero di progetti per anno

### OR10. Partecipazione (Come)

#### *Descrittore*

Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) orienta gli stili di vita verso:

- Aumento di consapevolezza sulle politiche di genere e per la gestione dell'età, l'inclusione sociale e nel lavoro, la responsabilità sociale delle imprese e lo sviluppo sostenibile
- Coinvolgimento degli attori locali (stakeholders), sin dall'inizio, nell'analisi dei problemi territoriali e aziendali, nonché nell'elaborazione di soluzioni adeguate

<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Campagne di sensibilizzazione pubblica per l'inclusione sociale, le politiche di genere, i diritti civili e sul lavoro	Numero per anno
Campagne di sensibilizzazione pubblica per lo sviluppo sostenibile e la responsabilità sociale delle imprese	Numero per anno
Forum ed altri modi organizzativi per coinvolgere gli stakeholders nel processo decisionale	Numero per anno
Forum ed altri modi organizzativi per coinvolgere i lavoratori nei processi decisionali relativi alle strategie aziendali	Numero per anno
Partecipazione delle donne in tutti i suddetti forum e altri modi organizzativi	Stima della percentuale media di donne su tutte le persone componenti i suddetti forum e modi organizzativi per anno

**POTENZIALE SOCIALE SLD: Descrittori e Indicatori**

L'approccio SLD risponde alla domanda seguente: **Quale capacità sociale dovrebbe essere creata per poter seguire l'Orientamento SLD?**

<b>Chi? Capitale Istituzionale (CI)</b>	Capacità di governo
<b>Chi? Capitale Umano (CH)</b>	Capacità di lavoratori, persone a rischio di esclusione sociale, imprenditori, ecc.
<b>Chi? Capitale Sociale (CS)</b>	Capacità delle strutture a rete della società civile

Capitale Istituzionale (CI)

<b>CI1. Distribuzione di competenze per processi decisionali strategici</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processi istituzionali dove la distribuzione frattale di competenze favorisce le decisioni degli enti locali in merito a sviluppo sostenibile, occupazione, formazione, politiche sociali e sanitarie</li> <li>▪ Metodi e procedure che agevolano una stretta interazione tra enti pubblici ed attori dei settori privati e sociali, includendo i vari interessi economici, socio-culturali e ambientali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Competenze assegnate ai Comuni nelle politiche di sviluppo sostenibile	Scelta tra: Totale / Parziale / Nessuna
Competenze assegnate ai Comuni nelle politiche per l'occupazione e la formazione	Scelta tra: Totale / Parziale / Nessuna
Competenze assegnate ai Comuni nelle politiche di inclusione sociale	Scelta tra: Totale / Parziale / Nessuna
Competenze assegnate ai Comuni nelle politiche per la salute	Scelta tra: Totale / Parziale / Nessuna
Nuovi metodi e procedure di <i>Governance</i> stabiliti in progetti e piani	Numero di progetti e piani per anno

<b>CI2. Autonomia di bilancio per sostenere processi decisionali strategici</b>
<i>Descrittore</i>
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Libertà di scelta attribuita agli enti locali per la gestione del bilancio pubblico</li> <li>▪ Partecipazione degli stakeholders locali nei processi decisionali sulla gestione del bilancio pubblico</li> </ul>

<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Totale di fondi pubblici non vincolati trasferiti da Stato e Regione ai Comuni	Percentuale di risorse finanziarie senza vincolo di destinazione sul totale dei trasferimenti da Stato e Regione per anno
Modalità istituzionali per coinvolgere gli stakeholders nei processi decisionali relativi al bilancio pubblico	Numero di organismi per la consultazione degli stakeholders per anno

<b>CI3. Interazioni equilibrate</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interazioni tese a garantire il diritto di essere parte e cittadini del sistema locale mediante servizi e strutture idonee</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Centri e comitati per le pari opportunità (per esempio, tra uomini e donne), i diritti civili, i diritti dei minori, ecc.	Numero per anno
Partecipazione di gruppi di immigrati nei processi decisionali dei governi locali (per esempio, statuti, risoluzioni e strutture)	Numero di Comuni per anno

<b>CI4. Accesso a informazione, dialogo e dibattito</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informazione e dibattito su sviluppo sostenibile, occupazione, formazione, politiche sociali ecc. per favorire il tessuto connettivo tra attori, comunità e istituzioni locali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Reti di comunicazione interattive con i cittadini, per esempio, <i>e-government</i>	Numero per anno

Capitale Umano (CU)

<b>CU1. Percezione della varietà di approcci di sviluppo</b>
<i>Descrittore</i>
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volontà e pratiche degli stakeholders locali tese ad ampliare i loro punti di vista e modi di pensare, cercando nuovi temi e concezioni di sviluppo locale</li> </ul>

<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Laboratori e seminari focalizzati su sviluppo sostenibile, inclusione sociale, politiche di genere e gestione dell'età	Numero per anno
Pubblicazioni sullo sviluppo sostenibile	Numero per anno
Reti di comunicazione interattive (via Internet) su sviluppo sostenibile, inclusione sociale, politiche di genere e gestione dell'età	Numero per anno

<b>CU2. Innovazione e creatività imprenditoriale</b>	
<i>Descrittore</i>	
<p>Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità riproduttiva del contesto locale, basata su origini culturali comuni, mobilitazione di risorse potenziali e ricerca</li> <li>▪ Fertilizzazione del tessuto economico locale per inserire le singole aziende nei flussi di rapporti di produzione interni ed esterni</li> <li>▪ Responsabilità sociale delle imprese</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Dimensione media aziendale in tutti i settori economici	Numero di occupati per unità locale per anno
Dimensione media aziendale nell'Agricoltura	Numero di occupati per unità locale per anno
Dimensione media aziendale nell'Industria	Numero di occupati per unità locale per anno
Dimensione media aziendale nei Servizi	Numero di occupati per unità locale per anno
Aziende con certificazione ISO 14001, EMAS II, Vision 2000 e SA 8000	Numero di aziende per anno

<b>CU3. Capacità di affrontare complessità e anticipare cambiamenti</b>	
<i>Descrittore</i>	
<p>Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie a livello locale in grado di aumentare la capacità degli stakeholders locali nell'anticipare cambiamenti e fronteggiare una quantità rilevante di problemi, individuando soluzioni che possano ridurre l'incertezza attraverso la gestione sostenibile delle risorse endogene</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Piani per il recupero ed il riutilizzo dei rifiuti	Numero per anno
Piani per l'energia rinnovabile	Numero per anno
Piani per tecnologie pulite	Numero per anno
Piani per la bio-edilizia	Numero per anno
Piani per l'agricoltura biologica	Numero per anno
Piani per la gestione sostenibile delle acque	Numero per anno
Piani per il turismo sostenibile	Numero per anno
Piani per la logistica sostenibile	Numero per anno
Piani per il consumo responsabile	Numero per anno
Piani per gli acquisti verdi ( <i>green procurements</i> )	Numero per anno
Corsi di formazioni sullo sviluppo sostenibile	Numero per anno
Corsi di formazione sull'inclusione sociale e le politiche di genere	Numero per anno

<b>CU4. Occupabilità</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miglioramento della capacità di partecipare in modo attivo al mercato del lavoro mediante percorsi personalizzati, lavoro autonomo e creazione occupazionale, supportati dal potenziamento di abilità individuali e collettive (empowerment)</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Corsi di formazione per l'empowerment delle donne	Numero per anno
Corsi di formazione per il lavoro autonomo e le creazione di impresa	Numero per anno
Corsi di formazione e stage per promuovere l'occupazione	Numero per anno
Corsi di formazione per la responsabilità sociale e ambientale delle imprese	Numero per anno
Progetti specificamente mirati all'inserimento lavorativo di persone a rischio di esclusione sociale (per esempio, donne, immigrati, persone diversamente abili, senza fissa dimora)	Numero per anno

<b>CU5. Fiducia sulle proprie risorse senza compromettere quelle altrui</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborazione tra attori locali per utilizzare sinergicamente risorse endogene ed esogene</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Organismi interdipartimentali e intersettoriali	Numero per anno
Piani congiunti di marketing territoriale	Numero per anno
Conferenze con altre comunità locali dell'Unione Europea	Numero per anno

<b>CU6. Integrazione di abilità tecniche e sociali per processi di innovazione</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miglioramento nella capacità di essere socialmente attivi e di avere abilità tecniche e professionali attraverso l'integrazione di conoscenza "tacita" (immersa nel contesto locale) e codificata (metodi di apprendimento formalizzati)</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Corsi di formazione professionale che integrano abilità tecniche e sociali	Numero per anno

Capitale Sociale (CS)

<b>CS1. Saperi locali per processi di diversificazione</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processi di diversificazione in economia, socio-cultura e ambiente, basati su scoperta e ri-codificazione dei saperi locali e delle qualità specifiche del territorio</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Progetti per la diversificazione economica, socio-culturale ed ambientale locale	Numero per anno
Progetti di ricerca su identità locali, arti e mestieri, patrimonio culturale ed altre risorse endogene	Numero per anno

<b>CS2. Coesione multiculturale per valorizzare lo sviluppo locale</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interrelazioni aperte tra conoscenze e culture diverse, considerando sia le attuali componenti del contesto locale, sia quelle future</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Programmi per l'emersione del lavoro nero	Numero per anno
Progetti per l'integrazione multiculturale e l'inserimento lavorativo e sociale	Numero per anno
Lavoratori autonomi immigrati (che lavorano nelle proprie imprese, in agricoltura o come liberi professionisti)	Numero per anno
Rapporti tra lavoratori autonomi immigrati e tessuto imprenditoriale locale	Percentuale di lavoratori autonomi immigrati sul numero totale di aziende locali per anno

<b>CS3. Coesione sociale</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Piani di inclusione sociale che valorizzano reti di reciproco aiuto e fiducia, rapporti interpersonali, senso di appartenenza, coinvolgendo operatori e comunità locali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Piani locali di inclusione sociale (alloggio, trasporto sociale, cura dei minori, immigrati, anziani, ecc.)	Numero per anno

<b>CS4. Mobilitazione di tutti gli attori</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agenti di sviluppo locale, facilitatori e animatori di interazioni multiple tra gli stakeholders tramite un flusso di conoscenze volto alla crescita di capacità</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Agenzie per lo sviluppo locale e l'inclusione sociale	Numero per anno

<b>CS5. Sistema di valori condivisi</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conoscenze e valori condivisi dagli stakeholders sulle interdipendenze economiche, ambientali e sociali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Comitati e forum per coinvolgere gli stakeholders in valutazioni strategiche degli impatti (socio-culturali, ambientali ed economici) delle politiche territoriali	Numero per anno
Forum ed altri modi organizzativi per coinvolgere i lavoratori nelle valutazioni ambientali / sociali delle strategie aziendali	Numero per anno

<b>CS6. Visioni di sviluppo condivise</b>	
<i>Descrittore</i>	
Lo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) è agevolato da: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacità di pensare strategicamente (a lungo termine), chiaramente espressa in piani e progetti territoriali condivisi dagli stakeholders locali tramite processi decisionali partecipativi</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Patti territoriali di sviluppo	Numero per anno
Processi di Agenda Locale 21	Numero per anno

## DINAMICA SLD: Descrittori e Indicatori

L'approccio SLD risponde alla domanda: **Quali energie stimolare affinché il Potenziale Sociale produca cambiamenti a favore dello Sviluppo di una Vita Sostenibile?**

Gli aspetti della Dinamica SLD sono rappresentati da 6 leve di trasformazione (**Quando**) che favoriscono cambiamenti positivi nella gestione dei servizi.

<b>D1. Comprensione dei problemi</b>	
<i>Descrittore</i>	
Cambiamenti a favore dello Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) possono essere prodotti da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apertura intra-organizzativa (interna) ed inter-organizzativa (esterna) dei servizi per trovare soluzioni idonee a livello locale attraverso una migliore comprensione delle problematiche dell'età e di genere, con specifica attenzione alle lavoratrici</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Esistenza di buone pratiche di collaborazione permanente tra stakeholders e servizi nella ricerca tesa a integrare politiche di genere, per l'occupazione, l'inclusione sociale e la salute	Numero per anno
Esistenza di commissioni e gruppi congiunti tra servizi sociali, per la salute, l'occupazione e la formazione nella gestione delle politiche dell'età e di genere	Numero per anno

<b>D2. Apprendimento aperto e collettivo</b>	
<i>Descrittore</i>	
Cambiamenti a favore dello Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) possono essere prodotti da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di utilizzare nuovi approcci, metodi e strumenti per fornire migliori servizi investendo in Capitale Istituzionale, Umano e Sociale</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Esistenza di buone pratiche di servizi per l'occupazione, la formazione, il sociale e la salute, coinvolti in iniziative locali per lo sviluppo sostenibile	Numero per anno

<b>D3. Negoziazione e co-decisione</b>	
<i>Descrittore</i>	
Cambiamenti a favore dello Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) possono essere prodotti da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di coinvolgere tutti i significativi stakeholders in procedure di negoziazione per arrivare a decisioni condivise sull'integrazione delle politiche occupazionali, di genere, per la gestione dell'età, l'inclusione sociale in una strategia complessiva per lo sviluppo locale</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Esistenza di buone pratiche di collaborazione permanente tra stakeholders e servizi per integrare politiche relative all'età, all'occupazione, all'inclusione sociale e la salute	Numero per anno

<b>D4. Creazione di una visione condivisa</b>	
<i>Descrittore</i>	
Cambiamenti a favore dello Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) possono essere prodotti da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chiare visioni e missioni organizzative che motivino il personale dei servizi e siano facilmente comprensibili dai clienti (lavoratrici anziane) e dagli altri stakeholders</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Esistenza di dichiarazioni chiare su visioni e missioni di servizi, piani e progetti integrati	Numero per anno

<b>D5. Orientamento al Cliente</b>	
<i>Descrittore</i>	
Cambiamenti a favore dello Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) possono essere prodotti da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralità di lavoratrici e donne a rischio di esclusione sociale, viste come “cliente &amp; risorsa” dei servizi</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Esistenza di codici e carte orientate al cliente dei servizi per le politiche di genere, inclusione sociale ed occupazione	Numero per anno
Esistenza di Circoli o Consigli di Qualità, ai quali partecipano le/i clienti o loro rappresentanti	Numero per anno

<b>D6. Orientamento al Risultato</b>	
<i>Descrittore</i>	
Cambiamenti a favore dello Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) possono essere prodotti da:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilità, trasparenza ed efficacia dei servizi secondo i risultati attesi da piani, progetti ed iniziative locali</li> </ul>	
<i>Indicatori chiave</i>	<i>Unità di misura</i>
Esistenza di buoni sistemi di monitoraggio e valutazione sui risultati attesi da politiche, piani e servizi	Numero per anno

## Struttura del Piano d’Azione

Le ipotesi di azioni innovatrici derivate dall’Analisi del Contesto Locale costituiscono le materie prime necessarie ad elaborare un Piano di Azione unitario per il territorio preso in esame.

Le procedure per elaborare il Piano di Azione sono facilitate dal sistema on-line (via Internet) SLD tramite moduli specifici che sono compilati dal gruppo responsabile del progetto (ricercatori) per:

- determinare percorsi fattibili (Passo 1)
- migliorare le ipotesi finali e individuare le loro priorità (Passo 2)
- completare il Piano di Azione con misure organizzative e finanziarie (Passo 3)

### Passo 1: determinare percorsi fattibili

Ogni gruppo responsabile del progetto, con la collaborazione del relativo Gruppo Consultivo Locale (LAG), esamina le relazioni tra le ipotesi di azioni innovatrici per identificare combinazioni appropriate rispondendo alla seguente domanda chiave:

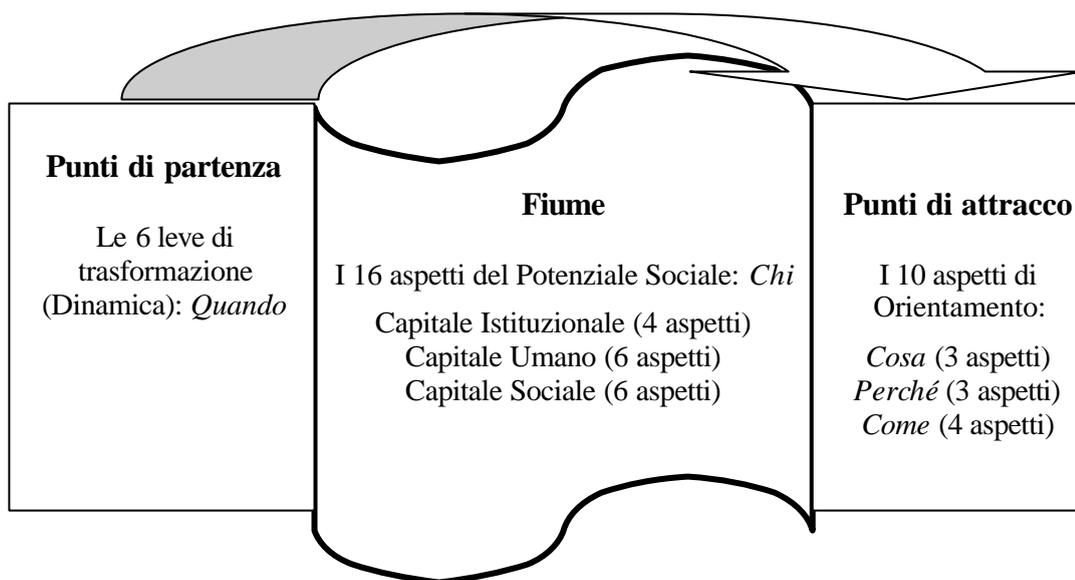
- quali leve di trasformazione (Dinamica) possono essere utilizzate per agire meglio sui fattori chiave locali (Potenziale Sociale) al fine di promuovere percorsi fattibili verso lo sviluppo di una vita sostenibile (Orientamento)?

È come attraversare un fiume in punti diversi mediante l’uso di imbarcazioni adatte.

I punti di partenza si trovano sulla sponda sinistra del fiume e consistono nelle sei leve di trasformazione che forniscono alle imbarcazioni l’energia (per esempio, carburante ed attrezzature) necessaria per attraversare il fiume.

I punti di attracco si trovano sulla sponda destra del fiume e consistono nei dieci aspetti che guidano l’attraversamento del fiume mediante percorsi idonei.

Le imbarcazioni rendono possibile l’attraversamento del fiume affrontando le difficoltà e le sfide di ogni percorso. Le imbarcazioni dovrebbero essere utilizzate a seconda delle loro capacità specifiche. Le imbarcazioni sono infatti costituite dai sedici aspetti del potenziale sociale.

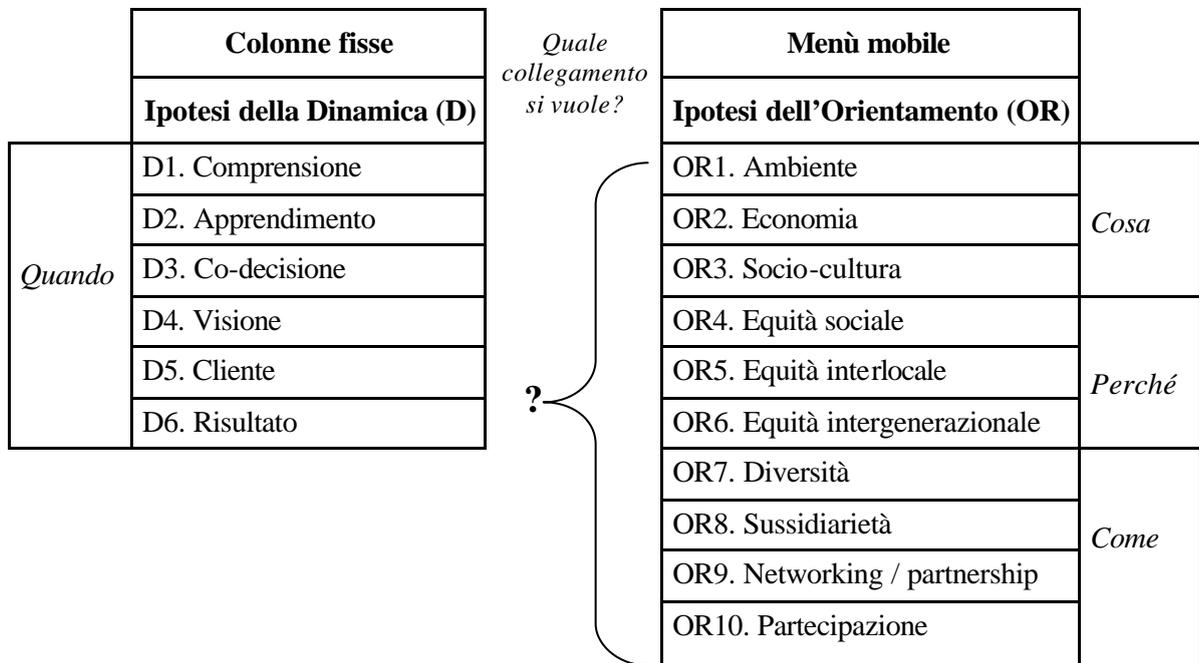


Sono dunque necessarie due fasi per rispondere alla suddetta domanda:

- la fase di collegamento dove sono identificate le traiettorie verso SLD esaminando la migliore associazione tra le azioni innovatrici di ogni leva della Dinamica e quelle riguardanti uno o più aspetti dell'Orientamento
- la fase di collocamento dove, lungo tali traiettorie, sono posizionate le azioni innovatrici che stimolano e migliorano uno o più aspetti del Potenziale Sociale

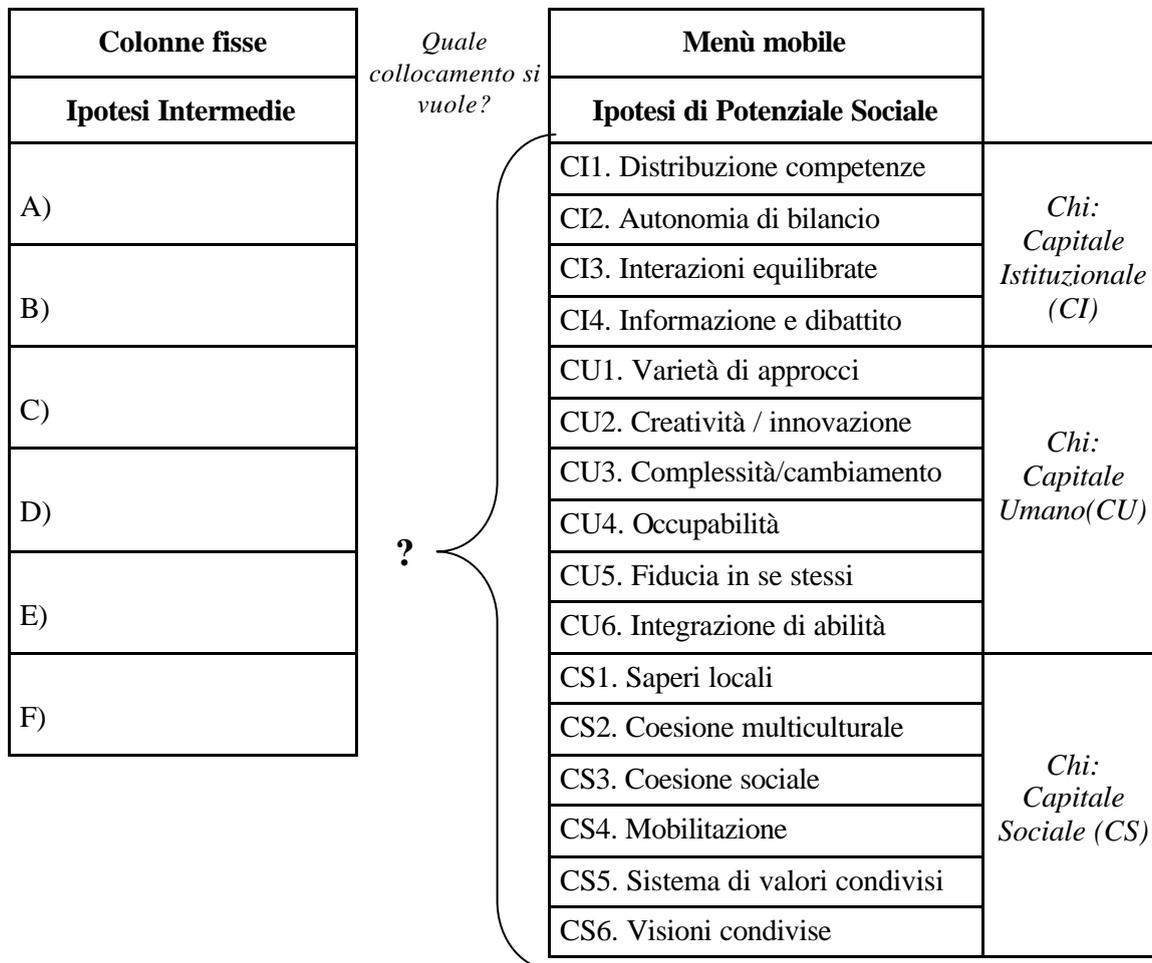
La combinazione delle ipotesi è facilitata da uno specifico modulo.

Il modulo comincia con la fase di collegamento, chiedendo quali ipotesi di Orientamento devono essere associate con una delle ipotesi della Dinamica. Per rispondere a questa domanda, le sei ipotesi relative alla Dinamica sono riportate in colonne fisse, mentre le dieci ipotesi relative all'Orientamento appaiono in un menù mobile dal quale possono essere selezionati gli ingredienti più idonei.



Ipotesi intermedie	Traiettorie
	D1 + una o più OR
	D2 + una o più OR
	D3 + una o più OR
	D4 + una o più OR
	D5 + una o più OR
	D6 + una o più OR

Una volta decise le connessioni, il modulo focalizza l'attenzione sulla fase di collocamento. Il modulo chiede quali ipotesi di Potenziale Sociale devono essere posizionate lungo tali traiettorie. Per rispondere a questa domanda, le sei traiettorie tra Dinamica e Orientamento sono riportate in colonne fisse, mentre le quattro ipotesi relative al Capitale Istituzionale e le sei rispettive ipotesi relative a Capitale Umano e Capitale Sociale appaiono in un menù mobile dal quale possono essere selezionati gli ingredienti più idonei.



Ipotesi Finali	Traiettorie
	A + una o più Potenzialità Sociali
	B + una o più Potenzialità Sociali
	C + una o più Potenzialità Sociali
	D + una o più Potenzialità Sociali
	E + una o più Potenzialità Sociali
	F + una o più Potenzialità Sociali

Passo 2: migliorare le ipotesi finali e individuare le loro priorità

Sei traiettorie principali emergono dalle fasi di combinazioni sopra illustrate, ed il seguente modulo permette ad ogni gruppo responsabile del progetto di capire e sviluppare ulteriormente i contenuti delle ipotesi in termini di:

<b>Breve descrizione = Finalità</b>
<b>Risultati attesi</b>
<b>Misure finanziarie e organizzative</b>

I vari contenuti di ogni ipotesi possono infatti essere meglio costruiti:

- alcuni di essi presentano un ruolo sovrastante dando più di altri il senso delle finalità e degli scopi dell'azione; contribuiscono quindi alla breve descrizione
- alcuni di essi descrivono aspettative e probabili risultati probabili; possono quindi essere utilizzati per identificare i risultati attesi
- alcuni di essi trattano questioni più pratiche di altri, considerando finanziamenti, strutture, sistemi e procedure o accordi specifici; possono quindi essere utilizzati per focalizzare l'attenzione su misure concrete di natura sia finanziaria, sia organizzativa

È compito del gruppo responsabile del progetto di elaborare le sei ipotesi aggregate per poterle presentare in maniera completa seguendo la suddetta struttura.

Una volta definite le sei strategie aggregate, il loro ordine di priorità è determinato dal gruppo responsabile del progetto e dal relativo Gruppo Consultivo Locale (LAG).

Le priorità sono necessarie per suggerire azioni fattibili in una prospettiva triennale. Questo rappresenta il primo periodo di tempo durante il quale il Piano di Azione sarà attuato alla fine di un progetto SLD attraverso:

- coordinamento tra organismi di supporto, agenzie di sviluppo, dipartimenti e servizi di amministrazioni pubbliche locali
- mobilitazione degli stakeholders locali e delle loro reti

La priorità può essere assegnata discutendo sulla correlazione delle sei ipotesi, per poter raggiungere una decisione condivisa tra i ricercatori e stakeholders. Un metodo più efficiente e semplice è quello della "borsa dei punti". Un budget di sei punti è dato ad ogni persona che partecipa alla decisione. La persona può distribuire i punti secondo la propria opinione, anche con gli estremi casi di assegnare tutti i sei punti ad una sola ipotesi principale, oppure di attribuire un solo punto ad ogni ipotesi principale. I punteggi totali assegnati ad ogni ipotesi determinano la scala di priorità.

Passo 3: completare il Piano di Azione con misure organizzative e finanziarie

Le misure finanziarie ed organizzative sono trasferite in un modulo specifico dove il gruppo responsabile del progetto, consultandosi con il Gruppo Consultivo Locale (LAG), riporta ogni linea d'intervento :

- la durata
- il budget necessario
- la fonte di finanziamento, per esempio, Programmi Operativi Regionali e Documenti Unici di Programmazione relativi ai Fondi Strutturali Europei, fondi da Camere di Commercio, enti finanziari privati, associazioni ed reti degli stakeholders
- il dipartimento o l'agenzia responsabile per la gestione delle misure previste

Questo modulo può essere compilato solo se esistono informazioni sulle scelte fatte dai decisori locali, tenendo presente che il Piano di Azione è elaborato da ricercatori e stakeholders per:

- favorire ulteriori decisioni
- migliorare strategie e politiche locali senza mai sostituirsi ai normali processi decisionali, istituzionalizzati secondo le regole della democrazia esistenti nei contesti locali presi in esame
- essere presentato ai decisori locali come un prodotto da negoziare ulteriormente al fine di giungere ad accordi su ogni (o qualche) misura suggerita

La presentazione del Piano di Azione consiste in tre rapporti collegati. Le loro versioni provvisorie sono prodotte automaticamente dal sistema on-line SLD (si veda Capitolo 10) affinché il gruppo responsabile del progetto (ricercatori) elabori quelle finali con integrazioni a:

- Sommario (4 paragrafi)
- Piano di Azione (6 capitoli, uno per ogni Ipotesi Principale – Traiettorie)
- Analisi del Contesto Locale (32 capitoli, uno per ogni Aspetto SLD)

## Sintesi

Questo capitolo spiega come elaborare un Piano di Azione territoriale coinvolgendo gli stakeholders locali mediante metodi, procedure e strumenti specifici.

<b>Metodi, procedure e strumenti</b>	<b>Finalità</b>	<b>Risultati attesi</b>
Analisi del Contesto Locale	Utilizzare in maniera strategica l'analisi SWOT (Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce) secondo i 32 aspetti dell'approccio SLD e tramite sei passi principali	Raccolta e combinazione di opinioni e punti di vista individuali per determinare ipotesi esaurienti di azioni innovatrici
Descrittori ed indicatori dell'Orientamento	Indirizzare l'analisi SLD / SWOT con un chiaro orientamento a "Cosa, Perché e Come" fare nei prossimi anni	Armonizzazione dei contenuti dell'Analisi di Contesto Locale in differenti casi-studio locali, rispettando e valorizzando le loro diversità
Descrittori ed indicatori del Potenziale Sociale	Indirizzare l'analisi SLD / SWOT alla crescita della capacità dei Capitali Istituzionali, Umani e Sociali, che costituiscono il "Chi" di una Migliore Governance nei prossimi anni	
Descrittori ed indicatori della Dinamica	Indirizzare l'analisi SLD / SWOT con energie che rendono possibile l'innovazione nei prossimi anni (Quando)	
Piano d'Azione	Fondere tutte le valutazioni e le decisioni in 6 principali traiettorie unitarie, dove il potenziale sociale locale è stimolato a dirigersi verso lo Sviluppo di una Vita sostenibile. Questo significa migliorare e assegnare priorità ad ipotesi finali di cambiamento mediante tre passi principali	Corsi d'azione finalizzati a migliorare la capacità di anticipare e gestire il cambiamento in una prospettiva triennale

Il gruppo responsabile del progetto deve integrare capacità di ricerca con abilità di animazione, facilitazione e formazione: un'integrazione necessaria anche per le Iniziative Pilota che sono illustrate nel prossimo capitolo.



## CAPITOLO 8: INIZIATIVE PILOTA

### Introduzione

*L'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) vuole contribuire a migliorare la capacità degli stakeholders locali di definire modi innovativi per la gestione dell'età e di genere nei sistemi imprenditoriali tramite interrelazioni ed integrazioni fluide tra tempi di lavoro, per la famiglia e sociali.*

Le Iniziative Pilota contengono ipotesi di azioni innovatrici a livello aziendale. Esse riguardano le strategie per l'organizzazione del lavoro, i comportamenti e le risorse umane. Queste strategie sono supportate e rafforzate dalle misure previste nei Piani di Azione (Capitolo 7), connettendo responsabilità aziendali, pubbliche e della società civile.

Le Iniziative Pilota derivano dall'Analisi del Posto di Lavoro svolta dal gruppo responsabile del progetto, in consultazione con gli stakeholders coinvolti nel Gruppo Locale di Progettazione (LPG – Capitolo 6), attraverso le seguenti fasi:

- selezione di un campione di aziende locali e di un campione di lavoratrici
- elaborazione di questionari specifici ma confrontabili da somministrare ai due campioni
- aggregazione e valutazione finale dei risultati dei questionari in termini di Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce (analisi SLD / SWOT) utilizzando i 10 aspetti di Orientamento che rispondono alle domande “Cosa” e “Perché” (Capitolo 1) e “Come” (Capitolo 2) dell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD)
- elaborazione di ipotesi di azioni innovatrici per formulare le Iniziative Pilota aziendali

Uno specifico Descrittore è formulato per ciascuno dei 10 aspetti di Orientamento SLD assieme a una serie di Indicatori per facilitare una più dettagliata Analisi del Posto di Lavoro, nonché per monitorare gli impatti delle azioni innovatrici una volta avviate.

I seguenti paragrafi sono dedicati a descrivere:

- Campioni e questionari
- Descrittori e indicatori dell'Orientamento e le voci dei relativi questionari
- Analisi del Posto di Lavoro
- Struttura delle Iniziative Pilota

## Campioni e questionari

Sia le dimensioni, sia le componenti dei due campioni (aziende locali e lavoratrici anziane) devono essere formulate secondo le caratteristiche specifiche del contesto locale in esame. Tali caratteristiche sono evidenziate dai risultati in corso d'opera provenienti dall'Analisi del Contesto Locale (ACL, Capitolo 7), che permettono ai ricercatori ed agli stakeholders di percepire potenzialità e bisogni anche a livello aziendale secondo il significato e la direzione dei percorsi SLD (Sviluppo di una Vita Sostenibile).

Dopo circa otto mesi di lavoro sull'Analisi del Contesto Locale, ciascun gruppo responsabile di progetto è in grado di identificare, in collaborazione con il Gruppo Locale di Progettazione (LPG), i due campioni entro un tetto massimo consigliato di 20 aziende e 100 lavoratrici anziane.

Tre sono i questionari da somministrare ai due campioni:

- uno relativo al profilo aziendale
- uno dedicato al benchmarking aziendale
- uno che esplora le condizioni di vita delle lavoratrici anziane

I tre questionari sono formulati secondo i Descrittori dei 10 aspetti di Orientamento che rispondono alle domande “Cosa, Perché” e “Come” dell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD) nel contesto aziendale.

Sebbene ogni questionario abbia una finalità diversa, i campi e i temi dell'indagine sono strettamente correlati tra loro in modo da:

- dare risultati finali che possono essere valutati e comparati coerentemente
- formulare coerenti ipotesi di azioni innovatrici relative alle Iniziative Pilota aziendali
- utilizzare dette ipotesi per integrare e rafforzare quelle previste nei Piani di Azione territoriali

Il primo questionario (profilo aziendale) esamina le strategie d'impresa relative a:

- organizzazione del lavoro
- comportamento organizzativo
- gestione delle risorse umane, comprendendo temi relativi all'età e al genere

Il secondo questionario (benchmarking aziendale) riguarda gli andamenti aziendali, raccogliendo:

- dati dello Stato Patrimoniale che forniscono informazioni sul totale delle immobilizzazioni (investimenti), quelle materiali (tecniche), immateriali e finanziarie; questi dati possono essere utilizzati soltanto per 6 aspetti SLD, con l'esclusione della Diversità e dei tre aspetti di Equità (tra persone, tra territori e tra generazioni)
- dati del Conto Economico che danno informazioni su fatturato, acquisti, costi di produzione, commercializzazione, amministrazione, leasing, lavoro, ammortamenti e accantonamenti; questi dati possono essere utilizzati per tutti i 10 aspetti SLD.
- stime sulle proprietà ecologiche e socio-culturali del fatturato come percentuale del valore totale creato
- specifiche informazioni su beni e servizi acquistati da aziende con un profilo di qualità sociale e ambientale, nonché su beni e servizi acquistati da aziende locali

Il terzo questionario è dedicato alle lavoratrici anziane, ed esamina le principali caratteristiche:

- delle loro condizioni nell'organizzazione del lavoro e nel posto di lavoro, compresi i temi relativi a salute, genere, discriminazione e ruoli, nonché il coinvolgimento e la partecipazione nei processi decisionali
- del loro status occupazionale e percorso di carriera, compresi i processi di apprendimento e formazione
- dei loro tempi di lavoro e di vita, comprese le condizioni della famiglia

Indicatori e voci (items) dei tre questionari sono collegati dai Descrittori dei 10 aspetti di Orientamento SLD, ad esempio:

<b>OR 1. Ambiente (Cosa)</b> Descrittore
<b>Profilo aziendale</b> Indicatori chiave / Unità di misura
<b>Benchmarking aziendale</b> Voce del Conto Economico in EURO Voce dello Stato Patrimoniale in EURO
<b>Lavoratrici anziane</b> Domande a scelta multipla o singola

La prossima sezione presenta dettagliatamente i tre questionari

**ORIENTAMENTO SLD: Descrittori, Indicatori e Items (voci) dei questionari**

L’approccio SLD risponde alla seguente domanda: **Quale direzione dovrebbe essere data ai sistemi d’impresa?**

<b>Cosa</b> vogliamo sostenere?	L’integrazione tra tre <b>Dimensioni di Sviluppo</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente</li> <li>• Economia</li> <li>• Socio-cultura</li> </ul>
<b>Perché</b> vogliamo sostenerla?	Per integrare tre <b>Dimensioni di Equità</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equità tra persone</li> <li>• Equità tra territori</li> <li>• Equità tra generazioni</li> </ul>
<b>Come</b> vogliamo sostenerla?	Attraverso l’integrazione di quattro <b>Principi Sistemati</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversità</li> <li>• Sussidiarietà</li> <li>• Networking / Partnership</li> <li>• Partecipazione</li> </ul>

I descrittori seguenti sottolineano le questioni principali da considerare nell’Analisi del Posto di Lavoro, insieme agli indicatori ed agli items (voci) dei relativi questionari.

La selezione degli indicatori e degli items è stata fatta prendendo in considerazione una vasta letteratura, e cioè:

- gli indicatori di Sviluppo Sostenibile (SDI) elaborati dalla Commissione Europea (CEC, 2005e)
- gli indicatori di performance ambientale relativi al sistema comunitario di ecogestione e audit – EMAS (CEC, 2003a)
- i questionari relativi alle condizioni lavorative, ai temi sulla gestione dell’età e di genere, attualmente e generalmente utilizzati dalla *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* - Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e del lavoro (EF, 1997a, 2000, 2001, 2003b, 2003c, 2005)

<b>OR1. Ambiente (Cosa)</b>
<i>Descrittore</i>
<p>Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riduzione del consumo di risorse naturali, Riutilizzo di prodotti, Riciclo di prodotti, scarti di lavorazione, semi-lavorati e rifiuti (principio delle “3R” per proteggere gli ecosistemi)</li> <li>▪ Diffusione di processi, prodotti e tecnologie pulite</li> <li>▪ Prevenzione e riduzione dell’inquinamento</li> <li>▪ Utilizzazione di fonti di energia rinnovabili</li> <li>▪ Luoghi di lavoro salubri e sicuri</li> <li>▪ Abbattimento di barriere e rischi fisici per prevenire il logorio delle capacità umane</li> <li>▪ Progettazione ergonomica dei posti di lavoro per ridurre il declino fisico</li> </ul>

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Rifiuti totali	Tonnellate per anno	
Rifiuti per unità di fatturato	Indice (Tonnellata / fatturato in Euro) per anno	
Rifiuti pericolosi	Percentuale rifiuti pericolosi su totale rifiuti per anno	
Totale di materiali di imballaggio	Tonnellate per anno	
Totale consumo energetico	Megajoule (MJ) per anno	
Totale consumo energetico per unità di fatturato	Indice (MJ / Fatturato Euro) per anno	
Utilizzo di fonti di energia rinnovabile (impianti idroelettrici, eolici, solari, geotermici e biomasse/rifiuti)	Rapporto tra energia da fonti rinnovabili e consumo energetico totale per anno	
Totale emissioni gas serra e produzione CO2	Tonnellate per anno su aggregati di CO2 equivalenti	
Totale produzione CO2 per unità di fatturato	Indice (Tonnellate / Fatturato Euro) per anno	
Consumo acqua	Tonnellate per anno	
Consumo acqua per unità di fatturato	Indice (Tonnellate / Fatturato Euro) per anno	
Terreni contaminati da metalli pesanti, insetticidi e fertilizzanti, ecc.	Metri quadri di terreno contaminato per anno	
Qualità dell'acque nel luogo di lavoro	Concentrazione massima di sostanze nocive in milligrammi per litro	
Rischi e stress sul luogo di lavoro (I)	Livello massimo di rumore in decibel	
Rischi e stress sul luogo di lavoro (II)	Percentuale di postazioni di lavoro insalubri sul totale postazioni di lavoro	
Postazioni di lavoro ergonomiche e abbattimento barriere fisiche	Percentuale di postazioni di lavoro controllate e/o migliorate per anno	

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>
<p>Valore della produzione e delle attività connesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stima (in percentuale) della proprietà ecologica attribuibile al valore della vendita</li> </ul>
<p>Costi di produzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci riciclabili, materie prime seconde, sostitutive di quelle nocive</li> <li>▪ Beni e servizi acquistati da aziende ambientalmente responsabili (ad esempio, ISO 14001, EMAS II)</li> <li>▪ Spese di produzione relative all'uso di risorse rinnovabili e riciclate (energia, acqua, ecc.)</li> <li>▪ Oneri e spese di commercializzazione per l'impiego di sistemi di logistica e di trasporto a risparmio ambientale</li> <li>▪ Oneri e spese di commercializzazione per packaging (imballaggio) riutilizzabile e riciclato</li> <li>▪ Canoni leasing per sistemi di protezione ambientale</li> </ul>

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>	
<i>Voce dello Stato Patrimoniale in EURO</i>	
Immobilizzazioni materiali (tecniche): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemi di risparmio ed efficienza energetica</li> <li>▪ Sistemi di risparmio, efficienza e riciclo delle acque</li> <li>▪ Sistemi di abbattimento emissioni effetto serra</li> <li>▪ Sistemi di recupero e riciclo di scarti, prodotti usati</li> <li>▪ Sistemi di riduzione inquinamento del suolo</li> <li>▪ Fabbricati in bio-edilizia</li> <li>▪ Macchinari a basso impatto ambientale (energia, rumore, inquinamento, etc.)</li> <li>▪ Attrezzature a basso impatto ambientale (energia, rumore, inquinamento, etc.)</li> <li>▪ Veicoli e mezzi di trasporto a basso impatto ambientale (energia, rumore, inquinamento, etc.)</li> <li>▪ Sistemi di riduzione packaging (imballaggio)</li> </ul>	
Immobilizzazioni immateriali: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificazioni e marchi di qualità ambientale</li> </ul>	

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Protezione degli ecosistemi, tecnologie e processi puliti</i>	
Lei lavora usando	Se SI barrare la casella
▪ Procedure e metodi per ridurre, riutilizzare o riciclare materie prime, prodotti, ricambi, semi-lavorati e rifiuti	
▪ Procedure e metodi per prevenire e ridurre l'inquinamento	
▪ Tecnologie e processi puliti	
▪ Fonti energetiche rinnovabili	
<i>Rischi e stress sul luogo di lavoro</i>	
Sul lavoro è esposta a	Se SI barrare la casella
▪ Vibrazioni da attrezzi manuali, macchinari, ecc.	
▪ Forte rumore (deve alzare la voce per poter parlare con altre persone)	
▪ Alte temperature	
▪ Basse temperature	
▪ Inalazione di vapori, fumi, polveri ed altre sostanze nocive	
▪ Uso o contatto di materiali, prodotti e sostanze nocivi	
▪ Radiazioni (raggi-X, radiazioni radioattive, luci di saldatura, raggi laser)	
▪ Posizioni di lavoro quasi sempre stancanti o dolorose	
▪ Sollevare o spostare carichi pesanti quasi sempre	
▪ Stare in piedi o camminare quasi sempre	
▪ Portare vestiario o attrezzature protettive quasi sempre	
<i>Posizioni ergonomiche e abbattimento di barriere fisiche</i>	
Il suo luogo di lavoro è	Se SI barrare la casella
▪ Controllato periodicamente	
▪ Migliorato se necessario	

<b>Lavoratrici anziane</b>			
<i>Qualità ambientale</i>			
Nell'ambiente in cui vive (cioè il quartiere della sua casa) ci sono problemi relativi a:	Barrare una sola casella		
	Molti	Pochi	Nessuno
▪ Rumore			
▪ Inquinamento dell'aria			
▪ Mancanza di accesso a zone verdi o di ricreazione			
▪ Bassa qualità dell'acqua			

<b>OR2. Economia (Cosa)</b>
<i>Descrittore</i>
Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimenti in processi di produzione eco-efficienti</li> <li>▪ Responsabilità Sociale delle Imprese (pari opportunità tra uomini e donne comprese)</li> <li>▪ Lavori di qualità in attività relative allo sviluppo di procedimenti e prodotti ambientalmente sani</li> <li>▪ Utilizzazione di Tecnologia di Informazione e Comunicazione (ICT) anche per facilitare il lavoro a distanza (teleworking)</li> </ul>

<b>Profilo aziendale</b>			
Principale settore di attività dell'azienda	Barrare una sola casella		
	Agricoltura	Industria	Servizi
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili	
Totale numero di dipendenti	Numero per anno		
Dipendenti in contratti a tempo indeterminato	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		
Dipendenti in contratti a tempo determinato	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		
Dipendenti in contratti di lavoro interinale	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		
Dipendenti in lavoro stagionale	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		
Dipendenti a chiamata ( <i>job-on-call</i> )	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		
Apprendisti o in contratto di formazione – lavoro	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		
Dipendenti donne (I)	Numero per anno		
Dipendenti donne (II)	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		
Dipendenti donne in contratto a tempo indeterminato	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		
Dipendenti donne in contratto a tempo determinato	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno		

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Dipendenti donne in contratto di lavoro interinale	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti donne in lavoro stagionale	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti donne in lavoro a chiamata ( <i>job-on-call</i> )	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Donne in contratto di apprendistato o formazione – lavoro	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti uomini (I)	Numero per anno	
Dipendenti uomini (II)	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti uomini in contratto a tempo indeterminato	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti uomini in contratto a tempo determinato	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti uomini in contratto di lavoro interinale	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti uomini in lavoro stagionale	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti uomini in lavoro a chiamata ( <i>job-on-call</i> )	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti uomini in contratto di apprendistato o formazione - lavoro	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti in processi, con tecnologie e per prodotti favorevoli all'ambiente	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
<i>Indicatori</i>		Se SI barrare la casella
Utilizzazione di sistemi di comunicazione via Internet		
Tele-lavoro da casa con computer e Internet		
Subappalto, esternalizzazione e lavoro autonomo		
Ore di lavoro straordinario		
Lavoro notturno e a turni		
Lavoro nei fine settimana		
Settimana lavorativa corta con orari giornalieri più lunghi		
Orari di lavoro irregolari ed imprevedibili		
Lavoro a tempo parziale (part-time)		
Utilizzo di cassa d'integrazione e sussidi similari		
Utilizzo di programmi per reddito o salario minimo		

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>	
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>	
Valore della produzione e delle attività connesse:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Totale ricavi vendita prodotti e prestazioni</li> </ul>	
Totale ammortamenti e accantonamenti	
Totale costo del lavoro	
Costi di produzione:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Totale degli acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci</li> <li>▪ Totale spese di produzione</li> <li>▪ Totale di oneri e spese di commercializzazione</li> <li>▪ Totale spese generali di amministrazione</li> <li>▪ Totale dei canoni leasing</li> </ul>	
<i>Voce dello Stato Patrimoniale in EURO</i>	
Totale immobilizzazioni	
Immobilizzazioni materiali (tecniche):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnologie di informazione e comunicazione (ICT)</li> </ul>	
Immobilizzazioni immateriali:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificazioni e marchi di qualità economica ed organizzativa</li> </ul>	
Totale immobilizzazioni finanziarie	

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Situazione occupazionale</i>	
Lei	Se SI barrare la casella
▪ È una lavoratrice autonoma	
▪ Ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato	
▪ Ha un contratto di lavoro a tempo determinato	
▪ Ha un contratto di lavoro a tempo parziale (part-time)	
▪ Ha un contratto di lavoro interinale	
▪ Ha un contratto di lavoro stagionale	
▪ Ha un contratto di lavoro a chiamata, cioè intermittente	
▪ Ha un contratto di apprendista o di formazione – lavoro	
▪ Lavora senza contratto scritto	
▪ Lavora da casa usando tecnologie di telecomunicazione (tele-lavoro con computer e Internet)	
▪ Lavora da casa (contratto di lavoro a domicilio, escluso tele-lavoro)	
▪ Lavora prevalentemente fuori casa e dai locali dell'azienda (per esempio, dai clienti, in piazza)	
▪ Utilizza computer, Internet ed e-mail per motivi professionali	
▪ Lavora in processi, con tecnologie e per prodotti favorevoli all'ambiente	
▪ Effettua ore di lavoro straordinario	
▪ Fa lavoro notturno o a turni	
▪ Lavora nei fine settimana	
▪ Lavora a settimana corta con orari giornalieri più lunghi	
▪ Lavora con orari irregolari ed imprevedibili	
▪ È in cassa integrazione o beneficia di similari indennità	
▪ Beneficia di reddito o salario minimo	

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Dimensione occupazionale</i>	
Compresa Lei stessa, quante persone all'incirca sono occupate nel luogo in cui lavora abitualmente	Barrare una sola casella
▪ Meno di 10	
▪ Da 11 a 49	
▪ Da 50 a 99	
▪ Oltre 100	
<i>Settore occupazionale</i>	
In quale dei seguenti settori opera l'azienda dove Lei lavora	Barrare una sola casella
▪ Agricoltura	
▪ Industria	
▪ Servizi	

<b>OR3. Socio-cultura (Cosa)</b>
<i>Descrittore</i>
Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimenti in capitale umano, ricerca e studi</li> <li>▪ Riduzione di intimidazione, discriminazione e molestie sessuali contro le donne</li> <li>▪ Riduzione di barriere e stereotipi di genere ed età nei luoghi di lavoro, nei profili professionali e nella pubblicità aziendale</li> <li>▪ Diffusione del sapere e della competenza sulle politiche di genere</li> <li>▪ Aumento dell'istruzione e dell'alfabetismo</li> <li>▪ Formazione durante periodi di congedi parentali e in relazione al ritorno al lavoro</li> <li>▪ Diffusione del sapere e della competenza su tematiche ambientali e dello sviluppo sostenibile</li> </ul>

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Dipendenti diplomati	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Dipendenti laureati	Percentuale sul numero totale di dipendenti per anno	
Intimidazione, discriminazione e molestie sessuali nei confronti delle donne	Numero di casi segnalati alla direzione aziendale	
Pubblicità aziendale sui temi di genere ed età	Numero per anno	
Istruzione e formazione sulle politiche di genere	Numero per anno	

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Istruzione e formazione professionale permanente ( <i>lifelong learning</i> )	Percentuale di dipendenti coinvolti in corsi di istruzione o formazione sul totale dei dipendenti per anno	
Formazione professionale durante periodi di congedo parentale e per il rientro al lavoro	Numero per anno	
Istruzione e formazione sull'ambiente e sullo sviluppo sostenibile	Numero per anno	

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>
Valore della produzione e delle attività connesse: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stima (in percentuale) della proprietà socio-culturale (consumo consapevole, equo e solidale) attribuibile al valore della vendita</li> </ul>
Costi di produzione: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spese di produzione per ricerche, prove, formazione, libri, riviste, giornali, iniziative culturali, sociali, ecc.</li> </ul>
<i>Voce dello Stato Patrimoniale in EURO</i>
Immobilizzazioni immateriali: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificazioni e marchi di qualità sociale</li> </ul>

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Istruzione e formazione</i>	
Quale è il Suo più alto livello di istruzione	Barrare una sola casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scuola elementare</li> <li>▪ Scuola superiore</li> <li>▪ Università</li> <li>▪ Nessuno</li> </ul>	
Lei è stata coinvolta in	Se SI barrare la casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corsi di alfabetizzazione ed istruzione</li> <li>▪ Formazione durante periodi di congedo parentale e per il ritorno al lavoro</li> <li>▪ Corsi d'istruzione e formazione sulle politiche di genere (pari opportunità tra uomini e donne)</li> <li>▪ Corsi di formazione sulle nuove tecnologie</li> <li>▪ Corsi di formazione su tematiche ambientali e sullo sviluppo sostenibile</li> </ul>	

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Violenza e discriminazione</i>	
Sul luogo di lavoro, Lei ha subito personalmente	Se SI barrare la casella
▪ Violenza fisica	
▪ Intimidazione	
▪ Discriminazione di genere (sessuale)	
▪ Attenzioni sessuali indesiderate	
▪ Discriminazione a causa dell'età	
▪ Discriminazione relativa a nazionalità, provenienza etnica / razziale	
▪ Discriminazione relativa a disabilità	
▪ Discriminazione relativa ad orientamento sessuale	
▪ Discriminazione relativa ad orientamento politico e religioso	

<b>OR4. Equità sociale / tra persone (Perché)</b>
<i>Descrittore</i>
<p>Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coinvolgimento dei dipendenti e loro sindacati nella gestione delle risorse umane</li> <li>▪ Soddisfazione sul lavoro e sistemi di motivazione</li> <li>▪ Pari opportunità tra uomini e donne (occupazione, salario, accesso all'istruzione ed altri servizi)</li> <li>▪ Accesso delle donne a cariche più alte e aumento della loro presenza nei processi decisionali</li> <li>▪ Collaborazione con i servizi sociali per assicurare la custodia dei bambini durante i periodi di lavoro e di formazione professionale delle donne, nonché per aiutare le persone più vulnerabili (minori, anziani, diversamente abili, immigrati, persone con particolari forme di dipendenza)</li> <li>▪ Riconciliazione tra vita lavorativa e "non lavorativa" tramite una gestione più idonea dei tempi di lavoro ed extra-lavoro (scuole, servizi, negozi e grandi magazzini, attività ricreative, ecc.)</li> <li>▪ Misure di sicurezza sia sul lavoro, sia nella mobilità fisica</li> </ul>

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Differenza di genere media sul salario per lo stesso tipo di lavoro	Differenza media in percentuale tra salari dell'uomo e della donna per lo stesso tipo di lavoro	
Congedi parentali	Percentuale di dipendenti in congedo parentale sul totale dei dipendenti per anno	
Dipendenti donne diplomate	Percentuale sul totale di dipendenti donne per anno	
Dipendenti uomini diplomati	Percentuale sul totale di dipendenti uomini per anno	

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Dipendenti donne laureate	Percentuale sul totale di dipendenti donne per anno	
Dipendenti uomini laureati	Percentuale sul totale di dipendenti uomini per anno	
Donne impiegate in cariche più alte	Percentuale sul totale di persone impiegate in cariche più alte per anno	
Infortuni sul lavoro	Numero di infortuni relativi ai dipendenti per anno	
Infortuni gravi sul lavoro (con assenza di oltre 3 giorni)	Percentuale di persone che hanno subito infortuni gravi sul lavoro sul numero di dipendenti per anno	
Morbilità	Numero di giorni di malattia per dipendente per anno	
<i>Indicatori</i>		Se SI barrare la casella
Coinvolgimento dei dipendenti ed i loro sindacati nella gestione delle risorse umane		
Soddisfazione sul lavoro e sistemi di motivazione		
Collaborazione con i servizi sociali per alleviare il carico di lavoro familiare e dare aiuto alle persone più vulnerabili		
Progetti e piani per una gestione più idonea tra tempo di lavoro e sociale		

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>
Costi di produzione : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beni e servizi acquistati da aziende socialmente responsabili (ad esempio, SA 8000)</li> <li>▪ Spese di produzione per il miglioramento del dialogo sociale in azienda</li> </ul>

<b>Lavoratrici anziane</b>				
<i>Soddisfazione e motivazione nel lavoro</i>	Barrare una sola casella			
	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente
Complessivamente, Lei è soddisfatta delle condizioni lavorative del suo luogo di lavoro				
Nel suo luogo di lavoro, Lei:				Se SI barrare la casella
▪ Riceve lo stesso salario di un uomo che fa il Suo stesso tipo di lavoro				
▪ Può usufruire di indennità per congedo parentale				
<i>Orari di lavoro</i>				Ore a settimana
Nel suo luogo di lavoro, per quante ore a settimana Lei lavora abitualmente includendo quelle straordinarie?				
In media, quante ore a settimana Lei impiega abitualmente per andare e tornare a casa dal luogo di lavoro?				

<b>Lavoratrici anziane</b>					
In generale, il suo orario di lavoro si concilia con	Barrare una sola casella				
	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	
▪ I suoi impegni familiari					
▪ I suoi impegni sociali					
<i>Altri orari di vita</i>					
Per quante ore a settimana Lei svolge abitualmente qualcuna delle seguenti attività?	Ore a settimana				
▪ Attività di volontariato o di beneficenza					
▪ Attività politiche / sindacali					
▪ Cura ed istruzione dei suoi figli (*)					
▪ Cucina (*)					
▪ Lavori di casa (*)					
▪ Cura di parenti anziani / disabili (*)					
▪ Corsi di formazione o di istruzione					
▪ Attività sportive					
▪ Attività culturali					
▪ Attività di divertimento/ricreazione					
<i>(*) compiti domestici</i>					
<i>Condizioni familiari</i>				Numero	
Quante persone vivono in casa sua, Lei stessa compresa?					
Quanti figli sotto i 15 anni d'età vivono attualmente in casa?					
Quante persone in casa sua hanno un lavoro retribuito?					
Quante persone anziane in casa sua dipendono da Lei?					
Quante persone diversamente abili in casa sua dipendono da Lei?					
Duranti gli ultimi 12 mesi, Lei o altro familiare, ha percepito qualcuna delle seguenti entrate?	Se SI barrare la casella				
▪ Redditi da lavoro, compresi quelli da lavoro autonomo					
▪ Pensione					
▪ Assegni familiari per figli a carico					
▪ Sussidi di disoccupazione, invalidità o di assistenza sociale					
▪ Altri introiti (per esempio da risparmi, proprietà o titoli, ecc.)					
È Lei la persona che contribuisce di più al reddito della sua famiglia					
<i>Condizioni dei servizi</i>					
Come Lei valuterrebbe la qualità di ciascuno dei seguenti servizi pubblici nella sua area locale?	Barrare una sola casella				
	Eccellente	Buono	Abbastanza buono	Insufficiente	Per niente efficiente
Sanità					
Istruzione					
Trasporti pubblici					
Sociali					
Sistema pensionistico					

<b>OR5. Equità interlocale / tra territori (Perché)</b>
<i>Descrittore</i>
Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali a: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuire a uno sviluppo interlocale equilibrato tramite rapporti equi e solidali, nonché alleanze tra imprenditori di differenti comunità locali</li> </ul>

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Dipendenti immigrati	Numero per anno	
Immigrazione	Percentuale di immigrati sul numero totale di dipendenti per anno	
Importazione di materie prime, materie secondarie e beni dall'estero	Percentuale di acquisti dall'estero sull'ammontare totale di acquisti per anno	
Esportazione di materie prime, materie secondarie e beni verso paesi esteri	Percentuale del valore di esportazione sull'ammontare totale del fatturato per anno	
<i>Indicatori</i>		Se SI barrare la casella
Trasferimento di filiali e processi produttivi in paesi esteri		
Progetti relativi al commercio equo e solidale		

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>
Costi di produzione: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oneri e spese di commercializzazione per scambi equi e solidali</li> </ul>

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Solidarietà</i>	
Lei è coinvolta in	Se SI barrare la casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniziative per l'integrazione multiculturale e multi-etnica nel suo luogo di lavoro</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniziative per l'integrazione multiculturale e multi-etnica fuori dal suo luogo di lavoro</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniziative per il commercio equo e solidale all'interno del luogo di lavoro</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniziative per il commercio equo e solidale fuori dal suo luogo di lavoro</li> </ul>	

<b>OR6. Equità intertemporale / tra generazioni (Perché)</b>
<i>Descrittore</i>
<p>Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pari opportunità tra generazioni senza discriminazione di genere (per esempio, gestione dell'età e di genere per permettere alle donne di entrare, rimanere o rientrare nell'occupazione)</li> <li>▪ Attività di formazione ed istruzione adattate a bisogni specifici e metodi preferiti dei lavoratori più anziani, preferibilmente sviluppate con la loro collaborazione ed attraverso un loro coinvolgimento attivo</li> <li>▪ Formazione professionale di donne più anziane su nuove tecnologie, nonché su risanamento e miglioramento ambientale</li> <li>▪ Utilizzo di lavoratori anziani come istruttori e mentori per la formazione professionale dei più giovani, nonché come facilitatori e consulenti in compiti e progetti specifici</li> <li>▪ Investimenti in ricerca, studi e valutazioni strategiche dell'impatto di progetti (rischi a lungo termine e cambiamenti nocivi) guardando alle generazioni future e tenendo presente la conservazione e lo sviluppo delle risorse ambientali</li> </ul>

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Dipendenti sotto 25 anni di età (I)	Numero per anno	
Dipendenti sotto 25 anni di età (II)	Percentuale sul totale di dipendenti per anno	
Dipendenti sopra 55 anni di età (I)	Numero per anno	
Dipendenti sopra 55 anni di età (II)	Percentuale sul totale di dipendenti per anno	
Rapporto medio di dipendenza dei dipendenti	Percentuale di dipendenti anziani (55 anni ed oltre) sui dipendenti con meno di 25 anni per anno	
Dipendenti donne sotto 25 anni di età (I)	Numero per anno	
Dipendenti donne sotto 25 anni di età (II)	Percentuale sul totale di dipendenti donne per anno	
Dipendenti donne sopra 55 anni di età (I)	Numero per anno	
Dipendenti donne sopra 55 anni di età (II)	Percentuale sul totale di dipendenti donne per anno	
Dipendenti uomini sotto 25 anni di età (I)	Numero per anno	
Dipendenti uomini sotto 25 anni di età (II)	Percentuale sul totale di dipendenti uomini per anno	
Dipendenti uomini sopra 55 anni di età (I)	Numero per anno	
Dipendenti uomini sopra 55 anni di età (II)	Percentuale sul totale di dipendenti uomini per anno	
Pre-pensionamenti	Percentuale di dipendenti in pre-pensionamento sul numero totale di dipendenti per anno	
Attività di formazione professionale ed istruzione per dipendenti più anziani	Numero per anno	

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Formazione professionale di dipendenti anziani (donne) su nuove tecnologie, risanamento e miglioramento ambientale	Numero di iniziative per anno	
Utilizzo di dipendenti più anziani come istruttori e mentori per la formazione professionale dei più giovani, nonché come facilitatori e consulenti in compiti e progetti specifici	Numero di iniziative per anno	
Partecipazione in progetti sottoposti a valutazione strategica dell'impatto ambientale	Numero di valutazioni eseguite per anno	
<i>Indicatori</i>		Se SI barrare la casella
Servizi ed assistenza per la cura dei bambini (per esempio, asili o asili-nido all'interno dell'azienda)		

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>
Costi di produzione : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spese di produzione per studi per valutazione impatti ambientali, economici e socio-culturali</li> </ul>

<b>Lavoratrici anziane</b>				
<i>Percorsi di carriera</i>				Numero
Quanti anni ha Lei?				
Da quanti anni Lei svolge questo lavoro?				
Da quanti anni Lei è dipendente di questa azienda?				
Quante volte Lei ha cambiato lavoro e / o azienda nella sua carriera professionale ?				
Lei è pre-pensionata?				Se SI barrare la casella
<i>Aspettative di lavoro</i>				Se SI barrare la casella
Lei pensa di poter svolgere lo stesso lavoro di adesso quando avrà 60 anni?				
Se Lei potesse cambiare lavoro, quali delle seguenti occupazioni corrisponderebbero meglio alle sue aspettative?				Barrare una sola casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rimanere nell'azienda attuale, ma con una posizione professionale più elevata</li> <li>▪ Avere l'attuale posizione professionale, ma in un'altra azienda</li> <li>▪ Avere una posizione professionale più elevata in un'altra azienda</li> <li>▪ Lavorare autonomamente in subappalto dell'azienda attuale</li> <li>▪ Avviare un'attività totalmente autonoma</li> </ul>				
Pensa che il rischio di perdere il suo attuale lavoro nei prossimi 6 mesi sia	Barrare una sola casella			
	Molto probabile	Abbastanza probabile	Abbastanza improbabile	Molto improbabile

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Valorizzazione delle risorse dei lavoratori anziani</i>	
Lei è coinvolta in	Se SI barrare la casella
▪ Attività di formazione professionale o istruzione finalizzate a necessità specifiche di lavoratori anziani, come organizzatrice o frequentatrice	
▪ Formazione di lavoratori anziani su nuove tecnologie	
▪ Formazione di lavoratori anziani su tematiche ambientali	
▪ Formazione professionale come istruttrice e mentore per i giovani	
▪ Compiti e progetti specifici come consigliera esperta (senior), facilitatrice e consulente	
<i>Aumento di consapevolezza sulle generazioni future</i>	
Lei è coinvolta in	Se SI barrare la casella
▪ Studi e ricerche sulla valutazione strategica dell'impatto ambientale e/o in progetti sottoposti a tale valutazione	

<b>OR7. Diversità (Come)</b>
<i>Descrittore</i>
Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso:
▪ Innovazione e diversificazione alimentate dalla combinazione di identità economiche, socio-culturali ed ambientali
▪ Coinvolgimento di dipendenti nell'utilizzazione delle loro diverse culture, conoscenze e competenze professionali

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Partecipazione in progetti di innovazione e diversificazione	Numero di progetti per anno	
Partecipazione in progetti sulla Biodiversità	Numero di progetti per anno	
Dipendenti immigrati provenienti dall'Unione Europea (EU 27)	Percentuale sul totale di dipendenti immigrati per anno	
Dipendenti immigrati dall'Europa non EU 27	Percentuale sul totale di dipendenti immigrati per anno	
Dipendenti immigrati dall'Africa	Percentuale sul totale di dipendenti immigrati per anno	
Dipendenti immigrati dall'America	Percentuale sul totale di dipendenti immigrati per anno	
Dipendenti immigrati dall'Asia	Percentuale sul totale di dipendenti immigrati per anno	
Dipendenti immigrati dall'Oceania	Percentuale sul totale di dipendenti immigrati per anno	
Dipendenti immigrati donne	Percentuale di donne immigrate sul totale di dipendenti immigrati per anno	

<b>Profilo aziendale</b>	
<i>Indicatori</i>	Se SI barrare la casella
Certificazione d'origine locale	

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>	
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>	
Costi di produzione :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spese di produzione per studi per diversificazione ed innovazione economica, ambientale e socio-culturale</li> </ul>	

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Apprendimento reciproco da diversi bagagli culturali</i>	
Nel suo luogo di lavoro	Se SI barrare la casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lei lavora con colleghi provenienti da altri paesi</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lei scambia punti di vista ed esperienze con loro</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lei impara nuove cose da questi scambi</li> </ul>	
<i>Innovazione e diversificazione</i>	
Nel suo luogo di lavoro, Lei è coinvolta in	Se SI barrare la casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progetti ed iniziative per l'innovazione e la diversificazione di prodotti e processi</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Progetti sulla Biodiversità</li> </ul>	

<b>OR8. Sussidiarietà (Come)</b>
<p style="text-align: center;"><i>Descrittore</i></p> <p>Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrazione di approcci dall'alto verso il basso (“<i>top-down</i>”) e dal basso verso l'alto (“<i>bottom-up</i>”) in efficienti processi decisionali relativi a pianificazione, budget, innovazione e tecnologia tramite devoluzione di compiti, autonomia e responsabilità a dipendenti e gruppi di progetto</li> <li>▪ Arricchimento e rotazione di mansioni e compiti, lavori (semi)autonomi, attività basate su varietà di compiti e competenze</li> <li>▪ Miglioramento e creazione di reti locali di approvvigionamento, produzione, distribuzione e consumo responsabili (anche per la tutela dell'ambiente), supportando la sinergia tra imprese e riducendo il raggio dei flussi di materiale (sussidiarietà territoriale)</li> </ul>

<b>Profilo aziendale</b>			
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili	
Devoluzione di compiti, autonomia e responsabilità a dipendenti e gruppi di progetto	Percentuale di dipendenti coinvolti nei processi di devoluzione sul totale di dipendenti per anno		
Partecipazione in reti locali per approvvigionamento, produzione, distribuzione e consumo ambientalmente e socialmente responsabile	Numero per anno		
Arricchimento e rotazione di mansioni e compiti, lavori (semi)autonomi, attività basate su varietà di compiti e competenze	Barrare una sola casella		
	Totale	Parziale	Nessuno

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>
Costi di produzione: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spese di produzione per il miglioramento dell'organizzazione del lavoro tramite devoluzione di responsabilità, compiti e autonomia (rotazione di mansioni, gruppi di lavoro, ecc.)</li> <li>▪ Beni e servizi acquistati da aziende locali</li> </ul>
<i>Voce dello Stato Patrimoniale in EURO</i>
Immobilizzazioni finanziarie: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partecipazioni in reti di produzione e consumo locale (gruppi di acquisto, ecc.)</li> <li>▪ Partecipazioni in organizzazioni (reti) di consumo consapevole</li> </ul>

**Lavoratrici anziane**

<i>Sussidiarietà nell'organizzazione del lavoro</i>	
Nel suo luogo di lavoro	Se SI barrare la casella
▪ Lei lavora sotto il controllo diretto del suo capo	
▪ Lei lavora in stretta collaborazione con i suoi colleghi (per esempio, gruppi progetto)	
▪ Lei ha, o condivide con i suoi colleghi, autonomia e responsabilità (per esempio, partecipa alle decisioni su pianificazione, budget, innovazione e tecnologia)	
▪ Lei stessa valuta la qualità del suo lavoro	
▪ Lei stessa risolve problemi imprevisti	
▪ Lei è coinvolta in compiti complessi (per esempio, arricchimento e rotazione di mansioni e compiti, attività basate su varietà di compiti e competenze)	
▪ Lei impara nuove cose	
<i>Sussidiarietà territoriale</i>	
Lei è coinvolta in iniziative promosse da	Se SI barrare la casella
▪ Associazioni e reti di approvvigionamento e consumo responsabile (per esempio, dal punto di vista ambientale e sociale)	

<b>OR9. Networking e partnership (Come)</b>
<i>Descrittore</i>
<p>Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accordi, relazioni e scambi di buone pratiche con altre imprese, le loro associazioni e quelle aventi interessi ambientali, socio-culturali ed etici</li> <li>▪ Organizzazioni in rete (per esempio, consorzi tra imprese)</li> <li>▪ Collaborazione con agenzie e servizi per l'occupazione, l'istruzione, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile</li> <li>▪ Libertà di associazione fra dipendenti ed altri stakeholders</li> </ul>

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Partecipazione in associazioni imprenditoriali	Numero per anno	
Scambio di buone pratiche su politiche e servizi di sviluppo sostenibile, occupazione, formazione, istruzione e inclusione sociale	Numero di progetti per anno	
Partecipazione in consorzi tra imprese	Numero per anno	
Rapporti con associazioni che affrontano temi ambientali e sociali (per esempio, donne, immigrati, famiglie, anziani, persone con abilità diverse, pari opportunità, diritti civili)	Numero per anno	
Collaborazione con agenzie in progetti relativi a politiche di sviluppo sostenibile, occupazione, formazione professionale, istruzione e inclusione sociale	Numero di progetti per anno	
Presenza di sindacati dei lavoratori in azienda	Numero per anno	

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>
<p>Costi di produzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spese generali di amministrazione per sovvenzioni per associazioni di interesse economico, sociale ed ambientale</li> </ul> <p>Ammortamenti e accantonamenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Immobilizzazioni finanziarie per partecipazioni in imprese, associazioni, fondi e reti</li> </ul>
<i>Voce dello Stato Patrimoniale in EURO</i>
<p>Immobilizzazioni finanziarie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partecipazioni in altre imprese ed associazioni di natura economica</li> <li>▪ Partecipazioni - donazioni in imprese, associazioni impegnate nelle tematiche ambientali, culturali e sociali</li> <li>▪ Partecipazioni in fondi etici e "verdi"</li> </ul>

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Networking and partnership</i>	
Lei fa parte e / o partecipa ad iniziative di	Se SI barrare la casella
▪ Sindacati del lavoratori	
▪ Associazioni ambientaliste	
▪ Associazioni di interesse sociale (per esempio, donne, immigrati, famiglie, persone diversamente abili, anziani, pari opportunità, diritti civili)	
▪ Associazioni culturali	

<b>OR10. Partecipazione (Come)</b>
<i>Descrittore</i>
Lo Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) orienta le strategie aziendali verso:
▪ Aumento di consapevolezza su politiche di genere, gestione dell'età, inclusione lavorativa e sociale, responsabilità sociale delle imprese e sviluppo sostenibile
▪ Miglioramento delle relazioni tra l'azienda e gli stakeholders tramite informazione, animazione e facilitazione

<b>Profilo aziendale</b>		
<i>Indicatori</i>	<i>Unità di misura</i>	Inserire Dati disponibili
Promozione e / o partecipazione in campagne di sensibilizzazione su inclusione sociale, tematiche di genere, diritti civili e del lavoro	Numero per anno	
Promozione e / o partecipazione in campagne di sensibilizzazione su sviluppo sostenibile e responsabilità sociale delle imprese	Numero per anno	
Partecipazione di donne in tutti gli organismi riportati qui sotto (forum, comitati, gruppi, ecc.)	Percentuale (stimata) di donne su tutti i componenti	
<i>Indicatori</i>		Se SI barrare la casella
Regolarità delle informazioni sulla strategia sociale dell'impresa, fornite a dipendenti, rappresentanti e sindacati dei lavoratori		
Regolarità delle informazioni sulla strategia ambientale dell'impresa, fornite a dipendenti, rappresentanti e sindacati dei lavoratori		
Incontri tra direzione aziendale, rappresentanti e sindacati dei lavoratori		
Forum, comitati ed altri organismi (per esempio, Circoli o Consigli Qualità) con il coinvolgimento di dipendenti ed altri stakeholders		
Comitati, gruppi lavoro o di progetto per le pari opportunità		
Comitati, gruppi lavoro o di progetto per l'ambiente		

<b>Benchmarking aziendale (Indici SLD)</b>	
<i>Voce del Conto Economico EURO</i>	
Costi di produzione:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oneri e spese di commercializzazione per marketing ambientale, sociale ed economico strategico</li> </ul>	
Ammortamenti e accantonamenti:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Immobilizzazioni immateriali miglioramento qualità e promozione aziendale</li> </ul>	
<i>Voce dello Stato Patrimoniale in EURO</i>	
Immobilizzazioni immateriali:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing ambientale, sociale ed economico operativo</li> </ul>	

<b>Lavoratrici anziane</b>	
<i>Promozione e/o partecipazione in campagne di sensibilizzazione</i>	
Lei è informata regolarmente dalla sua azienda su	Se SI barrare la casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rischi di salute e sicurezza relativi al suo luogo di lavoro</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnologie, prodotti e processi favorevoli all'ambiente</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumo ed utilizzazione responsabile delle risorse disponibili (per esempio, risorse naturali)</li> </ul>	
<i>Discussione della strategia aziendale</i>	
Lei è coinvolta dall'azienda a discutere	Se SI barrare la casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie e prestazioni globali dell'azienda (diritti e contratti collettivi del lavoro inclusi)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie aziendali per la gestione delle politiche dell'età e di genere (per esempio, pari opportunità tra uomini e donne)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impatti sociali complessivi di strategie e andamenti aziendali</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impatti ambientali complessivi di strategie e andamenti aziendali</li> </ul>	
<i>Organismi di partecipazione</i>	
Nel suo luogo di lavoro, Lei fa parte di	Se SI barrare la casella
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comitati, gruppi di lavoro o di progetto per le Pari Opportunità</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Circoli o Consigli di Qualità</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comitati, gruppi di lavoro o di progetto per l'ambiente</li> </ul>	

## Analisi del Posto di Lavoro

I questionari sono somministrati individualmente alle componenti dei due campioni (aziende e lavoratrici anziane). I ricercatori (cioè il gruppo responsabile del progetto) svolgono questo lavoro sul campo. Gli stakeholders (Gruppo Locale di Progettazione) contribuiscono al lavoro sul campo agevolando contatti e relazioni con le aziende e le lavoratrici anziane interessate.

I ricercatori hanno un numero di copie cartacee dei questionari corrispondente al numero di aziende e persone da intervistare.

Ogni questionario è anonimo ma codificato per inserire e aggregare i dati correttamente. I ricercatori inseriscono i dati risultanti dal lavoro sul campo in moduli forniti (via Internet) dal sistema on-line SLD (Capitolo 10).

Il sistema on-line SLD elabora i dati automaticamente fornendo risultati anonimi.

I dati dei questionari relativi al profilo aziendale e alle lavoratrici anziane sono aggregati e calcolati in media aritmetica, valori massimi e minimi.

I dati del questionario relativo al benchmarking aziendale sono trattati individualmente. Il questionario di benchmarking può essere utilizzato direttamente dalle aziende stesse in modo autonomo, volontario, anonimo e secondo le loro esigenze per esaminare il grado di orientamento SLD presente nella loro strategia imprenditoriale, senza lasciare alcun dato registrato nel sistema on-line.

I risultati del benchmarking sono espressi secondo i seguenti indici SLD.

CESA = Conto Economico, Sociale e Ambientale					
Costi di Produzione		Indici SLD (% tra 10 orientatori)	Fatturato		Indici SLD (% tra 3 orientatori)
Orientatori SLD		usati per riclassificare il valore impiegato	Orientatori SLD		usati per riclassificare il valore creato
O1. Ambiente			O1. Ambiente		
O2. Economia			O2. Economia		
O3. Socio-cultura			O3. Socio-cultura		
O4. Equità sociale			Totale		100
O5. Equità interlocale					
O6. Equità intertemporale					
O7. Diversità					
O8. Sussidiarietà					
O9. Networking e partnership					
O10. Partecipazione					
Totale		100			

SPESA = Stato Patrimoniale Economico, Sociale e Ambientale	
Investimenti	Indici SLD (% tra 6 orientatori)
Orientatori SLD	Utilizzati per riclassificare le risorse impiegate
O1. Ambiente	
O2. Economia	
O3. Socio-cultura	
O8. Sussidiarietà	
O9. Networking e partnership	
O10. Partecipazione	
Totale	100

Il sistema on-line SLD (Capitolo 10) produce risultati che riassumono i profili delle aziende e delle donne intervistate nel contesto locale in esame.

Tali profili, espressi territorialmente, sono utilizzati dai ricercatori (gruppo responsabile del progetto) e dagli stakeholders (Gruppo Locale di Progettazione – LPG) per effettuare un’analisi SLD / SWOT tramite passi che sono molto simili a quelli già esposti nel Capitolo 7.

Le procedure necessarie per eseguire l’analisi SLD / SWOT sono facilitate dall’utilizzazione via Internet del sistema on-line SLD tramite appositi moduli che sono riempiti da:

- ricercatori e stakeholders per valutare individualmente Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce per ognuno dei 10 aspetti di Orientamento SLD (Passo 1)
- ricercatori e stakeholders per definire individualmente ipotesi di azioni innovatrici per ognuno dei 10 aspetti di Orientamento SLD (Passi 2 e 3)
- ricercatori e stakeholders per fondere individualmente le ipotesi di azioni innovatrici relative a ciascuno dei 10 aspetti di Orientamento SLD (Passo 4)
- ricercatori per aggregare tutte le valutazioni e le azioni innovatrici, definite individualmente nei passi precedenti (Passo 5)

Passo 1: valutare individualmente Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce per ognuno dei 10 aspetti di Orientamento SLD

Brevi moduli, composti da poche righe, permettono al compilatore di scrivere frasi concise, adottando la tecnica delle “parole chiave”. Le parole chiave devono esprimere una valutazione sullo specifico tema considerato dal compilatore:

- una caratteristica del posto di lavoro, dell’organizzazione del lavoro e della strategia imprenditoriale dell’azienda presa in esame
- una caratteristica delle condizioni di lavoro e di vita delle lavoratrici intervistate

La valutazione di tali temi deve essere effettuata in maniera accurata, leggendo il Descrittore dell’aspetto SLD riportato all’inizio dei quattro moduli relativi alle sue Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce.

I moduli appaiono successivamente e sono compilati separatamente per evitare distorsioni ed un calo di creatività e intuizione, dovuti ad un effetto di “trascinamento” determinato dalla lettura di ciò che è stato scritto precedentemente.

C'è comunque la possibilità di migliorare quanto già inserito in un modulo specifico, riaprendo il documento secondo le esigenze del compilatore.

In genere, ogni modulo richiede all'incirca cinque minuti per essere compilato.

Questo lasso di tempo è sufficiente per evitare una formulazione troppo verbosa su un tema inserendo dettagli inutili, e per permettere di completare tutte le righe previste con la valutazione di altri temi.

Le valutazioni non hanno ovviamente la stessa importanza rispetto ai temi presi in considerazione. Per esempio, non tutte le Forze sono “forze” con la stessa intensità.

Deve quindi essere attribuito, da parte del compilatore, un punteggio ad ogni frase di valutazione usando una scala di importanza da 1 (molto basso) a 5 (molto alto).

<b>Esempio: Ambiente</b>	
<i>Descrittore: L'approccio SLD si rivolge a...</i>	
<i>Forze</i>	<i>Punteggio</i>
Basso consumo materiali di imballaggio	2
Riutilizzo di rifiuti e pezzi di ricambio	3
Luoghi di lavoro salubri	5
Sistemi per ridurre al minimo danni ambientali	4

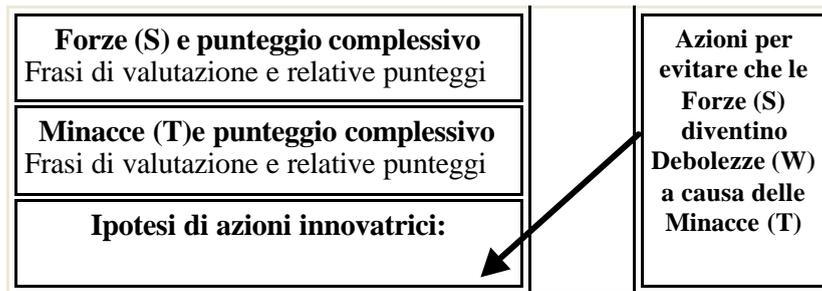
Il peso relativo delle Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce relative a ciascuno dei 10 aspetti SLD permette al compilatore di focalizzare la propria attenzione su come migliorare la situazione attuale attraverso l'identificazione di ipotesi di azioni innovatrici.

Il metodo consiste nel confrontare le Forze e le Minacce da una parte, le Debolezze e le Opportunità dall'altra.

Passi 2 e 3: definire individualmente ipotesi di azioni innovatrici per ognuno dei 10 aspetti di Orientamento SLD

Le ipotesi per azioni innovatrici derivano dal considerare come le Forze (S) possono dominare le Minacce (T) evitando di diventare Debolezze (W).

A questo fine, i risultati del Passo 1 sono presentati al compilatore attraverso un modulo dove si possono leggere sia le frasi di valutazione, sia i punteggi relativi, al fine di scrivere le azioni secondo la formula: **S+T # W**



Altre ipotesi derivano dalla capacità di utilizzare le Opportunità (O) come leve per trasformare le Debolezze (W) in Forze (S).

A questo fine, i risultati del Passo 1 sono presentati al compilatore attraverso un altro modulo dove si possono leggere sia le frasi di valutazione, sia i punteggi relativi, per scrivere le azioni secondo la formula:  $W+O = S$



Se tutto va bene, un'ipotesi completa dovrebbe essere sviluppata esaminando e confrontando i risultati complessivi relativi a Forze e Minacce. Allo stesso modo un'ipotesi completa dovrebbe scaturire dall'esame e dal confronto dei risultati complessivi relativi a Debolezze e Opportunità.

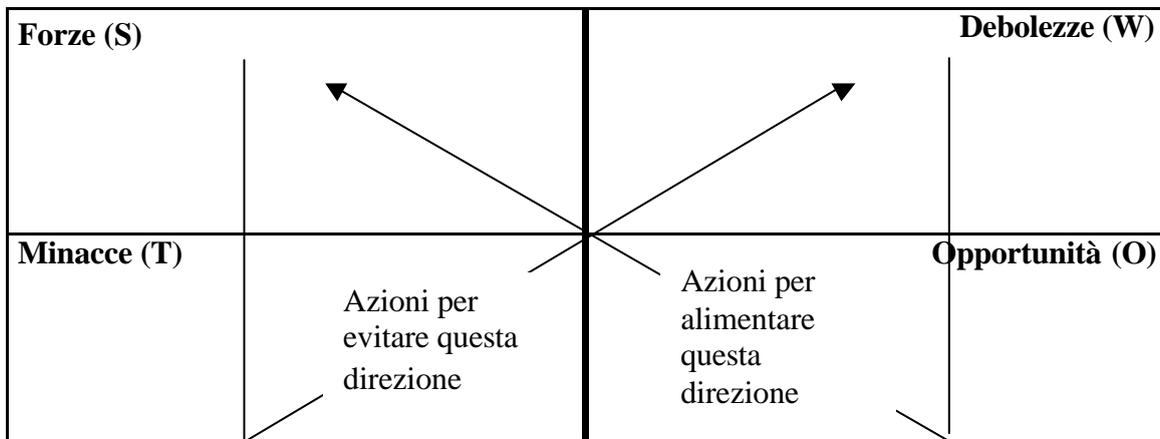
Lo sforzo impegnativo è quello di sviluppare ipotesi centrali, supportate da azioni coerenti con esempi tra parentesi e formule di aggregazione (tipo "per esempio, in particolare, prestando attenzione a...").

Le ipotesi devono essere introdotte da un verbo, dato che ciò facilita la percezione di un'azione (per esempio: promuovere, creare, favorire, facilitare).

In linea di massima sono necessari all'incirca dieci – quindici minuti per concepire e scrivere un'ipotesi completa utilizzando una creatività pro-attiva che guarda al futuro senza essere influenzata da preconcetti, modi di pensare convenzionali ed esperienze passate.

Passo 4: fondere individualmente le ipotesi di azioni innovatrici relative a ciascuno dei 10 aspetti di Orientamento SLD

I Passi 2 e 3 danno i seguenti risultati:

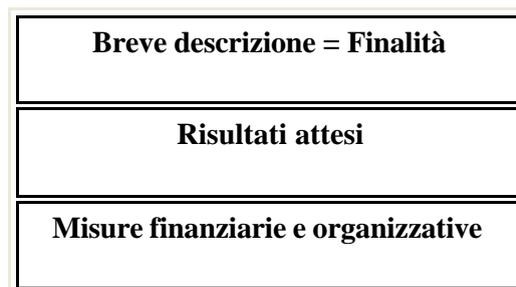


Tali risultati devono essere ulteriormente combinati. Un ultimo modulo presenta i risultati dei Passi 2 e 3, permettendo di confrontare le ipotesi di azioni innovatrici al fine di combinare quelle simili e di raggruppare quelle che presentano un fine comune.



Passo 5: aggregare tutte le valutazioni e le azioni innovatrici, definite individualmente nei passi precedenti

Sia i ricercatori (gruppo responsabile del progetto), sia gli stakeholders (Gruppo Locale di Progettazione - LPG) compilano i moduli finora menzionati. Un grande numero di compilatori produce dunque un grande numero di analisi con un livello di completezza più o meno simile. I ricercatori esaminano e aggregano i risultati individuali (frasi di valutazione, punteggi ed ipotesi di azioni innovatrici) secondo le loro similarità, e percorsi convergenti. Tramite il seguente modulo, i ricercatori elaborano ulteriormente i contenuti delle ipotesi in termini di:



I vari contenuti di ogni ipotesi possono infatti essere meglio costruiti:

- alcuni di essi presentano un ruolo sovrastante dando più di altri il senso delle finalità e degli scopi dell'azione; contribuiscono quindi alla breve descrizione
- alcuni di essi descrivono aspettative e probabili risultati; possono quindi essere utilizzati per identificare i risultati attesi
- alcuni di essi trattano questioni più pratiche di altri, considerando finanziamenti, strutture, sistemi e procedure o accordi specifici; possono quindi essere utilizzati per focalizzare l'attenzione su misure concrete di natura sia finanziaria, sia organizzativa

### **Struttura delle Iniziative Pilota**

I risultati finali dell'analisi SLD / SWOT, e cioè le ipotesi di azioni innovatrici:

- uniscono differenti punti di vista, necessità e prospettive, evidenziate sulla base delle aziende e delle lavoratrici intervistate
- convergono nelle Iniziative Pilota aziendali, soprattutto come formazione professionale, istruzione, risorse umane, gestione dell'età e di genere, cambiamenti relativi all'organizzazione del lavoro
- saranno implementati alla fine di un progetto SLD in parallelo ai Piani di Azione (Capitolo 7)

La breve descrizione (finalità), i risultati attesi, le misure finanziarie e organizzative di ogni ipotesi finale sono trasferite su moduli specifici. In particolare il modulo sulle misure finanziarie e organizzative permette al gruppo responsabile del progetto, consultando il Gruppo Locale di Progettazione, di riportare ogni linea d'intervento:

- la durata
- il budget necessario
- la fonte del finanziamento
- il dipartimento o l'agenzia responsabile per la gestione delle misure previste

Probabili fonti di finanziamento sono: i Programmi Operativi Regionali e i Documenti Unici di Programmazione relativi ai Fondi Strutturali Europei, i probabili fondi da Camere di Commercio, enti finanziari privati, associazioni ed reti imprenditoriali.

Ulteriori risorse sono:

- umane (per esempio, formatori, consulenti, valutatori, commercialisti e le stesse lavoratrici anziane)
- materiali (per esempio, l'utilizzo gratuito di locali ed attrezzature)
- efficace coordinamento e collaborazione tra organismi di supporto, dipartimenti e servizi delle amministrazioni pubbliche locali (per esempio, per accedere a specifici fondi)
- mobilitazione degli stakeholders e delle loro reti (per esempio, sindacati dei lavoratori, associazioni imprenditoriali, associazioni delle donne ed altre organizzazioni della società civile)

Il modulo sulle misure finanziarie e organizzative può essere riempito solo se le informazioni necessarie sono disponibili, tenendo presente che le Iniziative Pilota sono elaborate da ricercatori e stakeholders per:

- favorire ulteriori decisioni
- migliorare le strategie aziendali senza mai sostituirsi alle normali procedure di relazioni industriali esistenti nei contesti locali presi in esame
- essere presentato alle parti sociali (associazioni imprenditoriali e sindacati dei lavoratori) come un prodotto da negoziare ulteriormente al fine di giungere ad accordi su ogni (o qualche) misura suggerita

La presentazione delle Iniziative Pilota consiste in tre rapporti collegati. Le loro versioni provvisorie sono prodotte automaticamente dal sistema on-line SLD (si veda Capitolo 10) affinché il gruppo responsabile del progetto (ricercatori) elabori quelle finali con integrazioni a:

- Sommario (4 paragrafi)
- Iniziative Pilota (10 capitoli, uno per ciascuno dei 10 aspetti di Orientamento SLD)
- Analisi del Posto di Lavoro (10 capitoli, ognuno di essi relativo ad uno dei 10 aspetti di Orientamento SLD)

## Sintesi

Questo capitolo spiega come elaborare le Iniziative Pilota coinvolgendo gli stakeholders locali mediante metodi, procedure e strumenti specifici..

<b>Metodi, procedure e strumenti</b>	<b>Finalità</b>	<b>Risultati attesi</b>
Campioni e questionari	Comprendere il profilo, la strategia e le prestazioni aziendali, insieme alle condizioni di vita e lavoro di lavoratrici anziane, tramite tre questionari distinti ma convergenti secondo i 10 aspetti di Orientamento SLD	Una visione complessiva che combina i risultati ottenuti da un campione di aziende ed un campione di lavoratrici nei contesti locali in esame
Descrittori, indicatori e voci (items) dei questionari	Guidare il lavoro sul campo con un chiaro orientamento su Cosa, Perché e Come fare nei prossimi anni	Armonizzazione dei contenuti dei questionari in differenti contesti locali, rispettando e valorizzando le loro diversità
Analisi del Posto di Lavoro	Utilizzare in modo strategico l'analisi SWOT (Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce) sulla visione complessiva dei risultati del lavoro sul campo secondo i 10 aspetti di Orientamento SLD e tramite cinque passi principali	Raccolta e combinazione di opinioni e punti di vista individuali per determinare ipotesi esaurienti di azioni innovatrici
Iniziative Pilota	Fondere tutte le valutazioni e le decisioni in 10 ipotesi principali di cambiamento da correlare a quelle risultanti dai Piani d'Azione territoriali	Corsi d'azione finalizzati a migliorare la capacità di determinare una migliore qualità di condizioni di lavoro e di vita in parallelo ai Piani di azione

Un ruolo chiave è svolto dal gruppo responsabile del progetto, in stretta collaborazione con il Gruppo Locale di Progettazione (LPG), per integrare progressivamente i contenuti delle Iniziative Pilota con quelli dei Piani di Azione territoriali.

La correlazione tra i due strumenti è un punto chiave per giungere a visioni e percorsi condivisi per lo sviluppo futuro (in una prospettiva di 15 anni) tramite il coinvolgimento degli stakeholders locali: questo è il compito dei Laboratori Scenario Locale (LSW, *Local Scenario Workshops*), come illustrato nel prossimo Capitolo.



## CAPITOLO 9: LABORATORIO DI SCENARIO LOCALE

### Introduzione

*L'approccio Sviluppo della Vita Sostenibile (SLD) vuole contribuire a migliorare la capacità degli stakeholders locali di pensare strategicamente (nel lungo termine) e agire immediatamente con una visione di insieme dello sviluppo futuro che semplifichi, verifichi ed integri le ipotesi di azioni innovatrici a livello territoriale ed imprenditoriale.*

Il Laboratorio di Scenario Locale (*Local Scenario Workshop* - LSW) serve a sviluppare una visione condivisa e percorsi comuni per lo sviluppo futuro (ad esempio in una prospettiva di 15 anni), facilitando una migliore correlazione fra Iniziative Pilota imprenditoriali (Capitolo 8) e i Piani di Azione territoriali (Capitolo 7).

Il Laboratorio (LSW) permette a ricercatori e stakeholders di affinare e rinforzare le ipotesi principali di opzioni innovative sviluppate attraverso l'Analisi del Contesto Locale e l'Analisi del Posto di Lavoro.

Il Laboratorio (LSW) è realizzato dal gruppo responsabile del progetto (ricercatori), consultandosi con gli stakeholders coinvolti nel Gruppo Consultivo (LAG) e nel Gruppo Locale di Progettazione (LPG), attraverso le seguenti fasi:

- Analisi finale degli Stakeholders (Capitolo 6) per ampliare i campi di interesse, i punti di vista e i suggerimenti da parte di rappresentanti e attori locali
- due incontri con i suddetti stakeholders, realizzati con *brainstorming* e tecniche creative per definire ipotesi di azioni o percorsi innovativi
- aggregazione dei risultati LSW in un numero selezionato di temi relativi ai 10 aspetti di Orientamento che rispondono alle domande “Cosa e “Perché” (Capitolo 1) e “Come” (Capitolo 2) dell'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD)
- integrazione finale dei risultati sia nelle Iniziative Pilota aziendali, sia nei Piani di Azione territoriali.

I Descrittori e Indicatori degli aspetti SLD utilizzati durante il Laboratorio (LSW) sono gli stessi già applicati nella Analisi di Contesto Locale (Capitolo 7) e nell'Analisi del Posto di Lavoro (Capitolo 8).

I paragrafi che seguono descrivono:

- Tecniche di pensiero strategico
- Struttura del Laboratorio di Scenario Locale

## Tecniche di pensiero strategico

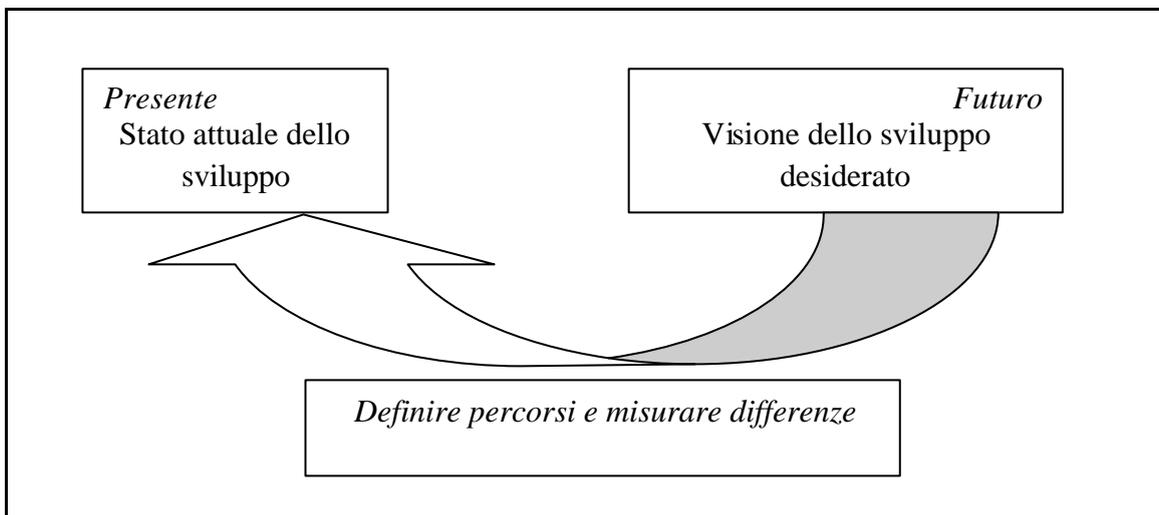
Secondo l'approccio allo Sviluppo di una Vita Sostenibile (SLD), uno scenario è una immagine sovrastante relativa allo sviluppo futuro, tesa a semplificare, verificare e integrare le ipotesi di azioni innovatrici a livello aziendale e territoriale.

Da un punto di vista metodologico, un simile modo di pensare connette:

- il metodo originale del laboratorio di scenario locale
- le tecniche di *backcasting*
- l'analisi SLD / SWOT

Tutti e tre hanno una natura qualitativa e:

- invertono la direzione di pensiero (dal futuro al presente) rispetto agli approcci convenzionali della pianificazione strategica
- prendono in considerazione gli interessi degli stakeholders piuttosto che gli interessi di soli singoli decisori
- forniscono molti elementi al processo decisionale



### Il metodo originale del laboratorio di scenario

Secondo questo metodo, gli *Scenari* cercano di descrivere alcune serie ipotetiche di eventi. Usando uno scenario abbastanza completo, l'analista è in grado di proporre eventi e svolte decisive, che richiedono scelte cruciali. Successivamente queste svolte decisive possono essere esaminate più o meno sistematicamente. Comunque, gli *Scenari* non dovrebbero essere usati per "provare" alcunché. Essi sono sostegni di studio e di formazione piuttosto che strumenti per analisi rigorose. Dovrebbero essere usati per stimolare, illustrare e apprendere, dovrebbero fornire precisione e ricchezza nella comunicazione e verificare dettagli." (Selstad, T., 1991).

Il processo di costruzione degli *scenari* comincia con l'identificazione delle forze trainanti, le forze che influenzano le conseguenze degli eventi: "Per questo, nel costruire scenari, usiamo miti – vecchi e nuovi – che saranno importanti nel futuro... Questi miti negli scenari ci aiutano a considerare seriamente energie e sensazioni che altrimenti potrebbero non esistere in forma concreta. Ci aiutano a descriverle, a immaginarle, a dar loro vita in un modo che ci aiuta a utilizzarle" (Schwartz P., 1999).

La metodologia per realizzare un Laboratorio (Jungk R. and Norbert R. M., 1984) è basata su:

- coinvolgere gli attori locali nei processi di cambiamento e sviluppo
- facilitare e supportare creatività e comunicazione
- creare pari opportunità di comunicazione per eliminare l'influenza di rapporti di potere fra gli attori

Il metodo Laboratorio di Scenario fu originariamente sviluppato nel progetto europeo Fleximodo, in specifici campi della ricerca (Drewes Nielsen L. and Gjesing Hansen L., 1997; Drewes Nielsen L. & Homann Jespersen P., 2003) e applicato nel progetto europeo INNESTO che ha elaborato l'approccio di Logistica di Distretto Sostenibile.

### Le tecniche di *backcasting*

Il *backcasting* è una forma particolare di costruzione di scenario, dove gli scenari sono scelti per mostrare "visioni" auspicabili di sviluppo e le misure politiche sono costruite per essere coerenti con tali immagini del futuro (Dreborg K., 1996 and Robinson J. 1990).

Ci sono differenze fondamentali fra *forecasting* e *backcasting* (Dreborg K., 1996; Rienstra S., 1998) in quanto quest'ultimo migliora la capacità di identificare rotture di tendenze rispetto a quelle abituali, di generare opzioni politiche più creative e di includere un numero più ampio di considerazioni politiche.

<b>Forecasting</b>	<b>Backcasting</b>
Centralità delle variabili quantitative	Centralità del quadro qualitativo
Maggiore enfasi sui dettagli	Maggiore enfasi sulle rotture di tendenza
Risultati determinati da situazioni attuali	Risultati determinati da immagini del futuro
Dal passato al presente e poco al futuro	Dal futuro al presente
Analisi deterministica	Pensiero creativo
Futuro chiuso	Futuro aperto
Test statistici econometrici	Pensiero plausibile
Dal semplice al complesso	Dal complesso al semplice
Dal quantitativo al qualitativo	Dal qualitativo al quantitativo
Soluzione dei problemi re-attiva	Soluzione dei problemi pro-attiva
Assunti e pregiudizi impliciti	Assunti espliciti senza pregiudizi
Limitato numero di opzioni	Gamma aperta di opzioni
Mente orientata a modelli basati su presunta certezza	Mente ecologica capace di affrontare l'incertezza
<i>Adattato da Rienstra S., 1998</i>	

Secondo Dreborg K. (1996), il backcasting è particolarmente proficuo quando:

- il problema da studiare è complesso, coinvolge molti settori e gruppi nella società
- c'è necessità di un cambiamento rilevante, piuttosto di marginali cambiamenti
- le tendenze dominanti sono parte del problema e fondamenta delle previsioni
- il problema è dovuto principalmente a fattori esterni (esternalità) non propriamente considerati dal mercato
- l'orizzonte temporale è abbastanza lungo da ampliare la portata di scelte attente

Le tecniche del backcasting sono state utilizzate tra l'altro dal progetto europeo POSSUM e dai progetti sui futuri dell'energia (Löhnroth M. et al, 1980; Johansson T. et al, 1983) e sui futuri della sostenibilità (Olson R., 1994).

### L'analisi SLD / SWOT

Come già descritto (Capitoli 7 e 8), l'analisi SLD / SWOT:

- fornisce gli occhiali (gli aspetti SLD) attraverso i quali è possibile avere un'immagine complessiva che combina situazioni future (Opportunità e Minacce) e situazioni effettivamente presenti (Forze e Debolezze)
- guarda al futuro per determinare ipotesi che migliorano la situazione presente e anticipano cambiamenti favorevoli.

L'analisi SWOT è per questo utilizzata strategicamente (cambiamento nel lungo termine) e con un chiaro orientamento (sviluppo e vita sostenibili). La combinazione di tali fattori è uno dei metodi maggiormente innovativi promossi dal sistema SQM (*Sustainable Quality Management*), come è stato nel progetto europeo INNESTO.

### **Struttura del Laboratorio di Scenario Locale**

La composizione del Laboratorio di Scenario Locale (LSW) può variare, ma è suggeribile non superare il tetto massimo di 20 - 25 stakeholders per permettere al gruppo responsabile di progetto (ricercatori) di realizzare gli esercizi di "visione" in modo corretto e fruttuoso.

Come già specificato (Capitolo 6), un'ultima Analisi degli Stakeholders è svolta dai ricercatori per rispondere alla domanda principale: " Chi è stato escluso dal dibattito e perché?".

L'Analisi degli Stakeholders tiene conto elementi e lezioni derivanti dall'esperienza maturata con i gruppi locali di consultazione e progettazione (LAG e LPG), e cioè:

- diversità e sovrapposizione tra le componenti del LAG e del LPG
- partecipazione delle donne
- coinvolgimento degli stakeholders e loro contributo al progetto

Generalmente, due terzi (2/3) del Laboratorio (LSW) sono stakeholders già coinvolti nel LAG e nel LPG e un terzo (1/3) è costituito da persone che non hanno partecipato ad alcuna fase del progetto.

Ciascun gruppo responsabile del progetto, in collaborazione con il LAG e il LPG :

- confronta i contenuti del Piano di Azione territoriale (Capitolo 7) e delle Iniziative Pilota imprenditoriali (Capitolo 8)
- seleziona pochi ma rilevanti argomenti (cinque questioni al massimo) riferenti a un numero limitato dei 10 aspetti dell'Orientamento SLD

Temi (Domande)
1.
2.
3.
.....

Il Laboratorio (LSW) discute le domande selezionate per rinforzare alcune ipotesi di azioni innovatrici, per allargare lo spettro di analisi di altre ipotesi e per includere nuovi punti di vista nelle azioni che sono già state definite.

Il Laboratorio (LSW) è organizzato attraverso:

- due sessioni distanti l'una dall'altra (alcuni giorni o una settimana)
- due fasi interrelate nella prima sessione (più o meno sei ore in tutto)
- un'unica fase nella seconda sessione (più o meno sei ore)
- presentazione dei partecipanti
- attività in plenaria e per gruppi
- schedine (per esempio foglietti, meglio post-it) dove i partecipanti scrivono le frasi
- lavagna a fogli mobili da utilizzare per raccogliere le frasi e presentare i risultati delle attività del Laboratorio (LSW)

La prima sessione del Laboratorio (LSW) è suddivisa in due fasi:

- la fase di critica dove è svolto un esercizio di valutazione con l'affermazione "Oggi è tutto sbagliato"
- la fase di utopia dove è svolto un esercizio di creazione di visione con l'affermazione "Tutto è possibile in una prospettiva di 15 anni"

La seconda sessione del Laboratorio (LSW) consiste nella fase di realizzazione dove è svolto un esercizio per identificare percorsi che collegano "Tutto è possibile" e "Tutto è sbagliato" tramite l'affermazione "Oggi iniziamo nuove azioni tese a...."

Tutte e tre le fasi, supportate da facilitatori, utilizzano *brainstorming* e metodi creativi supportati da una serie di regole specifiche per assicurare un dibattito libero e aperto:

- brevi dichiarazioni
- nessuna discussione sulle dichiarazioni
- tutte le dichiarazioni sono permesse

Tutte le procedure suggerite devono essere comunque utilizzate in maniera flessibile secondo le caratteristiche culturali del territorio interessato.

#### Prima sessione: Fasi di Critica e Utopia

Procedure simili collegano le fasi di critica e di utopia, entrambe realizzate in sessione plenaria.

Deve essere dato lo stesso tempo per realizzare le due fasi con una grande attenzione a regolare e coordinare tutte le procedure.

Nella fase di critica, a ciascun partecipante è chiesto di focalizzare l'attenzione sulla situazione attuale e di formulare brevi frasi su cosa è "sbagliato" oggi secondo la sua opinione.

Nella fase di utopia a ciascun partecipante è chiesto di immaginare uno scenario futuro (15 anni da oggi) dove tutto è possibile e di formulare brevi frasi su cosa è “giusto” secondo le sue aspettative.

Lo scopo principale di queste fasi è di raccogliere il maggior numero possibile di opinioni e idee.

Due grandi fogli mobili sono contrassegnati rispettivamente “Critica” e “Utopia”

Ad ogni partecipante vengono dati delle schedine dove formulare 3 frasi al massimo.

Le schedine sono raccolte nei due fogli (attaccati o trascritti).

I facilitatori stimolano possibili aggregazioni tra le affermazioni individuali.

Due metodi possono velocizzare efficientemente questo esercizio collettivo, facilitando l’aggregazione di numerose affermazioni.

Il primo metodo comincia con lo scrivere le affermazioni di un primo partecipante sul relativo foglio. Ai successivi partecipanti è richiesto di verificare quali punti di vista sono in comune o possono essere brevemente integrati. Altrimenti vengono scritte altre frasi sul foglio stesso. Generalmente gli ultimi partecipanti concordano con molte delle formulazioni già scritte.

Il secondo metodo comincia col disegnare varie righe sul foglio. Un primo partecipante vi attacca le proprie schedine. I successivi attaccano le proprie schedine accanto a quelle già posizionate se hanno contenuti e significati simili. Altrimenti verranno utilizzate altre righe. Generalmente non è necessario aggiungere altre righe per gli ultimi partecipanti, poiché concordano con molte affermazioni già presenti.

Possono essere assegnate delle priorità alle affermazioni una volta aggregate, ma non è una esigenza essenziale. Quando è utile o necessario, ai partecipanti si chiede di votare per le affermazioni aggregate che ritengono più importanti. Ciascun partecipante ha un numero di voti corrispondente al numero complessivo delle affermazioni scritte. Può assegnare i voti a diverse affermazioni presenti sul foglio, anche con l’estremo caso di assegnarli tutti a una sola di esse.

Dopo il voto i facilitatori contano i punti e stilano due liste di affermazioni prioritarie sulla situazione attuale (fase di critica) e sulle aspettative future (fase di utopia).

La prima sessione termina con due tavole separate che riassumono i risultati delle fasi di Critica e di Utopia.

<b>Critica (oggi)</b> <i>Affermazioni (priorità opzionale)</i>	<b>Utopia (15 anni da oggi)</b> <i>Affermazioni (priorità opzionale)</i>
<b>XXX (1)</b>	<b>XXX (1)</b>
<b>XXX (2)</b>	<b>XXX (2)</b>
<b>XXX (3)</b>	<b>XXX (3)</b>
.....	.....

### Seconda sessione: fase di Realizzazione

Se necessario, il gruppo responsabile del progetto riformula i risultati delle due tavole (critica e utopia), confronta i loro contenuti e seleziona i temi chiave.

Una breve lista di tali temi viene presentata ai partecipanti nella seconda sessione (fase di realizzazione). Se utile, possono essere aggiunti alla presentazione alcuni dai rilevanti estratti dall’Analisi di Contesto Locale e dall’Analisi del Posto di Lavoro.

In questa sessione, gli stakeholders svolgono un'analisi SWOT semplificata sui temi chiave selezionati.

Si inizia con un lavoro in plenaria ma talvolta, quando sono presenti molti temi, è necessario lavorare per piccoli gruppi (cinque al massimo, ciascuno composto da cinque persone). È comunque caldamente raccomandato di concentrare l'attenzione su cinque temi in tutto.

Si seguono le seguenti procedure:

- i temi selezionati (possibilmente cinque) e i relativi descrittori degli aspetti dell'Orientamento SLD sono scritti a grandi caratteri su un foglio mobile
- ai partecipanti è chiesto di prendere in considerazione tutti i temi e i descrittori
- a ciascun partecipante sono consegnate schedine dove formulare al massimo 3 frasi rispettivamente per Forze, Debolezze, Opportunità, Minacce relative all'intera breve lista dei temi chiave
- circa cinque minuti di tempo sono assegnati per scrivere brevi affermazioni relative a ciascuna sezione della SWOT
- una volta completata una sezione della SWOT (per esempio Forze), le schedine sono raccolte dai facilitatori
- circa tre minuti di pausa sono dati ai partecipanti prima di cominciare l'esercizio relativo alle successive sezioni della SWOT

Complessivamente, sono necessari circa quaranta minuti per completare l'analisi SWOT/ SLD della breve lista di temi selezionati.

Tutte le affermazioni individuali (schedine) sono riportate (trascritte o attaccate) nei fogli mobili rispettivamente contrassegnati con lo specifico titolo "Forze, Debolezze, Opportunità, Minacce", mentre il facilitatore suggerisce possibili aggregazioni delle affermazioni individuali.

Due metodi possono velocizzare efficientemente questo esercizio collettivo, facilitando l'aggregazione di numerose affermazioni.

Il primo metodo comincia con lo scrivere, sul foglio relativo, le affermazioni di un primo partecipante. Ai successivi partecipanti è chiesto di verificare quali punti di vista sono in comune o possono essere brevemente integrati. Altrimenti vengono scritte altre frasi sul foglio stesso. Generalmente gli ultimi partecipanti concordano con molte delle formulazioni già scritte.

Il secondo metodo comincia col disegnare diverse righe sul foglio. Un primo partecipante vi attacca le proprie schedine. I successivi attaccano le proprie schedine accanto a quelle già posizionate se hanno contenuti e significati simili. Altrimenti sono utilizzate altre righe. Generalmente non è necessario aggiungere altre righe per gli ultimi partecipanti, poiché concordano con molte affermazioni già presenti.

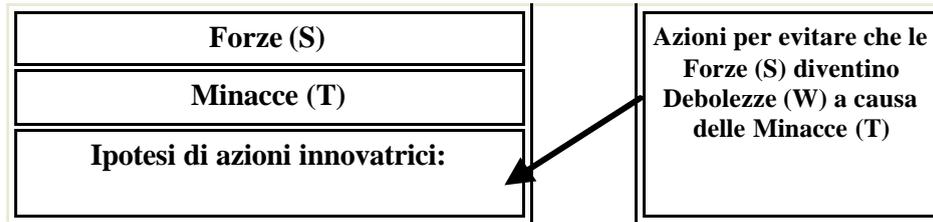
Circa trenta minuti al massimo sono in genere necessari per riempire uno dei suddetti fogli.

Successivamente, sono creati due gruppi, uno per confrontare i fogli (tavole) di Forze e Minacce, l'altro per confrontare i fogli (tavole) di Debolezze e Opportunità .

Ciascun gruppo nomina un coordinatore, assistito da un facilitatore.

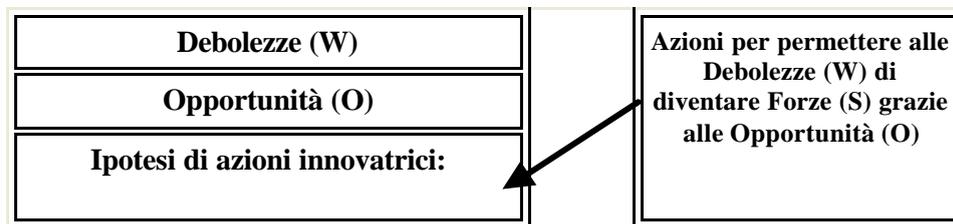
Il primo gruppo definisce ipotesi per azioni innovatrici considerando come le Forze (S) possono dominare le Minacce (T) per evitare di diventare Debolezze (W).

La formula è:  $S+T \neq W$



Il secondo gruppo definisce ipotesi per azioni innovatrici considerando come le Opportunità (O) possono trasformare le Debolezze (W) in Forze (S).

La formula è:  $W+O = S$



È raccomandato di formulare le ipotesi con esempi tra parentesi e formule di aggregazione (tipo “per esempio, in particolare, con attenzione a...”).

Le ipotesi devono essere introdotte da un verbo, dato che ciò facilita la percezione di un’azione (per esempio, promuovere, creare, favorire, facilitare).

Le ipotesi sono formulate individualmente da ciascun componente dei due gruppi. A ogni partecipante è richiesto un massimo di tre ipotesi.

Le ipotesi dovrebbero essere formulate prendendo in considerazione tutte le affermazioni riportate nei fogli. I partecipanti possono comunque focalizzare la loro attenzione su un numero limitato di affermazioni.

Generalmente sono necessari circa dieci – quindici minuti di tempo per concepire e scrivere le tre ipotesi utilizzando una creatività pro-attiva che guarda al futuro senza essere influenzata da pregiudizi, modi convenzionali di pensare ed esperienze passate.

Per ciascun gruppo, tutte le ipotesi sono raccolte e aggregate in un nuovo foglio mobile contrassegnato con la relativa formula ( $S+T \neq W$  o  $W+O=S$ ).

Il metodo più efficiente è cominciare con le ipotesi di un primo partecipante, chiedendo agli altri se hanno punti di vista simili in modo da integrare varie affermazioni.

Generalmente questa aggregazione finale richiede più di trenta minuti.

Infine, i coordinatori presentano i risultati dei due gruppi a tutti i partecipanti in termini di:

<b>Forze</b>		<b>Debolezze</b>
<b>Minacce</b>		<b>Opportunità</b>
<b>Ipotesi di azioni innovatrici</b>		<b>Ipotesi di azioni innovatrici</b>

Se c'è tempo, può essere svolto un esercizio conclusivo per determinare una visione condivisa degli stakeholders. A tal fine, è suggerito di svolgere un libero e aperto dibattito, introdotto dalla visione – guida del progetto SLD.

Se il tempo non è sufficiente, il gruppo responsabile del progetto elabora una dichiarazione che riassume la visione LSW considerando il dibattito degli stakeholders e i suoi risultati.

Infine, il gruppo responsabile del progetto integra le ipotesi di azioni innovatrici scaturite dal Laboratorio (LSW) in quelle relative alle Iniziative Pilota imprenditoriali e ai Piani di Azione territoriali.

Il sistema on-line SLD fornisce uno schema scaricabile per trasferire i risultati del Laboratorio (LSW) in un unico rapporto.

## Sintesi

Questo capitolo spiega come svolgere un Laboratorio Scenario Locale (LSW) coinvolgendo gli stakeholders locali tramite metodi, procedure e strumenti specifici.

<b>Metodi, procedure e strumenti</b>	<b>Finalità</b>	<b>Risultati attesi</b>
Tecniche di scenario e di backcasting, analisi SLD / SWOT	Migliorare le capacità di pensiero strategico	Una vasta gamma di interessi (stakeholders) coinvolti in opzioni politiche creative che muovono “dal futuro verso il presente”
Laboratorio di Scenario Locale (LSW)	Determinare visioni e percorsi condivisi che correlano Piani di Azione e Iniziative Pilota in una prospettiva di lungo termine (15 anni)	Rafforzamento, con integrazioni, delle ipotesi di azioni innovative a livello territoriale ed aziendale

Il Laboratorio (LSW) considera attentamente le altre fasi operative di un progetto SLD per arrivare a visioni e percorsi condivisi per lo sviluppo futuro (in una prospettiva di 15 anni) coinvolgendo gli stakeholders locali.

Avendo tale ruolo, il Laboratorio (LSW) costituisce un punto di arrivo conclusivo per un progetto SLD ma, se tutto va bene, un punto di partenza per implementare le Iniziative Pilota imprenditoriali e i Piani di Azione territoriali negli anni successivi.



## CAPITOLO 10: SISTEMA ON-LINE SLD

### Introduzione

*L'approccio di Sviluppo di Vita Sostenibile (SLD) vuole sostenere gli stakeholders locali nei processi di valutazione e decisione.*

Il sistema on-line SLD (via Internet) è un prodotto centrale che supporta ricercatori e stakeholders a valutare le situazioni attuali (ad esempio contesti locali e posti di lavoro), ad elaborare azioni innovatrici (ad esempio piani e iniziative) e a monitorare la loro implementazione.

Il sistema on-line SLD:

- è di facile utilizzo per una larga fascia di clienti (ricercatori, autorità locali, parti sociali, organizzazioni femminili, associazioni ambientaliste, ecc.)
- è accessibile agli utenti registrati favorendo un'interazione permanente con gli stessi
- ha numerose, ma correlate, sezioni, ad esempio Utenti, Aspetti, Descrittori Analisi degli Stakeholders, Analisi SWOT, Indicatori, Questionari, Piani di Azione, Iniziative Pilota, Laboratori di Scenario Locale
- fornisce istruzioni e suggerimenti per seguire metodi e procedure
- permette ai ricercatori di immagazzinare ed elaborare dati
- elabora, in modo armonico e riproducibile in cartaceo, le bozze dei rapporti sui risultati delle operazioni svolte dai ricercatori e stakeholders

Il sistema on-line SLD è concepito per svolgere le seguenti operazioni.

### Analisi degli Stakeholders (Capitolo 6)

Attraverso le Analisi degli Stakeholders, ciascun gruppo responsabile del progetto (ricercatori) identifica localmente attori di rilievo da coinvolgere in tre differenti gruppi: Gruppo Consultivo Locale (LAG), Gruppo Locale di Progettazione (LPG) e Laboratorio di Scenario Locale (LSW).

I ricercatori scaricano dal sistema SLD on-line i questionari appropriati. I questionari contengono criteri specifici di selezione per ciascun gruppo di stakeholders.

Per la creazione del LAG:

- interesse (nel lavoro del gruppo alimentando decisioni e iniziative relative a specifici campi di attività)
- influenza (a bloccare decisioni e iniziative)
- impatto (capacità di essere influenzati da decisioni e iniziative)

- informazione (possesso di dati necessari per contribuire e facilitare decisioni e iniziative)
- grado di coinvolgimento (punteggio totale dei precedenti criteri in termini di importanza della sua partecipazione per il lavoro del gruppo).

Per la creazione del LPG:

- retroterra disciplinare (settori di conoscenza ed esperienza della persona)
- ruolo (ricoperto dalla persona nella sua organizzazione)
- eccellenza (campo di attività, interesse e qualità dell'organizzazione).

Per la formazione del LSW:

- diversità e sovrapposizione fra le componenti del LAG e del LPG
- partecipazione delle donne
- coinvolgimento degli stakeholders e loro contributo al progetto

### Piani di Azione (Capitolo 7)

I Piani di Azione territoriali derivano dalle ipotesi di azioni innovatrici dedicate alle lavoratrici in età avanzata. Queste ipotesi sono definite attraverso l'Analisi del Contesto Locale (ACL). A tal fine, ciascun gruppo responsabile del progetto, supportato dal Gruppo Consultivo di Progetto LAG, valuta:

- l'"Orientamento" verso SLD (10 aspetti) del contesto locale, prendendo in considerazione una serie di progetti locali significativi
- la consistenza del "Potenziale Sociale" (distinto in Capitale Istituzionale, Capitale Umano, Capitale Sociale) esistente nel contesto locale (16 aspetti)
- la "Dinamica" di cambiamento combinando la qualità dei progetti locali con le caratteristiche del contesto locale (6 aspetti)

I descrittori dettagliati di ciascuno dei suddetti aspetti sono sempre visibili per supportare i processi di valutazione e decisione.

La valutazione è fatta attraverso l'analisi SLD / SWOT, considerando i descrittori dei 32 aspetti SLD, e arrivando all'elaborazione di ipotesi di azioni innovatrici.

Il sistema on-line SLD permette a ciascun utente registrato di scrivere alcune frasi, e assegnare un punteggio, su semplici moduli separati intitolati: Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce, senza avere la possibilità di esaminare i risultati di ciascun modulo. I risultati appaiono soltanto al termine dell'esercitazione, quando potranno essere fatti miglioramenti e modifiche.

Due successivi moduli separati mostrano Forze e Minacce da una parte e Debolezze e Opportunità dall'altra. Questa combinazione permette agli utenti registrati di scrivere ipotesi per azioni innovatrici.

Il primo modulo riguarda come le Forze possono dominare le Minacce per evitare di diventare Debolezze. Il secondo modulo riguarda come le Opportunità possono trasformare le Debolezze in Forze.

Quindi, un successivo modulo permette agli utenti registrati di comparare le ipotesi al fine di combinare quelle che sono simili e raggruppare quelle che hanno un fine comune.

Una sezione specifica è realizzata per immagazzinare i dati riguardanti gli indicatori relativi ciascun aspetto SLD. Ciascun database è utilizzabile per successive elaborazioni.

Una volta determinate le 32 ipotesi di azioni innovatrici, esse devono essere aggregate rispondendo a una domanda chiave: quali leve di trasformazione (Dinamica) possono essere utilizzate per agire meglio sui fattori chiave locali (Potenziale Sociale) al fine di promuovere percorsi fattibili verso una vita sostenibile (Orientamento)?

I moduli forniti dal sistema on-line SLD seguono un metodo basato su passi fondamentali:

- collegare le azioni innovatrici relative ai 6 aspetti della Dinamica con i 10 aspetti dell’Orientamento al fine di identificare fattibili traiettorie SLD
- collocare le azioni innovatrici riferite al Potenziale Sociale (16 aspetti) lungo le suddette 6 traiettorie
- raggruppare le ipotesi che riassumono i contenuti principali delle 6 traiettorie
- assegnare priorità secondo la loro rilevanza strategica in termini di valore aggiunto complessivo nelle dimensioni territoriali e di settore considerate nei casi studio

I moduli relativi alle ipotesi di azioni innovatrici includono una breve descrizione (finalità), i risultati attesi e le misure finanziarie e organizzative.

Versioni provvisorie dei rapporti sono prodotte dal sistema on-line SLD secondo lo schema che segue, e saranno migliorate dai ricercatori una volta scaricate dal sistema.

<b>Sommario, 4 paragrafi</b>	
Introduzione	Testo libero, ad esempio: numero degli stakeholders e ricercatori coinvolti, principale processo di coinvolgimento, altre considerazioni utili
Profilo	Raffigurazione dei punteggi riepilogativi dell’analisi SLD - SWOT (automaticamente prodotta dal sistema)
Visione	Testo libero
Missioni	Priorità e breve descrizione (finalità) delle sei principali ipotesi di azioni innovatrici emerse (automaticamente prodotte dal sistema)

<b>Piano di Azione, 6 Capitoli</b>	
1 capitolo per ciascuna delle 6 principali ipotesi di azioni innovatrici, con:	
Breve descrizione (finalità)	Prodotta automaticamente dal sistema, ma un testo libero può essere aggiunto
Risultati attesi	Prodotti automaticamente dal sistema, ma un testo libero può essere aggiunto
Misure organizzative e finanziarie	Prodotte automaticamente dal sistema con una griglia utile per spiegare: 1) Durata; 2) Budget; 3) Fonti di finanziamento; 4) Dipartimento / Agenzia responsabile della gestione di tali misure

<b>Analisi del Contesto Locale, 32 Capitoli</b>	
1 capitolo per ciascuno dei 32 aspetti di SLD. Ogni Capitolo presenta:	
Descrittore	Prodotto automaticamente dal sistema
SLD SWOT	Prodotta automaticamente dal sistema
Ipotesi di azioni innovatrici	Breve descrizione (finalità); Risultati attesi; Misure organizzative e finanziarie. Prodotta automaticamente dal sistema
Indicatori	Prodotti automaticamente dal sistema

Iniziativa Pilota (Capitolo 8)

Le iniziative pilota derivano da ipotesi di azioni innovatrici mirate a lavoratrici in età avanzata in diverse aree della strategia aziendale.

Queste ipotesi sono definite attraverso l'Analisi del Posto di Lavoro (APL). A tal fine, i ricercatori, supportati dal Gruppo Locale di Progettazione (LPG), analizzano l'organizzazione del lavoro, l'andamento aziendale, le strategie dei comportamenti organizzativi e delle risorse umane, prestando attenzione anche ai cambiamenti che possono favorire un coinvolgimento più lungo nel tempo delle lavoratrici anziane, le loro abilità e competenze, e il miglioramento della formazione.

Per effettuare l'Analisi del Posto di Lavoro sono utilizzati soltanto i 10 aspetti dell'Orientamento SLD.

Il sistema on-line SLD contiene sezioni dedicate a:

- descrittori dettagliati per ciascuno dei suddetti 10 aspetti
- due questionari separati da somministrare rispettivamente a un campione di aziende e a un campione di lavoratrici
- registrazione e aggregazione dei dati raccolti nei suddetti questionari
- un questionario di benchmarking dove le aziende interessate possono inserire dati del proprio bilancio per verificare l'andamento aziendale secondo i 10 indici SLD
- un'analisi SLD / SWOT sulle caratteristiche delle aziende e delle lavoratrici risultanti dai suddetti questionari che permette ai ricercatori e agli stakeholders (LPG) di elaborare ipotesi di azioni innovatrici in termini di breve descrizione (finalità), risultati attesi e misure organizzative e finanziarie

Versioni provvisorie dei rapporti sono prodotte dal sistema on-line SLD secondo lo schema che segue, e saranno migliorate dai ricercatori una volta scaricate dal sistema.

<b>Sommario, 4 paragrafi</b>	
Introduzione	Testo libero, ad esempio: numero degli stakeholder e dei ricercatori coinvolti, principale processo di coinvolgimento, altre considerazioni utili
Profilo	Raffigurazione dei punteggi riepilogativi dell'analisi SLD - SWOT (automaticamente prodotta dal sistema)
Visione	Testo libero
Missioni	Breve descrizione (finalità) delle dieci ipotesi di azioni innovatrici (automaticamente prodotte dal sistema)

<b>Iniziativa Pilota, 10 Capitoli</b>	
Ogni capitolo presenta	
Breve descrizione (finalità)	Prodotta automaticamente dal sistema, ma un testo libero può essere aggiunto
Risultati attesi	Prodotti automaticamente dal sistema, ma un testo libero può essere aggiunto
Misure organizzative e finanziarie	Prodotte automaticamente dal sistema con una griglia utile per spiegare: 1) Durata; 2) Budget; 3) Fonti di finanziamento; 4) Dipartimento / Agenzia responsabile della gestione di tali misure

<b>Analisi del Posto di Lavoro, 10 Capitoli</b>	
1 capitolo per ciascuno dei 10 Aspetti di Orientamento SLD. Ogni Capitolo presenta:	
Descrittore	Automaticamente prodotto dal sistema
SLD SWOT	Automaticamente prodotta dal sistema
Profilo aziendale	Automaticamente prodotto dal sistema
Condizione delle donne	Automaticamente prodotto dal sistema
Benchmarking aziendale	Testo libero: possibili esempi di buona performance secondo gli indici SLD

#### Laboratorio di Scenario Locale - LSW (Capitolo 9)

Attraverso il Laboratorio di Scenario Locale (*Local Scenario Workshop* – LSW), le Iniziative Pilota sono correlate ai Piani di Azioni tramite una visione condivisa dello scenario futuro (15 anni da adesso), capace di rappresentare uno sviluppo coerente della strategia per la gestione dell'età e di genere.

Un Laboratorio (LSW) è realizzato in due sessioni distanti alcuni giorni, o una settimana, l'una dall'altra. Entrambe le sessioni si basano su *brainstorming* e metodi creativi.

La prima sessione è costituita dalla fase di critica (tutto è sbagliato) e dalla fase di utopia che guarda a una prospettiva di 15 anni (tutto è possibile).

La seconda sessione riguarda la fase di realizzazione, dove i risultati della precedente sessione sono presentati a tutti i partecipanti. A costoro è richiesto di formulare le proprie ipotesi di azioni innovatrici, o di piani in forma di linee guida, eseguendo un'analisi SLD-SWOT su un selezionato e limitato numero degli aspetti di Orientamento SLD.

Il sistema on-line SLD fornisce uno schema, che ha la struttura che segue, per riassumere i risultati principali LSW. I ricercatori scaricano e utilizzano lo schema che ha la seguente struttura.

<b>Laboratorio di Scenario Locale (LSW), 4 paragrafi</b>	
Introduzione	Testo libero, ad esempio: numero di stakeholders e ricercatori coinvolti, principale metodo di coinvolgimento, altre considerazioni utili. Lista delle domande chiave di partenza
Visione	Testo libero, ad esempio: rielaborazione della visione guida del progetto
Critica e Utopia	2 tavole sui risultati di: 1) Fase della critica (“Oggi tutto è sbagliato”) e 2) Fase dell'utopia (“Tutto è possibile in una prospettiva di 15 anni”)
Realizzazione	Ipotesi di azioni innovatrici



## **BIBLIOGRAFIA**

Adriaanse A. (1995), “In Search of Balance” in *Accounting for change*, The New Economics Foundation, London

Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler, San Francisco

Bateson G. (1979) *Mind and Nature: A Necessary Unity*, Bantam, New York

Beck U. (1992), *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London

Beckford J. (1998), *Quality. A critical introduction*, Routledge, London & New York

Capra F. (2003), *The hidden connections*, Flamingo, London

CEC Commission of the European Communities (1995), *Local Development and Employment Initiatives*, SEC 564(95)

CEC, Commission of the European Communities (1983), *Local Employment Initiatives*, COM(1983) 662 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (1999), *Towards a Europe for All Ages*, COM(1999) 221 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2000), *Acting Locally for Employment. A Local Dimension for the European Employment Strategy*, COM(2000) 196 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2001), *A sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, COM(2001) 264 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2001a), *European Green Paper on Corporate Social Responsibility*, COM(2001) 366 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2001b), *European Governance*, White Paper, COM(2001) 428 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2002), *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, COM(2002) 347 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2002a), *Europe’s response to World Ageing*, COM(2002) 143 final, Brussels

CEC, Commission of the European Communities (2002b), *Streamlining the annual economic and employment policy co-ordination cycles*, COM(2002) 487 final, Brussels

- CEC, Commission of the European Communities (2003), *The future of the European Employment Strategy (EES): A strategy for full employment and better jobs for all*, COM(2003) 6 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2003a), *Eco-management and audit scheme (EMAS) concerning the selection and use of environmental performance indicators*, Official Journal of the European Union L. 184/19 (23.7.2003)
- CEC, Commission of the European Communities (2003b), *Joint Report on Social Inclusion*, COM(2003) 773 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2005), *On the review of the Sustainable Development Strategy. A Platform for action*, COM(2005) 658 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2005a), Green Paper *Confronting demographic change: a new solidarity between the generations*”, COM(2005) 94 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2005b), *Social Agenda*, COM(2005) 33 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2005c), *Mid-term review of the Lisbon strategy*, (COM(2005) 24, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2005d), *The 2005 review of the EU Sustainable Development Strategy: initial stocktaking and future orientations*, COM(2005) 37 final, Brussels
- CEC, Commission of the European Communities (2005e), *Sustainable Development Indicators to monitor the implementation of the EU Sustainable Development Strategy*, SEC(2005) 161 final, Brussels
- Commonwealth Foundation (1999), *Citizens and governance: civil society in the new millennium*, The Commonwealth Foundation, London
- CSOPP, United Nation (2000), *Global Civil Society Organisations & Participation Programme*, available in [www.undp.org/csopp/CSO](http://www.undp.org/csopp/CSO)
- Daly H. E. (1973), *Towards a Steady State Economy*, Freeman, San Francisco
- Daly H. E. (1974), “The economics of the steady state”, in *American Economic Review*
- De Geus A. (1997), “The living company” in *Harvard Business Review*
- De Tocqueville A. (1838), *Democracy in America*, reprinted in 2003 by Penguin Classics
- Dionne E. J. (1998), *Community Works*, Brookings Institution Press, Washington DC
- Dreborg K.H. (1996), “Essence of Backcasting” in *Futures*, Volume 28, No. 9
- Drewes Nielsen L. & Gjesing Hansen L., (1997), “Involving Citizens in Sustainable Development: Scenario Workshop on Sustainable Mobility”, *Journal of Advanced Transportation*, Volume 31, No. 2
- Drewes Nielsen L. & Homann Jespersen P. (2003), *The Use of Action Research Methods in Scenario Construction*, Sevilla Workshop, Institute for Prospective Technologies – EU Joint Research Centres - IPTS
- Drucker P. F. (1993), *Post-capitalist Society*, HarperCollins Publishers, New York

- EC, DG for Press and Communication (2003), *More unity and more diversity. The European Union's biggest enlargement*, manuscript
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997), *European Research Report*, Dublin, project on “Combating Age Barriers in Employment”
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997a), *Second European Survey on Working Conditions*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1998), *A European Portfolio of Good Practice*, Dublin, project on “Combating Age Barriers in Employment”
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1999), *Managing an Ageing Workforce: A guide to Good Practice*, Dublin, project on “Combating Age Barriers in Employment”
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000), *Flexibility and Working Conditions. A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001), *Gender, employment and working time preferences in Europe*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Quality of women's work and employment. Tools for change*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (2003), *Monitoring quality of life in Europe*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, (2003a), *Flexibility and social protection*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003b), *Age and working conditions in the European Union*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003c), *Working conditions in the acceding and candidate countries*, Dublin
- EF, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2005), *Questionnaire for fourth European survey on working conditions*, Dublin
- Elkington J. (1997), *Cannibals with forks*, Capstone Publishing Limited, Oxford
- Erdmenger C. (1998), *Environmental Management Instruments - a guide for local authorities*, ICLEI, Freiburg
- Erdmenger C., Burzacchini A., Levett R. (2000), *Local loops. How environmental management cycles contribute to local sustainability*, European Commission
- Fisher L. (1982), *The Life of Mahatma Gandhi*, Granada, London
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press
- Fukuyama F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York
- Fukuyama F. (1999), *Social Capital and Civil Society*, available on Internet: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>
- Gandhi M. K. (1982), *Villaggio e autonomia*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze

- Garrat B. (1994), *The Learning Organisation*, HarperCollins Publishers, London
- Gellner E., (1994), *Conditions of Liberty: Civil Society and Its Rivals*, Hamish Hamilton, London
- George S., Weimerskirch A. (1994), *Total Quality Management*, Wiley & Sons, New York
- Giddens A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge
- Gouillart F. J., Kelly J. N. (1995), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, New York
- Hammer M., Champy J. (1994), *Reengineering the Corporation*, Nicholas Brealy Publishing, London
- Handy C. (1993), *Understanding Organizations*, Penguin Books, Middlesex
- Handy C. (1994), *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston; *The Empty Raincoat*, Hutchinson, London
- Haq M. (1995), *Reflection on Human Development*, Oxford University Press, New York
- Harrison P. (1993), *The Third Revolution*, Penguin Books, Middlesex
- Hernes T. and Bakken T. (2003), ‘Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann’s Autopoiesis and Organization Theory’ in *Organisation Studies* 24
- Jacobs M. (1991), *The Green Economy*, Pluto Press, London
- Johansson T. B., Steen P., Fredriksson R. and Bogren E. (1983), ‘Sweden Beyond Oil: The Efficient Use of Energy’ in *Science* Volume 219
- Johnson R. and Redmond D. (1998), *The art of empowerment*, Financial Times, London
- Jungk, R. and Norbert R. M. (1984), *Håndbog i Fremtidsværksteder. København: Politisk Revy*
- Justice T., Jamieson D. W. (1999), *The facilitator's fieldbook*, AMACOM, New York
- Kiuchi T. and Shireman B. (2002), *What we learned in the Rainforest. Business Lessons from Nature*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Knowles E. (1999), *Partnerships for sustainable development*, IULA, The Hague
- Koestler A. (1967), *A ghost in the machine*, Macmillan, New York
- Kuenstler P. (1985), *Local Consultations held in European Countries, 1982-1983*, CEC, Brussels
- Kuenstler P. (1985a), *Local Consultations held in European Countries, 1984-1985*, CEC, Brussels
- Kuenstler P. (1986), *Local Employment Initiatives: a manual on intermediary and support organisations*, CEC, Brussels
- Kuhn T. S. (1962), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago, Chicago
- Ladd E. C. (1999), *The Ladd Report*, The Free Press, New York

- Lang R. E. and Hornurg S. P. (1998), "What is social capital and why is it important to public policy" in *Housing Policy Debate*, Volume 9, Issue 1, Fannie Mae Foundation, Washington DC
- Laszlo, E. (2000) *Holos — The Fabulous World of The New Sciences: Explorations at the leading edge of contemporary knowledge*. Trade Book Version
- Lemoine W. and Dagnaes L. (2003), "Globalisation strategies and business organization of a network of logistics service providers" in *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33, No. 3
- Lönnroth M., Johansson T. B. and Steen P. (1980), "Sweden Beyond Oil: Nuclear Commitments and Solar Options" in *Science* Volume 208
- Lovelock, J.E. (1979), *Gaia: A New Look at Life on Earth*, Oxford University Press, New York
- Luhmann, N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford
- Madsen P. (2001), *Employment Protection and Labour Market Policies: trade-offs or complementarities. Country Study Denmark*, forthcoming as employment paper, ILO, Geneva
- Malini M. and Jørgesen A. M. (1997), *Sustainable Development for Local Authorities*, European Environment Agency, Copenhagen
- Maturana, H. (1980), "Man and Society" in F. Benseler and P. Hejl (eds.), *Autopoiesis, Communication and Society*, Frankfurt-am-Main; Campus Verlag
- Maturana, H. and Varela F. (1980), *Introduction to Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Reidel Publishing Company, Dordrecht
- McHugh P., Merli G. and Wheeler W. A. (1995), *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holonic Enterprise*, Wiley & Sons, New York
- Morin E. (1977), *La Méthode – 1. La Nature de la Nature*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (1980), *La méthode – 2. La Vie de la Vie*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (1986), *La méthode. 3. La Connaissance de la Connaissance*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (1993), *Terre-Patrie*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (1999), *La Tête bien faite*, Éditions du Seuil, Paris
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil, Paris
- Morowitz H. (1992), *Beginnings of Cellular Life*, Yale University Press
- Mullins L. J. (1993), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London
- Nonaka I. (1991), "The Knowledge-Creating Company" in *Harvard Business Review*
- Norbert E. (1939), *The Civilizing Process. The History of Manners*, first published in German and translated in English only in 1978, Urizen Books Oxford, Blackwell/New York,
- O'Neill J. (1995), *The poverty of postmodernism*, Routledge, London
- OECD (1985), *ILEs: a challenge to public employment services*, Paris
- OECD (1990), *Implementing change*, Paris

- OECD (1993), *Territorial development and structural change*, OECD, Paris
- OECD (1993a), *Partnership: the key to job creation*, Paris
- OECD (1996), *Integrated advanced logistics for freight transport*, OECD, Paris
- OECD (1999), *Best practices in local development*, LEED, Local Economic and Employment Programme, Notebook 27, Paris
- OECD (2001), *The Well-being of Nations. The role of Human and Social Capital*, Paris
- Olson, R.L. (1994), “Alternative Images of a sustainable future” in *Futures*, Volume 26, No. 3
- Osborne D. and Gaebler T. (1992), *Reinventing Government*, Addison-Wesley Publishing Company, New York
- Pantaleoni M. (1913), *Definizione dell'economia. Una prolusione*, Castellani, Roma
- Pascal B. (1670), now *Frammenti*, (French - Italian compared texts), Biblioteca Universale Rizzoli, Milano, 1994; English translation of the quoted phrases by Trotter W. F., available on Internet: [www.orst.edu/instruct/phl302/texts/pascal/pensees-a.html](http://www.orst.edu/instruct/phl302/texts/pascal/pensees-a.html)
- Pasmore W. A. (1994), *Creating Strategic Change*, John Wiley & Sons, New York
- Pearce D. et al. (1990), *Sustainable Development: Economics and Environment in the Third World*, Elgar, Aldershot
- Peters T. (1994), *Crazy Times Call for Crazy Organizations*, Pan Books, London
- Pigou A. (1920), *The economics of welfare*, MacMillan, London
- Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan, London
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, Doubleday, Garden City, NY
- Popper K. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, London
- Popper K. (1994), *Knowledge and the Body-Mind Problem. In defence of interaction*, Routledge, London, New York
- Porter M. (1991), *Vantaggi competitivi delle nazioni*, Mondatori, Milano
- Power T. and Jerjian G. (2001), *Ecosystem: living the 12 principles of networked business*, FT.com, London
- Prigogine I. and Stengers I. (1984), *Order Out of Chaos*, Bantam Books, New York
- Putnam R. D. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton
- Putnam R. D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York
- Ranchor P. (1994), *Hinduism and Ecology*, Motilal Banarsidass, Delhi
- Rienstra S. (1998), *Unpublished PhD Thesis*, Faculty of Economics, Free University of Amsterdam
- Robertson J. (1985), *Future Work*, Gower Publishing Company, Hants, England
- Robinson J. (1990), “Futures under glass: a recipe for people who hate to predict” in *Futures*, October

- Satterthwaite D. (Ed.) (1999), *Sustainable Cities*, Earthscan Publications, London
- Schleicher-Tappeser R. et al. (Lukesch R., Strati F., Sweeney G., Thierstein A.) (1998), *Instruments for Sustainable Regional Development. The INSURED Project - Final Report*, EURES-Reports, REP-9, EURES-Service, Freiburg
- Schumacher E. F. (1973), *Small is Beautiful*, London, Penguin, Abacus
- Schwartz, P. (1999) *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*, John Wiley & Sons, England
- Seligman A. (1992), *The idea of Civil Society*, The Free Press, New York
- Selstad, T. (1991), *Med krystallkule og computer. Prognoser og scenarier i samfunnsplanleggingen*. Universitetsforlaget, Oslo
- Sen A. (1987), *The Standard of Living*, Cambridge University Press
- Sen A. (1992), *Inequality Re-examined*, Oxford, Clarendon Press
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Oxford University Press
- Sen A. (2004), "Why We Should Preserve the Spotted Owl" in *London Review of Books*, 5 February
- Senge P. et al. (1994), *The Fifth Discipline*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Senge P. et al. (1999), *The Dance of Change*, Doubleday, Random House, New York
- Serageldin I. (1993), *Developmental Partners: Aid and Cooperation in the 1990s*, SIDA, Stockholm
- Smith D., Sippert N. and Emmert J. (2002), *Gender and CED: Tools for Empowering Women's Life in Santo Andre, Brazil*, University of British Columbia (paper)
- Smith N. I. (1994), *Down-to-earth. Strategic Planning*, Prentice Hall, Sydney
- Strati A. and Strati F. (1990), "Active employment policies in Europe" in *Social Policy & Administration*, Vol. 24
- Strati F. et al. (2004), *Sustainable District Logistics: a Theoretical framework for understanding a new paradigm*, Discussion Paper, INNESTO Project, [www.districtlogistics.net](http://www.districtlogistics.net)
- Strong M. (2001), *Where on Earth are We Going?*, Texere, New York, London
- Teilhard De Chardin P. (1955), *Le Phénomène humain*, Éditions du Seuil, Paris
- The Earth Charter (2000), [www.earthcharter.org](http://www.earthcharter.org)
- Tiwari D. N. (1995), "Measurement of Sustainability Indicators", in *Accounting for Change*, The Mew Economics Foundation, London
- Toffler A. (1981), *The Third Wave*, Pan Books, London
- Turner R. K. et al. (1994), *Environmental Economics*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire
- Ulanowicz, R. E. (1986), *Growth and Development*, Springer-Verlag, New York
- UNDP (2001), *Human Development Report*
- UNDP (2002), *Human Development Report*
- Vandana Shiva (2000), "The World on the Edge" in Hutton W. and Giddens A., *Global Capitalism*, The New Press, New York

- Vandana Shiva (2005), *How To End Poverty*, ZNet, <http://www.zmag.org/weluser.htm>
- Wallerstein N. and Bernstein E. (1988), "Empowerment education: Freire's ideas adapted to health education" in *Health Education Quarterly*, Volume 15
- Warburton D. (1998), *Community and Sustainable Development*, Earthscan Publications, London
- WCED, World Commission on Environment and Development (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford
- Welford R. (1995), *Environmental Strategy and Sustainable Development. The corporate challenge for the 21<sup>st</sup> century*, Routledge, London
- Wheeler D., Sillanpää M.(1997), *The Stakeholder Corporation*, Pitman Publishing, London
- Wilber K. (1995), *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, Shambhala Publications, Boston
- Williams S., Seed J. and Mwau A. (1994). *The Oxfam Gender Training Manual*, Oxfam, Oxford
- Wilson, E. O. (1999), *Consilience. The unity of Knowledge*, Abacus, London, 1999
- Wilthagen T. (1998), *Flexicurity: A New Paradigm for Labour Market Policy Reform?*, Berlin, WZB, Discussion Paper
- World Bank (1986), "Environmental aspects of bank work", in *The World Bank Operations Manual Statement OMS .36*
- World Bank (2002), *What is Civil Society?*, available in Internet, <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/sources/civil1.htm>
- WWF (1993), *Sustainable Use of Natural Resources: Concepts, Issues and Criteria*, WWF, Gland
- Zagrebelsky G. (2005), *Imparare la democrazia*, Gruppo Editoriale L'Espresso, Roma