



I SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO E LO SVILUPPO OCCUPAZIONALE

Si ringrazia sentitamente
la Dr.ssa Marta Franci ed il Dr. Gino Fantozzi
per i consigli dati ai fini della stesura di questo manuale,
nonché la Dr.ssa Alessia Lencioni per la revisione dei testi.

Testi di Filippo Strati

quaderni spinn

3

Spinn - Servizi per l'impiego network nazionale - è il progetto
che **Italia Lavoro** realizza, nell'ambito del PON 2000 - 2006,
per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

»Indice«

PREMESSA	7
1 Sistema locale e Governance	15
2 Governance dei Servizi pubblici per l'impiego	31
3 Stakeholders dei Servizi pubblici per l'impiego	49
4 Visione del futuro	59
5 Futuro dello sviluppo	75
6 Futuro dell'occupazione	89
7 Tendenze confluenti	105
8 Segnali del sistema locale	113
9 Futuro del sistema locale	125
10 Problemi & Soluzioni	137
11 Potenziale locale	155
12 Futuro e capacità attuali	163
13 Collegamento & Coinvolgimento	171
14 Discussione di scenari e percorsi	181

»Premessa«

* Perché questo manuale

Perché c'è molto bisogno di politiche attive del lavoro: politiche che si collegano a quelle di sviluppo, alimentando la capacità degli attori e delle comunità locali ad affrontare il proprio futuro.

I Servizi pubblici per l'impiego possono essere realmente competitivi rispetto a quelli privati, essendo espressione e garanti di un interesse generale, finalizzato all'equità, alla solidarietà, alla coesione sociale, economica ed ambientale.

Ma per esserlo, i Servizi pubblici per l'impiego devono stare dalla parte dei cittadini, snellendo procedure ed agendo sul mercato del lavoro con la forza di collegamenti e di azioni integrate con le altre strutture di amministrazione e gestione pubblica del sistema locale.

* Dalla gestione delle relazioni tra domanda ed offerta di lavoro alla creazione di occupazione

Molte sono le teorie, gli approcci e le tecniche volte ad affrontare la relazione tra domanda ed offerta di lavoro.

Se la domanda (cioè le imprese che cercano lavoratrici e lavoratori per poter produrre) e l'offerta di lavoro (cioè tutte le persone le quali cercano lavoro per poter vivere) non riescono ad incontrarsi, coincidendo in numero e qualità delle prestazioni, allora si ha il fenomeno delle cosiddette "job vacancies".

Oggi, con la grande flessibilità introdotta nel mercato del lavoro, le job vacancies sono formulate anche in termini di singolo progetto, sostituzione temporanea di altri lavoratori, per uno specifico periodo di tempo

Nella letteratura economica, per posti vacanti (job vacancies) si intendono i posti di lavoro disponibili, cioè quelli di cui hanno bisogno le imprese (domanda di lavoro), espressi in termini di requisiti professionali, salariali, numero di lavoratori da assumere, tempo di assunzione, etc.

Si tratta, quindi, di esigenze che sorgono di volta in volta e basate sulle caratteristiche delle attuali condizioni contrattuali (salario, regole del lavoro) del personale già assunto (C. C. Holt e M. H. David, "The concept of vacancies in a dynamic theory of the labor market" in NBER, The measurements and Interpretation of Job Vacancies, Columbia University Press, 1956). Oggi, con la grande flessibilità introdotta nel mercato del lavoro, le job vacancies sono formulate anche in termini di singolo progetto, sostituzione temporanea di altri lavoratori, per uno specifico periodo di tempo, determinato dall'andamento del ciclo produttivo di un'impresa. Per tali motivi, sono nate norme e strutture che gestiscono tali tipologie di attività, raccolte sotto il nome di "lavoro interinale", cioè temporaneo e mutevole.

Anche il termine "disoccupazione" è inteso come risultato del fenomeno secondo il quale nel mercato del lavoro non sussiste piena coincidenza tra le caratteristiche delle persone le quali offrono le proprie prestazioni (offerta di lavoro) e la tipologia dei posti di cui hanno bisogno le imprese (domanda di lavoro).

Tutto questo riguarda il complesso sistema di governo del mercato del lavoro: relazioni industriali (anche dette sindacali) tra associazioni imprenditoriali e sindacati dei lavoratori, che si esprimono in contratti collettivi di lavoro, patti, etc.; normative e leggi sul lavoro, sui meccanismi di assunzione e licenziamento, sulla tutela delle condizioni di lavoro, sulle libertà in azienda, sui diritti ed i doveri dell'impresa e dei lavoratori; la struttura ed il livello di copertura dei sussidi di disoccupazione, di garanzia salariale, di reddito minimo, ma anche di supporto sociale (casa, sanità, etc.); etc.

È possibile, allora, fare in modo che:

- le agevolazioni per creare o aiutare un'impresa *non* creino condizioni di difficoltà e chiusura di altre imprese (effetto di *spiazzamento*)?
- una persona *non* sia assunta perché è economicamente più conveniente licenziarne un'altra (effetto di *sostituzione*)?
- i finanziamenti pubblici non promuovano posti di lavoro che sarebbero stati comunque creati dalle dinamiche di mercato (effetto *tara*)?

È possibile solo se tutti assieme facciamo un passo avanti per aumentare le capacità di governo di sistemi complessi, con la finalità di aprire nuove prospettive occupazionali e superare la cosiddetta "corsa delle biciclette", dove il numero delle biciclette è sempre lo stesso, ma cambiano soltanto i corridori.

Il ruolo dei Servizi per l'impiego è in questo caso determinante, perché se riescono ad utilizzare bene il rapporto con i governi e le amministrazioni (locali, regionali, etc.), con le imprese e le loro associazioni, con i cittadini e le loro organizzazioni, possono aiutare a migliorare la qualità dei progetti di sviluppo, integrando in essi la politica attiva del lavoro, per sua natura, trasversale ad ogni tipologia di azione.

* Primi passi per un futuro auspicabile e possibile

È da tutti riconosciuto che senza sviluppo non ci può essere occupazione. Lo sviluppo è prodotto da fattori organizzati, come le imprese, ma anche da valori e stili di vita delle persone le quali vogliono raggiungere un maggior benessere o ridurre il proprio malessere sociale. Forse, più che “bene essere” sarebbe meglio parlare di “bene stare” (qualità della vita), avere cioè la possibilità di affrontare e gestire una vita dignitosa assieme agli altri: stare bene con se stessi e con le altre componenti del contesto nel quale si lavora e si vive; stare bene, allora, anche con la natura, che fornisce i servizi essenziali per la vita del nostro Pianeta.

La domanda alla quale occorre rispondere è, pertanto: *quale occupazione, per quale sviluppo, per quale “qualità della vita”?*

Partendo da tale domanda, questo manuale vuole fornire elementi di riflessione, brevi approfondimenti, metodi e tecniche per contribuire a risolvere un problema centrale:

- Come creare posti di lavoro che rispondano all’esigenza del “bene stare” sia oggi sia domani, garantendo la flessibilità dei mercati del lavoro e governando il continuo e repentino cambiamento dei mercati dell’economia?
- Come fare affinché i Servizi pubblici per l’impiego non siano più il vecchio (e purtroppo consolidato) esercito di collocatori reattivi che registrano quanto è già successo (cosiddette “ambulanze” del mercato del lavoro), ma diventino una organizzazione democratica di professionisti, pro-attivi che aiutano le / i loro clienti (imprenditrici, imprenditori, lavoratrici e lavoratori) nel risolvere problemi attuali guardando alle prospettive future?
- Come passare dall’approccio difensivo a quello costruttivo, anticipatore di soluzioni e preventivo di problemi occupazionali?
- Come da operatori ed operatrici di liste e richieste (anche tradotte in moderne “banche dati”, altamente sofisticate dal punto di vista della tecnologia dell’informazione) è possibile diventare agenti di cambia-

mento, fornendo servizi personalizzati che aprano nuovi percorsi per lo sviluppo umano, sociale, economico, culturale ed ambientale?

FLEXICURITY: LA FLESSIBILITÀ CRESCE NELLA MISURA IN CUI AUMENTA LA SICUREZZA

Finora, il mercato del lavoro danese ha funzionato molto bene sulla base del cosiddetto “triangolo d’oro”. I vertici di tale triangolo sono costituiti da:

- 1) una relativamente debole protezione legislativa dell’occupazione (comunque sostenuta dai contratti collettivi del lavoro),
- 2) un generoso sistema di protezione sociale e salariale per le persone disoccupate;
- 3) una politica attiva del lavoro in tutti i settori di attività.

»Il triangolo d’oro della Flexicurity«



Madsen, Per K. 2001, Employment Protection and Labour Market Policies: trade-offs or complementarities. Country Study Denmark: forthcoming as employment paper; ILO, Geneva

* Come usare il manuale

Il manuale si articola in 14 sessioni successive. Si consiglia la lettura di tutte quante, perché sono legate da un ragionamento che esplicita, passo dopo passo, concetti, approcci, metodi e strumenti.

Ma si può procedere anche scegliendo una specifica sessione per risalire a quelle precedenti e procedere in quelle seguenti.

Abbiamo piena libertà nell'usare questo manuale, separandolo e disaggregandolo per ricombinare le sue parti in un nostro personale strumento di azione, integrato con altre elaborazioni

Molti contenuti sono, infatti, ormai noti alle / agli agenti dei Servizi pubblici per l'impiego.

Quindi, abbiamo piena libertà nell'usare questo manuale, separandolo e disaggregandolo per ricombinare le sue parti in un nostro personale strumento di azione, integrato con altre elaborazioni.

L'importante è coglierne, però, la visione d'insieme e non disperdersi in singoli aspetti.

Anche le tecniche qui suggerite non sono molte e sofisticate. Sono quelle basilari per aumentare la capacità di analizzare e progettare per affrontare i problemi e cercare di risolverli.

Ogni sessione introduce concetti, ma la loro definizione si trova nelle prime fasi del percorso qui proposto. Poi, si passa alle azioni, alle esemplificazioni ed ai consigli per concepire e mettere in atto una pro-attiva politica di occupazione e sviluppo locale.

Quanto è qui proposto serve alla creazione di Piani di Azione Locali (PAL) come promosso dalle strategie dell'Unione Europea per l'Occupazione, lo Sviluppo Sostenibile e la Governance.

In ogni sessione, sono presentati approfondimenti ed esempi di buone pratiche, italiane e di altri Paesi, configurati in appositi "riquadri".

	TEMI DELLE SEZIONI	CONTENUTI/COME FARE A:
1	Sistema locale e Governance	Definire e gestire un sistema complesso, con gli attori e le comunità del contesto locale
2	Governance dei Servizi pubblici per l'impiego	Diventare agenzie di sviluppo, cambiamento, interazione e connessione. Analizzare il mercato del lavoro per fare marketing socio-occupazionale
3	Stakeholders dei Servizi pubblici per l'impiego	Costruire gruppi di progetto che coinvolgono attori e comunità locali per lo sviluppo occupazionale
4	Visione del futuro	Interpretare la realtà per costruire scenari futuri e strategie occupazionali
5	Futuro dello sviluppo	Determinare i principi per nuove opzioni di sviluppo occupazionale
6	Futuro dell'occupazione	Orientare le strategie occupazionali allo sviluppo sostenibile
7	Tendenze confluenti	Integrare a livello locale le strategie dell'Unione Europea (sull'occupazione, lo sviluppo sostenibile e la governance) per costruire progetti di pari opportunità per tutti, guardando alle future generazioni
8	Segnali del sistema locale	Usare tecniche che valorizzano le risorse, gli attori e le comunità del contesto locale
9	Futuro del sistema locale	Costruire scenari di sviluppo locale per l'occupazione sostenibile
10	Problemi & Soluzioni	Usare tecniche di soluzione dei problemi, riepiilogando il percorso fatto nelle sessioni precedenti per ampliare il campo di analisi ed intervento
11	Potenziale locale	Mobilizzare le risorse umane del contesto locale
12	Futuro e capacità attuali	Valutare il cambiamento necessario per migliorare le attività dei Servizi pubblici per l'impiego, riassumendo il percorso fatto fino a questa sessione ed aprire un ampio confronto progettuale
13	Collegamento & Coinvolgimento	Ampliare la partecipazione degli attori e delle comunità locali
14	Discussione di scenari e percorsi	Presentare il Piano di Azione Locale per l'occupazione e lo sviluppo in modo che sia completo, concreto e coerente

» 1. Sistema locale e Governance «

* Problematiche

Un ampio quadro di riforma riguarda tutta l'amministrazione pubblica.

Si tratta di un cambiamento epocale (dopo circa 140 anni dall'unificazione) che applica i principi di sussidiarietà sostenuti dall'Unione Europea e finalizzati ad avvicinare lo Stato ai cittadini, aumentando la capacità degli attori e delle comunità locali nell'affrontare i problemi e risolverli all'interno della propria dimensione territoriale.

Ogni singola dimensione territoriale è caratterizzata dal proprio reticolo relazionale i cui nodi sono costituiti proprio dagli attori locali; più intensi e attivi sono i rapporti tra i suddetti nodi, più aumenta la capacità della società civile.

I Servizi pubblici per l'impiego, quindi, per poter affrontare tale nuova prospettiva, devono svolgere le proprie attività programmando e progettando, assieme ad altri enti ed interlocutori, azioni e interventi di sviluppo dell'occupazione e farsi promotori della buona qualità delle interrelazioni tra cittadini, istituzioni, organizzazioni e attori locali in generale.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come si definisce un sistema locale?
- Che cosa si intende per *governance* e quale finalità essa persegue?

- Quali sono gli attori che fanno la *governance* e di quale ricchezza sono portatori?
- Quali dimensioni (in termini di principi e processi) fanno da guida alla gestione e allo sviluppo di una buona *governance*?
- Quali sono i principi della *governance* europea?

Sistema locale e occupazione

Un sistema locale può essere definito come l'insieme (cioè l'unità organizzata) di interrelazioni fra persone, risorse e azioni presenti in un territorio².

Si tratta di una definizione che cambia l'ottica con la quale si guarda il sistema: dalle sue componenti alle sue interrelazioni.

Seguendo tale ottica, la qualità di un sistema dipende dalla qualità delle sue relazioni interne ed esterne.

In altre parole, la qualità di un sistema è determinata dalla combinazione ricorrente (cioè dall'interazione) delle componenti che sono allo stesso tempo, parti di un sistema condiviso e sistemi specifici.

Il sistema è, di conseguenza, in grado di co-evolvere e auto-organizzarsi nella misura in cui le interrelazioni favoriscono una vita in comune tra le sue componenti, cioè sistemi, a loro volta, diversi l'uno dall'altro.

Nel caso del mercato del lavoro, la domanda e offerta sono espresse da persone che agiscono in organizzazioni diverse (impresa, famiglia, comunità sociale, associazioni, Servizi per l'impiego, etc.).

È difficile, quindi, dividere il processo di innovazione in percorsi separati, l'uno verso le risorse economiche, l'altro verso le risorse umane, quando le prime sono comunque gestite secondo orientamenti, scelte ed azioni fatte dalle seconde.

² Parafrasando la definizione di sistema data da E. Morin che combina discipline diverse (ecologia, economia, sociologia, psicologia, ad esempio). Versione italiana, *Il metodo 1. La natura della natura*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001.

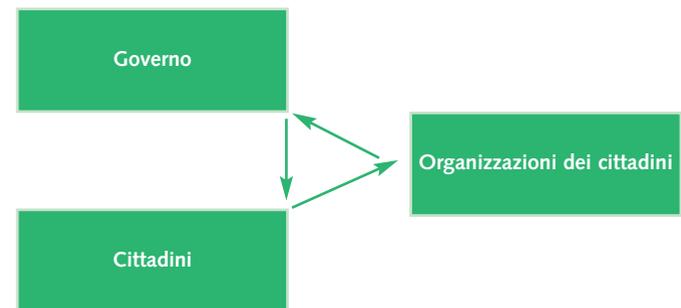
Ogni contesto locale esprime i propri reticoli relazionali. Essi permettono la crescita della "capacità" di un territorio, ma, allo stesso tempo, dipendono dalla capacità delle persone, delle loro forme di associazione volontaria, di governo e amministrazione pubblica.

Si parla, infatti, di "interazione" per indicare il denso scambio di risorse (informazione, potenzialità, capacità, conoscenze, culture, etc.) che sono alla base dell'evoluzione di un contesto locale: quanto muta in una sua parte, in un suo attore ed in una sua comunità influisce sulle altre e vice-versa (co-evoluzione).

Governance del sistema locale

È proprio sui concetti di "interazione", "co-evoluzione" e "auto-organizzazione" che si fonda quello di *governance*.

Governance è il modo in cui i governi, i cittadini e le loro organizzazioni gestiscono le relazioni tra di loro per affrontare e risolvere i problemi dei sistemi locali in cui vivono ed operano.



Sono relazioni di qualità quando permettono di crescere insieme, riconoscendo il ruolo e l'autonomia di ciascuna componente del sistema locale. Tali relazioni vanno coltivate e supportate per aumentare la capacità di ciascuna componente in termini di responsabilità, consapevolezza, impegno e partecipazione.

Si tratta di relazioni circolari, ricorrenti e interattive: più cresce la capacità di una componente più crescono le capacità delle altre. Ad esempio, più cresce la capacità dei cittadini, più cresce quella delle loro organizzazioni, e viceversa. Più cresce la capacità dei cittadini e più cresce quella dei governi e viceversa. E così via.

La *governance* è, quindi, finalizzata alla crescita di capacità ed all'empowerment delle componenti, nutrendosi, allo stesso tempo, di tale energia socio-culturale.

L'empowerment, come la crescita di capacità che lo supporta, è un processo che include confronto, discussione, negoziazione, accordo e anche conflitto.

EMPOWERMENT (1)

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

Pur avendo accezioni specifiche in diversi ambiti di applicazione, il termine empowerment può essere inteso come "accrescere la possibilità dei singoli e dei gruppi di controllare attivamente la propria vita". L'empowerment è simbolo di società basata sulla democrazia, sui diritti civili, sul superamento degli squilibri sociali, economici, culturali ed ambientali, sull'eliminazione di discriminazioni religiose, etniche e di genere, sul decentramento e sull'autonomia decisionale, sulla assunzione di responsabilità individuali e collettive.

L'empowerment ha acquisito una dimensione mondiale, basti ricordare i seguenti esempi.

- La conferenza mondiale sulla condizione della donna nel mondo, tenuta a Pechino nel settembre del 1995. Essa ha stabilito che le politiche di tutti i paesi devono essere focalizzate sull'empowerment delle donne ("mainstreaming"). In altre parole, l'empowerment femminile è diventato il principale (main) flusso (stream) da seguire (ing) con coerenti corsi di azione.
- I programmi e le politiche a favore di varie fasce sociali svantaggiate, di comunità e zone meno sviluppate, dei paesi del terzo mondo e delle aree arretrate o in declino delle nazioni sviluppate.

- Le strategie per lo sviluppo sostenibile a valenza planetaria (ad esempio, la Conferenza di Rio del 1992) ed a valenza europea (ad esempio, Göteborg, 2001).

Esse pongono attenzione sulle capacità che l'umanità possiede, o può avere, per riconciliarsi con la natura, a partire dal proprio interno, tramite la valorizzazione dei diritti dell'individuo e delle collettività, nel rispetto della diversità di ognuno, per garantire opportunità di sviluppo anche alle prossime generazioni.

Esse affermano che tale riconciliazione può essere sostenuta solo da cittadini liberi e responsabili, consci dei propri diritti individuali e disponibili ad assumersi doveri collettivi.

Esse sono consapevoli che tali caratteristiche non si acquisiscono per legge, ma soltanto attraverso processi di maturazione psicologica, valoriale ed etica, vissuti in ambienti sociali ed organizzativi che li favoriscano e li valorizzino.

Il riconoscimento sociale del valore della diversità si traduce, infatti, nella legittimazione del ruolo di ciascuna componente nel sistema.

Questo non è un processo scontato, giacché non si dà potere se esso non viene richiesto e, per contro, la volontà di partecipare si insabbia nell'esclusione formale o informale dal "tavolo delle decisioni".

EMPOWERMENT (2)

Le azioni e gli interventi d'empowerment mirano a rafforzare il potere di scelta e la capacità di decisione, migliorando le competenze e le conoscenze delle persone in un'ottica di collaborazione, integrazione e partecipazione.

L'approccio a favore dell'empowerment:

- consiste nella crescita costante, progressiva e consapevole delle potenzialità degli esseri umani, accompagnata da una corrispondente crescita di autonomia ed assunzione di responsabilità;
- chiama in causa la crescita di comprensione dei fenomeni, di consapevolezza dei problemi, di percezione dei limiti a fronte di rischi individuali e globali, di uso del principio di precauzione nelle decisioni, di uso positivo dell'incertezza.

I programmi centrati sull'empowerment tendono, quindi, ad aumentare il senso del potere personale del soggetto, ma anche la sua capacità di leggere la realtà che lo circonda, individuando condizionamenti e minacce, ma anche occasioni favorevoli ed opportunità.

L'empowerment riguarda anche le relazioni industriali, quelle che governano il mercato del lavoro, tramite il confronto tra datori di lavoro e lavoratrici / lavoratori.

EMPOWERMENT (3)

Per produrre empowerment organizzativo è necessario operare contestualmente sulle dimensioni individuali ed organizzative, dove le persone dipendenti e senza “potere” nell'organizzazione possano sviluppare contemporaneamente un sentimento del proprio valore ed un maggior controllo sulla situazione lavorativa.

Sistemi organizzativi, quali quelli aziendali, esprimono dinamiche basate sul continuo ed inestricabile intreccio tra micro e macro decisioni necessarie alla soluzione dei problemi ed all'assunzione del rischio imprenditoriale. Tali dinamiche rispondono non solo ai ruoli formalmente ricoperti nell'organizzazione, ma soprattutto a quelli percepiti dalle singole persone ed attribuiti loro dalla comunità sociale di riferimento (unità di lavoro, squadra, reparto, dipartimento, etc.).

L'empowerment aumenta la qualità organizzativa nella misura in cui aumenta l'interazione sociale, intesa come il processo di apprendimento e di negoziazione di significati che intercorre tra gli attori sociali, tramite le loro reciproche azioni; un processo continuo di modalità comportamentali apprese e trasmesse, di pensiero e percezioni culturalmente determinate.

L'empowerment è un processo alimentato da profonde modifiche della cultura e della struttura organizzativa di un'impresa. Ma, a sua volta, l'empowerment, come insopprimibile necessità umana, fa cambiare stili e modalità organizzative perché esso è fondato sulla condivisione di valori

e comportamenti, sulla discussione, sulla fiducia nelle proprie capacità ed in quelle altrui, sulla consapevolezza del rischio imprenditoriale e dei rischi ambientali e sociali determinati dalle scelte aziendali, dalle strategie e dai processi produttivi, così come dal tipo di beni e servizi prodotti.

EMPOWERMENT (4)

In azienda, il processo di empowerment richiede decentramento decisionale, partecipazione, forme di autocontrollo e di controllo collettivamente condiviso. Concorrono all'empowerment anche le tradizionali azioni finalizzate alla ricomposizione di compiti e mansioni della stessa natura (job enrichment), al loro arricchimento con attività di natura diversa (job enlargement), alla rotazione tra mansioni e compiti per accrescere conoscenza e ruolo professionale (job rotation).

Il suddetto processo modifica anche il ruolo del “capo”, del manager, delle figure professionali che rivestono posizioni superiori o hanno una più ampia dimensione di azione nel sistema organizzativo ed, ovviamente, del piccolo imprenditore che “lavora” all'interno della propria impresa. Il loro ruolo si configura sempre più come quello di formatore, allenatore, consulente ed educatore. La trasformazione del ruolo è determinante: piuttosto che decisori esclusivi e controllori dei risultati, tutti costoro devono favorire lo sviluppo dell'impresa promuovendo la crescita di creatività, la responsabilizzazione e l'autonomia dei propri collaboratori.

L'obiettivo è quello dell'emancipazione delle persone inserite nell'organizzazione aziendale. L'emancipazione è indispensabile per ottenere motivazione, determinazione e partecipazione. È evidente, quindi, che l'impresa deve riconsiderare profondamente e continuamente le proprie finalità, i propri valori ed il proprio ruolo; in altri termini, la propria natura sociale ed umana.

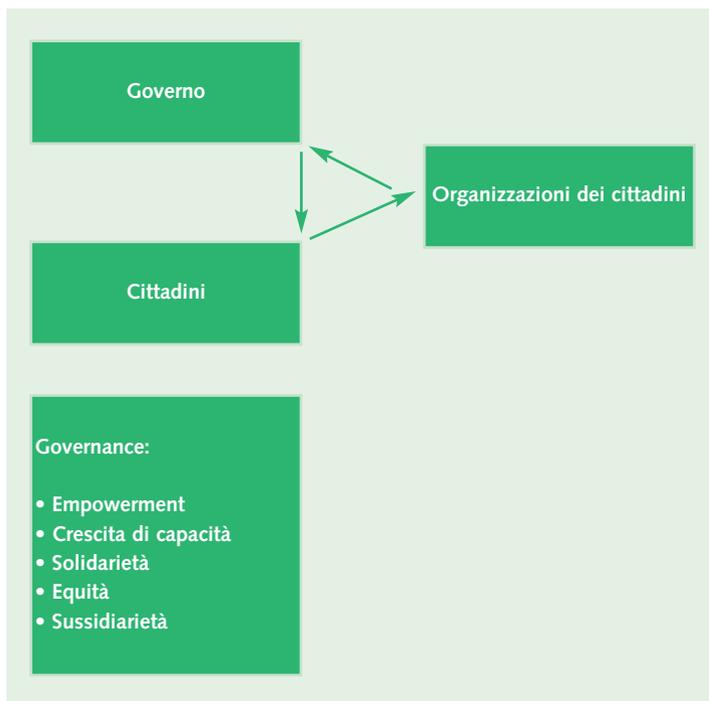
Così come avviene per l'impresa, il concetto di empowerment interessa tutte le altre forme sociali, dai piccoli gruppi ai sistemi più complessi.

L'empowerment supera, quindi, il mero concetto di integrazione: fai parte del sistema se accetti le nostre regole!

L'empowerment modica le regole per attivare la partecipazione delle

diversità socio-culturali e, quindi, è tale se permette la cittadinanza aperta, intensa e solida delle sue varie componenti: cambiamo le regole perché tu fai parte del sistema!

L'empowerment si basa sulla solidarietà, l'equità e la sussidiarietà.



La solidarietà fluidifica le relazioni, creando mutuo rispetto e fiducia reciproca. Senza quest'ultima, le relazioni diventano difficili ed il sistema perde molta più energia di quanto ne crea, entra in stato di disordine e caos, cioè di "entropia" sociale.

Del resto la solidarietà è il frutto della valorizzazione delle diversità, ovvero della creazione di opportunità, per tutte le componenti del sistema, di crescere assieme.

È questo il significato di equità.

EQUITÀ

Il concetto di equità è il risultato dell'evoluzione del principio d'eguaglianza che, sin dai tempi della Rivoluzione Francese, ha costituito un problema fondamentale nello sviluppo della società occidentale.

L'equità riconosce che le persone non sono uguali fra loro ed afferma che tutte hanno pari dignità, meritano rispetto e devono avere stessi diritti e pari opportunità di realizzazione.

Equità è dunque riconoscere e valorizzare la diversità, dando a tutti i paesi, a tutte le categorie sociali ed a tutti gli individui le opportunità di manifestare le proprie potenzialità nel rispetto di quelle altrui, comprese quelle delle generazioni future, preservando ed alimentando tutte le risorse necessarie alla loro vita.

Il principio di equità esprime l'esigenza di far assumere a cittadini, imprese, istituzioni, la responsabilità delle proprie scelte economiche, sociali ed ambientali, con la consapevolezza delle ricadute collettive che esse producono nel tempo, coinvolgendo anche le generazioni di domani.

L'equità implica, quindi, solidarietà fra tutti gli esseri umani, ma anche con le altre componenti della natura.

Crescere assieme (cioè co-evolvere) implica relazioni che sviluppano la capacità, per ogni componente del sistema, di supportarsi l'una con l'altra. Tale capacità è chiamata sussidiarietà.

SUSSIDIARIETÀ

Secondo il principio di sussidiarietà, decisioni, compiti e funzioni devono essere attribuiti al livello più vicino possibile ai cittadini ed alle loro comunità sociali. Gli interventi "dall'alto" ed "esterni" devono essere finalizzati a supportare temporaneamente e migliorare le capacità dei cittadini di risolvere problemi autogovernandosi (senza ridurre, quindi, la loro autonomia e la loro responsabilità).

Lo Stato non deve sostituirsi ai cittadini, ma accrescerne creatività, imprenditorialità, consapevolezza sociale ed ambientale nell'interesse globale (Pianeta) e locale (territorio di riferimento).

Questo principio va applicato ad ogni tipo di sistema organizzativo: politico (nel rapporto tra governi e cittadini), amministrativo (nel rapporto tra istituzioni e cittadini), imprenditoriale (nel rapporto tra un'azienda ed i suoi collaboratori), sociale (nel rapporto tra associazioni, sindacati, comunità diverse e loro aderenti).

Governance è, quindi, un concetto molto più ampio di quello di governo e si riferisce al processo che coinvolge cittadini, istituzioni formali e quelle della cosiddetta "società civile"³.

I cittadini costituiscono il collante sociale di un sistema locale, le istituzioni sono l'espressione delle autorità pubbliche (governi), la società civile è costituita dalle associazioni volontarie dei cittadini, le quali agiscono come "ponti sociali".

I cittadini sono il capitale umano e, assieme alle loro organizzazioni (società civile), determinano il capitale sociale di un contesto locale.

Capitale umano

Il capitale umano è individuale, essendo costituito dall'insieme di conoscenze, abilità, competenze ed attributi che sono incorporati nelle singole persone e da costoro usate per creare una qualità della vita che riguarda il proprio benessere in relazione a quello sociale, economico, culturale ed ambientale del contesto in cui vivono⁴.

Per sua natura, il capitale umano è sfaccettato come lo è, più in generale, la conoscenza. Molta parte di quest'ultima è "tacita" piuttosto che codificata ed esplicita.

La conoscenza tacita è quella trasmessa da una generazione ad un'altra tramite le normali relazioni di vita, veicolate dalla famiglia e dagli altri

³ The Governance Working Group – International Institute of Administrative Science – 1996

⁴ OECD, The Well-being of Nations. The role of Human and Social Capital, Paris, 2001

gruppi sociali che si costruiscono spontaneamente e operano in vari ambienti (dalla scuola all'impresa, dalla parrocchia al circolo sportivo, al partito, etc.). Quella esplicita è trasmessa in modo formale e codificata tramite sistemi formalizzati ed agenzie preposte all'istruzione, all'educazione, alla formazione, etc.

Il capitale umano rende impossibile ogni velleità di creare modelli di standardizzazione di percorsi di sviluppo, mentre sollecita la comprensione delle dinamiche di un territorio e di una persona per apprezzare e valorizzare la diversità

Il capitale umano è pertanto una sorta di DNA che esprime la diversità delle persone e dei contesti locali. Rende impossibile ogni velleità di creare modelli di standardizzazione di percorsi di sviluppo, mentre, per contro, sollecita la comprensione delle dinamiche di un territorio e di una persona per apprezzare e valorizzare la diversità, come fattore chiave d'innovazione.

Capitale sociale

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

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

Il capitale sociale è l'energia (sociale) che promuove ascolto, comprensione, cooperazione, interessi, negoziazione, consenso. Visto in termini figurativi, il capitale sociale somiglia all'insieme di "ponti" (infrastrutture sociali)

che collegano le persone (parti, componenti) di uno specifico tessuto (contesto) locale.

Il capitale sociale è costruito partendo dalle dimensioni minori a quelle più ampie: dalla famiglia alle comunità, imprese, altre organizzazioni (parrocchie, case del popolo, comitati, partiti, sindacati, leghe, associazioni ambientaliste, etc.), amministrazioni, istituzioni.

Ogni contesto locale vive su (e in ragione di) tale tessuto connettivo (distretto, area sub regionale, regionale, etc.).

Molte sono le fonti energetiche del capitale sociale. Una di queste è la cosiddetta società civile, che è definita come “l’insieme di gruppi ed organizzazioni, formali ed informali, che agiscono autonomamente dallo Stato e dal mercato per promuovere diversi interessi nella società di riferimento”⁵.

CAPITALE SOCIALE IN AREE RURALI

Il Consorzio BIM di Cascia (Umbria) ha realizzato, nel periodo 1999-2001, il progetto pilota Capitale Locale a Finalità Sociale, cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo (art. 6 - Azioni Pilota) e destinato a sostenere le persone svantaggiate e a favorire l’impiego e la coesione sociale. L’azione è stata promossa e gestita dal Consorzio BIM in partnership con le tre Comunità Montane, della Valnerina, del Monte Subasio, dei Monti Martani e del Serano.

L’azione ha coinvolto 3.697 persone come destinatari finali, ed è stata supportata da una fitta rete relazionale con associazioni locali, rappresentative di diversi interessi sociali ed economici, dando i seguenti risultati:

- 40 progetti per facilitare la coesione sociale incoraggiando le misure cooperative e solidali;
- 23 progetti per rafforzare le reti territoriali e gli organismi che supportano l’inserimento professionale delle persone in situazione disagiate;
- 17 microimprese;
- 62 nuovi posti di lavoro a tempo indeterminato;
- 220 contratti di lavoro a tempo determinato.

⁵ Banca Mondiale, definizione tradotta dal portale:
www.worldbank.org/poverty/scapital/sources/civili1.htm

L’Azione Pilota ha riscontrato un ottimo successo tra i gruppi destinatari e nel contesto sociale e politico regionale per il suo grado di innovazione, per i tempi rapidi di erogazione, per le modalità di gestione, per la consulenza e l’assistenza tecnica che coordinatori e tutors hanno garantito attraverso un accompagnamento personalizzato e continuo.

La maggior parte dei progetti stanno continuando le attività iniziate utilizzando fondi propri, pubblici e/o privati. La validità dell’intervento realizzato ha avuto unanimi consensi ed il progetto stesso avrà una continuità che garantirà al Capitale Sociale Locale di continuare a crescere integrando risorse pubbliche con risorse ed energie private.

(Consorzio del Bacino Imbrifero e Montano del Nera e del Velino della Provincia di Perugia, Cascia, via Gerardo Bruni n.1; referente: Dr Angelo Aramini)

Società civile

La società civile è concepita come dinamiche relazionali basate sulla cittadinanza attiva, sui diritti e i doveri, sulla sussidiarietà e sulla aperta partecipazione alle decisioni.

La società civile abbraccia gli interessi culturali, sociali, economici ed ambientali di un sistema locale e, pertanto, include movimenti, conflitti, accordi, diversità e negoziazioni.

La società civile, però, non può esistere senza norme che tutelano le relazioni tra le componenti. A questo servono le costituzioni, le leggi, i poteri legislativi, giuridici e di governo.

Mettere la società civile al centro della governance significa individuarne gli elementi basilari, come hanno fatto l’ONU e l’Unione Europea.

GOVERNANCE	
AUTORITÀ POLITICA	GESTIONE PUBBLICA
<ul style="list-style-type: none"> • Legittimazione politica • Partecipazione democratica • Empowerment • Coinvolgimento nella definizione e gestione degli affari pubblici 	<ul style="list-style-type: none"> • Amministrazione pubblica e gestione politica trasparenti • Responsabilità dei Servizi pubblici • Efficace implementazione delle politiche pubbliche

L'Unione Europea ha concentrato tali elementi in cinque principi per la buona governance (Libro Bianco sulla Governance Europea, 2001): Apertura; Partecipazione; Responsabilità; Efficacia; Coerenza.

I 5 PRINCIPI DELLA GOVERNANCE EUROPEA (COM(2001) 428 definitivo/2, Bruxelles, 5.8.2001)

Apertura. Le istituzioni devono operare in modo più aperto: assieme agli Stati membri, devono adoperarsi attivamente per spiegare meglio, con un linguaggio accessibile e comprensibile al grande pubblico, che cosa fa l'Unione Europea e in cosa consistono le decisioni che essa adotta. Questo principio riveste particolare importanza se si vuole accrescere la fiducia dei cittadini in istituzioni complesse.

Partecipazione. La qualità, la pertinenza e l'efficacia delle politiche dell'Unione dipendono dall'ampia partecipazione che si saprà assicurare lungo tutto il loro percorso, dalla prima elaborazione all'esecuzione. Con una maggiore partecipazione sarà possibile aumentare la fiducia nel risultato finale e nelle istituzioni da cui emanano tali politiche. Affinché ci sia una maggiore partecipazione, è indispensabile che le amministrazioni centrali cerchino di interessare i cittadini all'elaborazione e all'attuazione delle politiche dell'Unione.

Responsabilità. I ruoli all'interno dei processi legislativi ed esecutivi vanno definiti con maggiore chiarezza. Ogni istituzione dell'UE deve spie-

gare qual è il suo ruolo in Europa e deve assumerne la responsabilità. Ma vi è esigenza di maggiore chiarezza e maggiore responsabilità anche da parte degli Stati membri e di tutti coloro che partecipano, a qualsiasi livello, all'elaborazione e all'attuazione delle politiche dell'Unione.

Efficacia. Le politiche dell'UE devono essere efficaci e tempestive, producendo i risultati richiesti in base a obiettivi chiari, alla valutazione del loro impatto futuro e, ove possibile, delle esperienze acquisite in passato. Per la loro efficacia, è necessario inoltre che le politiche siano attuate secondo proporzionalità e le decisioni siano adottate al livello più opportuno.

Coerenza. Le politiche e gli interventi dell'Unione devono essere coerenti e di facile comprensione. Si avverte una crescente esigenza di coerenza: la gamma dei compiti da assolvere è andata ampliandosi; l'allargamento dell'Unione accentuerà le differenze; sfide quali il cambiamento climatico e il calo demografico superano i confini delle politiche settoriali sulle quali si è costruita l'Unione; le autorità regionali e locali sono sempre più coinvolte nelle politiche dell'UE. La coerenza richiede una leadership politica e una decisa assunzione di responsabilità da parte delle istituzioni, così da assicurare un'impostazione coerente all'interno di un sistema complesso.

La Democrazia è, quindi, alla base della Governance e "senza società civile non può esserci democrazia" (Gellner E., 1994), perché è necessario nutrire la qualità delle interrelazioni tra governi, movimenti sociali, associazioni di mutuo supporto, reti formali ed informali, gruppi di interesse (economico, sociale, culturale ed ambientale), etc.

Gli esseri umani fanno la Governance. Loro legittimano l'esistenza di diversi punti di vista, approcci, culture pur metodi, stabilendo il grado di coinvolgimento nei processi decisionali. Componenti di un sistema locale (cioè interessi e problematiche) possono essere sottorappresentate o escluse dal tavolo delle decisioni.

Le domande chiave sono quindi: Chi viene escluso? Perché? Quali metodi possono, invece, facilitare un'effettiva partecipazione?

CENTRO PROVINCIALE DELLE DONNE DI CORDOBA – ANDALUSIA – SPAGNA

Un piano per le pari opportunità era stato implementato, prima del 1999, dal Centro Provinciale delle Donne, ma senza raggiungere gli impatti attesi. Un successivo piano è stato, quindi, sviluppato per il 2000-2003. Le finalità sono quelle di creare opportunità occupazionali e reti di mutuo sostegno per stimolare lo scambio di esperienze relative al mainstreaming di genere e delle pari opportunità tra donne ed uomini. Un'intensa attività relazionale e d'informazione ha coinvolto politici, amministratori ed operatori di tutti i dipartimenti. Il Piano è stato adottato dall'amministrazione provinciale di Cordoba, coinvolgendo i vari uffici, anche dal punto di vista finanziario, oltre che delle azioni previste. In Marzo 2002, una campagna di sensibilizzazione ("La strada dell'eguaglianza") ha interessato la comunità di Cordoba. Commenti e suggerimenti hanno permesso di selezionare 75 azioni specifiche, tra cui un corso di formazione per donne disoccupate, organizzato con servizi di cura ai bambini mentre le mamme erano in aula. Il Piano è stato inserito nell'Agenda Locale 21 della Provincia di Cordoba, aprendo una prospettiva di ampio respiro per l'impatto sulle comunità locali, con accordi sottoscritti tra il Consiglio Provinciale ed altri stakeholders pubblici e privati. Un ampio numero di istituzioni organizzazioni è stato coinvolto nel Piano: i 75 consigli municipali della Provincia, il Consorzio di sviluppo economico provinciale, varie associazioni di donne, istituti finanziari ed il settore privato.

(disponibile in <http://bestpractices.org/bpbiefs/women>)

»2 Governance dei Servizi pubblici per l'impiego«

* Problematiche

Nella realtà locale le caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro si intrecciano ed evolvono assieme. Tale dinamica relazionale riconosce l'utilità dei Servizi pubblici per l'impiego quando essi sono funzionali allo sviluppo locale.

Per perseguire questo fine è necessario prima identificare e poi agire sulle potenzialità del territorio per creare iniziative locali e sviluppare professionalità; in altri termini, promuovere il marketing socio-occupazionale.

Punto di partenza è l'analisi del mercato che, nel caso del Centro per l'impiego, diventa un'analisi estremamente operativa; la segmentazione della domanda e dell'offerta di lavoro sarà infatti finalizzata a riconoscere aree di potenziale sviluppo e a creare sinergie per promuovere lo sviluppo stesso.

In seguito ad un'analisi socio-occupazionale, la realizzazione di piani e progetti integrati restituisce coerenza alle prestazioni dei Servizi pubblici per l'impiego e li arricchisce del valore aggiunto che conferisce l'attenzione all'innovazione, all'equità sociale (tra persone, comunità e generazioni), alla partecipazione e al coinvolgimento dei diretti interessati (domanda e

offerta di lavoro) e delle loro associazioni.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- In quale modo i C.P.I possono diventare Agenzie di sviluppo che perseguono e promuovono il cambiamento, l'interazione e la connessione all'interno del sistema locale?
- Quali sono le caratteristiche e le finalità dell'analisi del mercato del lavoro in termini di sviluppo occupazionale?
- Quale è la definizione di politiche attive del lavoro?
- Come tali politiche possono modificare attivamente la qualità del mercato del lavoro?

Governance dei Servizi pubblici per l'impiego

SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO = AGENZIE DI:

Cambiamento, perché intervengono nei mercati locali del lavoro che, per loro natura, registrano e alimentano dinamiche strettamente legate a quelle dello sviluppo locale (economico, socio-culturale e ambientale).

Interazione, perché agiscono nei reticoli relazionali tra domanda ed offerta di lavoro, registrando e alimentando la capacità, posseduta dagli attori e dalle comunità locali, di gestire lo sviluppo e risolvere i problemi del territorio.

Connessione, perché combinano, nelle loro attività quotidiane, varie discipline, approcci, metodi e tecniche, necessarie a gestire il cambiamento e l'interazione.

Nell'ambito delle agenzie di *sviluppo* hanno un ruolo specifico: facilitare l'investimento in persone (capitale umano e sociale) affinché le risorse locali (economiche, socio-culturali ed ambientali) siano valorizzate per aumentare la qualità della vita.

Agenzie di interazione

I Servizi pubblici per l'impiego sono *agenzie di interazione* perché agiscono nei reticoli relazionali tra domanda ed offerta di lavoro, registrando e alimentando la capacità, posseduta dagli attori e dalle comunità locali, di gestire lo sviluppo e risolvere i problemi del territorio.

La dinamica che fa incontrare la domanda e l'offerta di lavoro (*matching*) si basa sulla quantità di professioni richieste (*job vacancies*) dalle organizzazioni (imprese, enti, associazioni, etc.) e offerte dalle persone in cerca di occupazione.

Tale risultato quantitativo è, però, determinato dalla qualità organizzativa (culture imprenditoriali e gestionali, comportamenti di lavoro, tecnologie, etc.) e umana (cultura soggettiva, conoscenza, personalità, stili e comportamenti di vita, abilità manuali, tecniche, relazionali, sociali, etc.).⁶

ANALIZZARE IL MERCATO DEL LAVORO: L'ESPERIENZA DELL'AGENZIA DEL LAVORO DI TRENTO

1. Sistema informativo statistico di base sul mercato del lavoro

Sono acquisite ed utilizzate in modo razionale ed organico informazioni relative al mercato del lavoro diverse tra loro, per cogliere le reali connessioni dell'intreccio fra attività produttiva – lavoro - lavoratore.

Le fonti utilizzate per reperire informazioni di tipo quantitativo sul tema "lavoro", con l'obiettivo di un'integrazione sempre maggiore, sono l'Istat, l'Inps, la Camera di Commercio, l'Albo delle Imprese Artigiane, l'Albo delle Imprese Cooperative, i competenti Servizi della Provincia, la

⁶ La specifica peculiarità della natura del mercato del lavoro, che la differenzia dai mercati di beni e servizi, "risiede nella complessità della domanda, che costituisce la proiezione sul mercato dell'assetto tecnico organizzativo e produttivo dell'impresa, e nella qualità dell'offerta di lavoro, in quanto non si offre una merce qualsiasi ma la disponibilità ad effettuare, con la professionalità dovuta, prestazioni inscindibili dalla persona umana. Tutto ciò comporta il necessario coinvolgimento, nell'organizzazione del mercato, dei soggetti portatori di interessi diversi, i pubblici poteri, e di interessi collettivi, le organizzazioni sindacali e imprenditoriali" (Mario Napoli, "Tutela dell'occupazione e politica del lavoro: Il ruolo delle Regioni negli anni '80. Modelli normativi a confronto" in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, n. 1-2/1983).

Commissione Provinciale per l'Impiego, le Organizzazioni sindacali dei lavoratori e datori di lavoro.

2. Analisi del mercato del lavoro. Indagini, ricerche e sottosistemi dell'Osservatorio del mercato del lavoro

Il mercato del lavoro è analizzato con indagini ricorrenti o ricerche particolari, tese ad approfondire aspetti e caratteristiche soprattutto di tipo qualitativo, relative sia all'offerta che alla domanda di lavoro. Tale attività è prevista, di norma, da un piano di attività annuale. Allo scopo sono attivati alcuni sottosistemi per acquisire delle informazioni e dei modelli interpretativi capaci di evidenziare la complessità e la segmentazione del mercato del lavoro.

Osservatorio dell'offerta di lavoro

Questo sottosistema è articolato in cinque filoni principali:

- offerta di lavoro giovanile. L'analisi e le ricerche sono incentrate sulla fase della transizione scuola-lavoro e quindi sulla rilevanza nella formazione dell'offerta di lavoro giovanile, dei flussi in uscita dalla scuola dell'obbligo, dalla scuola secondaria superiore, dalla formazione professionale e dall'università; è data particolare attenzione ai giovani che non proseguono gli studi dopo l'obbligo scolastico o che hanno interrotto il corso di studi delle scuole medie superiori o della formazione professionale;
- offerta di lavoro femminile, con particolare riferimento all'evoluzione in atto della forza lavoro femminile ed agli effetti che una maggiore partecipazione femminile comporta sulle politiche del lavoro;
- offerta di lavoro di lavoratori in fase di espulsione o espulsi dai processi produttivi e disoccupati di lunga durata, con l'obiettivo di una costante osservazione di questo segmento di offerta di lavoro al fine di rendere maggiormente efficace la gestione della normativa e delle intese in materia di mobilità e degli interventi di politica del lavoro;
- offerta di lavoro immigrata. L'intento conoscitivo non è volto soltanto ad una quantificazione del fenomeno, ma anche all'acquisizione delle caratteristiche socio-anagrafiche di questi soggetti e alla richiesta/disponibilità che essi pongono in particolare sul terreno occupazionale e formativo, tenuto conto che a livello locale si registra una carenza di offerta di lavoro per diverse figure professionali.

- offerta di lavoro emarginata e portatrice di handicap. Il principale obiettivo perseguito è stato e sarà anche per il futuro un monitoraggio permanente di questi soggetti e delle loro caratteristiche quali-quantitative al fine di meglio definire gli interventi di politica del lavoro nei loro confronti; monitoraggio accompagnato da un'analisi costante relativa ai flussi di entrata-uscita dall'occupazione.

Osservatorio della domanda di lavoro

L'obiettivo è di delineare un quadro unitario della struttura produttiva provinciale, comprensiva del settore pubblico, al fine di individuarne le caratteristiche di fondo e le linee di possibile tendenza.

L'attenzione è focalizzata in particolare:

- sulle ricadute occupazionali della domanda di lavoro in riferimento al fabbisogno di specifiche figure professionali espresso dalle imprese;
- sulle prospettive occupazionali di massima di ogni professione, anche per i contesti territoriali subprovinciali.

E' inoltre svolto un monitoraggio specifico e costante delle nuove forme di rapporto di lavoro (parasubordinato, lavoro interinale ecc.), anche per cogliere gli effetti sull'area del tradizionale lavoro alle dipendenze.

Osservatorio delle professionalità e dei fabbisogni formativi

Viene realizzato un monitoraggio sulle figure professionali esistenti, sulla evoluzione delle professionalità, nonché un quadro conoscitivo dei fabbisogni formativi sia come supporto informativo alle scelte della formazione professionale, ma anche come elemento di conoscenza per i singoli e le famiglie in materia di orientamento scolastico e professionale nonché per rispondere alle esigenze conoscitive degli Enti bilaterali convenzionati.

Osservatorio del pubblico impiego

Ci si propone, anche in collaborazione con il Servizio Statistica, di svolgere un monitoraggio permanente del pubblico impiego per conoscere la struttura occupazionale per ente nonché i bisogni occupazionali ed il turn over, in modo da poter disporre di un quadro che evidenzi la situazione e le necessità qualitative e quantitative in termini di occupazione nel settore pubblico.

Osservatorio sugli squilibri territoriali

Il mercato del lavoro risulta segmentato anche a livello territoriale. L'esigenza di predisporre una mappa delle aree locali del mercato del lavoro subprovinciale e conoscerne le caratteristiche, le specificità e l'evoluzione nel tempo, diventa una premessa necessaria per una più efficace articolazione degli interventi di politica del lavoro sul territorio provinciale. La contiguità tra interventi di politica del lavoro e politiche territoriali finalizzate a ridurre i divari e gli squilibri settoriali e territoriali, impone quindi di evidenziare le peculiarità e le specificità di un singolo bacino di manodopera locale, cogliendone la vocazione produttiva, le aree di crisi, i punti di debolezza e le potenzialità di sviluppo.

Osservatorio della contrattazione collettiva e sulle condizioni di lavoro

Il sottosistema si propone la lettura e l'archiviazione della contrattazione collettiva ed è finalizzato all'analisi della formazione - mantenimento - risoluzione - conversione dei rapporti di lavoro e concorre a fornire un ulteriore utile supporto al ciclo decisionale del governo locale delle politiche attive del lavoro consentendo di individuare:

- i soggetti della contrattazione ed i relativi pesi e poteri negoziali e di mediazione;
- la mappa della contrattazione per contenuti e modalità (es. investimenti, salario, ambiente di lavoro, ecc.);
- le caratteristiche distintive della negoziazione, cioè quale rilevanza assumono i vari istituti contrattuali nell'evoluzione dei rapporti tra le parti sociali;
- monitoraggio dei livelli retributivi in atto e delle dinamiche salariali relative a vari settori produttivi.

Si ritiene che la lettura della contrattazione a livello decentrato debba essere completata con una osservazione sistematica delle condizioni e della qualità del lavoro nella nostra provincia.

(Agenzia del Lavoro di Trento, Interventi di politica del lavoro per il triennio 2002-2004, disponibile in www.agenzialavoro.tn.it)

Il confronto (e la negoziazione) è, quindi, tra persone. L'incontro, pur mediato da servizi e strutture organizzate, è anch'esso gestito da persone. Sono persone le quali fanno parte di specifici sistemi locali, ognuno differente dall'altro, con proprie culture, visioni, volontà e capacità di sviluppo. I Servizi pubblici per l'impiego interagiscono costantemente con la società civile.

Tramite essa riescono a fluidificare le relazioni che permettono di svolgere attività finalizzate alla vasta gamma di clienti (domanda e offerta di lavoro). Anche dal punto di vista dell'azione di incontro tra domanda e offerta (*matching*) per l'inserimento lavorativo, le intense relazioni tra le componenti della società civile svolgono un ruolo prioritario ovunque⁷. I Servizi pubblici per l'impiego possono fluidificare tali reti relazionali e rendere più trasparenti i percorsi e le procedure con le quali si manifestano.

Per farlo, essi devono utilizzare il loro principale punto di forza: quello di essere espressione di governo e amministrazione pubblica in materia di gestione del mercato del lavoro e di politiche per l'occupazione e il lavoro⁸. Tale punto di forza si esplicita sempre in termini relazionali: da un lato, con le altre componenti del contesto locale di riferimento e, dall'altro, nella connessione tra le risorse proprie del settore pubblico in tutte le materie che riguardano lo sviluppo locale.

⁷ Ad esempio, uno studio commissionato dalla DG Occupazione della Commissione Europea sulla "deregulation" dei Servizi per l'impiego in otto paesi europei, dimostrava qualche anno fa che i canali principali di avvio al lavoro (per una media generica di circa il 70%) sono quelli informali, spontanei, diretti o pubblicizzati direttamente dagli interessati, anche laddove esistono Servizi pubblici o privati di efficiente intermediazione formalizzata. European Commission, DGV/A.2, *Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries, Brussels, 1999, report.*

⁸ "Occorre quindi implementare sistemi rispondenti a tale filosofia organizzativa, onde: - migliorare il coordinamento con le altre amministrazioni pubbliche, centrali e periferiche, che agiscono, direttamente o indirettamente, nei mercati del lavoro locale; - facilitare il coinvolgimento di altri organismi pubblici e privati o misti nella reazione occupazionale e nell'attuazione delle politiche del lavoro programmate; - incentivare la progettazione modulare e coordinata tra le varie strutture pubbliche e private agenti ai vari livelli del mercato del lavoro; - corresponsabilizzare gli agenti collettivi, ai vari livelli, incentivando piani e progetti (co-finanziati e co-gestiti) più completi e comprensivi nell'uso delle risorse endogene ed esogene disponibili; - sviluppare e aggiornare continuamente la formazione professionale degli addetti, come pure quella degli agenti collettivi coinvolti nell'amministrazione" (F. Strati, *I burocrati dell'impiego*, Editori Riuniti, Roma, 1992)

Occorre usare tale patrimonio relazionale per promuovere e qualificare il marketing socio-occupazionale.

Marketing socio-occupazionale

Scopo del marketing socio-occupazionale è:

- identificare, evidenziare, sviluppare il potenziale di creazione di iniziative locali per l'occupazione;
- identificare, evidenziare e sviluppare il potenziale di creazione di professionalità (uso sinergico delle risorse locali);
- favorire la reciproca conoscenza, il confronto e l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro agendo in modo coordinato sulle due suddette potenzialità.

Il marketing socio-occupazionale si divide in quello strategico e quello operativo:

- è strategico, perché agisce su, con e per i soggetti sociali obiettivo delle azioni occupazionali e gli attori di interventi in materia di lavoro e di sviluppo locale, educandoli ad obiettivi e valori sociali di cambiamento culturale e professionale tesi alla valorizzazione del capitale umano;
- è operativo, in quanto mira a fluidificare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, richiedendo uno stretto contatto con gli attori locali e i soggetti interessati dall'intervento e una continua promozione ed animazione sociale su entrambi i lati.

Come è noto, la base del marketing è nell'analisi di mercato.

L'analisi serve a percepire i bisogni dei clienti, coglierne comportamenti, motivazioni e cultura (domanda) per fornire prodotti e servizi sempre più nuovi e di qualità superiore a quelli esistenti (offerta).

Tramite l'analisi di variabili socioeconomiche e culturali, si procede alla segmentazione della domanda, ossia alla sua scomposizione in sottoinsiemi omogenei e misurabili (qualitativamente e quantitativamente).

In altri termini, si individuano le aree, i settori, le tipologie di individui verso cui si vuole indirizzare l'azione, sia essa rappresentata da un prodotto (bene tangibile) o da un servizio (bene intangibile).

E' quindi necessaria l'analisi delle caratteristiche del prodotto/servizio, del modo in cui esso viene percepito dal potenziale cliente (benefici attesi, possibilità di soluzione di problemi, rispondenza ai bisogni), della tipizzazione per categorie di potenziali utilizzatori, della diversità qualitativa rispetto ai prodotti/servizi esistenti.

In altri termini, si individua la posizione che si vuole assegnare, sollecitare, modificare o far raggiungere al prodotto/servizio (posizionamento).

L'analisi di mercato del lavoro locale deve essere operativa, strettamente finalizzata all'obiettivo di sviluppare tutte le possibilità occupazionali, di mettere il più possibile in contatto ed in sinergia le risorse locali disponibili

Il tutto si esplicita in informazioni funzionali, non eccessive ma sufficientemente complete (misurabili e verificabili) sui bisogni e sui comportamenti dei clienti, sui prodotti/servizi esistenti e su quello che si vuole realizzare, nonché sulle politiche perseguite dai concorrenti e dai fornitori.

L'analisi di mercato del lavoro locale deve essere operativa, strettamente finalizzata all'obiettivo di sviluppare tutte le possibilità occupazionali, di mettere il più possibile in contatto, in collaborazione ed in sinergia le risorse locali disponibili.

In questo caso il bisogno è quello dell'occupazione, a cui si risponde offrendo servizi volti all'arricchimento ed al migliore impiego possibile delle risorse di capitale umano localmente disponibili. Come si usa dire nel marketing sociale, si tratta di rendere tangibile l'intangibile.

E' evidente che il capitale umano rappresenta il cliente, mentre i servizi e le azioni costituiscono il prodotto.

Il capitale umano è costituito dall'offerta di lavoro e dalla domanda di lavoro.

I servizi e le azioni, quindi, non possono essere due prodotti distinti (uno rivolto al cliente lavoratore e l'altro rivolto al cliente impresa), in quanto la peculiarità del mercato del lavoro e ciò che lo rende atipico rispetto agli altri mercati è che questi due tipi di clienti sono a loro volta clienti l'uno dell'altro.

L'obiettivo è quello di identificare, evidenziare, sviluppare il potenziale di creazione occupazionale della comunità locale sul versante delle iniziative, sia pubbliche che private

Il prodotto da mettere in campo deve quindi essere univoco. E' necessario rendere centrale questa interrelazione se si vuole facilitare la combinazione delle risorse di capitale umano, valorizzarle e potenziarle ai fini dello sviluppo occupazionale locale.

Si effettua una segmentazione tipica della domanda di lavoro, allorquando si va a verificare quali tipologie progettuali per l'occupazione esistono, quanti e quali sono gli attori promotori, quelli di supporto, quali sono le procedure per l'attivazione, etc.

Infatti, l'obiettivo è quello di identificare, evidenziare, sviluppare il potenziale di creazione occupazionale della comunità locale sul versante delle iniziative, sia pubbliche che private.

SEGMENTAZIONE DEI SERVIZI PER CLIENTI - TIPO

(Materiali prodotti dalle / dai partecipanti ad un corso di formazione sui nuovi Servizi pubblici per l'impiego – Provincia di Arezzo – Marzo 2000)

PERSONE

A	Coloro i quali sono già attivi nel mercato del lavoro, con buone capacità ed autonomia di scelta e decisione. In genere, sanno fruire direttamente di servizi (self-service) anche a distanza (servizi on-line) e cercano supporti finalizzati, spesso di breve durata temporale. Il risultato atteso dovrebbe essere quello di aumentare le suddette capacità in termini di innovazione, acquisizione di consapevolezza e qualità.
B	Coloro i quali cercano lavoro e necessitano di qualche miglioramento del loro progetto / percorso individuale. In genere, si tratta di persone che sono in attesa, al massimo da un anno, di un'attività a loro confacente. Il risultato atteso dovrebbe essere quello dell'aumento di rientri o nuove collocazioni nel mercato del lavoro nel termine massimo di un anno.
C	Coloro i quali cercano lavoro e necessitano di un sostanziale ed intensivo miglioramento del loro progetto / percorso individuale. In genere si tratta di persone che hanno superato al minimo un anno di attesa per il (re) inserimento nel mercato. Il risultato atteso dovrebbe essere quello dell'aumento di rientri o nuove collocazioni nel mercato del lavoro nel termine massimo di due anni.
D	Coloro i quali sono in condizione di difficile employability, dovuta a limiti, anche soggettivi, di una certa consistenza. In genere, si tratta di persone che sono escluse dai circuiti del mercato del lavoro da vari anni (sicuramente più di due). Il risultato atteso dovrebbe essere quello dell'aumento di attività svolte in ambienti protetti e di occasioni di lavoro temporaneo al fine di sviluppare le potenzialità di queste persone, facilitandone l'inserimento nelle altre tipologie di clienti.

IMPRESE

A	Quelle che sono già attive nel mercato, con buone capacità di innovazione e sviluppo. Esse sanno fruire direttamente di servizi (self-service) anche a distanza (servizi on-line). Il risultato atteso dovrebbe essere quello di aumentare la loro qualità in termini di gestione delle risorse umane e di consapevolezza sociale ed ambientale per lo sviluppo locale (ad esempio, certificazioni ISO ed EMAS).
B	Quelle che hanno già una strategia aziendale sufficientemente chiara e vogliono introdurre cambiamenti di processo, prodotto e mercato. Il risultato atteso dovrebbe essere quello dell'aumento della loro qualità produttiva e professionale nel termine massimo di un anno.
C	Quelle che sono obbligate al cambiamento perché a rischio di declino. In genere si tratta di imprese che hanno sperimentato brevi crisi ed il ricorso ad incentivi per superarle. Il risultato atteso dovrebbe essere quello del miglioramento della collocazione nel mercato nel termine massimo di due anni.
D	Quelle che sono decisamente in crisi (sicuramente da più di due anni), tendenti al fallimento, con scarsa capacità e volontà di innovazione. In genere, si tratta di imprese marginali, di piccola e piccolissima dimensione. Il risultato atteso dovrebbe essere quello di avviare una fase di recupero, facilitandone l'inserimento negli altri segmenti.

Si effettua una segmentazione tipica dell'offerta di lavoro allorché si va a verificare quali tipologie di capitale umano e di professionalità esistono sul territorio, in modo tale che possano essere attivamente coinvolti nei processi occupazionali e, in qualche caso, essere loro stessi promotori di iniziative occupazionali (tipico è il caso dell'auto-impiego, ma anche della richiesta di nuove acquisizioni e utilizzazioni professionali).

Infatti, l'obiettivo è quello di identificare, evidenziare e sviluppare il potenziale di creazione di professionalità insito nella comunità locale.

Si effettua il posizionamento tipico dell'offerta di lavoro, quando si colgono le particolari condizioni delle varie categorie di lavoratori rispetto alle dinamiche del mercato locale del lavoro e si cerca di cogliere capacità e potenzialità individuali

Si effettua un posizionamento tipico della domanda di lavoro quando si colgono le differenze qualitative tra i vari progetti e se ne valuta la fattibilità temporale, si tipizzano le potenzialità progettuali.

Si determinano così le posizioni delle varie categorie della domanda di lavoro sulla base delle condizioni di progettualità rilevate, dell'individuazione di promotori e leaders, dei punti forti e deboli di tali potenzialità.

Si effettua il posizionamento tipico dell'offerta di lavoro, quando si colgono le particolari condizioni delle varie categorie di lavoratori rispetto alle dinamiche del mercato locale del lavoro e quando, all'interno della stessa categoria, si cerca di cogliere capacità e potenzialità individuali.

Sulla base degli elementi raccolti relativi alla segmentazione ed al posizionamento del capitale umano disponibile localmente (domanda ed offerta di lavoro) si possono ipotizzare, progettare, avviare, favorire e gestire:

- percorsi da adottare ai fini dello sviluppo e del sostegno delle iniziative locali con l'attivazione delle risorse (umane, istituzionali, procedurali, finanziarie, etc.) necessarie alla soluzione dei problemi occupazionali;

- percorsi personalizzati da adottare ai fini dello sviluppo e del sostegno della crescita professionale (continua formazione con fasi di riconversione individuale) come capacità di agire in un contesto sociale ed economico le cui condizioni occupazionali sono in continuo cambiamento.

In conclusione, si potrebbe sintetizzare il marketing occupazionale come quel complesso di azioni dirette a:

- valutare e sollecitare la crescita di qualità professionale dei soggetti sociali obiettivo dell'intervento e della capacità progettuale e gestionale di iniziative occupazionali da parte degli attori locali;
- sviluppare attività di orientamento tramite colloqui e consulenza personalizzata ad entrambe le aree del mercato del lavoro;
- sviluppare attività di orientamento e formazione professionale per il (re)inserimento nel mercato del lavoro (servizio al cliente ante, durante e post le specifiche azioni svolte ed i servizi a lui forniti);
- fornire tutte le informazioni necessarie sulle normative, condizioni e procedure esistenti per il (re)inserimento nel mondo del lavoro (contratti, legislazione, etc.) e facilitare l'impiego degli incentivi all'assunzione e alla creazione di impresa;
- contribuire alla creazione di contatti e relazioni tra le due componenti (opportunità occupazionali e interessi/potenzialità professionali) e tra gli operatori dei Servizi per l'impiego; si tratta cioè di stimolare una migliore distribuzione delle opportunità, delle risorse e delle necessità
- favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per il collocamento delle prestazioni e delle potenzialità professionali;
- promuovere la (ri)collocabilità dei soggetti interessati dagli interventi occupazionali, tramite animazione e mobilitazione sociale (ad esempio, campagne sociali) rivolta agli attori locali;
- coinvolgere gli attori locali in progetti specifici.

Agenzie di connessione

Il ruolo specifico dei Servizi per l'impiego è quello di sostenere la crescita del capitale umano (la persona) e del capitale sociale locale (dalla famiglia alle comunità, associazioni, etc.).

Si esprime, in tal modo, la naturale interazione tra occupazione e lavoro, dove, come è noto, per lavoro si intende tutta la gamma di attività umane, mentre per occupazione solo la parte di attività che è scambiata e contrattata in termini esclusivamente monetari.

LAVORO E OCCUPAZIONE

Per “lavoro” si intende (come lo si è fatto per tanti secoli ed in differenti parti del nostro pianeta) l'insieme delle attività del genere umano.

Solo, e per prima, la cultura occidentale (con il suo pensiero economico ed il prodigioso sviluppo industriale) ha introdotto la nozione di occupazione, intendendo per essa il lavoro remunerato, ossia quello fornito e scambiato con la moneta.

Ad esempio, quello di casa è un lavoro svolto dalla famiglia (e soprattutto dalle donne, definite appunto “casalinghe”) se però esso viene retribuito, diventa occupazione (assistenza alla persona ed alla famiglia, attività domestiche, etc.).

Nelle nostre attuali società, si pone nuovamente l'attenzione sulle opportunità di lavoro legate ad attività scambiate direttamente tra le persone, senza ricorrere ai “soldi”: lavoro sociale, reciproco aiuto, volontariato, banche del tempo, ecc.

Recenti stime dell'ONU valutano che tale “lavoro” corrisponda a circa il 50% della produzione dei paesi sviluppati (OCSE) ed al 60 - 65% di quella dei paesi in via di sviluppo.

È difficile separare la continuità e l'interdipendenza di tali aspetti della vita umana: ad esempio, è ormai comunemente riconosciuto che non ci può essere inserimento lavorativo senza inserimento sociale, culturale, etc.

Se l'inserimento lavorativo è di specifica competenza dei Servizi per l'impiego, le altre tipologie di inserimento sono di competenza di altri servizi. Ed è per questo motivo che il ruolo dei soggetti pubblici (governo e amministrazione) è di grande importanza: connettere le proprie attività e facilitare tutte le componenti del contesto locale a fare altrettanto.

I Servizi pubblici per l'impiego sono agenzie di connessione anche perché combinano, nelle loro attività quotidiane, varie discipline, approcci, metodi e tecniche, necessarie a gestire il cambiamento e l'interazione.

Molte sono le aree e le dimensioni di intervento dei Servizi pubblici per l'impiego⁹.

Esse sono connesse da un processo di apprendimento continuo, aperto e collettivo che è incorporato negli stessi strumenti di lavoro.

A sua volta, tale processo è facilitato dalla capacità dei Servizi pubblici per l'impiego di connettere le risorse disponibili sul territorio. Tale capacità si esplicita in atti concreti e quotidiani e richiede un approccio pro-attivo ai problemi. Si confrontano attitudini operative che sottolineano la diversità tra due modi di pensare e agire, sostenuti da differenti teorie e discipline.

Il primo ritiene che l'innovazione introdotta nelle risorse economiche del contesto (domanda di lavoro) determini la struttura occupazionale e del lavoro (offerta di lavoro). Tradotta in un linguaggio proprio della formazione, “il fare determina il sapere”. Tradotta nel linguaggio più vicino alle azioni di incrocio tra domanda e offerta di lavoro, “la donna giusta e l'uomo giusto al posto giusto”.

Il secondo modo di pensare e agire ritiene che l'innovazione introdotta nelle risorse umane del contesto (offerta di lavoro) determini la struttura economica (domanda di lavoro). Tradotta in un linguaggio proprio della formazione, “il sapere determina il fare”. Tradotta nel linguaggio più vicino alle azioni di incrocio tra domanda ed offerta di lavoro, “il posto giusto per la donna giusta e l'uomo giusto”.

I due modi di pensare e agire distinguono ancora il dibattito sulle cosiddette politiche del lavoro.

Per politica attiva del lavoro si intende l'insieme di azioni che confluiscono nella crescita di opportunità e capacità per l'inserimento nel mercato del lavoro.

⁹ ISFOL, *La definizione dei Servizi per l'impiego*, Roma, 1999; ISFOL, *Servizi all'impiego e decentramento: istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano, 2001.

La crescita di opportunità avviene costruendo e sostenendo attività produttive di beni e servizi, tramite l'individuazione e il rafforzamento delle potenzialità sociali (produttive e relazionali) degli attori e delle comunità locali.

La crescita di capacità avviene costruendo e sostenendo percorsi personalizzati di orientamento, formazione e pratica sul lavoro, tramite l'individuazione e il rafforzamento delle potenzialità soggettive (professionali e sociali).

Opportunità e capacità si incontrano e si incrociano facilmente quando esistono regole, procedure (tra cui le cosiddette relazioni industriali) e servizi di qualità che fluidificano l'interazione sociale.

Da questo concetto derivano, ad esempio, le competenze assegnate alle commissioni tripartite dei Servizi pubblici per l'impiego, come pure la stessa pratica della concertazione tra poteri pubblici e organizzazioni rappresentative di interessi economici, sociali, culturali e ambientali.

La qualità di tali relazioni è costruita dalle persone ammesse ai tavoli delle decisioni.

La qualità del mercato del lavoro si costruisce tramite la valorizzazione delle potenzialità (individuali, sociali, economiche, culturali ed economiche) del territorio

La qualità è alimentata dall'innovazione di attività, processi e prodotti. Si tratta di un percorso che aggiunge valore rispetto allo stato attuale del contesto locale e che è sostenuto dalla circolazione di informazione, conoscenza, saperi ed abilità professionali.

È, cioè, un processo di apprendimento continuo e aperto.

Se la qualità è alta, il mercato del lavoro è fluido e dinamico, perché la flessibilità dei percorsi soggettivi è sostenuta da una sicurezza collettiva, costituita dalla capacità, posseduta dagli attori e dalle comunità locali, di anticipare, affrontare e gestire i cambiamenti dell'ambiente sociale, culturale, economico e naturale.

Se la qualità è bassa, il mercato del lavoro è vischioso e rigido e compromette, a sua volta, la combinazione tra sicurezza e flessibilità, svuotando quest'ultima a mera accettazione delle turbolenze e degli imprevisi fenomeni che peggiorano le condizioni di lavoro, di occupazione e di vita in uno specifico territorio.

In altre parole, la qualità del mercato del lavoro si costruisce tramite la valorizzazione delle potenzialità (individuali, sociali, economiche, culturali ed economiche) del territorio.

Riemerge così la mai sopita disputa delle relazioni tra domanda e offerta di lavoro: a fronte della richiesta crescita di doti professionali, di impegno e rendimento produttivo, devono o no corrispondere spazi di autonomia e ruoli di responsabilità nei sistemi organizzativi (privati, pubblici e sociali) per la gestione di processi produttivi di beni e servizi?

È questo il nodo dell'empowerment. Esso significa, contemporaneamente, acquisire e dare autonomia e responsabilità, costruendo le capacità e creando le opportunità per un governo condiviso di problemi e soluzioni. È un principio chiaramente relazionale, perché implica il rapporto tra la persona e le organizzazioni nelle quali vive e opera (imprese, gruppi, comunità, governi, famiglia, etc.).

L'empowerment è un principio basilare delle politiche attive del lavoro, in quanto esse riguardano l'investimento in capitale umano e capitale sociale. Si tratta di un investimento non temporaneo, perché è mirato a soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere le capacità delle future generazioni di soddisfare i propri. È, cioè, l'investimento necessario a concepire e assicurare uno sviluppo sostenibile.

Agenzie di cambiamento

Per tali motivi, i Servizi pubblici per l'impiego sono agenzie di cambiamento in quanto intervengono nei mercati locali del lavoro che, per loro natura, registrano e alimentano dinamiche strettamente legate a quelle dello sviluppo locale (economico, socio-culturale e ambientale).

Il cambiamento è inevitabile e avviene giorno dopo giorno, oppure improvvisamente.

Ne sanno qualcosa tutti coloro che operano nella formazione professionale all'interno delle imprese, degli enti pubblici, dei Servizi per l'impiego, etc. La progettazione degli interventi deve contenere un livello di flessibilità tale da potere adattare il percorso formativo al mutamento delle esigenze che avviene tra l'iniziale analisi dei bisogni e quelli che si determinano durante l'effettiva erogazione dei contenuti formativi. Tale mutamento di bisogni si manifesta, infine, dopo la conclusione dei progetti formativi, perché essi avviano percorsi individuali di più lungo periodo.

»»3 Stakeholders dei Servizi pubblici per l'impiego««

* Problematiche

Intorno alle dinamiche di sviluppo locale, delle quali i Servizi pubblici per l'impiego devono farsi attivi promotori, ruotano numerosi attori e comunità sociali. Si tratta dei cosiddetti stakeholders (portatori / detentori di interessi). I loro interessi coprono l'ampia gamma delle dimensioni economiche, sociali, ambientali e culturali del contesto territoriale.

Più i centri per l'impiego (come le altre agenzie di sviluppo) coinvolgono gli stakeholders, più le strategie ed i piani di azione locale per lo sviluppo e l'occupazione sono condivisi, integrati e fattibili.

Occorre, quindi, analizzare gli stakeholders per costruire e gestire una mappa di relazioni funzionali alla negoziazione di una strategia incisiva e innovatrice. Si determina, così, il grado di coinvolgimento degli attori e delle comunità locali, assegnando ruoli e compiti adeguati all'interno di veri e propri gruppi decisionali (e successivamente gruppi di progetto).

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Quale ruolo assumono gli stakeholders nella costruzione di una strategia di sviluppo locale?

- Quali criteri adottare per selezionare gli stakeholders da coinvolgere nei gruppi decisionali?
- Come determinare ruoli e compiti più adeguati alle competenze specifiche e al grado di coinvolgimento?
- Come costituire e gestire le attività di un gruppo locale di progetto?

Analizzare gli “stakeholders” per creare gruppi decisionali e tecnici

Il termine inglese di “stakeholders” è molto vicino all’italiano “interlocutori”, ma implica qualcosa di più, ossia l’intensità relazionale tra costoro ed i Servizi pubblici per l’impiego in quanto “detentori e/o portatori di interessi” che influenzano la nostra attività quotidiana e dalla quale sono, a loro volta, influenzati.

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

Gli interessi di cui sono detentori hanno un riconoscimento ed un ruolo nelle decisioni strategiche, nel governo dei percorsi, nella valutazione degli andamenti delle attività dei Servizi pubblici per l’impiego.

I modi, con i quali “dosare” il coinvolgimento di tali interessi, dipendono dalla capacità innovatrice di chi gestisce il Servizio per l’impiego.

Infatti l’aumento di consapevolezza sul ruolo (sociale ed ambientale, oltre che economico) del Servizio per l’impiego determina la volontà di migliorarne la qualità totale, rapportandosi più coerentemente agli interessi dei vari stakeholders.

Oggi, i Servizi pubblici per l’impiego devono tenere conto degli interessi di una vasta gamma di stakeholders:

- le persone in cerca di prima occupazione;
- quelle che hanno perso il posto di lavoro;
- quelle che avevano e gestivano un’impresa che è entrata in crisi o è fallita;
- quelle che sono a rischio di marginalità sociale;
- quelle che subiscono discriminazioni di genere;
- quelle che non trovano un ambiente aperto alla comprensione ed alla combinazione di culture e stili di vita diversi;
- quelle che rincorrono una specializzazione professionale a fronte di un continuo cambiamento delle tecnologie e dei metodi di lavoro;

- le imprese che dichiarano di cercare professionalità specializzate, mentre hanno bisogno di professionalità “flessibili” ed “adattabili” a processi produttivi e tecnologie in continuo cambiamento;
- le famiglie preoccupate del futuro dei propri figli;
- le istituzioni preposte all’istruzione (scuole, università, etc.) che cercano di rispondere alle esigenze di coloro che formano e dell’imprese;
- governi ed autorità pubbliche;

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

- gli istituti di credito che finanziano nuove attività imprenditoriali e, quindi, occupazionali;
- le agenzie e le persone che svolgono attività professionali nel campo della formazione, dell’orientamento professionale, delle politiche attive di lavoro, della creazione occupazionale e d’impresa, dello sviluppo locale, etc., essendo sia concorrenti, sia fornitori secondo la situazione specifica di erogazione delle prestazioni;
- le comunità locali;
- organizzazioni di interesse socio-culturale (ad esempio, sindacati dei lavoratori, associazioni di immigrati, gruppi etnici, associazioni dei paesi in via di sviluppo, etc.);
- le organizzazioni di interesse economico (ad esempio, associazioni degli imprenditori, associazioni di scambio commerciale, etc.);
- le organizzazioni di interesse ambientale e di tutela delle specie non umane;
- le organizzazioni che tutelano l’infanzia e le future generazioni;
- etc.

Si tratta di una vasta gamma di stakeholders, inclusi coloro che non possono esprimersi direttamente perché “parlano altri linguaggi” (le specie non umane, la natura nel suo complesso), o perché non sono ancora nati

(le future generazioni) e per i quali, abitualmente, si ricorre a gruppi ed associazioni che dichiarano di agire nel loro interesse.

In realtà, ogni attività svolta dai Servizi pubblici per l'impiego fa parte di un progetto personalizzato sul fronte della domanda (imprenditrici ed imprenditori) e sul fronte dell'offerta di lavoro (persone in cerca di nuovo lavoro contrattato e retribuito).

L'abilità dei suddetti servizi cresce nella misura in cui i diversi progetti convergono in una strategia capace di incidere sulle dinamiche di sviluppo locale.

Per determinare quest'ultima, occorre coinvolgere gli stakeholders del contesto locale nel quale si opera, ma occorre avere un metodo di analisi di costoro al fine di creare veri e propri gruppi decisionali (ad esempio, forum, tavole rotonde, tavoli di concertazione).

Varie tecniche esistono e noi suggeriamo la seguente.

Adattando le "quattro I" della metodologia per il coinvolgimento degli stakeholders (Justice T., Jamieson D. W., The facilitator's fieldbook, AMA-COM, New York 1999), si può usare la seguente matrice per scegliere chi includere nei gruppi decisionali e determinarne il ruolo più appropriato. Le caratteristiche degli stakeholders sono esaminate, attribuendo un punteggio (da 0 a 5) ai seguenti criteri.

Tipologia di stakeholders	Interesse	Influenza	Impatto	Informazione	Grado di coinvolgimento (totale)

Tipologia di stakeholders	Chi rappresenta, specificando il campo di attività e di interesse?
Interesse	Quanto è forte l'intesse di lavorare nel gruppo decisionale in modo pro-attivo per favorire iniziative condivise?
Influenza	Quanto è forte la sua influenza di bloccare decisioni ed iniziative?
Impatto	In che misura sarà interessato dalle decisioni e dalle iniziative assunte?
Informazione	In che misura possiede informazioni e dati utili a contribuire e facilitare decisioni ed iniziative?
Grado di coinvolgimento	In che misura la sua partecipazione è importante per lavorare in gruppo? (Totale dei risultati)

Una volta costruita tale matrice e valutato il grado di copertura degli interessi (tramite gli stakeholders locali), si precisano quali persone fanno parte del gruppo decisionale al fine di assegnare, sulla base delle loro caratteristiche, specifici ruoli.

»Costellazione degli stakeholders«



Ci possono essere diversi ruoli: presiedere il gruppo di lavoro, promuovere il gruppo nel contesto locale e con altri contesti locali, organizzazioni, etc.; aiutare la raccolta o la fornitura di informazioni e dati; supportare e comunicare all'interno e all'esterno del gruppo, facilitare la creazione di gruppi tecnici.

Inoltre, considerando tali elementi, le suddette persone possono partecipare regolarmente alle riunioni (membri permanenti) oppure occasionalmente (membri temporanei) perché chiamate solo per specifiche attività.

Persona	Ruolo: Presidenza, Promozione, Contati, Informazione, Monitoraggio, etc.	Partecipazione Permanente, Occasionale

Tramite i gruppi decisionali, si alimentano anche quelli tecnici (spesso detti di progetto).

Le persone da coinvolgere progressivamente in un gruppo locale di progetto sono individuate tramite una serie di consultazioni con coloro i quali compongono i gruppi decisionali. Si tratta di individuare persone attive, responsabili e seriamente impegnate nel lavoro di gruppo.

È utile articolare le attività del gruppo locale di progetto in seminari e sottogruppi.

Molta attenzione va posta a combinare differenti retroterra professionali e discipline, al fine di facilitare una positiva contaminazione tra i saperi.

Si procede, in genere, aiutandosi con una tabella, quale la seguente.

Persona	Qualità dello stakeholder	Retroterra disciplinare	Ruolo organizzativo

Persona	Nome, indirizzo
Qualità dello stakeholder	Tipologia, attività e campo di interesse dello stakeholder rappresentato dalla persona
Retroterra disciplinare	Area di conoscenza ed esperienza della persona
Ruolo organizzativo	Ruolo assegnato nell'ambito del gruppo di progetto (ad esempio, coordinamento, gestione di seminari e sottogruppi, relazione con il gruppo decisionale, rapporti con istituzioni e società civile, promozione, ricerca, elaborazione specifiche, etc.)

Un questionario, che raccolga le suddette informazioni per ogni persona da coinvolgere, può essere utile per facilitare la decisione sulla composizione e la costruzione del gruppo di progetto.

PROVINCIA E COMUNE DI FERRARA: PIANO OPERATIVO DI AGENDA 21 LOCALE

E' stato elaborato un documento suddiviso in tre parti:

1. Il Piano Operativo del Comune di Ferrara;
2. Il Piano Operativo della Provincia di Ferrara;
3. Il Piano Operativo degli Stakeholders, che riassume in modo schematico i Progetti/Obiettivo avviati e/o portati in esecuzione da tutti gli attori del Forum, in attuazione del Piano d'Azione di A21 Locale.

Per definire il Piano Operativo si è stabilito di incontrare singolarmente o in riunioni congiunte tutti gli attori del Forum per sollecitare l'esame dei propri Progetti, Programmi e Bilanci, predisposti e/o approvati per il 2002 e per individuare quelli che risultino attuativi di azioni e/o di obiettivi strategici di A21L, allo scopo di presentarli, in modo sintetico e schematico al Forum.

Gli incontri con gli attori hanno avuto, altresì, lo scopo di sensibilizzare i vertici delle istituzioni, degli enti delle società e aziende di gestione dei servizi, delle associazioni di categoria, di volontariato e rappresentative dei lavoratori facenti parte del Forum sulla condivisione di responsabilità del processo di attuazione del Piano di Azione (PdA). Numerosi sono stati gli incontri (28 incontri) con i presidenti, i direttori, i consigli di amministrazione, le assemblee dei principali stakeholder (attori). Con riferimenti alle associazioni di volontariato, sociali e culturali si è ritenuto di organizzare specifiche riunioni (4 incontri), per confrontare le loro esigenze in relazione ai progetti di sostenibilità e per valutare la loro possibile collaborazione nell'attuazione delle azioni del Piano.

Anche l'Amministrazione provinciale e il Comune di Ferrara, al proprio interno, hanno avviato un'azione di monitoraggio volta ad individuare gli obiettivi/azioni del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e del Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) assegnati ai dirigenti che nell'anno 2002 vanno in attuazione (totale o parziale) delle azioni e degli obiettivi del PdA e di rilevazione degli obiettivi strategici legati all'attuazione del Piano d'Azione.

Il Piano Operativo non è certo esaustivo di tutte le articolate e complesse attività che vanno in direzione della sostenibilità realizzate o in corso di realizzazione a Ferrara, poiché comprende solamente quelle che i diversi attori del Forum hanno fatto pervenire. Ma dà tuttavia il segno di come l'interesse e l'attenzione per i temi dello sviluppo sostenibile si stiano diffondendo negli enti, nell'opinione pubblica e seppure realizzati non sempre con l'esatta percezione di portare in attuazione le azioni di Agenda 21, sono perseguiti nella convinzione, comunque, di dare un contributo alla crescita economica e sociale della città e alla città e di salvaguardare l'integrità e l'utilizzo del suo territorio.

Per la raccolta delle informazioni sono state usate due schede di rilevazione: una scheda, destinata alla raccolta dei Progetti di Comune e Provincia e una scheda, destinata alla raccolta degli obiettivi/programmi degli atto-

ri del Forum. In entrambe le schede per ogni Progetto/Attività sono stati indicati: il contenuto, la descrizione delle attività, i tempi e le eventuali risorse umane e finanziarie utilizzate per l'attuazione del Progetto.

(Portale della Provincia: www.provincia.fe.it/agenda21/)

»4 Visione del futuro«

* Problematiche

Elaborare una strategia, o attuare interventi che guardano allo sviluppo delle potenzialità di un territorio che si propongono di introdurre innovazioni significative nei modi di vita sociale richiede, in un certo senso, di proiettare nel futuro l'immagine di ciò che ci si aspetta sarà la società. Generalmente siamo in grado di formare tale immagine partendo dalle risorse del presente, individuando le eventuali potenzialità e cercando di ampliare quanto più è possibile. In questo modo il risultato che otteniamo è, non a caso, abbastanza prevedibile e non si scosta dagli schemi e dai percorsi seguiti fino a quel momento.

Cosa accadrebbe se invece provassimo in un primo momento a immaginare come vorremmo che fosse la società, il contesto locale e poi tornassimo alle risorse del presente per allargare creativamente lo spettro di possibilità inizialmente considerate?

La visione del futuro che parte dal futuro stesso per tornare, solo dopo che l'immagine si è creata, al presente è un approccio ben preciso e a lungo studiato, supportato da metodi e tecniche ben definite. Tale approccio abitua a pensare in maniera strategica, complessa e sistemica, a introdurre e produrre cambiamenti e innovazioni, a considerare e valorizzare la diversità (di culture, di pensiero ecc).

I Servizi pubblici dell'impiego assumendo tale tipo di approccio, si farebbero promotori di un metodo di ragionare non convenzionale che non

solo abitua a creare il futuro attraverso strategie innovatrici, ma permette di sviluppare la negoziazione all'interno dei tavoli in cui la strategia stessa viene costruita e permette di sviluppare una visione condivisa e arricchita dal contributo di tutti i diversi stakeholders.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come interpretare la realtà e costruire scenari futuri valorizzando la diversità, l'orientamento all'innovazione ed alla creatività? Quale metodo utilizzare?
- Quali sono gli elementi chiave di una strategia innovatrice?
- Quali tecniche usare, nella costruzione di tali strategie, per valorizzare la diversità di opinioni e culture, sviluppare la negoziazione tra gli stakeholders e costruire così una visione condivisa?
- Quali sono i vantaggi della SWOT analysis applicata per analizzare il contesto locale e individuare strategie di sviluppo?

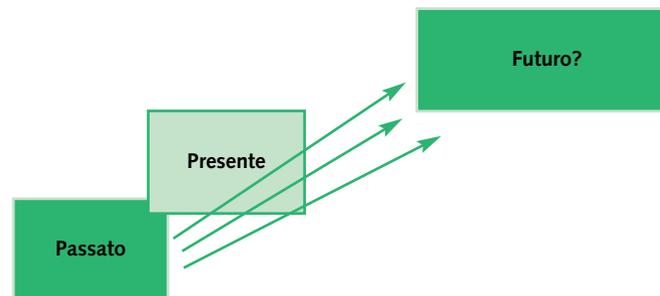
Vedere l'oggi partendo dal futuro

Ci sono differenze fondamentali tra vedere il futuro partendo dal passato e vedere il presente partendo dal futuro.

Un ragionare che permette di sviluppare la negoziazione all'interno dei tavoli in cui la strategia stessa viene costruita, e permette di sviluppare una visione condivisa e arricchita dal contributo di tutti i diversi stakeholders

Nel primo caso, la nostra previsione sembra essere più realistica e lineare perché siamo confortati dalla "certezza" del passato. Seguiamo una procedura che statisticamente è chiamata "regressione", cioè tornare indietro. Prendiamo a riferimento informazioni consolidate (serie storiche), cioè un insieme di dati collezionati negli anni precedenti con metodologie

che, sebbene aggiornate, mantengono modi di leggere la realtà secondo concetti convenzionalmente associati. Seguendo tali concetti, determiniamo relazioni tra cause ed effetti e verifichiamo quali sono le più importanti. Individuate quelle che presentano maggiore ricorrenza, sono cioè più strettamente "correlate" le une alle altre, proiettiamo nel futuro i dati ad esse relativi, introducendo alcune ipotesi di cambiamento. Giungiamo, così, a differenti scenari di futuro, che in realtà si discostano solo in parte dalle direzioni già assunte dai percorsi esistenti. Non abbiamo, infatti, la forza di mettere in dubbio le scelte prese nel passato, ma le portiamo dietro come inevitabili basi di partenza per individuare un futuro che abbia possibilità di manifestarsi.



La risposta a quale futuro vogliamo implica, per sua connotazione, un forte inclinazione al cambiamento in termini di qualità dello sviluppo. Sorgono, quindi, due domande, tra loro collegate: è possibile cambiare? È possibile immaginare qualcosa di diverso da quanto abbiamo fatto finora? La risposta è, ovviamente, affermativa. Infatti, il modo di pensare ed agire cambia e, con esso, anche il modo di vedere ed interpretare quanto stiamo facendo e quanto accade attorno a noi.

Molti concetti sono stati superati e sono profondamente cambiati proprio perché non erano più adatti a leggere quanto accadeva attorno a noi. Si tratta di cambiamenti cosiddetti "paradigmatici" perché modificano il modo di interpretare la realtà, guardandola da altri punti di vista, prima inconcepibili dalle nostre convinzioni consolidate.

CAMBIAMENTO PARADIGMATICO

Si parla di cambiamento paradigmatico quando si è di fronte ad una consistente trasformazione del modo di pensare e di agire. Tale cambiamento riguarda valori, concetti e modi di pensare ed è sostenuto da esempi (dal significato greco di paradigma) alternativi ai correnti stili di vita.

Si tratta di un cambiamento di tale intensità da abbracciare, progressivamente, tutti i settori della scienza e del sapere, attraversando differenti aree e campi di attività. Esso avviene in diversi periodi storici, caratterizzando l'evoluzione dell'essere umano.

Tali cambiamenti sono determinati dalla volontà umana di ragionare sui valori ai quali facciamo correntemente riferimento. Soprattutto negli ultimi due secoli, quando il mondo è diventato piccolo per tutti noi, abbiamo potuto notare che esistono differenti culture, filosofie e discipline, combinando le quali possiamo meglio rispondere alle nostre esigenze di conoscere e decidere il nostro futuro e quello delle nuove generazioni.

LA VISIONE NELLA PIANIFICAZIONE

In Australia, nella parte settentrionale di Adelaide, l'ideazione di un'immagine strategica da parte di un gruppo ampiamente differenziato di persone della comunità ha permesso di delineare visioni diverse di futuro fino all'anno 2020.

Lo scopo era di produrre "un'immagine per il futuro di Adelaide e dare suggerimenti sul tipo di sistema di pianificazione per attuare tale futuro" (South Australian Case Study Report, 1994).

In Svezia le immagini del futuro sono state sviluppate direttamente dal governo nazionale e da una speciale commissione per l'ambiente istituita a tale scopo. Queste immagini comprendono le eventuali direttive sia per aree urbane che per la campagna entro una struttura di sviluppo sostenibile.

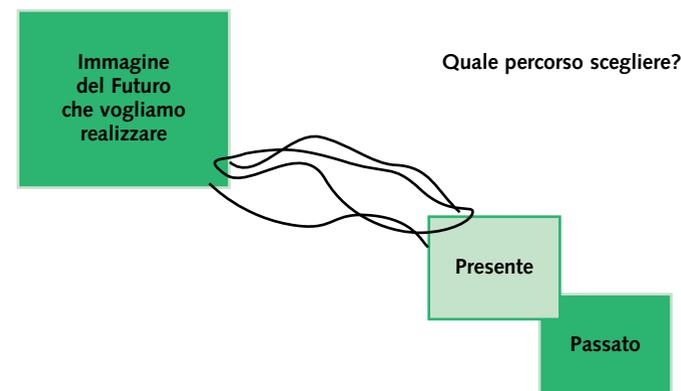
In Canada, il processo di pianificazione strategica per la regione di Vancouver ha sviluppato un'immagine di comunità sostenibile. L'immagine

era il risultato di dibattiti e rifletteva i valori della comunità, in particolare l'interpretazione del significato di sostenibilità da parte della comunità stessa. Tali immagini del futuro del paesaggio urbano modellarono in seguito i progetti urbani, anch'essi frutto di pianificazioni strategiche. Tali esperienze dimostrano come la "creazione di visioni" stia entrando a far parte dei criteri basilari per la pianificazione strategica.

(OECD, Innovative policies for sustainable urban development, OECD, Paris, 1996)

Proviamo quindi ad invertire il modo di ragionare: partiamo da quello che vogliamo che sia il futuro e torniamo ad oggi.

In questo caso, immaginiamo un futuro a medio e lungo termine, in genere almeno 15 anni. Scattiamo la fotografia di tale futuro e quindi, torniamo al presente. Vogliamo cambiare il nostro modo di vivere e lavorare, ci chiariamo le idee su cosa esso deve essere, ne vediamo le caratteristiche basilari e, quindi, discutiamo sui percorsi possibili per raggiungere tale immagine partendo dalle risorse che possediamo oggi. Cambia, ovviamente, anche il modo di interpretare e valutare le risorse che abbiamo oggi a disposizione.



I due metodi sono stati a lungo studiati, scoprendo le seguenti basilari caratteristiche che distinguono l'uno dall'altro: il ritorno dal futuro, detto backcasting, e la proiezione del passato, detta forecasting.

Il primo innova totalmente le tecniche di previsione, il secondo segue tecniche tradizionali.

FORECASTING Dal presente al futuro	BACKCASTING Dal futuro al presente
<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione posta su fattori quantitativi • Soluzioni determinate dalla forte influenza del passato sulla situazione presente • Analisi guidata dal pensiero consuetudinario • Futuro predeterminato da soluzioni del passato • Approccio difensivo, cioè re-attivo perché tende a rispondere a cambiamenti esterni tramite modelli basati su un limitato numero di opzioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione posta su fattori qualitativi • Soluzioni determinate dalla forte influenza di visioni ed immagini future sulla situazione presente • Analisi guidata dal pensiero creativo • Futuro aperto alla ricerca di nuove alternative • Approccio costruttivo, cioè pro-attivo perché tende ad introdurre cambiamenti interni tramite la sperimentazione di una vasta gamma di opzioni

Entrambi i metodi costruiscono, come si è già detto, scenari futuri, ma la differenza consiste nel modo con cui essi sono formulati.

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

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

BACKCASTING PER UNA STRATEGIA DI LUNGO TERMINE: IL PROGETTO SVEDESE SUL TRASPORTO SOSTENIBILE

Il progetto ha coinvolto un gruppo di undici agenzie, sia governative, sia private, sia del mondo accademico e della ricerca. Il gruppo ha lavorato insieme durante il 1994 – 1996 per sviluppare una visione di “trasporto ambientalmente sostenibile” e la strategia per raggiungerla (SEPA, 1996). La finalità è stata quella di definire obiettivi nazionali di carattere ambientale, da raggiungersi nel corso di 25 – 30 anni (2020). Il gruppo ha individuato una serie di obiettivi quantitativi in rapporto alla fattibilità di percorsi (ad esempio, abbattimento degli agenti inquinanti più pericolosi nell'ordine del 50 – 80%).

(OECD, Eco-efficiency, OECD, Paris, 1998)

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

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

In estrema sintesi, comparato al metodo del forecasting, quello del backcasting sviluppa maggiore capacità per identificare rotture di tendenze (trends) finora ritenute impossibili, per generare idee creative ed un maggior numero di opzioni alternative.

È un metodo che abitua a:

- pensare strategicamente, cioè nel lungo periodo;
- esaminare la complessità del problema che si vuole risolvere, considerando le interrelazioni tra i vari settori della società, dell'economia e dell'ambiente in cui sono collocati;

- introdurre cambiamenti importanti ed incisivi, piuttosto che marginali e minimali;
- vedere il problema da altri punti di vista e culture, nelle quali e con le quali esso è stato coltivato.

Il pensiero strategico stimola la conoscenza di ciò che è necessario per creare il futuro tramite strategie innovatrici, frutto della combinazione fra visione, missioni e risultati attesi.

Visione, missioni e risultati attesi

La visione è una elaborazione mentale che serve a dare una chiara immagine di cosa si vuole sia il futuro di una società. Si tratta di definire “dove” si vuole andare e che cosa “è” la società quando vi arriverà (l'uso del presente è intenzionale in quanto si contrappone ai “se” e ai “sarà”). L'immagine è determinata dalla presente percezione del futuro e dei valori della società. In altri termini la visione dà chiarezza agli scopi sociali, ossia fornisce una risposta al perché la società esiste ed esisterà nei prossimi anni.

La visione orienta le missioni della società, ossia consente di tradurre i valori sociali in comportamenti ed azioni quotidiane di tutte le sue componenti, dando significato a cosa vuol dire fare parte di essa. In altre parole, le missioni esplicitano la ragione d'essere e di operare: come si deve lavorare e vivere quotidianamente per fare in modo che lo scenario del futuro della propria visione si concretizzi realmente; come ci si deve comportare nel rapporto tra governi, istituzioni, organizzazioni ed associazioni (di interesse economico, sociale, culturale, ambientale) e cittadini (nelle loro varie configurazioni di ruolo sociale, donne, uomini, giovani, adulti, maggioranza e minoranza etnica, autoctoni ed immigrati, abili e disabili, agiati e indigenti, a rischio di marginalità e non).

I risultati attesi rappresentano la concretezza e rendono visibili e credibili i valori di orientamento, perseguendoli giorno dopo giorno (processo di cambiamento).

Il backcasting è un modo di ragionare che aiuta a valutare una situazione locale e a definire strategie di sviluppo, combinando diversi approcci, metodi e tecniche.

Tra i suddetti metodi è molto utile l'uso strategico dell'analisi SWOT.

Analizzare per ipotizzare nuove strategie

L'analisi SWOT è utile alla combinazione di diversi punti di vista e percezioni sulle dinamiche in corso.

Si tratta di un'analisi qualitativa che abitua a vedere l'insieme delle relazioni (sistema) che caratterizzano un determinato territorio (spazio definito) in uno specifico momento (tempo definito).

Essa valorizza la diversità di opinione, perché tale diversità è la ricchezza che permette di trovare soluzioni e creare percorsi condivisi.

La SWOT analysis si riferisce ad una “situazione” (dove si fa, con chi si fa, come si fa) e aiuta ad uscire dalla sterile polemica sull'oggettività delle valutazioni, su quanto sia giusta o sbagliata una percezione, su chi ha ragione e chi ha torto, su chi è più “esperto” e chi non lo è.

È una tecnica di facilitazione per superare contrasti e conflitti d'opinione, legittimare la partecipazione di stakeholders diversi, sviluppare la democrazia cognitiva, nutrire progressivamente la comprensione reciproca.

Si tratta di una tecnica che non “omologa” il pensiero, ma lo rende flessibile ed aperto all'arricchimento culturale.

Essa non richiede pesanti (e spesso noiose) elaborazioni quantitative, ma seleziona e finalizza queste ultime (e la ricerca di dati) ai soli indicatori necessari a supportare le strategie e valutarne gli impatti prima, durante e dopo l'implementazione delle azioni che vengono decise con la partecipazione dei soggetti interessati (stakeholders).

L'analisi S.W.O.T., ci permette di cogliere:

- *Strengths*, punti di forza;
 - *Weaknesses*, punti di debolezza;
 - *Opportunities*, opportunità;
 - *Threats*, minacce;
- di qualsiasi progetto, piano, programma, iniziativa, impresa, contesto locale vogliamo migliorare, sviluppare e valutare.

LA STRATEGIA INTEGRATA PER LA CONTEA DI MEATH – IRLANDA

Nel 2000 (Marzo) la Contea di Meath ha costituito, in base alla legge nazionale sul Governo Locale, il Consiglio per lo Sviluppo Locale, composto da 28 persone, rappresentanti vari settori della comunità locale: autorità pubbliche, agenzie di sviluppo, associazioni imprenditoriali (industria ed agricoltura), sindacati dei lavoratori, associazioni volontarie dei cittadini.

Il principale obiettivo del Consiglio è quello di preparare ed implementare la strategia di sviluppo per i prossimi dieci anni, condivisa dagli stakeholders locali e dai Servizi pubblici.

La strategia è stata formulata con il valido contributo scientifico dell'Università di Maynooth. Gli assi portanti di tale strategia sono di natura economica, sociale, culturale ed ambientale, con un'integrazione rivolta allo sviluppo sostenibile.

Nel preparare tale strategia, è stata svolta un'intensa SWOT analysis, con la partecipazione di vari stakeholders ed un processo di consultazione che, tramite questionari ed incontri, ha coinvolto più di 1.000 organizzazioni volontarie e di comunità, amministratori pubblici e gruppi di interesse. Fora di comunità e gruppi di lavoro sono stati creati per arrivare alla sintesi ha permesso di integrare i vari contributi.

Sono stati individuati risultati da raggiungere nel lungo e nel medio periodo. A lungo termine, essi riguardano: inclusione economica basata sulla piena occupazione; inclusione sociale; gestione continua del cambiamento; uso delle tecnologie dell'informazione; formazione lungo tutta la vita delle persone; sviluppo sostenibile; cultura imprenditoriale. A medio termine: la promozione di una crescita economica ed occupazionale sostenibile; il miglioramento della capacità imprenditoriale di essere competitivi a livello internazionale e di attrarre investimenti; il miglioramento dell'inclusione sociale, della qualità della vita per tutti i settori sociali; il mantenimento e la valorizzazione della qualità e della diversità del patrimonio naturale e culturale.

La SWOT analysis ha riguardato i settori della: pianificazione territoriale; economia; società; qualità della vita; cultura; ricreazione e svago; ambiente. Per ciascun settore, sono stati prodotti quadri di sintesi che hanno permesso di vedere l'insieme del contesto locale, facilitando il dibattito, la raccolta di opinioni e suggerimenti necessari alla elaborazione di una strategia condivisa. Sono state definite, così, le priorità dello sviluppo futuro

della contea (2012), integrando i percorsi e le azioni per raggiungerle.

(Meath County Development Board, Le Chéile. An integrated strategy for Meath to 2012, January 2002; disponibile in www.meath.ie)

L'analisi SWOT è anche utile nella definizione di percorsi personalizzati di orientamento professionale.

Per un buon uso di tale analisi si suggerisce la seguente tecnica, basata sull'intuizione, sulla capacità di sintesi e sulla creatività per delineare percorsi di azioni concrete ed innovatrici.

Tale tecnica combina presente (forze e debolezze) e futuro (opportunità e minacce) per individuare strategie e percorsi fattibili.

Si procede attraverso otto passaggi interconnessi.

Occorre abituarsi ad usare "parole chiave" e non frasi. La SWOT analysis aiuta ad acquisire tale capacità, all'inizio basta pensare alla scrittura di un telegramma, il cui costo è di 500 EURO a parola.

1. *Punti di forza* (Strengths)

Prendiamo un foglio di carta e scriviamoci tutti gli elementi o fattori che sembrano essere i punti forti del tema o del caso che stiamo valutando.

Diamoci un tempo sufficiente a cogliere in modo intuitivo tali elementi, senza perdere mai di vista la globalità del tema o del caso in esame.

Ad esempio, sono sufficienti cinque minuti di tempo per riflettere e scrivere.

Scaduto il tempo, copriamo tale foglio in modo tale da non poterlo leggere (o sbirciare...).

2. *Punti di debolezza* (Weaknesses)

Prendiamo un secondo foglio e, con eguale tecnica e minuti di tempo, scriviamo tutti gli elementi o fattori che ci sembrano essere, invece, i punti deboli del tema o del caso che stiamo valutando.

Scaduto il tempo, copriamo tale foglio in modo tale da non poterlo leggere (o sbirciare...).

3. *Opportunità* (Opportunities)

Prendiamo un terzo foglio ancora. Scriviamoci sopra tutte quelle che, secondo noi, sono le opportunità che possono sostenere e fare sviluppare positivamente il tema od il caso che stiamo valutando.

Scaduto il tempo, copriamo tale foglio in modo tale da non poterlo leggere (o sbirciare...).

4. *Minacce* (Threats)

Prendiamo un quarto foglio: l'ultimo che serve!

Scriviamoci tutte quelle che riteniamo essere le minacce e gli ostacoli che possono indebolire o bloccare il tema od il caso che stiamo valutando.

5. *Sintesi dei risultati*

Noi proponiamo una tecnica che combina lavoro individuale e di gruppo nel pieno rispetto della diversità d'opinione. I gruppi di lavoro dovrebbero essere composti al massimo da 10 – 12 persone. Se sono di più, è bene creare gruppi con un simile numero di persone, anche sulla stessa tematica.

Ci vogliono, ovviamente facilitatrici o facilitatori per condurre i gruppi di lavoro. Costoro non devono entrare nel merito delle opinioni espresse da ciascuna persona del gruppo, ma devono assicurare che le percezioni emerse non siano criticate e “negoziare” dal gruppo. Devono guidare la dinamica del gruppo e connettere le varie posizioni. Tali procedure sono fondamentali per trovare soluzioni strategiche. Più ampia è la diversità, più elementi e punti di vista emergono, maggiore sarà la possibilità di soluzione.

Su un cartellone, sono riassunte tutte le parole chiave elaborate dalle persone del gruppo, iniziando da una di esse e chiedendo alle altre solo di aggiungere termini che sono veramente differenti da quelli già scritti e che non possono essere a loro aggregati.

L'attenzione delle / dei partecipanti si concentra, così, nel selezionare aggregazioni possibili più che contrapposizioni che dividono.

Scritto il cartellone delle Strengths, lo si ripone in un angolo e si passa, allo stesso modo, alle altre tre aree.

6. *Combinazione dei risultati* ($S + T = No W$)

Mettiamo alla parete, come una colonna, i cartelloni delle S (forze) e delle T (minacce), e invitiamo le persone del gruppo a confrontarle per indivi-

duare cosa occorre fare perché le S non diventino W (debolezze).

Si sollecitano orientamenti, direzioni ed azioni in grado di anticipare e bloccare l'effetto negativo che le minacce esercitano sui punti forti, trascinandoli inevitabilmente verso la loro regressione, il loro depotenziamento ed il loro indebolimento.

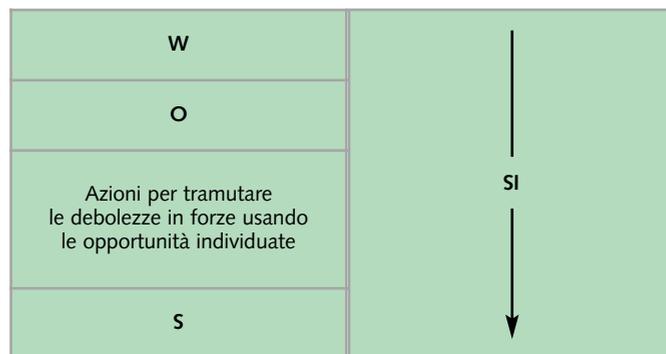
Si chiede a ciascuna persona del gruppo di scrivere al massimo tre strategie e numerarle per ordine di importanza, dando al massimo 15 minuti di tempo per farlo.

Quindi, si prende un nuovo cartellone e si chiede alle / ai partecipanti di riferire la prima azione, cioè quella che loro ritengono più importante. Si adotta ancora lo stesso stile applicato nelle fasi precedenti. Quindi, si chiede se la seconda e terza azione si ritrovano in quelle già scritte, magari modificandole un po' per dare un senso più compiuto ad esse. Si tolgono, quindi, dal muro i tre cartelloni usati.



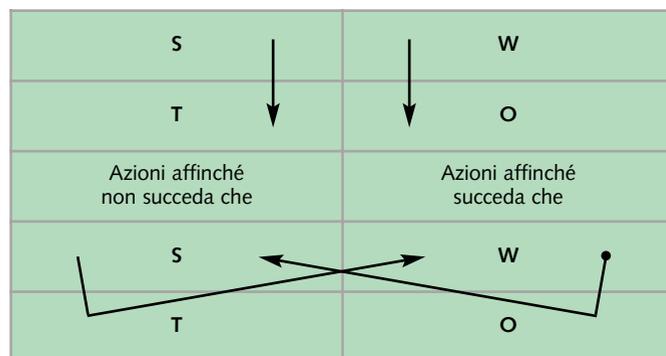
7. Combinazione dei risultati ($W + O = S$)

La stessa procedura è seguita per combinare l'area delle W (debolezze) e delle O (opportunità), con la finalità di individuare cosa bisogna fare perché le W diventino S (forze). Cerchiamo di determinare orientamenti, direzioni ed azioni che consentono di trascinare i punti deboli, tramite le opportunità, verso una loro positiva evoluzione.



8. Confronto dei risultati delle due colonne

A questo punto, si mettono alla parete solo i due cartelloni prodotti nei passaggi 6 e 7 e si confrontano i risultati ottenuti.

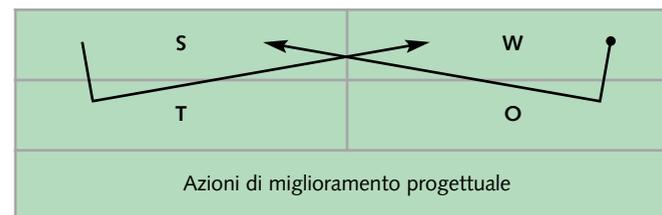


9. Fusione dei risultati

Giunti, così, alla fine del lavoro di gruppo, si invitano le / i partecipanti a discutere su come fondere i risultati, unendo le azioni eguali, aggregando quelle simili, scrivendo quelle che rimangono distinte.

Si ottiene così un unico nucleo di azioni rivolto al miglioramento degli interventi ipotizzati.

Scriviamo in un nuovo cartellone i risultati della fusione tra l'una e l'altra direzione.



Avremo così un quadro complessivo di quello che si ritiene possibile fare per migliorare l'attuale situazione.

Si chiede di dare una priorità alle suddette azioni, distinguendo tra quelle di maggiore e minore dimensione.

A tal fine si può votare e contare il punteggio definitivo. Si può fare assegnare a ciascuna azione un punteggio che va da 0 a 5 e, quindi, sommare i risultati. Si può assegnare a ciascuna persona del gruppo un budget di punti equivalente al numero di azioni. Si invitano le persone ad mettere sul cartellone i punti (spesso in forma di pallini colorati autoadesivi, coriandoli, bigliettini) a loro disposizione, distribuendoli tra le azioni scritte nel cartellone. Si contano i risultati e si ottiene il posizionamento delle azioni.

In genere, l'ultima tecnica (più creativa) è utile quando si percepisce un certo contrasto di opinioni tra le persone del gruppo.

Considerazione sulle tecniche

Le tecniche e le procedure usate servono alla soluzione dei contrasti ed a trovare soluzioni condivise. Fanno parte dell'approccio "win - win"

(tutti vincono) che è totalmente diverso da quello convenzionale “winner – loser” (se una persona vince, l'altra perde). In realtà, nessuna persona del gruppo di lavoro vince totalmente, cioè domina le percezioni e le soluzioni delle altre, ma ciascuna di esse si ritrova nei risultati ottenuti, perché ha contribuito a concepirli. In altre parole non può contrapporsi ad esse. È, così, avvenuta una negoziazione che combina tutte le opinioni, facilita una visione condivisa e disgrega i “macigni” del contrasto e della contrapposizione.

»5 Futuro dello sviluppo«

* Problematiche

Il futuro e lo sviluppo del contesto locale vanno inseriti nella visione più globale del futuro e dello sviluppo del pianeta.

Dagli anni '70 il concetto di sviluppo in termini di crescita economica è stato messo in discussione.

Non sempre la crescita è sviluppo e non sempre uno sviluppo in termini esclusivamente di crescita (in particolar modo economica) assicura un futuro: o per lo meno non lo assicura a tutti nello stesso modo.

Attraverso numerose tappe, sia mondiali, sia europee, si è costruito e diffuso il concetto (o meglio l'idea regolativa) di sviluppo sostenibile che utilizza come suo parametro di misurazione la qualità della vita e vede come elementi potenziabili non solo il capitale creato dall'umanità (beni materiali, tecnologie, denaro, etc.) ma anche il capitale umano e quello naturale.

Le strategie per l'occupazione vanno allora inserite in più ampie strategie di sviluppo che promuovono la sostenibilità.

Tutte le politiche per l'occupazione devono essere realizzate e valutate per il loro orientamento alla suddetta forma di sviluppo.

A tal fine anche l'Unione Europea ha costruito, dal '90 ad oggi, strumenti

di promozione dello sviluppo sostenibile in termini di linee guida, politiche, principi e forme di finanziamento.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Quale tipo di sviluppo i paesi occidentali hanno perseguito fino ad oggi e quale è la distinzione tra crescita e sviluppo ?
- Quali parametri misurano oggi lo sviluppo di un paese?
- Quali sono i principi dello sviluppo sostenibile?
- Quali tappe fondamentali a livello mondiale e europeo hanno contribuito alla diffusione del concetto di sviluppo sostenibile?
- Quali orientamenti e strumenti fanno da guida alla definizione di politiche di sviluppo occupazionale che perseguano anche la sostenibilità ?

Vedere il futuro dello sviluppo

Tra gli anni '50 e '70, sono maturati tre importanti cambiamenti nelle teorie dello sviluppo:

- dagli approcci esogeni (esterni al contesto locale) a quelli endogeni (interni al contesto locale);
- dalla localizzazione (poli industriali) al dinamismo relazionale (effetto cumulativo dello sviluppo e diffusione per reticoli industriali);
- dall'orientamento ai fattori di produzione (terra, lavoro, capitale, energia, etc.) all'orientamento agli attori (soggetti sociali ed istituzionali).

Tali modificazioni concettuali confluiscono nei cambiamenti paradigmatici in corso da almeno trenta anni a dimensione mondiale, che combinano differenti culture, filosofie, storie e discipline.

Si tratta di cambiamenti che riguardano le interdipendenze tra le tre dimensioni basilari dello sviluppo: economia, socio-cultura ed ambiente.

CAPITALI DELLO SVILUPPO

I tre fattori della produzione, denominati dall'economia classica terra, lavoro e capitale, sono tutti autentici "capitali" e, come tali, vanno preservati, valorizzati, investiti e risparmiati in modo efficiente:

- capitale naturale (ambiente, ecosistemi, diversità biologiche);
- capitale umano e sociale (risorse individuali e sociali, capacità e potenzialità, esperienze, conoscenza, costumi, credenze, culture, istituzioni delle comunità sociali e delle loro singole componenti);
- capitale creato dall'umanità (beni materiali, opere d'arte e d'ingegno, moneta, tecniche, tecnologie).

Questi capitali, strettamente interagenti fra loro, sono le risorse necessarie allo sviluppo.

Ad esempio, come James Robertson analizza nel suo libro "Future Work" (1985), si possono determinare diverse traiettorie del futuro che dipendono dagli esseri umani, dalla loro capacità, consapevolezza e responsabilità.

Visione del futuro che acuisce le tendenze passate	Visione del futuro che cambia la direzione dello sviluppo
<ul style="list-style-type: none"> • valori ed obiettivi quantitativi • crescita economica • valori ed obiettivi organizzativi • valori monetari • relazioni contrattuali • intellettuale, razionale, distaccato • priorità maschili • specializzazione / incompetenza • tecnocrazia / dipendenza • centralizzazione • urbano • europeo • antropocentrico 	<ul style="list-style-type: none"> • valori ed obiettivi qualitativi • crescita umana • valori ed obiettivi personali ed interpersonali • bisogni ed aspirazioni reali • relazioni di mutuo scambio • intuitivo, esperienziale, empatico • priorità femminili • competenza a tutto tondo • fiducia in sé • localizzazione • aperta campagna • planetario • ecologico

Lo sviluppo è, per sua natura, un prodotto umano. Proprio la qualità del capitale umano può modificare il modo con cui sono usate le risorse disponibili (capitale creato dall'umanità e capitale naturale). Tale cambiamento

dipende dai valori perseguiti dalla singola persona, dalla sua comunità di riferimento, dalla società in cui vive, dalle relazioni con altre comunità e società, essendoci una stretta interazione tra il proprio contesto locale, quello degli altri, dalla propria regione all'Unione Europea sino alla dimensione globale del Pianeta.

Un esempio di cambiamenti valoriali, che si traducono in nuovi modi di concepire la vita propria e quella degli altri, è proprio quello che ha fatto riemergere la distinzione tra crescita e sviluppo.

Lo sviluppo si stacca dalla presunta positiva correlazione con la crescita e, negli ultimi trenta anni, un ampio dibattito ha posto l'attenzione sulla qualità della vita come parametro di riferimento per lo sviluppo. A tale tipo di sviluppo, dovrebbero corrispondere tutte le azioni di crescita economica perseguite dall'essere umano.

SVILUPPO E CRESCITA

A partire dall'economia classica (Smith, Ricardo, Mill, ecc.), lo "sviluppo" (valore qualitativo) è stato confuso con la "crescita" (valore quantitativo) intesa come sufficientemente lineare e continua, senza limiti e preoccupazioni sulla esauribilità delle risorse naturali ed umane.

Si tratta di una concezione tipicamente occidentale. Essa ha fortemente influenzato molte parti del mondo, contribuendo ad una crescita straordinaria, introducendo grandi trasformazioni nel sistema produttivo, a cominciare dalla prima Rivoluzione Industriale (seconda metà del 1700). Per circa duecento anni, quindi, la crescita economica è diventata sinonimo di sviluppo e di progresso.

La ricchezza monetaria è stata ritenuta dall'economia classica come il basilare indicatore dello sviluppo di un paese (reddito nazionale, PIL - Prodotto Interno Lordo), trascurando molte altre "ricchezze" fondamentali per la qualità della vita delle persone (ambiente, tempo, salute, cultura, sicurezza, relazioni sociali), a meno che non fossero "monetizzabili", cioè scambiabili tramite denaro. Si pensi al problema delle congestioni del traffico, dei feriti e dei morti da incidenti automobilistici. Tutto ciò è dannoso per l'essere umano e l'ambiente, ma è, purtroppo, fattore di crescita economica e del PIL, lungo una folta filiera di produzione e consumo che riguarda energia, infrastrutture, produzione veicoli, gomme, ma anche

assistenza sanitaria ed ospedaliera, assicurazioni e finanza sino ai servizi mortuari.

Come disse Robert Kennedy già negli anni '60 dello scorso secolo, il PIL misura tante cose, escluse quelle che danno valore alla vita umana. Esso niente può dire sul livello di coesione sociale, di qualità ambientale, di protezione individuale, di condizioni fisiche e mentali della popolazione, di capacità e creatività intellettuale dei cittadini di un paese.

Oggi, grazie ai contributi di diverse civiltà ed all'evoluzione di differenti scienze e discipline, la definizione di "sviluppo" è ben più vasta e complessa, racchiudendo ed integrando benessere economico, sociale, ambientale e culturale.

Organizzazioni internazionali (ONU, OCSE, Unione Europea) adottano già indicatori diversi da quelli convenzionali.

ISU (Indice di Sviluppo Umano, in inglese HDI, Human Development Index) combina il reddito nazionale a parametri quali il livello di istruzione, la speranza di vita, etc.

Il Green HDI (cioè, l'ISU "verde") include indicatori ambientali quali l'effetto serra, emissioni di gas climalteranti, intensità energetica, qualità dell'aria, biodiversità, etc.

L'ISEW (Index of Sustainable Economic Welfare) considera i costi ambientali e sociali per calcolare il reddito pro capite di un paese.

In realtà, può esserci crescita senza equità, senza benessere o prosperità sociale ed ambientale.

"Qualità della vita" è però un termine generico, se non viene esaminato nella relazione che l'essere umano determina nei sistemi nei quali opera e vive.

Si tratta di sistemi territoriali compiuti (ecosistemi) che sono aperti e flessibili nella misura in cui non sono imposti modelli che rispondono al modo di pensare ed agire di una sola componente, quella umana, e all'interno di essa di una sola cultura o filosofia di vita.

ECOSISTEMA

L'essere umano è il principale artefice della modificazione dell'ecosistema. La parola deriva da eco (oikos, habitat, casa) e da sistema (interazio-

ne tra elementi in un tutto organico). Essa nasce con l'ecologia, scienza fondata da Haeckel (1866), come "economia della natura" basata sullo studio dell'interazione fra gli organismi, fra le specie ed il loro ambiente. Oggi, per ecosistema si intende un'unità complessa, costituita dall'insieme di interazioni tra le diverse componenti della natura, in un'area geografica determinabile. Essa:

- coinvolge l'essere umano, dato che la natura è società e la società è anche natura;
- ha carattere di autorganizzazione (sistema) e di coevoluzione (le sue componenti evolvono insieme, l'una in ragione delle altre);
- riguarda la "ricchezza di capacità" vitali per il mantenimento e lo sviluppo di qualsiasi componente della natura e di qualsiasi attività del "sistema locale".

La qualità della vita risiede quindi nella capacità dell'essere umano di convivere con le altre componenti degli ecosistemi. In questo risiede il concetto di "sostenibilità", apparsa (o meglio riapparsa) da circa trenta anni.

Secondo una ricerca europea di qualche anno fa (INSURED, 1996 – 1998), molto più che essere una prescrizione concreta, la sostenibilità sembra essere una "idea regolativa" nel senso dato da Kant, ossia un concetto trascendentale che contribuisce alla sistemazione del sapere, alla sua innovazione senza prescrivere rigidi modelli attuativi.

SOSTENIBILITÀ è la qualità della vita

- significa riconciliazione tra umanità & natura
- è una "idea regolativa";
- è basata sulla crescita di consapevolezza;
- senza prescrivere rigidi modelli attuativi, orienta la volontà generale a ciò che l'individuo e tutti gli esseri umani dovrebbero fare nei loro specifici contesti di vita (dal locale al globale e viceversa);
- è concetto antico e recente al tempo stesso;

- rappresenta un insieme di valori, ha un ruolo trasversale assai più vasto ed importante del significato attribuito da singole discipline e scienze;
- catalizza nuovi orizzonti e prospettive per le teorie, le discipline scientifiche, le strategie politiche, le culture e le azioni del genere umano.

In altri termini, è la ragione umana, basata sulla crescita di consapevolezza, che orienta la volontà generale alla sostenibilità; una volontà che si riferisce a ciò che la persona e tutti gli esseri umani dovrebbero fare trovandosi nell'indilazionabile necessità di riconciliarsi con la natura.

La sostenibilità ha lo stesso ruolo assunto da altre "idee regolative", quali prosperità, libertà, solidarietà, equità, etc. Idee che possono dare un orientamento generale, ma che devono essere interpretate concretamente in ogni specifica situazione.

Il modo in cui tali "idee regolative" sono state, vengono, rese operative (ad esempio, tramite costituzioni, leggi, norme, azioni, programmi e politiche) dipende dalle specifiche situazioni, realtà sociali e culturali.

Quindi come per tutte le "idee regolative", anche per quella della sostenibilità esiste e ci sarà sempre una varietà di interpretazioni, di attuazione e di modi di agire.

La sostenibilità dipende dalla capacità umana di considerare la natura come un capitale da valorizzare, non da sfruttare. L'umanità deve essere consapevole che l'attività economica necessita di risorse ambientali per compiersi. Non ci può essere sviluppo se la crescita economica è fatta a costo dell'impoverimento e della distruzione dell'ambiente e, più complessivamente, della "vita" sulla Terra.

NATURA COME CAPITALE DA VALORIZZARE

La natura va considerata come un vero e proprio capitale in quanto: fonte di risorse naturali; contenitore di rifiuti ed inquinanti; fornitore delle condizioni necessarie alla vita.

Per questo:

- le risorse “rinnovabili” non devono essere sfruttate oltre la loro naturale capacità di rigenerazione;
- la velocità di sfruttamento delle risorse non rinnovabili non deve essere più alta di quella relativa allo sviluppo di risorse sostitutive, ottenibili attraverso il progresso tecnologico;
- la produzione dei rifiuti ed il loro rilascio nell’ambiente devono procedere a ritmi uguali o inferiori a quelli di una chiaramente dimostrata e controllata capacità di assimilazione da parte dell’ambiente stesso;
- devono essere mantenuti i servizi di sostegno all’ambiente (per esempio, la diversità genetica e la regolamentazione climatica).

Una serie di costi della crescita economica sono “scaricati” (esternalizzati) sulla società e sull’ambiente.

Già all’inizio del '900, alcuni economisti (Pantaleoni e Pigou) avevano sostenuto la necessità di “incorporare” tali costi, giungendo al principio “chi inquina paga”, oggi presente in molte normative e criteri di tassazione. Ma ciò non è sufficiente, vista la facile derivazione nel principio “più inquinatori, più risorse economiche per la comunità”, provenienti dalle tasse.

L’attività economica si riconcilia con il sistema ambientale tramite

- mutamento nei modi di utilizzo delle risorse;
- gestione dei processi di produzione, dei prodotti (dimensioni, durabilità, utilizzazione, ciclo di vita completo, qualità);
- miglioramento di efficienza economica e tecnologica;
- controllo della domanda (orientamento ai consumi, comportamenti individuali e collettivi);
- controllo delle dinamiche socio-demografiche;
- programmazione territoriale integrata;
- certificazione di qualità ambientale e sociale a livello aziendale, istituzionale e territoriale.

La coniugazione tra i due concetti (sostenibilità e sviluppo) ha dato origine a varie definizioni di sviluppo sostenibile.

Una di esse è diventata patrimonio di tutti i popoli del nostro Pianeta ed è

il pilastro di riferimento per le strategie perseguite da governi, società civili e cittadini a livello locale, regionale, nazionale, europeo e mondiale.

SVILUPPO SOSTENIBILE

“è sostenibile quello sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”
(rapporto della Commissione Brundtland - ONU, 1987).

Tale capacità consiste, in particolare, nell’impiegare, mantenere e tramandare le risorse per affermare, contemporaneamente:

- equità sociale (all’interno delle singole comunità e nel rapporto tra esse e gli individui);
- equità interlocale e/o interregionale (tra le varie comunità territoriali);
- equità intertemporale (tra le presenti e le future generazioni).

Il concetto di sviluppo sostenibile è diventato universale perché presente in molte culture del mondo. È noto infatti un antico detto, attribuito al Kenia, secondo il quale:

“We didn't inherit the Earth from our parents; we borrowed it from our children” (Noi non ereditiamo la Terra dai nostri genitori; la prendiamo in prestito dai nostri figli)

Molte sono le tappe che hanno permesso di costruire un robusto percorso di conoscenza e diffusione di tale concetto, sia a livello mondiale, sia a livello europeo.

ALCUNE TAPPE A LIVELLO MONDIALE

1972, Conferenza Mondiale sull’ambiente umano, Human Environment (Stoccolma)

1980, Programma ONU relativo all’ambiente, The World Conservation Strategy

1987, Pubblicazione dei risultati della Commissione ONU per l’Ambiente

- e lo Sviluppo (Commissione Brundtland) nel libro “Il futuro di noi tutti”, Our Common Future, nel quale è formulata la definizione di sviluppo sostenibile adottata da tutti i paesi del mondo
- 1992, Summit Mondiale dell'ONU nel quale sono state approvate la Dichiarazione di Rio de Janeiro su Ambiente e Sviluppo, l'Agenda 21 ed i relativi trattati e protocolli
- 1995, Conferenza Mondiale dell'ONU sulle donne e le pari opportunità nella società, nella famiglia e nel lavoro (Pechino)
- 1996, Conferenza Mondiale sugli insediamenti umani, Human Settlements (Istanbul)
- 1996, Dichiarazione ONU sui percorsi per la sostenibilità e le iniziative locali, Pathways to Sustainability: Local initiatives for Cities and Towns (Newcastle - Australia)
- 1997, Protocollo di Kyoto sui cambiamenti del clima, Climate Change
- 1998, Conferenza Mondiale sul Cambiamento Climatico, Buenos Aires
- 2001, Conferenza Mondiale per l'attuazione del Protocollo di Kyoto, Marrakech
- 2001, Conferenza WTO (Organizzazione Mondiale del Commercio) a favore dello sviluppo sostenibile e della protezione dell'ambiente, Doha
- 2002, Summit Mondiale a dieci anni da quello di Rio (Rio + 10) per lo sviluppo sostenibile, Sustainable Development (Johannesburg)

ALCUNE TAPPE A LIVELLO DI UNIONE EUROPEA

- 1990, Dichiarazione sullo sviluppo sostenibile (Bergen)
- 1993, 5° Programma Azione Ambiente “Verso la sostenibilità”, Towards Sustainability
- 1994, Carta di Aalborg sulle Agende 21 Locali per lo sviluppo sostenibile
- 1995, Conferenza sulle Agende 21 Locali Mediterranee (Roma)
- 1996, Conferenza sulle città sostenibili, Sustainable Cities and Towns (Lisbona)
- 1997, Risoluzione delle Regioni su regolamenti, Agende 21 Regionali, lo sviluppo sostenibile ed i fondi strutturali, EU regulation, Regional Agenda 21, Sustainable Development and Structural Funds (Gothenburg)

- 1997, Trattato di Amsterdam (art. 2 “sviluppo armonioso, equilibrato e sostenibile”)
- 1999, riforma delle politiche 2000 - 2006 per orientarle allo sviluppo sostenibile (Fondi strutturali, Iniziative Comunitarie, 5° e 6° Programma Quadro, etc.)
- 2001, Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile, A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development (Consiglio di Gothenburg)
- 2002, VI Programma Azione Ambiente “Ambiente 2010: il nostro futuro le nostre scelte”.

Tale patrimonio può essere sintetizzato in alcune componenti che orientano allo sviluppo sostenibile, come è stato fatto costruendo il sistema per la “gestione della qualità sostenibile: *SQM – Sustainable Quality Management*® (www.sqm-praxis.net).

SQM - Sustainable Quality Management®

È il sistema di gestione della qualità sostenibile che integra 10 componenti basilari di orientamento allo sviluppo sostenibile, rispondendo a tre domande chiave:

- Cosa sostenere? L'integrazione tra le tre dimensioni dello sviluppo: economia, ambiente e socio-cultura.
- Perché sostenerlo? Per integrare le tre dimensioni di equità: sociale, tra comunità locali diverse, tra attuali e future generazioni.
- Come sostenerlo? Tramite l'integrazione di quattro principi sistemici: diversità, sussidiarietà, partnership & networking, partecipazione.

Pur essendo presente nel Trattato di Maastricht, il concetto di sviluppo sostenibile ha aumentato la propria rilevanza strategica con il trattato di Amsterdam del 1997, entrato in vigore nel 1999, con l'approvazione da parte di tutti i 15 Paesi membri dell'Unione Europea.

LE POLITICHE DELL'UE

sono finalizzate al Trattato di Amsterdam

La Comunità ha il compito di promuovere (art. 2);

- uno sviluppo armonioso, equilibrato e sostenibile;
- una crescita sostenibile e non inflazionistica;
- un elevato grado di convergenza dei risultati economici;
- un elevato livello di protezione e miglioramento ambientale;
- un elevato livello di occupazione e protezione sociale;
- il miglioramento della qualità della vita;
- la coesione economica e sociale .

Da allora tutte le politiche ed i programmi di azione devono essere concepiti ed implementati in accordo con i principi dello sviluppo sostenibile. A tale indirizzo sono finalizzati i nuovi regolamenti dei Fondi Strutturali.

I FONDI STRUTTURALI

(art. 1 Regolamento Generale - 1260/1999)

hanno il compito di promuovere:

- uno sviluppo armonioso, equilibrato e sostenibile delle attività economiche;
- lo sviluppo dell'occupazione e delle risorse umane;
- la tutela ed il miglioramento dell'ambiente;
- l'eliminazione delle ineguaglianze;
- la promozione della parità tra uomini e donne.

Tutte le politiche devono essere valutate per come esse contribuiscono allo sviluppo sostenibile, come è stato deciso nel Consiglio di Gothenburg (2001), approvando la Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile ("Un'Europa Sostenibile per un Mondo Migliore").

In particolare si sottolinea che:

- lo sviluppo sostenibile offre all'Unione Europea una positiva visione di lungo termine per una società che permette una migliore qualità della vita per noi, i nostri figli e le generazioni a venire, integrando le dimensioni economiche, ambientali e socio-culturali dello sviluppo;

- gli investimenti pubblici e privati devono andare in tale direzione, permettendo uno sviluppo economico e sociale che riduca positivamente il degrado ambientale ed il consumo delle risorse (decoupling);
- decisori politici e cittadini devono essere attori del cambiamento di stili di produzione e consumo, nonché di riforme istituzionali;
- obiettivi chiari, stabili e di lungo termine devono guidare le aspettative per una società migliore e creare le condizioni favorevoli affinché si investa in soluzioni innovatrici e le imprese creino nuovi posti di alta qualità professionale, combattendo la povertà e l'esclusione sociale.

Si è giunti così al Summit Mondiale di Johannesburg (2002) con un consistente patrimonio di teorie, approcci, metodi, strumenti ed esperienze (locali, regionali, etc.).

A dieci anni da quello tenuto a Rio (1992), il Summit di Johannesburg ha confermato i principi della Dichiarazione per lo sviluppo sostenibile del Pianeta e gli impegni assunti con l'Agenda 21.

Specifica attenzione è stata posta nella valutazione delle Agende Locali 21, promosse cioè in varie città, villaggi, zone urbane e rurali, aree industrializzate ed agricole: 6.416 Agende Locali 21 in 113 Paesi, di cui 5.292 in 36 nazioni europee (il massimo livello è in Germania con 2.042 casi a fronte dei 429 registrati in Italia).

La ricchezza di tali "buone pratiche" rende evidente la possibilità di vedere e creare un nuovo futuro dello sviluppo locale ed occupazionale.

L'Agenda 21 sottolinea che l'umanità ha raggiunto un momento decisivo nella sua storia:

- possiamo continuare le politiche attuali, allargando le divisioni economiche all'interno e tra le diverse parti del mondo, aumentando povertà, fame, malattie, ignoranza a livello mondiale, causando ulteriore degrado dell'ecosistema globale da cui dipende la vita sul Pianeta;
- oppure, possiamo cambiare, migliorando le condizioni di vita di coloro i quali ne hanno bisogno, gestendo meglio e proteggendo l'ecosistema globale.

“Nessuna nazione può farcela da sola, ma possiamo farcela insieme in una partnership globale per lo sviluppo sostenibile”, così si legge nel Preambolo dell’Agenda 21.

L’Agenda 21 è un programma dinamico, che va portato avanti da diversi attori, nel rispetto delle differenti situazioni, capacità e priorità locali. Tutte le componenti, i livelli e le dimensioni delle nostre società, sono coinvolte in tale programma: governi ed amministrazioni pubbliche, imprese, popolazioni, donne, uomini, adulti, giovani e bambini, nonché le loro organizzazioni volontarie e non governative.

Si tratta, cioè, delle componenti che permettono di migliorare la Governance della sostenibilità dello sviluppo.

UN MOSAICO DI REGIONI INTORNO AL BALTICO PER DISEGNARE IL FUTURO

Dieci regioni di cinque paesi diversi (Svezia, Finlandia, Russia, Estonia, Lettonia) “disegnano” il futuro dell’area centrale del Mar Baltico. Sono le regioni di Stoccolma-Malaer, Haeme e le isole Aland, la Finlandia sud-occidentale e Helsinki, la città di San Pietroburgo e la regione di Leningrado, la città di Tallinn e la regione di Harju, la regione di Riga.

Tali aree territoriali, dal 1999, sono state impegnate nel progetto “Baltic Palette”, co-finanziato dall’Unione Europea (Interreg, Phare e Tacis). I settori d’intervento del progetto, concluso nel 2001, sono stati: zone metropolitane (cooperazione, competizione, sviluppo decentrato, sviluppo sostenibile); corridoi di sviluppo; relazioni marittime e porti; reti telematiche; sviluppo sostenibile negli arcipelaghi e nelle isole; turismo sostenibile.

Dai risultati ottenuti, ha preso vita il nuovo progetto “Baltic Palette II” per promuovere l’immagine della regione baltica, come area di collaborazione senza frontiere, di sviluppo turistico, ambientale e culturale, con programmi comuni di educazione, formazione e scambio di esperienze.

(Unione Europea, Cooperazione senza frontiere, Lussemburgo, 2002, disponibile in www.balticpalette.com)

»»6 Futuro dell’occupazione««

* Problematiche

Un lungo percorso è stato compiuto sul tema dell’occupazione ed esso ha riguardato non solo i paesi dell’Unione Europea ma quelli del mondo intero. L’occupazione, lungo tale percorso, ha cessato di essere considerata come variabile dipendente dalla crescita economica, aggregandosi di nuovo all’insieme delle attività umane (lavoro), che riguardano anche le dimensioni socio-culturali ed ambientali dello sviluppo.

Da venti anni, in ambito europeo ed internazionale, si sottolinea lo stretto legame tra Servizi pubblici per l’impiego e ILO (Iniziative Locali per l’Occupazione) come fattore strategico per lo sviluppo. Si evidenzia, in particolare, la necessità che i Servizi pubblici per l’impiego non si limitino a svolgere mere azioni di incrocio tra domanda e offerta di lavoro, ma operino attivamente nella creazione di opportunità occupazionali, partecipando alla creazione di programmi e piani volti allo sviluppo economico, sociale ed ambientale del loro contesto locale. Si insiste affinché le risorse umane dei Servizi pubblici per l’impiego siano formate a svolgere tale attività.

Pur se la dimensione delle loro attività è locale, il loro orientamento strategico è, però, ben più ampio: i Servizi pubblici per l’impiego agiscono localmente concorrendo alla Strategia Europea per l’Occupazione, basata sui quattro pilastri dell’occupabilità, dell’imprenditorialità, dell’adattabilità (come capacità di gestire il cambiamento) e delle pari opportunità.

I suddetti pilastri sono collegati alle altre politiche europee da un fine comune (stabilito dal Trattato di Amsterdam): lo sviluppo sostenibile per la coesione sociale, economica e ambientale.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come si definiscono le ILO (Iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo), a quale approccio fanno riferimento e quali finalità perseguono?
- Quali azioni e impegni, secondo l'Agenda 21 (strumento guida per lo sviluppo sostenibile) è necessario perseguire e rispettare per promuovere una occupazione anch'essa sostenibile?
- Quali pilastri sono alla base della strategia europea per l'occupazione e quale è, in tal senso, il ruolo specifico del Fondo Sociale Europeo?

Vedere il futuro dell'occupazione

Tra gli anni '70 ed '80, molti paesi sono stati interessati da crisi dei propri modelli industriali di sviluppo, con effetti moltiplicatori alimentati dalle interdipendenze dell'economia mondiale, dallo sfruttamento intensivo delle risorse, dallo sviluppo tecnologico, dalla saturazione e dalle contrastanti dinamiche dei mercati, dalla crescita della disoccupazione e di problemi sociali ed istituzionali.

Progressivamente, la questione occupazionale è salita di livello nell'attenzione dei governi.

Sul finire degli anni '70, con il manifestarsi delle crisi economiche nazionali ed internazionali, c'è stato un profondo ripensamento sulle politiche per l'occupazione fino ad allora perseguite.

Quando agli inizi degli anni '80 si è entrati in una sorta di circolo vizioso di crisi aziendali rilevanti, quanto maturato dalle esperienze precedenti è stato preso in dovuta considerazione ed un approccio molto pragmatico è apparso sia a livello OCSE, sia di Comunità Europea.

Sono gli anni in cui appaiono come rilevanti termini prima latenti, quali *job creation* ed *enterprise creation*.

Il termine *job creation* riguarda una tipologia principale: il salvataggio delle aziende in crisi. Si tratta degli interventi tesi a ricollocare lavoratori espulsi dalle ristrutturazioni produttive tramite la creazione di nuove attività imprenditoriali e di pubblica utilità.

Il termine *enterprise creation*, insito nelle azioni di *job creation*, progressivamente assume una sua distintiva natura indicando le nuove iniziative di occupazione aggiuntiva, basate sulla diffusione di cultura imprenditoriale, tipicamente relative al lavoro autonomo.

Nelle varie comunità sociali interessate dai fenomeni della disoccupazione, sono emersi caratteri simili che sono all'origine di molteplici e multiformi iniziative¹⁰:

- la disillusione sulla capacità di creare significativi livelli occupazionali tramite interventi esterni alla realtà locale;
- la scarsa fiducia nell'abilità delle grandi imprese di generare nuove attività produttive ad alto tasso di occupazione;
- la consapevolezza dell'esistenza di risorse locali sotto-utilizzate o addirittura frenate da interventi esterni non oculati;
- la presa di coscienza della scarsa credibilità dell'efficacia delle politiche del lavoro tradizionali, prevalentemente a carattere nazionale e centralizzato;
- la consapevolezza di un nuovo ruolo delle autorità e degli attori locali per la soluzione dei problemi delle loro comunità anche se in presenza di pochi spazi di manovra e limitate risorse;
- la volontà di non delegare ad altri soggetti la ideazione, la progettazione e l'implementazione di progetti di creazione di lavoro.

La progressiva interazione tra concetti ed iniziative concrete di sviluppo locale¹¹ ha consentito di giungere ad una sua definizione come frutto di

¹⁰ OECD, *The role of local government authorities in economic and employment development*, Paris, 1985; ILEs: *a challenge to public employment services*, Paris, 1985; *Employment Creation Policies: New roles for cities and towns*, Paris, 1986.i

¹¹ Secondo W. J. Coffey e Mario Polese ("Local Development: conceptual bases and policy implications" in *Regional Studies*, n. 2 / 1985), lo sviluppo locale si basa sull'uso di tutte le risorse endogene disponibili ed è aperto agli altri sistemi ed ambienti sociali ed economici ed alle interrelazioni con le politiche nazionali ed internazionali.

politiche pro-attive, concepite, gestite ed implementate dagli attori (sociali, economici ed istituzionali) di un'area che presenta una propria coerente identità, generalmente più piccola di una regione. Si tratta del risultato di piani ed iniziative volte a modificare le strutture socioeconomiche preesistenti ed i comportamenti delle popolazioni interessate in modo tale che vengano utilizzate in modo sinergico le risorse locali disponibili.

Secondo la suddetta definizione, l'occupazione è il criterio centrale che guida:

- le politiche; si tratta dell'incorporazione della qualità e della quantità occupazionale nelle politiche di settore e nella loro programmazione locale integrata;
- le varie tipologie, modelli e approcci dello sviluppo;
- la combinazione sinergica delle risorse endogene;
- la nuova cultura imprenditoriale volta al contesto sociale per la creazione di occupazione durevole; una cultura non più limitata alle grandi aziende, ma articolata territorialmente in modo da creare un tessuto locale che intreccia e sostiene una molteplicità di piccole e piccolissime attività socioeconomiche.

La finalità è quella di stimolare ed alimentare dinamiche di autogenerazione endogena dello sviluppo, tramite:

- animazione e mobilitazione degli attori e della popolazione locale;
- concentrazione, programmazione, addizionalità (cioè effetto moltiplicatore dovuto alla convergenza di risorse finanziarie, esterne ed interne al contesto locale);
- *partnership e networking*;
- capitalizzazione delle esperienze, identificazione, trasferimento e diffusione delle lezioni derivate dalle buone pratiche;
- sussidiarietà ai fini della coesione economica, sociale ed ambientale, mediante processi di innovazione democratica che facilitino l'integrazione tra iniziative dal basso (*bottom-up*) e dall'alto (*top-down*).

INIZIATIVE LOCALI PER L'OCCUPAZIONE E LO SVILUPPO (ILO)

Il termine *local employment initiatives* viene coniato (1982 – 84) per sottolineare l'approccio dinamico, sostenuto da un processo decisionale flessibile e partecipativo che coinvolge gli attori e le comunità locali: *gli attori locali concepiscono ed implementano corsi di azione innovativi, basati sull'uso sinergico delle risorse endogene al fine di sviluppare l'occupazione tramite la diffusione di una nuova cultura imprenditoriale volta al contesto sociale ed ambientale.*

Molto diverse tra loro, spesso nate spontaneamente ma sempre localmente; hanno finalità sociali, culturali, economiche ed ambientali; coinvolgono i settori privati, pubblici e sociali.

Metodologie di intervento:

- Sperimentali;
- Comunità locali come organizzazioni in continuo apprendimento (*learning organisations*);
- Circolari, interattive, combinando dimensione locale e globale.

In estrema sintesi, l'enfasi è posta su un approccio dinamico, supportato da un processo decisionale flessibile e partecipativo in grado di coinvolgere le popolazioni interessate.

Si è quindi pienamente consapevoli di come sia importante:

- il rafforzamento della democrazia (tramite l'assegnazione del potere, della responsabilità e dell'autonomia a livelli e sistemi localmente compiuti);
- il cambiamento di stili di gestione dei sistemi organizzativi, di qualunque natura essi siano (produttivi, amministrativi, politici, programmatori, imprenditoriali, privati e pubblici, sociali, etc.);
- l'apertura dei singoli sistemi organizzativi all'interazione con gli altri, come componenti attive di un ambiente sociale più complesso.

Ruolo e potenzialità delle iniziative locali per l'occupazione (ILO) hanno sempre più influenzato le modalità di intervento dei Fondi Strutturali e degli altri strumenti di finanziamento dell'Unione Europea. In tale direzione, l'esperienza dei Programmi Integrati Mediterranei nella seconda metà degli anni '80 è stata un interessante ed utile banco di prova.

LA CAPITALIZZAZIONE DELLE BUONE PRATICHE

Esperienze e lezioni apprese in alcuni programmi ormai terminati (ad esempio, LEDA ed ERGO) sono state capitalizzate e trasferite a sostegno di nuove azioni.

LEDA (*Local Employment Development Action*), programma iniziato nel 1986 e durato per dieci anni, ha pubblicato moltissimi materiali e rapporti ed ha costituito una importante sede di riflessione comune sulle esperienze degli Stati membri dell'UE, sui metodi e tecniche di creazione occupazionale a livello locale.

ERGO (*Action Programme for the long term unemployed*) ha affrontato, tra il 1990 ed il 1996, il tema delle iniziative locali rivolte ai disoccupati di lungo periodo, producendo analisi e valutazioni degli strumenti usati e delle lezioni emerse.

Sono state create apposite reti di monitoraggio ed azione, tra le prime, ELISE ed EGLEI.

La prima era una rete europea per lo scambio di informazioni sullo sviluppo e sulle iniziative locali per l'occupazione; creata nel 1985 su iniziativa della DG V e durata fino a qualche anno fa. L'esperienza e il patrimonio acquisito da tale rete sono ora utilizzate per l'analisi, il monitoraggio e la promozione delle iniziative locali di sviluppo rurale (LEADER).

EGLEI (*European Group for Local Employment Initiatives*), fondato nel 1983 e sciolto nel 1998, ha raggruppato oltre 100 organizzazioni che operavano nel mercato del lavoro come agenzie di sviluppo locale, diffuse in 18 paesi europei.

In sintesi, durante tutti questi anni, si è messa in moto una consistente varietà di iniziative locali supportate da programmi di settore e trasversali, quali gli attuali: LEADER, INTERREG, REGIS, RECHAR, RESIDER, KONVER, RETEX, SME, URBAN, PESCA, RECITE, EMPLOYMENT (Horizon, Now, Integra, Youthstart), ADAPT, LEONARDO DA VINCI, EUROPARTERNARIAT, INTERPRISE, ECOS-OUVERTURE, LIFE, etc.

Si tratta di programmi ed iniziative che hanno consentito la creazione di *networks* per lo scambio di esperienze, conoscenza, buone pratiche e lezioni in ambito europeo; ad esempio i *forums* rurali, *carrefours ruraux* (LEADER), i servizi ed i centri di innovazione a supporto dell'economia

sociale (ARIES) e per la creazione di imprese (EBN-BIC, BC-NET, etc.).

Tutte le lezioni ricavate dalle buone pratiche di venti anni di strategia sono state usate per la nuova gestione dei Fondi Strutturali, delle Iniziative Comunitarie (LEADER+, EQUAL, URBAN II, INTERREG III e di altri programmi di sviluppo).

Le molteplici esperienze che hanno formato il suddetto percorso sono state più volte valutate dall'Unione Europea per rafforzare e sostenere il contributo delle ILO. Tali iniziative vanno supportate dai governi di vario livello, nazionale, regionale e locale.

Anche a livello mondiale (ONU) l'attenzione sull'approccio a cui fanno riferimento le ILO è cresciuta notevolmente, aprendo la prospettiva per *l'occupazione sostenibile*.

SUMMIT MONDIALE DI RIO 1992

L'agenda 21 (varata assieme alla Dichiarazione di Rio, 1992) esamina l'occupazione nella sua relazione con il lavoro e lo sviluppo sostenibile, evidenziando una serie di impegni quali i seguenti:

- i governi devono supportare approcci di sviluppo tesi ad aumentare la capacità, il ruolo ed il potere (*empowerment*) delle comunità locali, coinvolgendole nei processi decisionali;
- i governi e le imprese devono rispettare i diritti dei lavoratori relativi alla libertà di associazione ed organizzazione e promuovere la loro partecipazione attiva nelle strategie e politiche di sviluppo ed aziendali;
- i lavoratori, gli imprenditori ed i governi devono affrontare le problematiche ambientali, della salute e della sicurezza;
- i lavoratori devono partecipare alla valutazione ambientale e degli impatti, ricevendo adeguata formazione per proteggere l'ambiente, la propria salute e sicurezza;
- i governi devono incoraggiare l'imprenditorialità responsabile, specie nelle piccole e medie imprese, per la creazione di occupazione, l'uso

efficiente delle risorse e la riduzione dei rischi ambientali; a tal fine, occorre semplificare le procedure amministrative e, in collaborazione con il settore privato, creare fondi di investimento (venture capital) per progetti di sviluppo sostenibile;

- i governi devono generare occupazione, dando un'alta priorità all'istruzione ed alla formazione professionale, sostenendo le persone più disagiate e vulnerabili, a partire dai bambini;
- la formazione è uno degli strumenti più importanti per facilitare la transizione verso un mondo più sostenibile, coprendo le lacune nella conoscenza e nelle abilità professionali in modo tale da aiutare le persone a trovare un'occupazione ed essere coinvolte nell'impegno collettivo a favore dell'ambiente e dello sviluppo;
- le donne devono avere pieno accesso alle decisioni, alle risorse finanziarie, economiche, culturali, sociali ed ambientali, per poter partecipare alla vita democratica; devono svilupparsi azioni positive e pari opportunità occupazionali, supportate da servizi per l'infanzia, per la cura alla persona ed alla famiglia;
- il valore del lavoro domestico e di altre attività svolte senza remunerazione monetaria deve essere considerato ai fini della contabilità sulle risorse usate e prodotte;
- i piani di sviluppo devono assicurare che i giovani abbiano un ambiente salutare, migliori condizioni di vita, opportunità occupazionali e d'istruzione;
- nuove opportunità occupazionali vanno create per combattere la povertà nelle città e nelle aree rurali, sviluppando città più sostenibili per dimensione territoriale (intermedie) e per l'uso e la gestione più appropriata delle risorse disponibili;
- devono promuoversi attività produttive basate sull'uso di risorse locali (endogene), su tecnologie e metodi organizzativi che riducano i consumi di energia e materie prime e siano ad alta intensità di lavoro per generare occupazione e migliorare le capacità tecniche e manageriali dei piccoli imprenditori;
- occorre diversificare risorse ed attività a favore della conservazione dell'ambiente globale e per la creazione di nuova occupazione (ad esempio, combattendo la deforestazione e l'inquinamento, proteggendo gli ecosistemi rurali e montani, aumentando le aree protette, rinverdendo le aree urbane, sviluppando l'agricoltura biologica, promuovendo il

turismo naturale ed ecologico, creando piccole imprese e nuova cultura imprenditoriale, reti di finanziamento, centri di assistenza e sviluppo tecnologico, formazione professionale, etc.

Le politiche dell'occupazione e del lavoro possono, quindi, essere concepite e gestite anticipando il cambiamento dello sviluppo.

L'Unione Europea riconosce apertamente che, soddisfacendo alla domanda latente e rimediando alle imperfezioni ed ai fallimenti del mercato, le ILO aprono nuove strade per l'innovazione da parte delle imprese e degli imprenditori sociali (*A European strategy for encouraging local development and employment initiatives, draft COM(95)273*).

L'inchiesta sulle Iniziative locali di sviluppo e occupazione (SEC 564(95) individua 17 aree emergenti ai fini dello sviluppo di nuove opportunità occupazionali.

NUOVE FONTI PER L'OCCUPAZIONE

Nel 1995, l'Unione Europea sottolinea come esistano fonti occupazionali, spesso sottovalutate, ma significative per la qualità della vita dei cittadini. Un'articolata indagine condotta nei vari paesi dell'Unione, evidenzia le seguenti 17 "aree": servizi a domicilio, della custodia dei bambini, dei servizi commerciali di prossimità, dell'aiuto ai giovani in difficoltà e del loro inserimento, del miglioramento delle condizioni abitative, della sicurezza, dei trasporti pubblici locali, della rivalutazione degli spazi pubblici urbani, del turismo, dell'audiovisivo, del patrimonio culturale, dello sviluppo culturale locale, della gestione dei rifiuti, della gestione delle risorse idriche, della protezione e della manutenzione delle zone naturali, della regolamentazione e del controllo dell'inquinamento e degli impianti correlati, delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

L'ambiente, in particolare, si articola in: rivalorizzazione degli spazi urbani (incluso il patrimonio culturale, le infrastrutture collettive, la riconversione dei siti industriali); miglioramento delle abitazioni (risanamento strutturale in rapporto alle nuove esigenze e forme della famiglia); gestione dei rifiuti e delle risorse idriche (per promuovere nuova cultura del con-

sumo e del rispetto delle risorse naturali); protezione e salvaguardia delle zone naturali (per combattere l'esodo rurale, varie forme di inquinamento, etc.); regolamentazione, controllo dell'inquinamento e relativi impianti (combinando innovazioni tecnologiche adeguate e salvaguardia delle risorse naturali, in particolare quelle rare).

Lezioni per stimolare patti territoriali e locali finalizzati allo sviluppo occupazionale sono esaminate e proposte dal *First report on local development and employment initiatives* (SEC (96) 2061, November 1996).

In tale rapporto viene riaffermata la necessità di promuovere innovazione e nuove attività imprenditoriali (auto-impiego, micro imprese, economia sociale) basate sull'assenza di scopi esclusivamente lucrativi e sulla combinazione delle risorse pubbliche e private.

Il documento riconosce che fattori locali (quali diversità culturali, storiche, politiche, valoriali e comportamentali) influiscono sul rapporto tra attività tipicamente orientate al profitto economico e quelle rivolte più direttamente alla sfera sociale, come pure sulla collaborazione tra settore privato, volontario, sociale e pubblico.

Nel 1997, capitalizzando tutte le suddette esperienze, viene definita la Strategia Europea per l'Occupazione, nota come "processo di Lussemburgo".

LA STRATEGIA EUROPEA PER L'OCCUPAZIONE

(Consiglio di Lussemburgo 1997)

Quattro finalità (PILASTRI), articolate in una serie di linee guida (22)

I. OCCUPABILITÀ

Cioè la capacità degli individui di stare sul mercato del lavoro, anticipandone, affrontandone e gestendone i cambiamenti tramite percorsi professionali personalizzati. Particolare attenzione è rivolta ad affrontare la disoccupazione giovanile, prevenire la disoccupazione di lunga durata, passare dalle misure passive alle misure attive di politica del lavoro, inve-

stire in formazione professionale ed educazione lungo tutto l'arco di vita di una persona, promuovere un approccio improntato alla partecipazione ed al maggior dialogo con le parti sociali, garantire una migliore transizione dalla scuola al mercato del lavoro, promuovere un mercato del lavoro aperto a tutti.

II. IMPRENDITORIALITÀ

Cioè la capacità di intraprendere, incentivando la creazione di nuove imprese (attraverso la concessione di finanziamenti mirati, la riduzione degli ostacoli burocratici, la predisposizione di strutture di supporto, sistemi fiscali più favorevoli all'occupazione) e l'utilizzo di nuove tecnologie e innovazioni.

III. ADATTABILITÀ

Cioè la capacità, che riguarda imprenditori e lavoratori, di modernizzare l'organizzazione del lavoro, garantire una maggiore flessibilità del mercato del lavoro (riduzione dell'orario di lavoro, maggior ricorso al part-time, ridimensionamento del lavoro straordinario, utilizzo di nuove tipologie di contratti di lavoro etc.), sviluppare la formazione aziendale e migliorare lo sviluppo delle risorse umane.

IV. PARI OPPORTUNITÀ PER DONNE E UOMINI

Cioè la capacità di sviluppare azioni positive per nuovi ruoli sociali che eliminino la discriminazione di genere, conciliando lavoro e vita familiare e facilitando un attivo inserimento nel mercato del lavoro.

Dall'insieme dei documenti finora citati, emergono importanti orientamenti strategici di politica occupazionale (riaffermati anche dalla Comunicazione della Commissione *Proposal for Guidelines for Member States Employment Policies* 1998):

- lo sviluppo locale va promosso tramite un approccio integrato e strategie coerenti elaborate ed implementate dalle istituzioni dell'Unione Europea, dei governi nazionali, delle autorità regionali e locali, e dei partners sociali;
- l'Europa deve utilizzare le nuove tecnologie e l'innovazione per la creazione e lo sviluppo di imprese e la promozione di modelli di produzione e di consumo ambientalmente sostenibili;

- nuove forme di lavoro ed attività vanno finalizzate ai bisogni dei disoccupati e dei gruppi svantaggiati;
- vanno promosse e diffuse imprenditorialità, occupabilità¹², flessibilità e le pari opportunità;
- va promossa una nuova cultura imprenditoriale, come fattore vitale ed indispensabile per lo sviluppo locale; essa deve svilupparsi anche nell'economia sociale, nei servizi alle persone ed alle comunità locali, nel settore "not-for-profit" ed in quello ambientale;
- occorre mobilitare le economie locali, a partire dalle aree rurali;
- occorre rafforzare la capacità delle comunità locali a partecipare attivamente al proprio sviluppo;
- il continuo scambio di buone pratiche ed esperienze deve essere assicurato a tutti i livelli di azione;
- le lezioni che si ricavano dalle iniziative locali per l'occupazione e dai patti territoriali per l'occupazione devono essere diffuse in tutti i paesi europei.

Un particolare ruolo svolge il Fondo Sociale Europeo, avendo come missione quella di "investire in persone", ossia in capitale umano e sociale per aumentare la capacità delle attuali generazioni e di quelle future nel perseguire lo sviluppo sostenibile.

¹² L'employability (o occupabilità) può essere definita come la capacità di determinare, intraprendere e gestire un percorso costituito dalla combinazione di varie occasioni, ruoli e tipologie di occupazione. A tal fine, deve essere favorito e stimolato un ambiente organizzativo ed un contesto socio-culturale focalizzato ad accrescere l'autonomia e la responsabilità dei soggetti; e ciò può avvenire se la comunità locale è aperta ed alimenta un continuo scambio di conoscenza, discutendo su valori e comportamenti di riferimento, innovazione tecnologica, nuovi orientamenti di sviluppo, nuove teorie economiche e sociali, etc. Si auspica che tali azioni comincino sin dalle esperienze scolastiche, universitarie, nel rapporto con le famiglie onde fare in modo che sin da giovani si sia in grado di acquisire una flessibile autonomia per ipotizzare ed aprire opzioni diverse di formazione, cultura, professione ed occupazione. Si auspica che tali azioni continuino nel tempo perché, mentre la singola e specifica occupazione può assumere un carattere congiunturale, l'occupabilità riveste l'aspetto tendenziale e duraturo dell'individuo. Quindi occupabilità significa porre attenzione sulla persona, come centro motore di iniziative tese a cogliere varie opportunità, strutturando meglio l'uso primario delle proprie forze.

IL FONDO SOCIALE EUROPEO

"Investing in people" (*investire nelle persone*) (art. 1 Regolamento - 1784/1999) è rivolto a:

- prevenire e combattere la disoccupazione;
- sviluppare le risorse umane e l'integrazione sociale nel mercato del lavoro.

Promuove:

- un livello elevato di occupazione;
- la parità tra uomini e donne;
- lo sviluppo sostenibile;
- la coesione economica e sociale.

Ha Cinque campi di politica (assi):

- a) politica attiva del mercato del lavoro;
- b) pari opportunità per tutti;
- c) apprendimento lungo l'intero ciclo di vita (formazione, istruzione, orientamento);
- d) innovazione ed adattabilità dell'organizzazione del lavoro (imprenditorialità e qualificazione professionale);
- e) miglioramento della partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne.

Ha Tre obiettivi chiave trasversali:

- iniziative locali per l'occupazione;
- impatto sociale ed occupazionale della società dell'informazione;
- pari opportunità tra donne e uomini.

Nel corso degli anni, gli elementi distintivi delle ILO (tra i quali la dimensione territoriale, il ruolo chiave degli attori locali, l'effetto combinato e addizionale delle risorse esterne) hanno assunto una funzione guida nel cambiamento di approccio allo sviluppo, come si può rilevare:

- dal programma dell'Unione Europea "Agire a livello locale in materia di occupazione. Dare una dimensione locale alla strategia europea per l'occupazione" (COM(2000) 196 del 7 Aprile 2000);
- dal rapporto OCSE (Local Economic and Employment Development Programme), Best practices in local development, OECD-LEED Notebook 27, 1999.

PIANO LOCALE PER L'OCCUPAZIONE - COSENZA

Tra i progetti recentemente (2002) approvati dalla Commissione Europea sulle "Strategie locali per l'occupazione e innovazione", c'è quello elaborato dalla Provincia di Cosenza (SLO-CS).

Il progetto è finalizzato ad individuare e promuovere interventi di sviluppo sostenibile, specie nelle aree interne, rurali e montane della Provincia e delle aree parco della Sila e del Pollino, tramite varie azioni quali le seguenti:

- analisi SWOT territoriale e indagini diversificate sui settori di intervento (turismo ecc.), con l'obiettivo di individuare potenzialità e interlocutori privilegiati;
- creazione di nuove forme di partecipazione, concertazione delle decisioni e cooperazione tra operatori economici ed enti pubblici per la programmazione di politiche e strategie locali volte all'innovazione, all'occupazione e allo sviluppo sostenibile;
- sperimentazione di nuovi strumenti per favorire l'innovazione tecnologica nelle imprese, il riposizionamento strategico, la crescita qualitativa, l'adeguamento delle competenze degli operatori economici ed istituzionali;
- sviluppo dell'imprenditorialità e crescita delle organizzazioni e delle imprese legate alla valorizzazione del patrimonio turistico, culturale e ambientale, anche attraverso attività di formazione, finalizzate alla riqualificazione e alla creazione di nuove competenze;
- salvaguardia e valorizzazione del patrimonio architettonico, storico-artistico, paesaggistico, turistico e culturale, quale strumento di sviluppo socio-economico del territorio provinciale, ai fini dell'innalzamento della qualità della vita;
- verifica dei risultati delle politiche locali attraverso l'analisi e lo studio di "buone prassi" europee nell'ambito delle strategie locali per l'occupazione e l'innovazione, con particolare attenzione ai nuovi bacini per l'impiego ed alle strategie realizzate nell'ambito del turismo e dello sviluppo sostenibile.

(Provincia di Cosenza, Piazza 15 Marzo, Cosenza; referente: Dr Luigi Novellis)

Il primo documento (Unione Europea) evidenzia alcune condizioni basilari per ottenere politiche di successo:

- dimensione locale;
- strategia integrata (Piani di Azione Locale);
- partnership;
- approccio dal basso (bottom-up);
- ambiente di sostegno;
- politiche amministrative integrate;
- finanziamento adeguato alle esigenze locali;
- strutture intermedie di sostegno;
- sistemi di formazione professionale adeguati;
- politiche sociali, economiche e strutturali di supporto reciproco.

Il secondo documento (OCSE) sottolinea come l'attenzione si sia spostata:

- dalla crescita quantitativa alla qualità dello sviluppo;
- dalla standardizzazione alla valorizzazione della diversità;
- dalla genericità alla individuazione di problemi ed obiettivi locali;
- dal breve al lungo termine per sviluppare dinamiche e capacità degli attori locali di anticipare e governare il cambiamento.

Sempre secondo tale documento, sono emerse nuove tendenze innovative, quali:

- lo sviluppo endogeno come processo di costruzione di innovazione e capitale umano locale, tramite politiche dal basso ("bottom-up");
- il legame tra dimensione locale e globale;
- la sostenibilità dello sviluppo locale, integrando l'uso delle risorse sociali, economiche ed ambientali per migliorare la qualità della vita in termini di equità sociale, interlocale ed intertemporale;
- l'integrazione tra diversi attori, strumenti, politiche e risorse finanziarie;
- partnership, cooperazione e partecipazione;
- decentramento e ripartizione più equilibrata di competenze e responsabilità;
- diffusione e scambio di buone pratiche, superando il concetto di modelli unici (di strategia, approcci ed azioni) da seguire.

»7 Tendenze confluenti«

* Problematiche

Siamo quindi entrati nel 2000 con una convergenza tra nuovi concetti, approcci e metodi relativi allo sviluppo locale ed occupazionale.

Mettendo assieme il nucleo di orientamenti che emerge dai recenti atti dell'Unione Europea, si può ricavare il quadro di riferimento necessario a concepire e gestire percorsi di lungo termine finalizzati ad una nuova visione dello sviluppo locale.

Visti da tale prospettiva, i Servizi pubblici per l'impiego sono agenzie di cambiamento, interazione e connessione. Infatti, nel panorama delle agenzie di sviluppo, i Servizi pubblici per l'impiego hanno un ruolo specifico: quello di facilitare l'investimento in persone (capitale umano e sociale) affinché le risorse locali (economiche, socio-culturali ed ambientali) siano valorizzate per aumentare la qualità della vita.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Quali domande porsi per promuovere i principi dell'occupazione sostenibile in tutti i progetti e iniziative locali?
- Quali dimensioni (capitali) dello sviluppo sostenere?
- Perché sostenerle, cioè con quale finalità più generale?
- Come sostenerle, cioè quali modalità organizzative attuare?

Integrare per gestire il futuro dell'occupazione

Occorre essere consapevoli che vari percorsi sono confluiti determinando un modo nuovo di concepire l'occupazione per i prossimi anni.

La Strategia Europea per l'Occupazione (1997) si arricchisce tramite l'integrazione con atti di rilevanza trasversale, specificatamente quelli relativi alla *Strategia per lo Sviluppo Sostenibile (2001)*, ad *Agire a livello locale in materia di occupazione (2000)*, alla *Governance Europea (2001)* ed alla *Responsabilità Sociale delle imprese (RSI), 2002*.

Comparando i criteri, ai quali tali atti fanno riferimento, emerge il seguente quadro d'insieme.

SVILUPPO SOSTENIBILE	OCCUPAZIONE	GOVERNANCE
<p>Tutte le politiche devono contribuire allo sviluppo sostenibile, tramite l'integrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • delle dimensioni ambientale, economica e socio-culturale • dei principi di equità sociale, tra diverse comunità locali e tra generazioni • dei principi sistemici di diversità, sussidiarietà, partnership & networking, partecipazione 	<p>Tutte le politiche devono contribuire ad un'occupazione di qualità, tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuove fonti basate sull'uso integrato delle risorse locali • investimento in capitale umano e sociale • personalizzazione dei percorsi e valorizzazione delle diversità • pari opportunità per tutte le persone, a partire dalle donne, dai giovani e dalle fasce a rischio di esclusione sociale • integrazione di approcci dall'alto (top-down) e dal basso (bottom-up) • partnership & networking • partecipazione degli attori e delle comunità locali 	<p>Tutti i sistemi devono garantire relazioni tra governi, cittadini e società civile, finalizzate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Creazione di capacità • Solidarietà • Equità • Sussidiarietà • Democrazia • Apertura • Partecipazione • Responsabilità • Efficacia • Coerenza
Strumento basilare: Agenda Locale 21	Strumento basilare: Piano di Azione Locale	Strumento basilare: Sistemi locali

Come si può notare, c'è una completa convergenza di concetti tra strategie per lo sviluppo sostenibile, l'occupazione, la responsabilità sociale e ambientale delle imprese e la *Governance*.

Si può, quindi, avere una visione del futuro dell'occupazione, guardando al futuro dello sviluppo e considerando le attività del genere umano (cioè il lavoro) che vanno in tale direzione.

Alcune domande possono guidare il nostro percorso per concepire ed implementare progetti di "occupazione sostenibile". (*SQM Sustainable Quality Management*®)



Azioni (cosa) in termini di integrazione delle diverse dimensioni dello sviluppo locale;

- Ambientale. Quali risorse naturali sono rispettate e valorizzate in settori/filiere/aree produttive ed aree territoriali?
- Economica. Quale crescita di efficienza si determina in settori/filiere/aree produttive? Quale benessere economico si crea in comunità sociali ed individui?

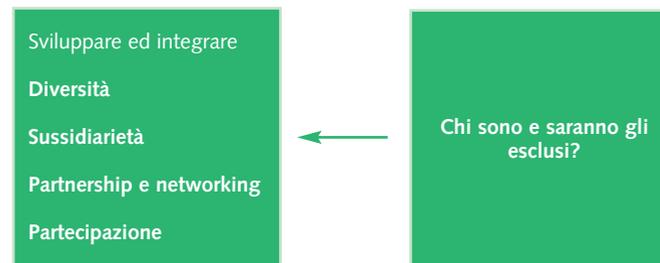
- Socio Culturale. Quale crescita culturale e professionale del capitale umano si determina in settori/filiere/aree produttive, comunità sociali ed individui?



Finalità delle azioni (perché) in termini di integrazione tra

- Equità Sociale. Quali pari opportunità per l'individuo si determinano in rapporto alla comunità sociale ove vive? La creazione di un posto di lavoro o di un'impresa ne mette in crisi altri? A parità di posti di lavoro, l'assunzione di una persona mette in crisi l'occupazione di altre?
- Equità Interlocale. Quali pari opportunità si creano tra diverse comunità e luoghi? La soluzione cercata in un'area crea problemi ad un'altra?
- Equità intertemporale. Quali opportunità sono trasmesse alle generazioni future? La soluzione del problema attuale manifesta aspetti positivi anche nel futuro, come crescita di capacità creative ed innovatrici?

L'occupazione è sostenibile se è progettata e gestita per



Modalità organizzative (come) delle azioni in termini di integrazione dei principi di

- Diversità. Sono valorizzate identità locali, economiche, socioculturali ed ambientali, tradizioni, arti, mestieri, biodiversità, etc.?
- Sussidiarietà. C'è integrazione con altre iniziative (locali, regionali, nazionali, europee)? Come si mantiene e si sviluppa l'autonomia e la capacità di gestione del progetto?
- Partnership/Networking. I vari partners sono coinvolti secondo una bilanciata distribuzione dei compiti? Vengono create reti relazionali con altri soggetti?
- Partecipazione. Quale coinvolgimento delle persone e delle comunità sociali è previsto nelle varie fasi di realizzazione delle iniziative?

FINALIZZARE L'OCCUPAZIONE ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Il Comune e la Provincia di Ferrara sono all'avanguardia in Italia nel perseguire lo sviluppo sostenibile delle loro comunità. A tal fine le politiche del lavoro sono collegate all'Agenda Locale 21. Sia la formazione professionale, la scuola ed il sistema educativo in generale, sia la stessa modernizzazione dei Servizi pubblici per l'impiego seguono tale orientamento di base.

Collegando le correnti azioni con iniziative innovatrici, è stato concepito un Piano di Azione Locale per lo sviluppo sostenibile che prevede, tra l'altro, di:

- Promuovere comportamenti e stili di vita rispettosi dell'ambiente, educando fin dall'età scolare alla conoscenza e all'uso consapevole e armonico del territorio.
- Sviluppare un'economia basata sull'integrazione tra settori, sull'efficienza ambientale, sull'innovazione e sul cambiamento strategico ed organizzativo.
- Concepire il lavoro come diritto e la formazione accessibile a tutti.
- Riqualificare i lavoratori in difficoltà.
- Progettare dei laboratori didattici nelle scuole (in particolare in settori nuovi e critici).
- Consolidare e quantificare le varie attività di competenza dei Servizi per l'Impiego (accoglienza ed informazione, orientamento, analisi della domanda di lavoro e dell'offerta, promozione del lavoro e sostegno all'inserimento lavorativo e consulenza alle imprese), rendendo visibile tale innovazione tramite la "Carta dei Servizi".
- Garantire servizi sociali, sanitari ed educativi accessibili ed efficaci, che soddisfino i bisogni e le attese dei cittadini ed i diritti delle fasce più deboli.

Tramite il coinvolgimento e la partecipazione attiva di una vasta compagine di stakeholders, sono attuate iniziative formative e gestionali finalizzate:

- all'estensione della certificazione ambientale ISO 14001, EMAS, SA8000, Ecolabel, etc.;
- al tirocinio ed all'orientamento al mondo del lavoro;
- alla prevenzione del disagio giovanile ed alla promozione di comportamenti rispettosi della dimensione sociale ed ambientale;

- alle fattorie, agli itinerari ed ai laboratori didattici;
- al premio "impresa pulita" ed alle incentivazioni per la responsabilità ambientale e sociale delle imprese;
- alla tutela dei mestieri, delle produzioni artigianali e tipiche del luogo;
- alla certificazione delle produzioni locali;
- alla commercializzazione di prodotti locali certificati da marchi di qualità;
- alla costruzione del distretto di turismo sostenibile, rurale e dell'agriturismo;
- alla salvaguardia ambientale (recupero forestale, tutela delle specie, recupero delle aree degradate, etc.);
- alla valorizzazione delle specificità locali;
- alla diffusione di produzioni agricole biologiche;
- al commercio equo e solidale;
- all'educazione al consumo consapevole;
- all'edilizia ecologica;
- alla formazione ed all'educazione per il risparmio energetico e per l'uso di risorse rinnovabili;
- alla realizzazione di bilanci sociali ed ambientali;
- alla creazione di nuove imprese nei settori del riciclaggio, dei servizi ambientali e delle nuove tecnologie dell'informazione;
- all'incentivazione di sistemi a basso impatto ambientale;
- alla valutazione dell'impatto ambientale (sia ordinaria, sia strategica);
- alla riduzione dei consumi ambientali ed all'uso di strumenti e prodotti eco-compatibili;
- alla riduzione degli imballaggi, alla mobilità ed alla logistica sostenibile
- alla partecipazione dei cittadini e delle loro organizzazioni (ad esempio nella pianificazione del territorio)

(Portale della Provincia: www.provincia.fe.it/agenda21/)

»8 Segnali del sistema locale«

* Problematiche

Come agenzie di cambiamento, connessione e interazione, i Servizi pubblici per l'impiego possono introdurre segnali di cambiamento nel contesto locale facendosi promotori e coinvolgendo gli *stakeholders* del territorio, di progetti innovativi dal punto di vista degli approcci, dei metodi e degli strumenti utilizzati.

Tali progetti rappresentano segnali di cambiamento quando riescono a sviluppare e integrare oggetto, finalità e modalità di realizzazione del progetto stesso secondo le i principi dell'occupazione sostenibile.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Di quali strumenti avvalersi per valutare quanto un progetto riesca ad integrare:
 - le diverse dimensioni di sviluppo (ambientale, economico, socio-culturale)?
 - le diverse dimensioni di equità (sociale, interlocale, intertemporale)?
 - 4 principi sistemici (diversità, sussidiarietà, partnership & networking, partecipazione)?
- Come valutare il grado di interesse e investimento che gli stakeholders del territorio fanno o farebbero su di un progetto?

Ascoltare i segnali del contesto locale

I segnali di cambiamento verso il futuro sviluppo di un contesto locale provengono, soprattutto, da progetti nuovi, in corso di attuazione o conclusi da poco, che rivestono una certa rilevanza nelle comunità da essi coinvolte.

Chiameremo tali progetti “progetti bandiera”, perché assumono importanza per la novità che contengono in termini di approcci, metodi e strumenti. Tale novità consiste nel cambiamento rispetto a corsi di azione usuali (convenzionali) nel contesto locale preso in considerazione.



Alcune domande possono aiutarci a fare tale valutazione. A noi interessano, ovviamente, solo le risposte affermative perché ci permettono di cogliere una possibile traiettoria di cambiamento, sulla base della quale selezioneremo il progetto come “progetto bandiera”.

I risultati attesi (il cosa) del progetto

Il progetto	
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • persegue la conservazione della ricchezza e della potenzialità dell’ambiente naturale nei contesti locali presi in esame? • rispetta i principi ecologici ed ambientali? • supporta la funzionalità dei sistemi ecologici di cui l’essere umano è parte (ecosistemi)?
Economia	<ul style="list-style-type: none"> • soddisfa i bisogni umani, conservando e migliorando il benessere economico, la quantità e la qualità occupazionale? • rispetta i principi economici tramite l’uso efficiente di ogni genere di risorsa a favore della sostenibilità?
Socio-cultura	<ul style="list-style-type: none"> • è volto alla conservazione ed allo sviluppo del potenziale umano e sociale, comprendendo abilità professionali, esperienze, conoscenza, costumi, credenze, culture, istituzioni delle comunità sociali e delle loro singole componenti? • alimenta le suddette potenzialità, rispettando i principi essenziali per il buon funzionamento delle comunità, quali la garanzia dei diritti civili, la democrazia, etc.?

Sintetizziamo le risposte usando una tabella di supporto, quale la seguente:

Cosa = integrazione delle tre dimensioni di sviluppo	SI, perché	
	Affronta in particolare i seguenti problemi - chiave	Propone le seguenti soluzioni - chiave
Ambiente		
Economia		
Socio-cultura		

Le finalità (il perché) del progetto

Il progetto	
Equità sociale	<ul style="list-style-type: none"> • persegue l'equità tra le persone, indipendentemente dalla loro condizione sociale, dal loro sesso o dal retroterra etnico o culturale? • riconosce e valorizza le differenze, dando opportunità a tutte le categorie sociali ed a tutte le persone di manifestare le proprie potenzialità nel rispetto di quelle altrui? • sviluppa la solidarietà nelle comunità sociali interessate?
Equità interlocale	<ul style="list-style-type: none"> • persegue l'equità tra diverse comunità (locali, regionali, nazionali ed europee)? • intensifica e fluidifica i rapporti tra differenti realtà sociali?
Equità intertemporale	<ul style="list-style-type: none"> • persegue l'equità tra generazioni presenti e future? • aumenta opportunità ed opzioni per far crescere la capacità delle future generazioni di gestire i propri problemi in modo sostenibile?

Sintetizziamo le risposte usando una tabella di supporto, quale la seguente:

Perché = integrazione delle tre dimensioni di equità	SI, perché	
	Affronta in particolare i seguenti problemi - chiave	Propone le seguenti soluzioni - chiave
Equità sociale		
Equità interlocale		
Equità intertemporale		

L'organizzazione (il come) del progetto

Il progetto	
Diversità	<ul style="list-style-type: none"> • valorizza la diversità (biologica, ambientale, economica, sociale e culturale) per determinare la capacità di un sistema di mantenere la propria stabilità dinamica e farlo evolvere nel medio e lungo periodo? • promuove l'innovazione, ricerca e combina differenti approcci e soluzioni per aprire nuove prospettive di sviluppo sostenibile?
Sussidiarietà	<ul style="list-style-type: none"> • favorisce il principio secondo il quale tutte le competenze devono essere compiutamente allocate al livello più basso possibile e alle dimensioni più piccole possibili? • fornisce sostegno e direzione per migliorare la capacità di gestire tali competenze? • aumenta autonomia e responsabilità delle persone e delle comunità (empowerment) del sistema locale interessato?
Partnership & networking	<ul style="list-style-type: none"> • promuove la messa in rete e la stretta collaborazione tra gli stakeholders del progetto? • sviluppa reti "aperte" per lo scambio di esperienze ed informazioni, per il supporto reciproco gli stakeholders, per la risposta ai loro bisogni?
Partecipazione	<ul style="list-style-type: none"> • coinvolge i suoi stakeholders nei momenti salienti del processo decisionale, nelle fasi iniziali di formulazione e definizione del problema e d'identificazione di soluzioni alternative? • alimenta la democrazia e fluidifica le relazioni tra le componenti (politiche, amministrative, imprenditoriali, sociali, volontarie, associative, informative, etc.) del sistema locale interessato?

Sintetizziamo le risposte usando una tabella di supporto, quale la seguente:

Come = integrazione dei quattro principi sistemici	SI, perché	
	in particolare i seguenti problemi	in particolare i seguenti problemi
Diversità		
Sussidiarietà		
Partnership & networking		
Partecipazione		

Gli stakeholders del progetto

Una volta selezionato il progetto per la sua rilevanza nelle comunità alle quali si rivolge e per la novità in termini di approcci, metodi e strumenti, consideriamo con maggior attenzione le tipologie di *stakeholders*, cioè dei portatori e dei detentori degli interessi sollecitati dal progetto.

Si tratta di una gamma di attori che hanno ruoli diversi:

- i *promotori*, ossia coloro i quali formano la compagine gestionale del progetto;
- i *beneficiari diretti*, ossia coloro ai quali il progetto è diretto e che utilizzeranno i suoi prodotti;
- i *sostenitori*, ossia coloro i quali supportano il progetto in vario modo, a partire da forme addizionali di finanziamento; costoro rientrano nella tipologia dei co-finanziatori, a dimostrazione dell'interesse che il progetto suscita nel contesto locale di riferimento.

Prima di tutto, si esamina l'articolazione degli stakeholders nelle seguenti tipologie e nei ruoli svolti nel progetto (mettere una croce nella casella interessata):

Tipologie	Ruoli		
	Promotori	Beneficiari	Sostenitori
Autorità pubbliche (ad esempio, Regione, Provincia, Comuni, etc.)			
Servizi pubblici per l'impiego			
Agenzie di sviluppo			
Agenzie di formazione e orientamento			
Imprese			
Sindacati del lavoratori			
Associazioni di categoria economica			
Associazioni del volontariato sociale			
Associazioni ambientaliste			
Altre associazioni rappresentative della società civile (ad esempio, delle famiglie, delle donne, delle persone a rischio di esclusione sociale, etc.)			
Università e istituti di ricerca			
Istituti di credito			
Immigrati/rifugiati/minoranze etniche			
Giovani (con età inferiore ai 25 anni esclusi dal mercato del lavoro)			
Donne (di qualsiasi età escluse dal mercato del lavoro)			
Persone sprovviste di un titolo di studio di livello secondario superiore e siano senza occupazione o stiano per perderla			
Ultra cinquantenni privi di occupazione o in procinto di perderla			
Persone che intendano riprendere un'attività lavorativa dopo un'assenza di più di due anni			

Disoccupati			
Disoccupati di lungo periodo (LSU – LPU)			
Fasce deboli (disabili, ex tossicodi-pendenti, ex detenuti, giovani e adulti in difficoltà)			
Anziani			
Altri (specificare)			

Si procede, quindi, nel valutare il grado di coinvolgimento che tali stakeholders hanno nel progetto. Per questo, esaminando come il progetto è stato, è o verrà gestito, si può esprimere una valutazione attribuendo un punteggio (da 0 a 5) ai seguenti criteri:

Ruolo degli stakeholders	Interesse	Influenza	Impatto	Informazione	Grado di coinvolgimento (totale)
Promotori:					
Beneficiari:					
Sostenitori:					

Ruolo	Specificare la tipologia degli stakeholders principali
Interesse	Quanto è forte il loro interesse ad essere coinvolti nel progetto?
Influenza	Quanto è forte la loro influenza di bloccare decisioni ed iniziative?
Impatto	In che misura loro prendono parte alle decisioni relative al progetto?
Informazione	In che misura loro posseggono informazioni e dati utili al progetto?
Grado di coinvolgimento	In che misura si può valutare il loro effettivo coinvolgimento al progetto? (Totale dei punteggi).

Valore aggiunto

Esaminando il quadro di informazioni sopra riepilogato, quale cambiamento si percepisce? Cioè, qual è il valore aggiunto dal “progetto bandiera” alla situazione attuale?

Situazione attuale: problemi	Futuro: soluzioni
Quale cambiamento in termini di innovazione di approcci, metodi, strumenti?	

CELLE LIGURE: INNOVAZIONE E QUALITA' TERRITORIALE

Il Comune di Celle Ligure, aderendo alla Carta di Aalborg, al Piano di Azione delle Città Europee per lo sviluppo durevole e sostenibile (Piano di Lisbona) ed alla Carta di Ferrara per il coordinamento delle Agende 21 Locali Italiane, ha elaborato il progetto di Agenda 21, dal quale emergono i seguenti punti:

- Implementazione di Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) secondo le ISO 14001 e/o EMAS. Questo approccio prevede la certificazione dei Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) del Comune e di altre realtà pub-

bliche e private rappresentate dal Consorzio Promotur e dalla Comunità Montana del Giovo.

- Un programma di azione ciclico tra “l'ambiente progettato” e “l'ambiente atteso”, nell'ottica del miglioramento continuo delle performance ambientali e della qualità della vita.
- Pianificazione di un turismo sostenibile poiché il turismo costituisce l'asse portante dell'economia locale quindi deve essere considerato come uno degli obiettivi principali dell'intero sistema.

Il progetto si articola in varie azioni ed accordi con gli stakeholders local, tra cui: il Patto territoriale (tra il Comune di Celle Ligure, il Consorzio Promotur e le Associazioni di categoria degli Albergatori, dei Bagni Marini e del Commercio); l'accordo tra Comune di Celle Ligure e Consorzio Promotur per la realizzazione di strumenti per la gestione delle problematiche ambientali all'interno delle realtà turistiche/alberghiere presenti sul territorio; la pulizia delle acque costiere; la conservazione della biodiversità; etc.

È stato costituito un Forum, composto da autorità locali e regionali, da associazioni, da rappresentanti della scuola, da diversi rappresentanti locali di organizzazioni non governative e di volontariato, nonché dai singoli cittadini. Il Forum ha funzione di elaborare linee guida ed essere la sede del confronto e scambio di informazioni tra i vari portatori di interesse, anche per trasferire l'esperienza acquisita nel confronto con altre realtà nazionali ed estere.

Il Forum è stato suddiviso in tre macro gruppi, uno per ciascuno dei tre macro settori interessati dai principi dello sviluppo sostenibile (Ambiente, Paesaggio e Territorio, Socio-Economico) con autonomia nella gestione e nell'organizzazione del lavoro, con lo scopo di valorizzare il senso di responsabilità di ogni gruppo e per tenere alto il coinvolgimento di ciascun singolo partecipante.

I gruppi si sono formati con un'autoselezione tra i membri del Forum: inizialmente parecchi settori di intervento sono stati proposti a tutti i partecipanti e dopo una profonda discussione sono stati scelti con l'indicazione di più specifiche voci di intervento. Poi i settori di intervento selezionati sono stati divisi in tre importanti gruppi e ogni partecipante ha scelto di partecipare a uno o più gruppi.

Il lavoro di ogni gruppo è stato strutturato sulla base di una serie di punti

da sviluppare. Nella prima fase di applicazione del progetto di Agenda 21 (1° anno) durante ogni periodico incontro di ogni singolo gruppo (almeno uno ogni dieci giorni), ogni partecipante proponeva un problema/aspetto che necessitava di essere risolto o migliorato, quindi suggeriva una possibile soluzione oppure una serie di azioni che potessero essere intraprese.

I partecipanti ai gruppi discutevano anche su soggetti (pubblici e/o privati), che a loro giudizio devono/possono realizzare le azioni proposte ed essi potevano anche individuare alcuni termini per l'attuazione delle azioni riportando tutti i dati e contenuti su un'apposita scheda elaborata inizialmente per rendere più agevole il lavoro dei gruppi ed uniformare il risultato prodotto.

Azioni, soggetti, indicatori e tempi proposti da ogni singolo gruppo sono poi stati proposti e discussi per la loro approvazione in una sessione plenaria del Forum.

Durante questa sessione, tematiche ed azioni sono state raggruppate e collegate le une alle altre al fine di essere proposti inizialmente ai cittadini di Celle Ligure in una discussione pubblica e secondariamente al Consiglio Comunale.

(Maggiori dettagli in www.comunecelle.it/agenda21.html)

»9 Futuro del sistema locale«

* Problematiche

Un progetto con le caratteristiche descritte nella precedente sessione costituisce la tappa iniziale di un ben più lungo percorso di sviluppo locale. Per cogliere i risultati di tali iniziative in termini di *empowerment* sociale e di qualità della *governance* locale è necessario costruire una visione più omogenea del futuro dello sviluppo sostenibile del nostro contesto di riferimento.

Anche in questo caso, i Servizi pubblici per l'impiego sono chiamati a cogliere le informazioni e gli elementi innovativi che tali progetti introducono e ad utilizzarli, unitamente ad altri approcci e metodi non convenzionali per:

- costruire tale visione del futuro e valutare, in base ad essa, la situazione locale;
- proporre e sperimentare strategie innovative che contribuiscano allo sviluppo dell'occupazione locale in termini di sostenibilità;
- promuovere progetti che sviluppino partecipazione e networking per determinare attivamente la qualità delle politiche occupazionali e del mercato stesso.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come costruire lo scenario futuro del nostro contesto locale?
- Come delineare l'orientamento di tale contesto alla sostenibilità?
- Come applicare la *SWOT analysis* per valutare l'orientamento del contesto verso:

- lo sviluppo sostenibile ambientale, economico, socio-culturale?
- l'equità sociale, interlocale, intertemporale?
- i quattro principi sistemici (diversità, sussidiarietà, networking & partnership, partecipazione)?

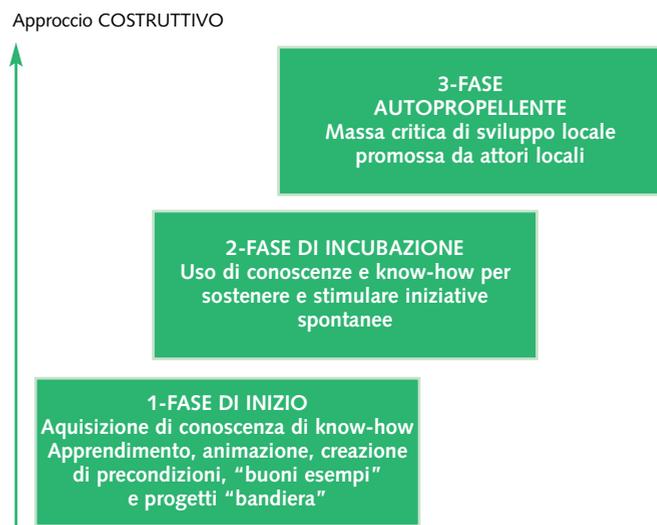
Vedere il futuro del contesto locale

Nella sessione precedente, abbiamo colto i segnali di cambiamento provenienti dai "progetti bandiera".

Collocheremo, ora, tali segnali in una più ampia visione del contesto locale, pensando al medio - lungo periodo.

Infatti, un progetto apre sempre un percorso ben più lungo ed è efficace se i suoi impatti si fanno sentire nel tempo.

IL PROGETTO È UNA TAPPA DEL PERCORSO DELLO SVILUPPO LOCALE



» adattato da "Lessons from LEDA programme", LRDP, London, 1995 «

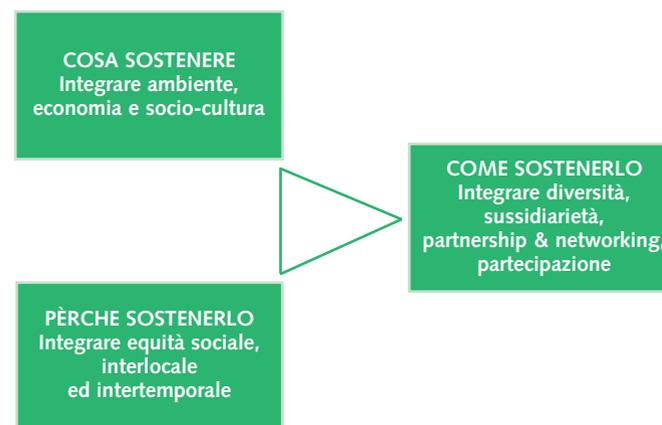
Generalmente occorrono più o meno cinque anni per passare da una fase all'altra.

Le tre fasi caratterizzano il passaggio dall'approccio "difensivo", teso al recupero delle risorse locali, a quello "costruttivo", teso alla loro piena utilizzazione pro-attiva.

Il progetto apre un percorso nuovo (oppure contribuisce ad un percorso già avviato) di empowerment delle persone e delle comunità sociali per una migliore governance dei contesti locali interessati.

Per cogliere la confluenza dei diversi percorsi aperti dai "progetti bandiera", dobbiamo svolgere considerazioni più ampie sul contesto locale e determinare una più omogenea visione del suo futuro "sostenibile".

Rivolgeremo, quindi, al contesto le stesse domande usate nella valutazione dei progetti, per comprenderne l'orientamento a favore dell'occupazione e dello sviluppo sostenibile.



L'analisi dell'orientamento allo sviluppo sostenibile del contesto locale può essere fatta in molti modi.

Noi suggeriamo di impiegare la tecnica della SWOT analysis. Essa consiste nel cogliere, in modo integrato e sintetico:

- i basilari punti di forza (Strengths) del potenziale sociale;
- le sue debolezze (Weaknesses);
- le opportunità che esso potrebbe usare a suo favore (Opportunities);
- le minacce (Threats) che potrebbero ostacolare la sua evoluzione e mutarle in vere e proprie capacità di risolvere i problemi.

Si combina, così, l'attuale situazione del contesto locale (forze e debolezze) con la prospettiva futura (minacce ed opportunità).

Tale combinazione è utile per individuare corsi di azione necessari a fare in modo che:

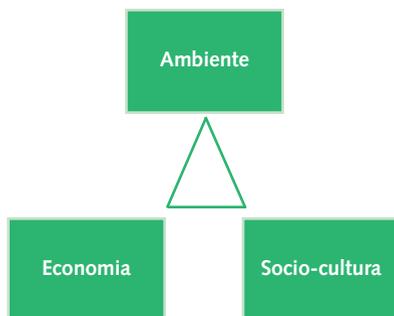
- l'area delle attuali forze (*Strengths*) non sia indebolita dall'area probabile delle future minacce (*Threats*), seguendo la seguente formula di pensiero "cosa fare affinché S + T non diventino W Weaknesses?";
- l'area delle attuali debolezze (*Weaknesses*), usando l'area delle future opportunità (*Opportunities*) sia trasformata in area di forze (*Strengths*), seguendo la seguente formula di pensiero "cosa fare affinché W + O diventino S Strengths?".

SINTESI DI SWOT ANALYSIS APPLICATA NEL 1998 AL CONTESTO REGIONALE TOSCANO SECONDO LE DIECI COMPONENTI DI ORIENTAMENTO ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE

<p>FORZE</p> <ul style="list-style-type: none"> • differenti Toscare nella Toscana, forte senso della comunità locale e solidarietà, ricchezza e diversità del paesaggio, patrimonio storico, culturale, naturale ed archeologico • ruolo importante dei distretti locali dove esistono profonde relazioni storiche fra abitanti e modelli di vita sociale naturali, rurali ed urbano-industriali • cultura e pratiche consolidate di auto-governo, partnership & networking, partecipazione • nuove leggi e procedure regionali orientate alla sussidiarietà, alla protezione ed allo sviluppo sostenibile • iniziative locali di sviluppo sostenibile già esistenti da prendersi come punti di riferimento e buoni esempi 	<p>DEBOLEZZE</p> <ul style="list-style-type: none"> • impatto ambientale dei tradizionali modelli di produzione, trasporto e servizi, mono-industria pesante, turismo di massa stagionale; etc. • perdita di alcune culture storiche e di creatività per concepire attività ed iniziative di sviluppo innovative • basso livello di: cultura imprenditoriale innovativa ed orientata all'ambiente; networking & partnership fra le esistenti iniziative di sviluppo sostenibile; diffusione di nuovi progetti e corsi di azione • amministrazione e management di routine che, insieme ad un forte networking sociale istituzionalizzato, possono diminuire la capacità di programmazione sostenibile e di attiva partecipazione locale
<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • riduzione della qualità degli ecosistemi, degli ambienti costruiti dall'uomo e della biodiversità • insufficiente capacità di monitoraggio dello sviluppo sostenibile • probabile insufficiente capacità di definizione di una visione condivisa di sviluppo sostenibile • diminuzione (o mancanza) di leadership locali chiaramente orientate verso lo sviluppo sostenibile con il rischio di perdita progressiva di consenso pubblico circa programmi ed iniziative innovative • aumento della disparità socio-economica territoriale e della disoccupazione con il rischio di riduzione del capitale umano e della stabilità sociale 	<p>OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • mantenimento ed accrescimento delle risorse ambientali, del patrimonio storico e territoriale • aumento della diversificazione, coordinamento, partnership & networking • miglioramento della capacità locale di ricerca, monitoraggio ed analisi territoriale • miglioramento della cultura imprenditoriale verso la gestione ambientale della qualità totale e lo sviluppo sostenibile • coinvolgimento degli attori locali, migliorando la loro conoscenza ed aggiornando i metodi della democrazia partecipativa • accrescimento del pensiero e della programmazione strategici (di lungo termine) e di mentalità aperta • rafforzamento della visione suddetta attraverso programmi integrati e progetti articolati • aumento e valorizzazione dei programmi attraverso una forte alleanza fra governi locali e regionali

» (F. Strati, Sviluppo regionale sostenibile. Un approccio integrato, Quaderni della programmazione n. 2, Edizioni Regione Toscana, Firenze, 1999, disponibile su sito: www.regione.toscana.it) «

Per quanto concerne le dimensioni di sviluppo (cosa), va considerata la relazione circolare e l'integrazione tra tre componenti:

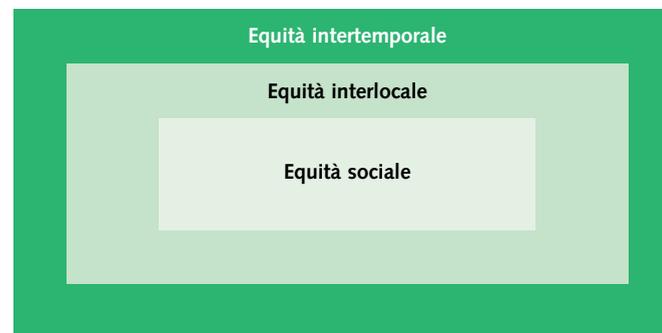


Ambiente	conservazione della ricchezza e della potenzialità delle risorse naturali, rispetto dei principi ecologici, funzionalità dei sistemi ecologici di cui l'essere umano è parte (ecosistemi)
Economia	soddisfacimento dei bisogni umani, benessere, quantità e qualità occupazionale, uso efficiente di ogni genere di risorsa a favore della sostenibilità
Socio-cultura	conservazione e sviluppo del potenziale umano e sociale in termini di abilità professionali, esperienze, conoscenza, costumi, credenze, culture, istituzioni delle comunità sociali e delle loro singole componenti, rispetto e garanzia dei diritti civili, della democrazia, etc.

È necessario seguire le procedure specificate nella Sessione di lavoro n. 4, usando la seguente tabella valutativa che riguarda le relazioni tra: dimensioni di sviluppo (cosa), dimensioni di equità (perché), principi sistemici (come).

Integrazione delle dimensioni di sviluppo	S Punti forti, perché sono molto presenti in:	T Ci sono Minacce al loro sviluppo, costituite da:	W Debolezze, perché c'è una carenza di	O Ci sono Opportunità per il loro sviluppo, costituite da:
A) ambiente				
B) economia				
C) socio-cultura				
Quali azioni sono necessarie affinché				
Sintesi delle azioni				

Lo sviluppo sostenibile è tale se persegue l'equità. Quindi occorre valutare l'orientamento esistente all'integrazione fra le tre dimensioni di equità (perché):



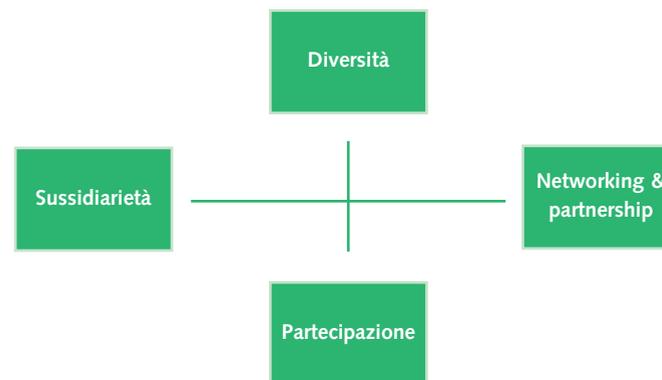
Esamineremo il contesto tramite le seguenti definizioni per trovare possibili soluzioni usando sempre la SWOT analysis:

Equità sociale	equità tra le persone, indipendentemente dalla loro condizione sociale, dal loro sesso o dal retroterra etnico o culturale; valorizzazione delle diversità, opportunità a tutte le categorie sociali e a tutte le persone di manifestare le proprie potenzialità nel rispetto di quelle altrui; solidarietà nelle comunità sociali interessate
Equità interlocale	equità tra diverse comunità (locali, regionali, nazionali ed europee), intensificando e fluidificando i rapporti tra differenti realtà sociali
Equità intertemporale	equità tra generazioni presenti e future, opportunità ed opzioni per la crescita di capacità delle future generazioni di gestire i propri problemi in modo sostenibile

Integrazione delle dimensioni di equità	S Punti forti, perché sono molto presenti in:	T Ci sono Minacce al loro sviluppo, costituite da:	W Debolezze, perché c'è una carenza di:	O Ci sono Opportunità per il loro sviluppo, costituite da:
A) equità sociale				
B) equità interlocale				
C) equità intertemporale				
Quali azioni sono necessarie affinché				
Sintesi delle azioni				

Lo sviluppo è sostenibile se è gestito tramite l'integrazione di principi sistemici (come) che influenzano la capacità di co-evoluzione ed auto-organizzazione del sistema locale.

Occorre, quindi, valutare l'orientamento esistente all'integrazione tra: diversità, sussidiarietà, partnership & networking, partecipazione.

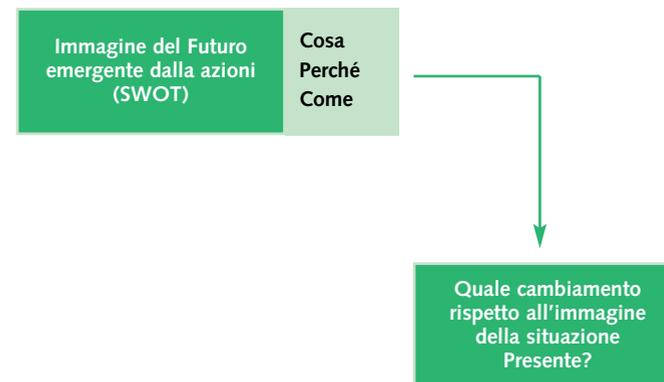


Diversità	biologica, ambientale, economica, sociale e culturale affinché il sistema mantenga stabilità dinamica ed evolva nel medio e lungo periodo; innovazione, ricerca e combinazione di differenti approcci ed opzioni per lo sviluppo sostenibile
Sussidiarietà	tutte le competenze sono compiutamente allocate al livello più basso possibile e alle dimensioni più piccole possibili; sostegno e direzione per migliorare la capacità di gestire tali competenze; autonomia e responsabilità delle persone e delle comunità (empowerment) del sistema locale interessato
Partnership & networking	messa in rete e stretta collaborazione tra gli stakeholders del progetto; reti "aperte" per lo scambio di esperienze ed informazioni, per il supporto reciproco gli stakeholders, per la risposta ai loro bisogni
Partecipazione	coinvolgimento degli stakeholders nei momenti salienti del processo decisionale, nelle fasi iniziali di formulazione e definizione del problema e d'identificazione di soluzioni alternative; democrazia e fluidificazione delle relazioni tra le componenti (politiche, amministrative, imprenditoriali, sociali, volontarie, associative, informative, etc.) del sistema locale interessato

Integrazione dei principi sistemici	S Punti forti, perché sono molto presenti in:	T Ci sono Minacce al loro sviluppo, costituite da:	W Debolezze, perché c'è una carenza di:	O Ci sono Opportunità per il loro sviluppo, costituite da:
A) diversità				
B) sussidiarietà				
C) networking & partnership				
D) partecipazione				
Quali azioni sono necessarie affinché				
Sintesi delle azioni				

Riepilografare le azioni per creare l'immagine del futuro

Le suddette azioni sono quindi ulteriormente comparate e aggregate per giungere alla visione del futuro (medio – lungo termine) del contesto locale.



ABRUZZO: VASTA MOBILITAZIONE PER IL FUTURO DELLO SVILUPPO

Il progetto riguarda l'implementazione del processo Agenda 21 locale sul territorio delle quattro province d'Abruzzo e quindi sull'intero territorio regionale, con il coinvolgimento di tutti gli attori del territorio stesso. Il progetto nasce dalla volontà delle quattro amministrazioni di percorrere insieme la strada dello sviluppo sostenibile, a prescindere dalle attuali appartenenze politiche delle relative maggioranze, nella convinzione che detto processo deve nascere dal territorio sia in termini di obiettivi generali che di relativi indicatori di monitoraggio. Idee diverse devono avere infatti un comune denominatore per lo sviluppo sostenibile del territorio e da questo devono essere supportate e verificate.

Le finalità sono sia interne che generali. La finalità interna è quella di indirizzare gli enti verso una rivisitazione delle proprie funzioni, poteri e risorse in termini di sostenibilità. In tal senso sono stati già istituiti i tavoli di coordinamento e di indirizzo, che oltre alla gestione del progetto, hanno quella di elaborare proposte normative, regionali e/o nazionali, per disegnare un nuovo quadro funzioni - poteri-competenze, nell'ottica del decentramento già posto in essere. Gli obiettivi generali sono quelli dell'applicazione dei criteri dello sviluppo sostenibile con il pieno coinvolgimento degli attori sul territorio nella scelta degli obiettivi e dei relativi indicatori di stato, pressione e risposta. Altro obiettivo è quello di integrare i proces-

si volontari di certificazione ambientale e di A21L che attualmente viaggiano su piani diversi, ma che in una corretta ottica di applicazione possono fornire risultati importanti sia in termini di una migliore applicazione del concetto CHI INQUINA PAGA, che per migliorare i controlli effettivi.

Le azioni riguardano: costituzione comitati di indirizzo e tecnico. sondaggi presso la popolazione.; costituzione team di gestione del progetto; seminari di lancio secondo la metodologia comunitaria EASW, forum provinciali ed interprovinciali; trasformazione del comitato di indirizzo in consulta permanente con rappresentanti dei forum; raccolta dati; elaborazione obiettivi ed indicatori di sostenibilità; redazione rapporti sullo stato dell'ambiente secondo i criteri della sostenibilità; individuazione priorità; elaborazioni proposte normative; forte azione integrata di comunicazione sia attraverso i media, che in rete, che con strumenti multimediali, che dirette attraverso le associazioni ed i portatori di interessi.

(altre informazioni anche in www.re-set.it/sfide2002)

» 10 Problemi & Soluzioni «

* Problematiche

I servizi per l'impiego, posti al centro del reticolo relazione di un contesto locale, possono svolgere un ruolo cruciale per la promozione dello sviluppo locale.

Affinché diventino attivi partecipanti di tale sviluppo, è tuttavia necessario che assumano un approccio *problem solving* per l'individuazione di strategie ad hoc e l'attivazione di interventi integrati e innovativi, a carattere locale ma arricchiti da una apertura verso il globale.

L'analisi del contesto locale e dei progetti più innovatori ("progetti bandiera") ha permesso di elencare la diversità dei problemi osservabili e percepibili sul territorio e ha fornito una serie di elementi e suggerimenti strategici per formulare ipotesi di soluzione.

E' tuttavia fondamentale, per introdurre realmente un cambiamento, che la focalizzazione dei problemi e la definizione di ipotesi di soluzioni assumano una dimensione anche globale.

A tal fine il processo di *problem solving* dovrà includere:

- il confronto del problema reale con i concetti innovatori tratti dalla letteratura più aggiornata
- il confronto delle ipotesi di soluzione formulate con i concetti, le procedure, i metodi tratti dagli esempi di buone pratiche attuate in altri contesti locali
- l'integrazione dei suddetti metodi con gli elementi tratti dall'analisi del

contesto locale e dei “progetti bandiera”
 - l'individuazione del valore aggiunto, ovvero del carattere innovativo che le soluzioni proposte avranno apportato alla situazione attuale.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come focalizzare l'intreccio dei problemi osservabili nel contesto locale e identificare il “problema reale”?
- Come attribuire una dimensione, al tempo stesso, locale e globale ai problemi presi in considerazione?
- Come arricchire le nostre ipotesi di soluzione con approcci, metodi e strumenti innovativi?
- Che cosa si intende per buona pratica e quali sono i requisiti di trasferibilità?
- Come focalizzare gli elementi di cambiamento che il nostro lavoro di analisi intende introdurre?

Comprendere i problemi del territorio per ipotizzare soluzioni

Molte sono le tecniche di *problem solving* conosciute ed usate da gestori di programmi, progettisti, imprenditori, managers e formatori, etc.
 Le componenti centrali del processo di *problem solving* da noi suggerito sono:

- visione d'insieme delle azioni innovatrici in atto nel contesto in esame, sulla base degli “orientatori” che supportano il cambiamento verso lo sviluppo e l'occupazione sostenibile;
- individuazione dei collegamenti e delle interdipendenze tra tali azioni innovatrici;
- allargamento del raggio di osservazione alle lezioni che provengono da esperienze di altri contesti locali, perché essi permettono di considerare ipotesi di soluzione innovatrici;
- analisi del contesto locale che, partendo dalle azioni e dalle ipotesi di soluzione innovatrici, colga i punti di forza, quelli di debolezza, le opportunità e le minacce (*SWOT analysis*) della struttura economica, socio-culturale ed ambientale, del potenziale sociale (capitale umano e sociale) e delle dinamiche di trasformazione;
- raccolta di informazioni utili alla suddetta analisi, selezionando i dati

- (indicatori qualitativi e quantitativi) necessari a prefigurare alternative visioni di cambiamento;
- sintesi delle informazioni in modo da renderle facilmente percepibili agli *stakeholders* locali;
- confronto e negoziazione tra visioni alternative, impiegando tecniche creative ed intuitive;
- formulazione della visione di cambiamento condivisa dagli *stakeholders* locali;
- traduzione della visione di cambiamento in percorsi fattibili per raggiungerla;
- esemplificazione dello scenario di cambiamento (visione e percorsi) in risultati attesi ed indicatori di monitoraggio e valutazione degli impatti;
- sperimentazione e valutazione dei risultati.

FARE		
Focalizzare	<ul style="list-style-type: none"> • Creare un elenco di problemi • Selezionare il problema • Verificare e definire il problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione scritta del problema
Analizzare	<ul style="list-style-type: none"> • Decidere cosa è necessario sapere • Raccogliere i dati di riferimento • Determinare i fattori rilevanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Valori di riferimento • Elenco dei fattori critici
Risolvere	<ul style="list-style-type: none"> • Generare soluzioni alternative • Selezionare una soluzione • Sviluppare un piano di attuazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Scelta della soluzione del problema • Piano di attuazione
Eeguire	<ul style="list-style-type: none"> • Impegnarsi al risultato aspettato • Eseguire il piano • Monitorare l'impatto durante l'implementazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Impegno organizzativo • Piano eseguito • Valutazione dei risultati
<p>(adattata da “Time for TQM”, giugno 1995 - pubblicazione del gruppo SKF - e riportata in <i>L'impresa</i> n. 5/1996)</p>		

Il metodo sopra suggerito ha, ovviamente, bisogno di adattamenti per renderlo facilmente impiegabile da parte degli stakeholders nel contesto locale a cui ci riferiamo.

Il punto di partenza consiste, comunque, nel focalizzare “il problema reale”, che vogliamo contribuire a risolvere con il Piano di Azione Locale per l’ Occupazione e lo Sviluppo Sostenibile.

Lo faremo sulla base dei problemi percepiti dalla rassegna dei “progetti bandiera” e dall’analisi del contesto, svolte nelle precedenti Sessioni di Lavoro n. 8 e 9.

Si tratta di enucleare il modo in cui tali problemi sembrano essere connessi tra di loro.

Questo diventa il punto di partenza “critico”. La chiarezza con la quale si rende comprensibile il problema consente di formulare appropriate azioni per la sua soluzione.

Va, infatti, posta molta attenzione su “quale problema” si vuol risolvere, prima di procedere con “cosa fare e come organizzare” le azioni di analisi ed intervento.

Deve essere “il problema vero” non quello apparentemente ritenuto prevalente.

Come si sa, la dimensione del “problema” somiglia a quella di un iceberg: se ne vedono i sintomi (ciò che appare in superficie), si può percepire l’esistenza di aggrovigliate relazioni di problemi dalle quali emergono i suddetti sintomi, ma il problema “reale” è, spesso, alla base di tale complesso.

Riepilogare i segnali del contesto



Nelle due precedenti Sessioni di lavoro, abbiamo selezionato molto materiale.

Possiamo ora riepilogare quanto emerge dalla confluenza di dati raccolti e dalle percezioni da esse ricavate.

Aiutiamoci con uno schema di ragionamento simile a quello proposto qui sotto.

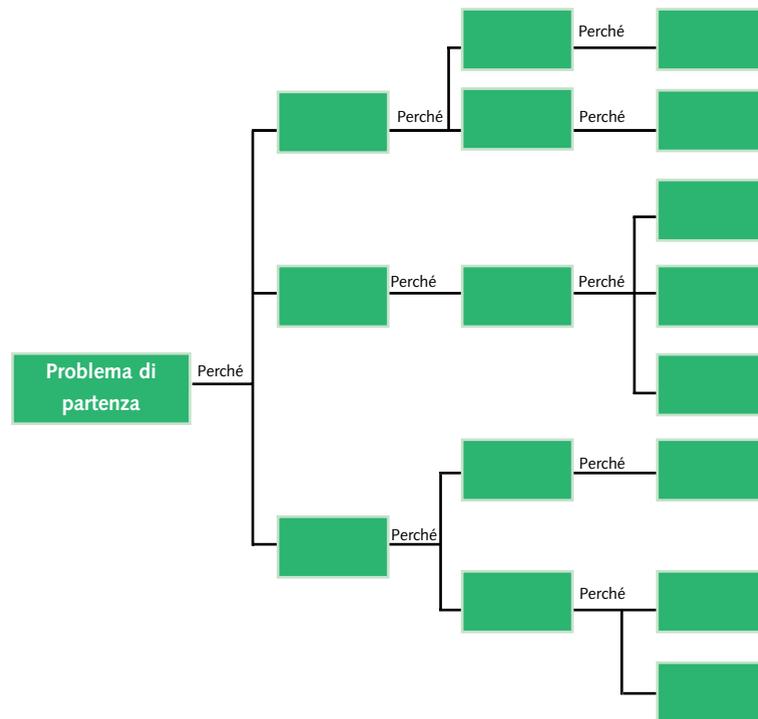
LE DOMANDE	I PROBLEMI
Cosa: ambiente, economia, socio-cultura	
Perché: equità sociale, interlocale e intertemporale	
Come: diversità, sussidiarietà, partnership & networking, partecipazione	

Avendo aggregato la gamma di problemi, cerchiamo ora di vedere le connessioni tra di essi.

Partiamo da una prima identificazione di quello che sembra essere il problema più ricorrente o che noi riteniamo il più importante.

Cominciamo a chiederci perché esso ci sembra tale. Si scopriranno varie ragioni e per ciascuna di esse ci porremo lo stesso interrogativo, fino a che non avremo esaurito la catena delle motivazioni e ci sembrerà di avere un buon grado di completezza di risposte.

La tecnica base, da noi suggerita, è quella detta del “perché”. Essa permette di collocare i problemi in una posizione che segue la forma di un albero. Si tratta, quindi, di costruire il diagramma o albero del “perché - perché?”



Tale tecnica va usata con intuizione e creatività, non dando mai niente per scontato, cercando di rompere il nostro consolidato modo di ragionare, uscendo da ipotesi già costruite dalla nostra mente (pre-concezioni).

La completezza delle risposte, ci consentirà di individuare qual è veramente, a nostro parere, il problema chiave.

È utile, però, avere un postulato di riferimento. Parafrasando A. Einstein, un problema non può essere sviscerato e risolto usando il pensiero e la cultura nella quale è stato creato.

CULTURA

In senso generale, il significato di cultura è inteso come coesione di idee, valori, convinzioni, norme e modi di agire, condivisi dai membri di una qualsiasi comunità o sistema organizzativo.

La cultura può essere definita come un complesso quadro di valori e credenze che caratterizza (proviene da ed influenza) gli attori della comunità, le loro decisioni ed azioni in un processo continuo teso ad affrontare, anticipare e gestire il cambiamento. Quindi, la cultura (E. Morin, 1994) si riferisce a tutto ciò che è singolare, originale, locale ed esprime il senso ed il razionale (ethos) di una comunità, di un gruppo etnico, di una nazione, etc. (identità culturale). Le culture vanno quindi comprese e confrontate, ma non possono essere catalogate e misurate in relazione a concetti e valori di una sola specifica cultura (magari quella dominante).

L'evoluzione del concetto "cultura" tende a non essere solo ed esclusivamente antropocentrico. Infatti, un ecosistema può essere inteso come complesso modo di vita in continua evoluzione e con molteplicità di componenti ed interazioni, con diverse e costanti modalità di interscambio (interno ed esterno) di "informazione, materia ed energia" (A. De Marchi, 1992). In tal senso, un ecosistema esprime contenuti culturali che abbina sia le componenti umane sia quelle non umane.

E' evidente, pertanto, che oggi il concetto di cultura travalica il mondo umano e ne mette in discussione i confini (P. Rossi, 1991), riducendo la distanza tra essere umano ed altri esseri viventi. Questo è risultato del dibattito scientifico che riguarda varie direzioni, da quell'etnologica a quelle etnografiche, etologiche, sociologiche ed ecologiche.

È probabile che quanto noi abbiamo pensato all'inizio debba essere riformulato in modo più coerente con la nostra interpretazione dei fenomeni in esame.

Per tale motivo, ricorreremo all'esame della letteratura più aggiornata. Rispetto al problema di partenza ed a quelli ad esso collegati, i "progetti bandiera" e l'analisi del contesto ci hanno fornito un contributo importante.

Ora, guarderemo tale grappolo (cluster) di problemi con gli occhi della letteratura più aggiornata, ampliando ulteriormente la nostra conoscenza sullo "stato dell'arte".

È un modo per "globalizzare" e "localizzare", contemporaneamente, i problemi finora presi in considerazione, modificando concetti ed approcci che, spesso, diamo per scontati o per conosciuti.

Predisponiamo, quindi, un archivio di riferimenti concettuali, ricavandoli dalla letteratura più aggiornata. È consigliabile usare molto Internet, oltre a libri da noi conosciuti. È utile curiosare nelle elaborazioni di autori di altri paesi e non solo del nostro.

Riassumiamo il tutto in una tabella simile a quella che segue.

Problema di partenza:	Contenuti della letteratura aggiornata
Perché	Concetto innovativo espresso in: Autore, pubblicazione, luogo, data
Perché	Concetto innovativo espresso in: Autore, pubblicazione, luogo, data
Perché	Concetto innovativo espresso in: Autore, pubblicazione, luogo, data
Perché	Concetto innovativo espresso in: Autore, pubblicazione, luogo, data

In tale tabella, specifichiamo quali concetti innovatori appaiono, in modo da tenerli presente nel passare dall'analisi dei problemi all'individuazione di ipotesi di possibili soluzioni.

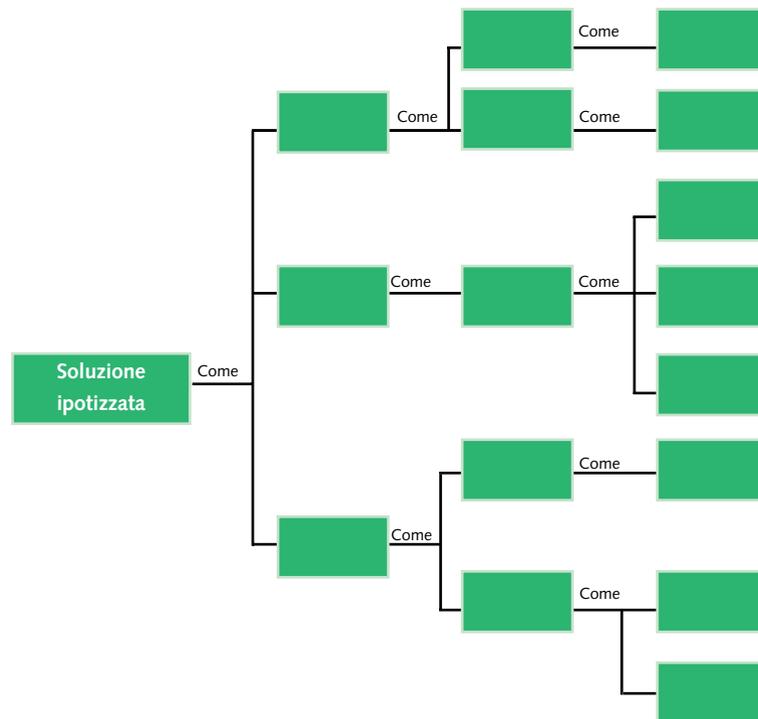
Ipotizzare soluzioni

Dalla rassegna di letteratura, appena fatta, abbiamo nuovi elementi per considerare i problemi finora presi in esame. Allo stesso tempo dalla selezione dei “progetti bandiera” e dall’analisi SWOT del contesto locale, abbiamo a disposizione una gamma di soluzioni che possiamo riassumere in un schema di ragionamento, quale il seguente.

LE DOMANDE	LE SOLUZIONI
Cosa: ambiente, economia, socio-cultura	
Perché: equità sociale, interlocale e intertemporale	
Come: diversità, sussidiarietà, partnership & networking, partecipazione	

Ora, possiamo “distribuire” tali soluzioni lungo l’albero dei “perché – perché?” trasformandolo in quello dei “come - come?”.

In altre parole, “come” si pensa di rispondere alle varie esigenze poste lungo il diagramma che ci ha consentito di identificare meglio il problema.



È probabile che l'aggregazione delle soluzioni individuate debba e possa essere riformulata in modo più coerente con la nostra interpretazione dei fenomeni in esame.

Per tale motivo, ricorreremo all'esame di esperienze che hanno funzionato bene in altri contesti locali (buone pratiche).

Organizzeremo una nostra banca di buone pratiche aggiornate, per estrarne contenuti, procedure, metodi e strumenti che riteniamo utili anche al nostro contesto locale.

Anche in questo caso è utile navigare in Internet. Esiste un'enorme quantità di casi studio e di buone pratiche. A noi spetta solo evidenziare la loro qualità, per usarla ai fini del miglioramento della nostra idea, nonché per sviluppare eventuali utili contatti e relazioni.

BUONA PRATICA

Per "pratica" s'intende un'azione svolta tramite l'impiego di metodi, tecniche e strumenti, divenuti familiari in base alla conoscenza ed a facoltà acquisite dalla consuetudine.

La pratica è il risultato della combinazione tra sapere e fare; essa consiste in un'azione umana prodotta dal processo di continuo apprendimento che intercorre tra gli attori di una comunità sociale.

Si apprende tramite tentativi ed errori che fanno crescere competenza, autonomia e responsabilità (expertise), dimenticando come e quando si apprende.

Si apprende tacitamente attraverso l'esperienza acquisita nel realizzare un'azione, confrontandosi con le azioni e le esperienze compiute dagli altri.

Per tali motivi, una buona pratica funziona in un determinato contesto sociale (locale) ed in una particolare circostanza (temporale) e non è automaticamente esportabile in altri contesti e circostanze.

Il trasferimento delle buone pratiche dai contesti (locali e temporali) ove sono state realizzate a altri contesti, dipende dal tipo di apprendimento ivi esistente.

Se l'apprendimento è continuo ed aperto all'innovazione ed al cambiamento, il trasferimento è facilitato dall'attitudine all'integrazione tra culture, stili

di vita diversi, dimensione locale (quella vissuta da una specifica comunità) e globale (quella vissuta dalle altre comunità vicine e lontane su scala inter-regionale e planetaria).

A tal fine una buona pratica deve possedere tre requisiti di trasferibilità (capacità di trasferimento): dimostrazione (è cioè concreta), coinvolgimento (è frutto della partecipazione di molti attori locali), novità (esprime approcci e metodi diversi da quelli usualmente praticati).

I tre requisiti servono a tradurre la buona pratica in lezioni applicabili in contesti (locali e temporali) diversi da quelli ove essa è nata.

Una volta estratti dal contesto di origine, i contenuti dei suddetti requisiti devono essere rielaborati, combinandoli con le caratteristiche del contesto ove si vogliono innestare per produrre un nuovo ciclo di apprendimento che darà origine ad una nuova buona pratica.

Il trasferimento non è, quindi, meccanico ma evolutivo: una buona pratica è trasferibile solo se non riproduce se stessa, ma facilita l'attuazione di una nuova buona pratica; buona perché funziona, quindi, nel contesto sociale (locale e temporale) nel quale si sta operando.

Possiamo utilizzare tabelle simili a quella qui proposta e che si riferisce all'albero dei "come – come", quello relativo alla soluzione del problema, identificando gli attori (chi), le loro motivazioni (perché), quello che hanno fatto o stanno facendo (cosa), l'area territoriale di intervento (dove), nonché la fonte di tali informazioni.

Soluzione ipotizzata	Chi	Perché	Cosa	Dove	Fonte (*)
Come					

(*) riportare le indicazioni di riferimento, ad esempio, il sito Internet consultato, al fine di poter facilmente ritrovare tali documenti di base

Alcuni indirizzi Web per la ricerca di buone pratiche	Contenuto
www.aeidl.be	Sviluppo locale
www.cordis.lu/	CORDIS - <i>Ricerca e sviluppo tecnologico</i>
europa.eu.int/comm/regional_policy/projects/stories/index_en.cfm	EU - Politica regionale - <i>Storie e progetti di successo</i>
europa.eu.int/comm/dgs/employment_social/index_en.htm	EU - Politica dell'occupazione
europa.eu.int/comm/employment_social/esf/en/member/examples/exindex.htm	EU - Fondo Sociale Europeo - <i>Esempi di buone pratiche</i>
www.eurada.org/	Associazione di agenzie di sviluppo
www.ebn.be/pub/page.cfm	EU - Centri per l'innovazione e l'impresa (BIC, etc.)
www.iclei.org/europractice/	ICLEI - Sviluppo locale sostenibile - <i>Buone Pratiche</i>
sd-online.ewindows.eu.org	Portale dell'UE sullo Sviluppo Sostenibile
www.rural-europe.aeidl.be/rural-en/	Sviluppo Rurale (LEADER)
www.sustainabledevelopment.org/blp	Sviluppo sostenibile - <i>Buone Pratiche</i>
www.oecd.org	OCSE - Vari campi di sviluppo locale (economico, sociale, occupazionale, sostenibile, etc.)
www.eurofound.ie/themes/sustainability/sd-online.html	Molti altri siti sullo sviluppo sostenibile
www.enterweb.org/	Il portale della conoscenza per le piccole imprese
www.bestpractices.org	ONU - Habitat - <i>Buone pratiche</i>
hdr.undp.org	ONU - Rapporti sullo Sviluppo Umano
www.wbcsd.ch/aboutus.htm	Il Consiglio Mondiale delle Imprese per lo Sviluppo Sostenibile

Una volta creata questa sorta di contenitore virtuale, dove raccogliere idee che servono ad aiutarci nella “ricerca di soluzioni”, possiamo formulare alcune nostre ipotesi per accrescere, se necessario, la qualità di quelle finora suggerite, usando una tabella simile alla seguente. Roma, in particolare, solo un terzo del personale precedentemente addetto ai Servizi per l'impiego è stato trasferito alla Provincia (81 unità) a fronte di un bacino di 2.600.000 abitanti.

LE DOMANDE	Soluzioni	Suggerimenti di miglioramento
Cosa: ambiente, economia, socio-cultura		
Perchè: equità sociale, interlocale e intertemporale		
Come: diversità, sussidiarietà, partnership & networking, partecipazione		

Potremo, anche, riposizionare la gamma di *stakeholders* già interessati dall'insieme dei “progetti bandiera” e verificare se occorre aggiungerne altri, per il ruolo che verrebbero assumere nella realizzazione delle soluzioni ipotizzate. Useremo una tabella già a noi nota.

Ruolo degli stakeholders	Interesse	Influenza	Impatto	Informazione	Grado di coinvolgimento
Promotori					
Beneficiari					
Sostenitori					

Come si sa, il grado di coinvolgimento deriva dal totale del punteggio (da 0 a 5) attribuito a tali *stakeholders* in ciascuna delle seguenti aree di valutazione:

Interesse	Quanto forte può essere il loro interesse alle soluzioni ipotizzate?
Influenza	Quanto forte può essere la loro influenza di bloccare tali soluzioni?
Impatto	In che misura dovrebbero prendere parte alle decisioni?
Informazione	In che misura potrebbero avere informazioni e dati utili?
Grado di coinvolgimento	Quale dovrebbe essere il loro effettivo coinvolgimento al progetto? (Totale dei risultati)

Valore aggiunto

Si può quindi concludere il lavoro che ci ha permesso di focalizzare problemi e soluzioni, evidenziando il valore aggiunto da queste ultime alla situazione attuale.

SITUAZIONE ATTUALE: problemi	FUTURO: soluzioni
Quale cambiamento in termini di innovazione di approcci, metodi, strumenti?	

FRUIT BASKET STRADEN (FBS)

La Fruit Basket Straden è un'associazione turistica della piccola regione di Straden istituita nel 1976 da un gruppo di giovani locali per organizzare eventi culturali.

Attraverso l'ampia integrazione dei settori del turismo, dell'agricoltura e delle attività culturali l'associazione si è sviluppata sia come importanza, sia come numero di addetti.

Lo sviluppo di una visione comune tra i quattro comuni (con un totale di 4000 abitanti) dell'area ha dato un chiaro orientamento allo sviluppo locale. L'Associazione ha creato un centro culturale in cui vengono organizzate manifestazioni, *workshop*, corsi professionali, sponsorizzazioni delle attività agrituristiche favorendo un agriturismo di qualità.

Le attività svolte come FBS sono molte, tra cui: gestione congiunta dell'agriturismo locale; eventi culturali; festival di musica etnica locale ed internazionale; iniziative artigiane e gastronomiche (tra cui la valorizzazione della qualità del vino locale); organizzazione di un galleria d'arte locale e di un festival di teatro di strada. Tutto questo ha evidenziato ed accresciuto la versatilità culturale della regione e la cultura imprenditoriale delle sue comunità rurali, sostenuta anche tramite corsi di formazione presso la Camera dell'Agricoltura.

(F. Strati, *Sviluppo regionale sostenibile. Un approccio integrato, Quaderni della programmazione n. 2*, Edizioni Regione Toscana, Firenze, 1999, disponibile su sito: www.regione.toscana.it)

» 11 Potenziale locale «

* Problematiche

L'analisi del contesto locale e l'individuazione del valore aggiunto (il cambiamento), che le nostre ipotesi di soluzione apporterebbero alla situazione attuale, necessitano di essere ampliati al fine di abbracciare e considerare tutto il potenziale sviluppabile del nostro contesto locale, leggendolo in termini di sviluppo di capacità e di *empowerment*.

Tale sviluppo si può misurare analizzando le dimensioni che caratterizzano ciascun fattore chiave del potenziale sociale (capacità del governo, capitale umano e capitale sociale), e la rete di relazioni da cui esse sono collegate. Allo stesso tempo è inoltre necessario analizzare le modalità di interazione e interdipendenza che si instaurano tra i tre fattori chiave sopra indicati, per concludere poi combinando le due analisi.

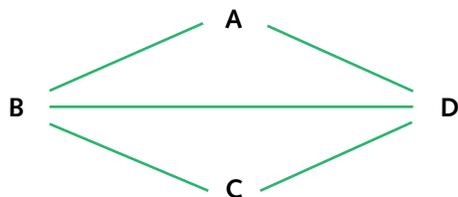
Questo articolato processo, che utilizza ancora una volta, la *SWOT* analysis, permette così di costruire un quadro della complessità della *governance* locale, individuandone le aree di potenziale sviluppo e le ipotesi di strategie attivabili per valorizzarle.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come leggere le potenzialità del contesto locale in termini di creazione di capacità e di *empowerment*?
- Quali sono i fattori chiave del potenziale locale e le dimensioni che li caratterizzano?
- Come individuare le relazioni tra i suddetti fattori chiave?

È utile usare la seguente tabella valutativa che riguarda le relazioni tra: capacità di governo, capitale umano e capitale sociale.

Per quanto concerne le **capacità di governo**, va considerata la relazione circolare tra quattro fattori chiave:

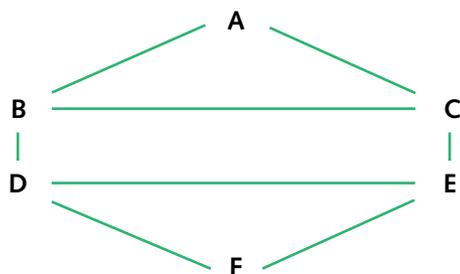


- A.** distribuzione di competenze e responsabilità in materia di politiche del lavoro e dello sviluppo affinché le varie dimensioni territoriali possano gestire in comune tali materie (relazioni di integrazione);
- B.** facilitazione dell'autonomia di potere decisionale sulle suddette competenze e responsabilità (relazioni di equilibrio dinamico)
- C.** creazione di opportunità e spazi per interazioni eque (relazioni tra diversità)
- D.** accesso all'informazione, al dialogo ed al dibattito (relazioni di coinvolgimento)

Fattori chiave del potenziale sociale locale (Capitale Umano)	S Punti forti, perché sono molto presenti:	T Ci sono Minacce al loro sviluppo, costituite da:	W Debolezze, perché c'è una carenza di:	O Ci sono Opportunità per il loro sviluppo, costituite da:
A				
B				
C				
D				
Quali azioni sono necessarie affinché				
Sintesi delle azioni				

Per quanto, infine, concerne il **capitale sociale**, si possono individuare questi altri fattori:

- A.** valorizzazione delle specificità territoriali, scoprendo il sapere locale (relazione tra conoscenza codificata e tacita);
- B.** apertura all'arricchimento della cultura locale, promuovendo la coesione multiculturale (relazione tra culture diverse);
- C.** coesione sociale (relazione tra interessi di categorie sociali differenti)
- D.** molteplicità di interazioni, sviluppate da animatori locali (relazione tra reti sociali diverse)
- E.** sistema di valori condivisi, considerando le interdipendenze ambientali, socio-culturali ed economiche (relazione tra valori inerenti ad aree di attività diverse)
- F.** capacità di creare visioni di sviluppo condivise (relazione tra futuro e presente)



Fattori chiave del potenziale sociale locale (Capitale Sociale)	S Punti forti, perché sono molto presenti:	T Ci sono Minacce al loro sviluppo, costituite da:	W Debolezze, perché c'è una carenza di:	O Ci sono Opportunità per il loro sviluppo, costituite da:
A				
B				
C				
D				
E				
F				
Quali azioni sono necessarie affinché				
Sintesi delle azioni				

ALIMENTARE IL POTENZIALE LOCALE

Sarà il primo caso al mondo di area molto vasta, l'intera provincia di Siena che conta circa 250.000 abitanti, sottoposta a una sorta di risonanza magnetica, una ricerca scientifica mediante i più sofisticati indicatori di sostenibilità sviluppati negli ultimi anni. Al termine di tre anni di lavoro le indicazioni sullo stato di salute di tutti i componenti ambientali, (suolo, aria, acqua, soprassuoli, fauna, biotopi, paesaggio, emergenze storiche, cultura), produrranno una certificazione di qualità del territorio e metteranno gli amministratori in grado di valutare alternative di sviluppo economico.

Il progetto, denominato SPIn-Eco (Sostenibilità in Provincia di Siena mediante Indicatori Ecodinamici), è stato presentato il 16 giugno 2001 a Siena: voluto fortemente dall'Amministrazione Provinciale con la partecipazione del Comune di Siena, sarà realizzato grazie al finanziamento della Fondazione del Monte dei Paschi (costo complessivo, oltre quattro miliardi) e all'analisi scientifica, coordinata dall'Università di Siena, di oltre cinquanta giovani ricercatori, allievi di scienziati prestigiosi nel campo dello sviluppo sostenibile come Prigogine, Daly ed Odum e alla supervisione di quattordici docenti provenienti dalle università del Maryland, della California, di Berlino e di Copenhagen. Tutti guidati dal professor Enzo Tiezzi docente di chimica fisica presso il dipartimento di scienze e tecnologie chimiche e dei biosistemi dell'ateneo senese, che ha illustrato il progetto nelle sue linee scientifiche fondamentali, mentre l'assessore provinciale all'ambiente Alessandro Piccini ha posto l'accento sulla valenza amministrativa di questo studio e sui risvolti economici e sociali, visto che i risultati di SPIn-Eco garantiranno indicazioni di tutela ambientale e indirizzi di governo del territorio mirati a favorire, grazie anche alla certificazione dei prodotti, nuova e maggiore ricchezza. Ne risulteranno accresciuti e qualificati, ha affermato Piccini, il quadro conoscitivo e l'assetto programmatico dell'Amministrazione Provinciale, di cui è parte essenziale il Piano Territoriale di Coordinamento. La relazione sullo stato dell'ambiente e la definizione degli indicatori di sostenibilità sosterranno il processo di Agenda 21 che sarà contestualmente avviato dalla Provincia e permetteranno di sperimentare e applicare strumenti di audit alle attività pianificatorie, programmatiche e organizzative dell'Ente dando concreto avvio ad una politica per lo sviluppo sostenibile. Di quella che fino ad oggi è stata una teoria scientifica, appunto lo sviluppo sostenibile, per la prima volta

sarà dimostrabile l'applicazione alla realtà in virtù di questo lavoro di ricerca che farà del territorio senese un enorme laboratorio.

Da parte sua il sindaco di Siena Maurizio Cenni ha sottolineato con soddisfazione la logica di programmazione integrata su area vasta che sta alla base del progetto mentre il vice presidente della Fondazione del Monte di Paschi Flavio Mocenni ha voluto ricordare le tre buone ragioni che hanno convinto l'istituzione da lui rappresentata a finanziare SPIn-Eco: la qualità dell'analisi scientifica, la politica di tutela ambientale che ne deriverà e le sicure ricadute economiche.

La ricerca, che si baserà su tutti gli indicatori possibili come energia, capitale naturale, analisi dei cicli di vita, exergia, impronta ecologica e bilancio del gas serra, analizzerà settori produttivi importanti in campo agricolo industriale (in particolare tipicità come vino e cristallo) e in campo turistico, e avrà come obiettivo fondamentale la valutazione delle risorse e della loro gestione nel territorio, per costituire una programmazione più oculata che si richiami ai principi della sostenibilità. Dopo tre anni di questa sorta di risonanza magnetica, saranno conferite al territorio senese le certificazioni ambientali EMAS 2, ISO 14001 e ISO 14040, importanti valori aggiunti che garantiranno la qualità dei prodotti senesi e una maggiore penetrazione sui mercati. Un ruolo di controllore sarà svolto da RINA, la società del Gruppo Registro Italiano Navale, cui spetterà, al termine della ricerca, rilasciare le certificazioni.

L'intero progetto *SPIn-Eco* è consultabile sul sito internet dell'Amministrazione Provinciale di Siena www.provincia.siena.it

» 12 Futuro e capacità attuali «

* Problematiche

Al fine di definire e, successivamente, gestire percorsi di lungo termine finalizzati ad una nuova visione dello sviluppo e dell'occupazione locale, è necessario adesso confrontare l'immagine del futuro che vogliamo creare e la situazione attuale, espressa in termini di capacità e risorse disponibili. Tale comparazione serve a leggere meglio il percorso di cambiamento e attrezzare i Servizi pubblici per l'impiego ed i loro *stakeholders* per realizzarlo in modo dinamico.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come valutare l'orientamento al cambiamento nella dimensione quotidiana dei Servizi pubblici per l'impiego?
- A quali dimensioni e criteri di cambiamento fare riferimento?
- Come valutare la dinamica di cambiamento espressa dal contesto di riferimento?
- A quali leve di trasformazione fare riferimento?

Valutare la distanza tra futuro e capacità attuali

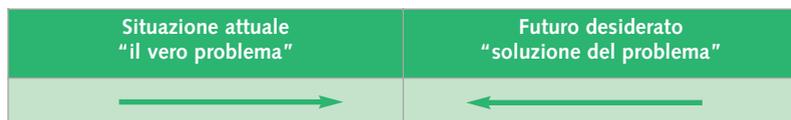
Le precedenti sessioni sono state tappe importanti per elaborare il materiale necessario a proporre alcuni percorsi di sviluppo che orientano all'occupazione sostenibile.

Abbiamo:

- ascoltato i segnali di cambiamento, provenienti dai "progetti bandiera"; enucleando problemi affrontati e soluzioni proposte, ruolo ed grado di coinvolgimento degli stakeholders;

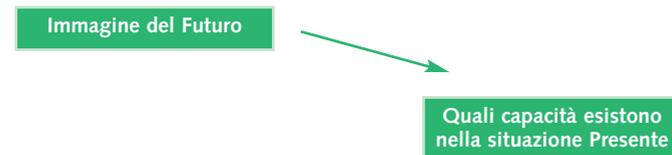
- utilizzato tali valutazioni per svolgere l'analisi SWOT dell'orientamento, percepibile nel contesto locale, verso lo sviluppo sostenibile, ipotizzando percorsi (azioni) che portano ad una visione del futuro (medio - lungo periodo);
- evidenziato il problema reale, cioè quello che, secondo noi, sembra avere dimensione maggiore, in quanto riesce a rappresentare tutti gli altri, raggruppati per vicinanza di contenuto;
- ipotizzato la soluzione basilare, cioè quella che, secondo noi, sembra poter rispondere al problema reale, in quanto riesce a rappresentare tutte le altre soluzioni, raggruppate per vicinanza di contenuto;
- supportato l'individuazione delle soluzioni, ampliando la nostra conoscenza sullo "stato dell'arte" con un'analisi della letteratura più aggiornata e l'esame di esperienze provenienti da altri contesti locali (buone pratiche);
- riesaminato ruolo e coinvolgimento degli stakeholders ai fini dell'elaborazione e della gestione di futuri percorsi di sviluppo;
- delineato azioni di miglioramento della Governance (capacità di governo, capitale umano e sociale) tramite l'analisi SWOT del potenziale locale.

Nelle tappe suddette risiede il valore aggiunto di una strategia che nasce dalla comparazione tra due aree: quella della presente percezione del presente (la situazione attuale, ossia il problema); quella della presente percezione del futuro desiderato (la situazione che vogliamo avere, ossia la soluzione).



Le opzioni si aprono, infatti, ragionando per "dissonanza", rompendo i nostri modi "convenzionali" di vedere la situazione attuale (contesto locale e tendenze decise da strategie globali di cambiamento innovatore). In questo esercizio, tipico del pensiero strategico, si manifesta la consapevolezza e la capacità di innovazione dei promotori di un piano di azione locale per l'occupazione e lo sviluppo sostenibile.

Il primo compito da svolgere è quello di cogliere la distanza tra le visioni di nuovo sviluppo ed occupazione e la situazione attuale della capacità, per elaborare e gestire percorsi che si possano avvicinare all'immagine del futuro.



Emergono due domande principali:

- quale dinamica di cambiamento è espressa dal contesto locale di riferimento, includendo in tale valutazione anche la capacità di stimolare il cambiamento da parte dei Servizi pubblici per l'impiego e delle altre agenzie di sviluppo?
- quali soluzioni possono ipotizzarsi per aumentare la dinamica di cambiamento?

I nostri Servizi per l'impiego devono diventare attivi partecipanti allo sviluppo locale.

Essi possono svolgere un ruolo cruciale per combinare una serie di iniziative e politiche settoriali in un sistema integrato di sviluppo locale.

(OECD, *ILEs: a challenge to public employment services*, OECD, 1985)

Per rispondere a tali domande, ricorreremo, ancora una volta, all'uso strategico dell'analisi SWOT.

Dal punto di vista del contesto locale, la valutazione della dinamica di cambiamento può essere fatta tramite sei leve di trasformazione suggerite dal sistema *SQM Sustainable Quality Management* ®:

- sviluppo della comprensione dei problemi;
- apprendimento continuo ed aperto;
- negoziazione e co-decisione;
- creazione di una visione condivisa;
- orientamento al cliente;
- orientamento al risultato.

Dal punto di vista dei Servizi pubblici per l'impiego e delle altre agenzie di sviluppo, la valutazione della capacità di stimolare il cambiamento può essere fatta tramite sei componenti, raccolte nell'acronimo CARMMA, che esprime l'energia che regola i comportamenti quotidiani dei servizi.

Il CARMMA dei servizi ha una sostanziale convergenza nelle sei leve di trasformazione suggerite dal sistema SQM, perché orienta:

- al cliente (C); è basilare pensare al "cliente" e non all'utenza, che rimembranze storiche vedono indifferenziata e passiva. Porre al centro il cliente significa riconoscerlo come persona attiva e questo ci aiuta a capire per chi lavoriamo e quali prospettive di sviluppo aiutiamo ad aprire;
- all'apertura (A); essa è contemporaneamente interna (intra - organizzativa) ed esterna (inter - organizzativa); non ci possono essere centri ed agenzie in conflitto l'una con l'altra ed al proprio interno; ci deve essere un sano stimolo alla concorrenza che vede negli altri il nucleo di nuove opportunità per il miglioramento continuo del nostro intervento; questa "apertura" si determina se migliora la volontà e la capacità di comprendere i problemi del contesto locale nel quale operiamo; se, infatti, il nostro riferimento è alla comprensione dei problemi, il conflitto si riduce perché, per risolverli, non bastiamo solo noi, abbiamo bisogno di collaborare con altre agenzie, enti, associazioni, etc.;
- al risultato (R); esso orienta la nostra capacità di innovare continuamente e proporre servizi di qualità; se i servizi non sono di qualità, il risultato si ridurrà; se ragioniamo in termini di risultati e non di obiettivi generici, aumentiamo la nostra capacità di vedere il futuro (visione) e quindi di contribuire a creare cambiamenti nell'interesse delle comunità sociali attuali e future;

- alla missione (M); essa consiste nell'adottare stili comportamentali coerenti a sostenere una visione chiara del perché agiamo; non quindi per espletare delle funzioni ma per agire a favore di nuove prospettive di sviluppo locale. Per che cosa stiamo lavorando? Come vogliamo sviluppare un territorio? Come facilitiamo un saggio e consapevole uso sinergico delle risorse economiche, socio-culturali ed ambientali del territorio nel quale operiamo? Operatori e Servizi per l'impiego vanno infatti considerati come agenti ed agenzie di cambiamento e di sviluppo locale che investono in persone (come stabilisce il Fondo Sociale Europeo), cioè in capitale umano e sociale. Senza tale visione del proprio ruolo, i centri per l'impiego seguiranno strade ormai note, andando a rafforzare lo storico esercito dei "burocrati dell'impiego". Se abbiamo chiaro qual è il nostro ruolo, possiamo contribuire a creare una visione di più vasto respiro, relativa allo sviluppo del contesto locale dove operiamo e, pertanto, condivisa con gli altri stakeholders;
- al mercato (M); perché dobbiamo essere capaci di agire sia sul fronte della domanda sia su quello dell'offerta; dobbiamo, quindi, saper negoziare ed essere in grado di agevolare la negoziazione e la co-decisione tra soggetti differenti; dobbiamo promuovere e qualificare il marketing socio-occupazionale; dobbiamo essere visibili ai nostri clienti e raggiungere quelli che pensiamo possano avvalersi positivamente della nostra offerta di servizi;
- all'apprendimento continuo ed aperto (A); dobbiamo essere noi per primi fortemente orientati al nuovo, alla sperimentazione, essere chiaro esempio dell'apprendere ad apprendere; solo così, rafforziamo la nostra capacità di apertura e alimentiamo quotidianamente un processo di crescita per noi e per gli altri.

Per quanto riguarda la **dinamica di cambiamento**, va considerata la relazione circolare tra le suddette sei leve di trasformazione:

A. sviluppo della comprensione dei problemi. Si nota un miglioramento nella consapevolezza dei problemi, una crescita culturale collettiva che stimola la capacità di ricercare nuove soluzioni?

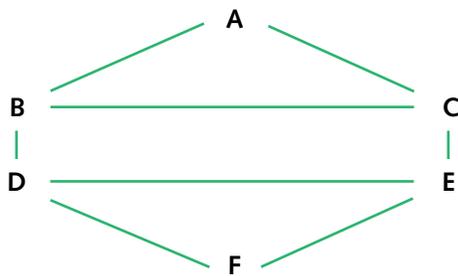
B. apprendimento continuo ed aperto. Esistono processi di apprendimento, individuali e sociali, che facilitano l'apertura mentale degli stakeholders verso le esperienze di altre persone, culture e realtà sociali, stimolando lo sviluppo di capacità creative finalizzate al cambiamento?

C. negoziazione e co-decisione. Si sono raggiunti accordi affidabili, con un ampio consenso su soluzioni eque e durature, che riconoscono l'esistenza di differenti punti di vista, interessi e delle specifiche ragioni che li motivano, in modo tale da poterli integrare nel processo decisionale di obiettivi, politiche, iniziative, progetti, etc.?

D. creazione di una visione condivisa. Ci sono visioni di sviluppo condivise dagli stakeholders (tramite, ad esempio, la costruzione di scenari di riferimento e la loro discussione in appositi seminari aperti a tutti gli interessati; l'organizzazione di forums come luoghi stabili di dibattito; la diffusione e l'analisi delle buone pratiche; l'organizzazione di dibattiti pubblici, gruppi di lavoro aperti, etc.)?

E. orientamento al cliente. Sono considerati attentamente gli interessi, i bisogni e le capacità dei gruppi, delle persone e delle comunità verso le quali le decisioni sono dirette, coinvolgendo costoro, responsabilizzandoli nella formulazione e gestione delle azioni?

F. orientamento al risultato. Sono analizzate le aspettative dei gruppi, delle persone e delle comunità, al fine di poter meglio individuare le finalità d'intervento, formulando chiari risultati attesi ed effetti concreti, dando trasparenza alle decisioni ed ai processi di attuazione, monitorando l'andamento delle iniziative (successi e difficoltà), cogliendone effetti economici, socioculturali ed ambientali, per introdurre i necessari cambiamenti durante la loro realizzazione e valutandone i risultati effettivi in rapporto con quelli attesi?



Leve di trasformazione (Dinamica di cambiamento)	S Punti forti, perché sono molto presenti in:	T Ci sono Minacce al loro sviluppo, costituite da:	W Debolezze, perché c'è una carenza di:	O Ci sono Opportunità per il loro sviluppo, costituite da:
A				
B				
C				
D				
E				
F				
Quali azioni sono necessarie affinché				
Sintesi delle azioni				

MOBILITARE LE CAPACITÀ LOCALI: ÖKOPROFIT – GRAZ - AUSTRIA

Ökoprofit Graz, società di consulenza ambientale, fornisce alle aziende locali le soluzioni tecniche per ridurre la quantità di rifiuti, le emissioni inquinanti, il miglioramento dei processi produttivi e dell'utilizzo delle risorse.

La società è nata nel 1991 dalla collaborazione tra il dipartimento per l'ambiente del Comune di Graz ed un gruppo di ricerca dell'Istituto di Ingegneria Industriale dell'Università di Graz.

Dal 1991, sono state coinvolte più di 60 imprese. Esse hanno rapidamente compreso il beneficio economico prodotto dallo scambio di esperienze e dal coinvolgimento di amministratori della città, scienziati e consulenti.

Tramite le iniziative di Ökoprofit, sono state create nuove opportunità occupazionali, innovatrici eco-imprese, reti relazionali (*networks*) tra attori in precedenza isolati, tra piccole e grandi imprese, tra operatori privati e pubblici, tra ricerca universitaria ed imprese e tra ambientalisti ed imprenditori.

Ökoprofit ha avuto successo anche in altre parti dell'Austria. Il progetto per processi e prodotti più puliti (*Cleaner Production Centre*) è ormai ampiamente conosciuto e diffuso in Austria.

È stato creato il "Club Ökoprofit", un «pool di innovazione» del quale fanno parte esperti, funzionari pubblici ed imprenditori di tutti i tipi, istituzioni (come, ad esempio, la Camera di Commercio). Gli imprenditori che partecipano al programma restano membri del club Ökoprofit, favorendo così un continuo apprendimento collettivo che permette l'integrazione costante delle tematiche ambientali nella gestione aziendale quotidiana e legando la dimensione locale a prospettive di cambiamento che interessano tutto il mondo. Infatti, il *network* Ökoprofit comprende Comuni ed attori europei in rapporto con agenzie internazionali (UNIDO) che consentono il mantenimento di relazioni con i paesi dell'Europa centro/orientale e con paesi d'oltre oceano (Brasile).

Ökoprofit svolge le proprie attività tramite *meeting*, scambi di informazione e conoscenza, gruppi di lavoro sulla protezione ambientale. Quest'iniziativa ha ottenuto significativi successi sia in termini di redditività economica delle imprese coinvolte, sia per il miglioramento delle condizioni ambientali locali.

Ökoprofit è scaturita dal lavoro di un gruppo di ricerca universitario (STENUM). Il successo di Ökoprofit, sia sul piano economico (riduzione dei costi aziendali), sia su quello del consenso imprenditoriale e sociale, è stato possibile anche perché sono stati ricercati le più avanzate tecniche e tecnologie di protezione ambientale, adattandoli ad ogni tipo di impresa (piccola, media o grande) ed al contesto locale.

Il dipartimento per l'ambiente del Comune di Graz ha contribuito molto a sensibilizzare le imprese sull'utilità di far esaminare e migliorare le loro prestazioni produttive dal punto di vista dell'impatto ambientale ed energetico.

(altre informazioni disponibili in www.eaue.de/winuwd/52.htm)

» 13 Collegamento & Coinvolgimento «

* Problematiche

Il risultato della valutazione precedentemente svolta e del percorso di analisi fin qui realizzato sarà una sintesi delle azioni che è necessario attivare nel contesto locale per:

- facilitare la dinamica di cambiamento;
- accrescere le potenzialità del contesto locale;
- orientare all'occupazione e allo sviluppo sostenibile.

Tali azioni vanno adesso integrate, riconsiderando anche il coinvolgimento e i ruoli degli stakeholders previsti, per costruire percorsi di miglioramento della strategia occupazionale volta allo sviluppo locale sostenibile.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come assicurarsi che le azioni selezionate perseguano concretamente l'orientamento allo sviluppo sostenibile?
- Come articolare una valutazione degli stakeholders che permetta di:
 - verificare l'inclusione di tutte le tipologie di portatori e detentori di interesse?
 - facilitare un assegnamento adeguato dei compiti specifici?
 - costruire partnership e reti relazionali fondate sulla collaborazione?

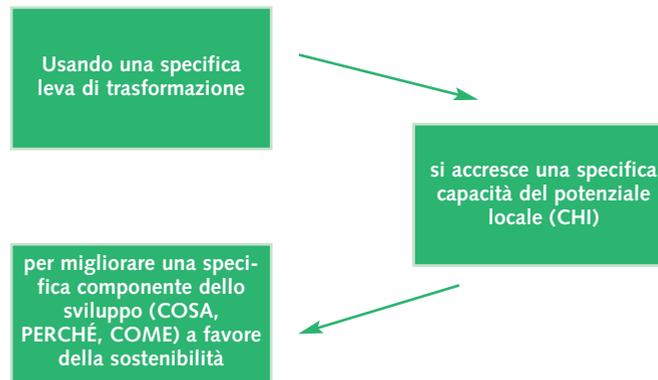
Collegare le ipotesi di soluzione per coinvolgere gli stakeholders

Abbiamo finora compiuto un percorso che ci ha permesso di vedere il futuro possibile del contesto locale, modificando, integrando e facendo evolvere con più precisione quanto era emerso dall'albero / diagramma dei "perché – perché" (problemi) e, di conseguenza, da quello dei "come – come" (soluzioni).

Siamo, infatti, di fronte ad una gamma di soluzioni che sono finora emerse in termini di azioni relative:

- alla dinamica di cambiamento;
- al potenziale locale;
- all'orientamento verso lo sviluppo e l'occupazione sostenibile.

Sintesi delle azioni per facilitare la dinamica di cambiamento	Sintesi delle azioni per accrescere le potenzialità del contesto locale	Sintesi delle azioni per migliorare l'orientamento all'occupazione ed allo sviluppo sostenibile
Sviluppo della comprensione dei problemi	I quattro fattori chiave per la capacità di governo	Ambiente
Apprendimento continuo ed aperto		Economia
Negoziare e co-decisione		Socio-cultura
Creazione di una visione condivisa	I sei fattori chiave per accrescere il capitale umano	Equità sociale
Orientamento al cliente		Equità interlocale
Orientamento al risultato		Equità intertemporale
	I sei fattori chiave per accrescere il capitale sociale	Diversità
		Sussidiarietà
		Partnership & networking
		Partecipazione



Mettiamo adesso in connessione tali soluzioni per formulare percorsi di azione che vanno nella seguente direzione.

La domanda a cui rispondere è:

- quale leva di trasformazione usare per accrescere la capacità del potenziale locale (fattori chiave) a svolgere attività orientate allo sviluppo ed all'occupazione sostenibile?

Si risponde a tale domanda, per passi successivi:

Passi	Esempio di azioni strategiche
1° Selezionare un'azione strategica tra quelle ipotizzate per le leve di trasformazione	"Sviluppare corsi di formazione sulla costruzione di un'Agenda Locale 21" è un'azione individuata tramite la SWOT analysis riguardante la leva "Apprendimento continuo ed aperto"
2° Selezionare un'azione strategica relativa ad una componente dell'orientamento allo sviluppo sostenibile e che può essere influenzata positivamente dalla suddetta leva di trasformazione (cioè dall'azione in essa contenuta)	"Aumentare il risparmio energetico nelle piccole e medie imprese del settore tessile" è un'azione individuata tramite la SWOT analysis relativa alla componente "Ambiente"
3° Finalizzare l'azione della leva di trasformazione a quella dell'orientamento, determinando una vera e propria traiettoria	Si può, quindi, formulare la seguente traiettoria: Sviluppare corsi di formazione sull'Agenda Locale 21 che riguardano anche il risparmio energetico nelle piccole e medie imprese
4° Selezionare un'azione strategica relativa ad un fattore chiave del potenziale sociale, che può essere utile al suddetta traiettoria	"Supportare la crescita di imprese certificate EMAS" è un'azione individuata tramite la SWOT analysis relativa al fattore chiave "Cultura imprenditoriale creativa, innovatrice e responsabile dal punto di vista sociale ed ambientale"
5° Aggregare le suddette azioni per definire una nuova e più coerente linea operativa di "problem solving" (soluzione di problemi)	Si può, quindi, formulare una più mirata linea operativa: Sviluppare corsi di formazione sull'Agenda Locale 21 per favorire la certificazione EMAS delle piccole e medie imprese, trovando anche soluzioni per il risparmio energetico nei loro cicli produttivi

Emergerà, così, una serie di percorsi che sono finalizzati a migliorare l'orientamento delle strategie occupazionali verso lo sviluppo sostenibile.

Soluzioni (percorsi di azione)	Orientamento a
	Ambiente
	Economia
	Socio-cultura
	Equità sociale
	Equità interlocale
	Equità intertemporale
	Diversità
	Sussidiarietà
	Networking & partnership
	Partecipazione

Una volta determinati tali percorsi, si può riorganizzare la mappa degli stakeholders, che occorre coinvolgere nelle azioni locali per l'occupazione e lo sviluppo sostenibile, utilizzando una tabella simile alla seguente.

Occorre ricordare che gli stakeholders sono "portatori o detentori di interessi".

Sono detentori, quando loro stessi sono in grado di rappresentare la gamma di interessi di cui fanno parte (ad esempio, un'associazione di categoria imprenditoriale tutela i propri associati; una significativa azienda può rivestire un ruolo determinante per gli interessi sollecitati dalla nostra azione; un sindacato dei lavoratori ha similari funzioni, così come una rappresentanza unitaria di base, un consiglio di fabbrica può essere particolarmente significativo per la sua esperienza, creatività; lo stesso vale per una parrocchia o un prete, a seconda della situazione locale).

Sono portatori di interesse, le organizzazioni ed associazioni che rappresentano un'area di interesse organizzata (associazioni industriali, sindacati dei lavoratori, associazioni ambientaliste, culturali, sociali, ma anche un'agenzia di sviluppo, etc.)

È quindi evidente che si può essere portatore e detentore di interessi allo stesso tempo: ad esempio, un'azienda significativa è anche coinvolta in ruoli di rappresentanza nell'associazione imprenditoriale, etc.

Esistono però molti casi in cui gli interessi non possono essere espressi in modo organizzato, perché nel contesto locale mancano associazioni di tutela: ad esempio, non esiste l'associazione di consumatori, della piccolissima impresa, delle donne maltrattate, dei giovani a rischio di esclusione sociale, degli immigrati, etc.

In questi casi, sempre in rapporto ai percorsi di azione ipotizzati, occorre trovare chi può "farsi carico" di tali interessi. In genere si ricorre a personalità, studiosi, operatori, i quali hanno una certa conoscenza dei fenomeni in esame, oppure a persone le quali vivono nelle condizioni sopra richiamate.

Esistono poi due specifiche dimensioni, che richiedono per forza il ricorso a "portatori di interessi".

Si tratta della dimensione ambientale e di quella intertemporale.

Tali dimensioni sono definite come quelle degli stakeholders "without voice" (senza voce), cioè coloro i quali non possono esprimersi o perché non sono ancora nati (future generazioni) o hanno modalità di vita diverse da quelle umane (gli altri esseri viventi e le altre componenti della natura). In questi casi, si ricorre generalmente a persone (studiosi, ad esempio) e forme organizzate consapevoli dei problemi dei "without voice" (ad esempio ad associazioni ambientaliste, di tutela della natura, della diversità biologica, dei bambini, delle madri, della famiglia).

Ruolo degli stakeholders	Interesse	Influenza	Impatto	Informazione	Grado di coinvolgimento (totale)
Promotori:					
Beneficiari:					
Sostenitori:					

Come si sa, il grado di coinvolgimento deriva dal totale del punteggio (da 0 a 5) attribuito a tali stakeholders in ciascuna delle seguenti aree di valutazione:

Interesse	Quanto forti sono i loro problemi e l'interesse alle soluzioni ipotizzate?
Influenza	Quanto forte è la loro influenza di bloccare tali soluzioni?
Impatto	In che misura devono prendere parte alle decisioni?
Informazione	In che misura hanno informazioni e dati utili?
Grado di coinvolgimento	Quale deve essere il loro effettivo coinvolgimento al progetto? (Totale dei risultati)

Il grado di coinvolgimento permette anche di articolare il ruolo degli stakeholders per la definizione e la gestione dei percorsi che dovrebbero farci avvicinare all'immagine del futuro da noi delineata (visione).

Si tratta di ipotizzare quali compiti possono essere assegnati ai ruoli rivestiti da ciascuna tipologia di stakeholders, quali azioni e strumenti sono necessari per:

- costruire una solida partnership tra i promotori
- creare reti relazionali in grado di assicurare una fattiva collaborazione da parte dei sostenitori
- assicurare la partecipazione dei beneficiari

Promotori	Competenze ed esperienze professionali (a)	Compiti relativi a ciascun percorso ipotizzato (b)	Azioni e strumenti per la partnership (c)
<p>(a) profilo professionale, finalizzato alle azioni finora ipotizzate, per ogni ente, istituzione, agenzia, servizio, associazione, organizzazione che può assumere il ruolo di partner nel piano per l'occupazione e lo sviluppo sostenibile</p> <p>(b) ad esempio, approfondimento teorico e metodologico, elaborazione di dettaglio, analisi di contesto, organizzazione, responsabilità di un percorso, promozione, informazione, monitoraggio di performance, valutazione di risultati ed impatti, assistenza tecnica, co-finanziamento</p> <p>(c) tappe per la formazione della partnership, modalità organizzative e di conduzione del gruppo, criteri per la gestione democratica, trasparente ed efficiente delle riunioni, etc.</p>			

Beneficiari, inclusi quelli "senza voce" (a)	Forme di rappresentanza dei loro interessi (b)	Azioni e strumenti per la loro partecipazione (b)
<p>(a) tipologia, principali caratteristiche qualitative e numeriche dei "target groups", cioè i gruppi-obiettivo dei percorsi di azione ipotizzati; tipologia e dimensione dei "senza voce" (specie, caratteristiche e numerosità, estensione territoriale delle aree ambientali e loro caratteristiche prevalenti; settori di attività e loro probabile raggio di interesse per le future generazioni)</p> <p>(b) breve profilo, finalizzato alle azioni finora ipotizzate, delle caratteristiche di associazioni, organizzazioni, personalità e studiosi che possono assumere il ruolo di rappresentanti di interessi dei "target groups", inclusi i "senza voce"</p> <p>(c) tappe per il coinvolgimento, modalità organizzative e criteri di partecipazione democratica, trasparente ed efficiente in forums, gruppi di discussione, comunicazione via Internet, etc.</p>		

Sostenitori (a)	Azioni e strumenti per il networking (b)
<p>(a) breve profilo, finalizzato alle azioni finora ipotizzate, delle loro caratteristiche in termini di supporto tecnico, finanziario, amministrativo, logistico, culturale, etc. per la promozione, la diffusione dei contenuti e dei risultati delle azioni, lo scambio di esperienze con altre realtà, etc.</p> <p>(b) tappe per la creazione di reti relazionali, modalità organizzative per l'erogazione del suddetto supporto, criteri di partecipazione a forums, gruppi di discussione, comunicazione via Internet, etc.</p>	

CENTRO PER L'OCCUPAZIONE E L'AMBIENTE – GIESSEN – MITTELHESSEN - GERMANIA

ZAUG è un'impresa sociale per la formazione professionale e l'istruzione. Nata nel 1988, essa rappresenta un chiaro esempio di iniziativa locale per l'occupazione basata su una forte partnership tra la contea di Giessen e varie autorità locali, che assicurano la continuità del necessario sostegno finanziario. Il successo di ZAUG è dovuto al modo innovatore, con il quale la città di Giessen ha cercato di attuare una politica attiva del lavoro per rispondere ai problemi legati ad un elevato tasso di disoccupazione (16%) ed alla crescita delle spese per l'assistenza sociale. ZAUG, nel 1996, impiegava circa 620 persone in due principali aree di attività. La prima area consiste nel sostegno all'occupazione, tramite consulenza, progetti professionali individuali, formazione ed educazione, apprendistato (nei propri laboratori o presso altre aziende in dodici settori occupazionali), corsi preparatori, specifica consulenza e formazione per le donne. La seconda area riguarda lo sviluppo di attività imprenditoriali, soprattutto nei settori del riciclo e delle tecnologie ambientali. ZAUG è sempre stata al centro di vivi dibattiti pubblici. Infatti, essendo una struttura privata con finalità sociali, essa ha un importante ruolo nel miglioramento della situazione socio – occupazionale ed ha positivi effetti sui bilanci delle autorità locali. ZAUG ha acquisito sostegno e considerazione da un ampio numero di attori locali, con i quali sviluppa un intenso *networking* sociale. Amministratori, istituzioni, politici di differenti partiti hanno compreso l'utilità delle iniziative di ZAUG, che è capace di mobilitare un ampio

sostegno a livello locale, statale, federale ed europeo. ZAUG ha, per esempio, avuto una considerevole influenza nel varo del programma del Land di Hessen “Lavoro invece di assistenza”, che finanzia adeguatamente lo sviluppo di iniziative similare.

(F. Strati, *Sviluppo regionale sostenibile. Un approccio integrato*, Quaderni della programmazione n. 2, Edizioni Regione Toscana, Firenze, 1999, disponibile su sito: www.regione.toscana.it)

» 14 Discussione di scenari e percorsi «

* Problematiche

La chiusura di questo percorso coincide con l'apertura dei workshop di presentazione e progettazione di sviluppo locale ed occupazionale che i Servizi per l'impiego saranno adesso in grado di attivare.

La sintesi ottenuta integra le varie ipotesi di azione e propone i compiti da affidare agli stakeholders in base alle specifiche competenze e al grado di coinvolgimento: è il momento di convocare gli stakeholders selezionati, costituire un gruppo di coordinamento e organizzare un workshop di presentazione dello scenario disegnato e dei percorsi ipotizzati per raggiungerlo.

Il workshop servirà, se ben presentato e gestito, a delineare un nuovo scenario (risultato della collaborazione e negoziazione tra i partecipanti) e a integrare i percorsi necessari per raggiungerlo con le proposte e le ipotesi degli stakeholders coinvolti.

Risultato finale: il Piano di Azione Locale, frutto della collaborazione tra i Servizi pubblici per l'impiego (con il ruolo centrale di promotori di comportamenti e metodi integrati e strategici, e dunque orientati all'innovazione e alla sostenibilità) e gli attori locali del territorio.

Questa sessione affronta i temi seguenti:

- Come presentare in modo chiaro e sintetico lo scenario delineato e il problema principale selezionato?

- Come scegliere gli stakeholders da convocare al workshop?
- Come organizzare la gestione del workshop?
- Come valutare il risultato finale in termini di completezza, concretezza e consistenza?

Discutere le ipotesi di piano con un gruppo selezionato di stakeholders

Riconsideriamo le linee guida, che abbiamo costruito attraversando le sessioni precedenti, per poterle presentare agli stakeholders in modo comprensibile.

Esse devono essere discusse per raggiungere la massima condivisione possibile su finalità e percorsi nell'immediato futuro.

Ci sono vari metodi, più o meno sofisticati, che evitano sia il riduttivo confronto assembleare, sia l'interminabile discussione tra esperti.

Noi suggeriamo di prendere parti delle tecniche impiegate nel metodo degli "scenario – workshops" (laboratori di scenario), rendendoli più maneggevoli anche in situazioni locali, ove ancora non è presente una qualificata offerta di facilitatori e facilitatori.

FACILITATRICE / FACILITATORE

Si tratta di un profilo professionale estremamente importante per la creazione delle Agende Locali 21, dei piani locali per l'occupazione, etc.

È presente in alcune agenzie di sviluppo locale, ma buone prospettive si aprono per gli stessi Servizi pubblici per l'impiego, dove coloro che si occupano di politica attiva del lavoro devono sempre più acquisire tale professionalità.

Il ruolo di facilitazione è infatti parte integrante di quelli di interazione, connessione e cambiamento, sui quali abbiamo definito la missione dei Servizi pubblici per l'impiego.

Uno scenario è la visione di un possibile futuro. Per avvicinarsi a tale visione è necessario costruire percorsi fattibili. Sono, generalmente, presentati quattro scenari perché essi sollecitano una discussione ampia, che è mediata tramite l'attività dei facilitatori.

Può, comunque, essere sufficiente uno scenario per semplificare il quadro di ragionamento senza ridurre la sua complessità. Si deve trattare però di uno scenario che sia veramente alternativo all'attuale situazione.

Si contrappongono, così, due visioni del contesto locale: una sostenibile (futuro) e l'altra non sostenibile (presente).

Quali strade percorrere per colmare tali differenze?
Chi si occuperà della gestione di tali percorsi?

Su tali problematiche va incentrata la discussione con un gruppo selezionato di stakeholders.

È evidente che il risultato della discussione tra gli stakeholders potrà produrre un terzo scenario, in quanto in parte diverso da quello proposto dal gruppo di progetto. Così sarà anche per i percorsi necessari a raggiungerlo.

Rendiamo, quindi, chiara la visione del futuro, contrapponiamola alla situazione presente ed esplicitiamo i percorsi che riteniamo necessari per passare dalla seconda alla prima.

Esplicitiamo la differenza e la distanza tra i due scenari: quello futuro e quello attuale.



Il futuro deve essere formulato come soluzione principale, in grado di accogliere nella sua dimensione più ampia tutti le altre soluzioni.

Il presente va caratterizzato come problema principale, in grado di accogliere nella sua dimensione più ampia tutti gli altri problemi.

Si espongono, quindi, i percorsi principali che fanno passare dalla situazione insostenibile (presente) a quella che riteniamo possa essere sostenibile (futuro).

Si fanno ipotesi sugli stakeholders che possono gestire tali percorsi.

Presentiamo, cioè, un quadro d'insieme composto da:

Visione del futuro	Soluzione di maggiore dimensione
Situazione attuale	Problema di maggiore dimensione
Percorsi per raggiungere la visione	Soluzioni articolate per problemi specifici
Stakeholders da coinvolgere	Beneficiari, promotori e sostenitori

Tale quadro d'insieme deve permettere agli stakeholders, convocati negli scenario workshops, di:

- costruire la propria visione del futuro, negoziarla tra loro e condividerla;
- generare idee che, sulla base della visione condivisa, determinino “cosa fare” e “da parte di chi” per raggiungerla.

Molta attenzione va posta sulla scelta degli stakeholders da convocare ed alle procedure con le quali si gestiscono gli scenario - workshops.

Le persone da convocare devono essere al massimo 40, per poter avere quattro gruppi di lavoro gestibili da un coordinatore e da quattro facilitatori e quattro tutors, esterni, cioè indipendenti dagli stakeholders.

VEDERE IL FUTURO CON LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI

In un paese nel nord del Canada, Strathcona Country, (con una popolazione di circa 85.000 abitanti) la FIA (Futures-Invention Associates) ha tenuto un seminario di pianificazione immaginario -strategica con 25 dirigenti amministrativi senior della contea.

I partecipanti sono stati invitati ad “uscire dal loro ruolo” e, indipendentemente dalla loro posizione ufficiale, a centrare l'attenzione su ciò che era importante per loro, come persone.

Il risultato è stata l'ideazione di immagini del futuro non convenzionali.

I partecipanti si sono resi conto che anzitutto il Comune e poi gli stessi cittadini avrebbero dovuto impegnarsi a creare il proprio programma personale di immagini, sviluppando un dialogo creativo tra funzionari senior e cittadini stessi. A tal fine nel 1990, è nato il progetto “Strathcona Tomorrow”, mentre la FIA costituiva gruppi di lavoro per la pianificazione formati da cittadini guida, assistenti e personale comunale del progetto.

Le persone furono invitate ad elaborare la visione in ogni particolare, fornendo scenari su una grande varietà di argomenti.

I cittadini invitati hanno definito 26 obiettivi operativi oltre alle azioni strategiche, le persone responsabili e le risorse necessarie a raggiungere lo scopo.

Il materiale delle immagini, gli scopi e i problemi irrisolti sono stati sottoposti all'intera popolazione per avere reazioni, feedback e nuove ipotesi di soluzione.

Sono state concordate molte linee di condotta e sono nate alleanze tra il governo e i cittadini e tra i settori pubblici e privati. Si è instaurato in tal modo un costante dialogo su come, ad esempio, bilanciare il consumo e lo sviluppo sostenibile.

(New Economics Foundations, *Participation works*, NEF, London)

Le persone da convocare devono essere:

- individuate secondo il ruolo che rivestono nel contesto locale e rispetto al piano da noi proposto;
- rappresentative della composizione della popolazione locale in termini di età, genere, professione e retroterra culturale;

- motivate per assicurare un proficuo impegno ed un rispetto dei tempi di lavoro.

Occorre dare tempo alle suddette persone e fornire loro in anticipo i materiali elaborati dal gruppo di progetto.

È preferibile distinguere due serie di workshops:

- la prima dedicata alla costruzione della visione;
- la seconda destinata alla discussione dei percorsi ed a chi li potrà gestire.

Tra le due serie, occorre far passare un po' di tempo per la riflessione individuale (almeno due settimane ed al massimo tre mesi). Se il tempo che intercorre tra le due sessione è ampio (tre mesi), occorre che i facilitatori ed i tutors seguano di settimana in settimana le suddette persone, con colloqui telefonici e, se utili, questionari.

Ogni sessione può durare al massimo due giorni e mezzo. Deve essere organizzata con un preciso ordine del giorno e basata su lavori di gruppo.

Prima di ogni sessione, chi coordina il workshop, chi facilita i gruppi di lavoro, nonché i tutors, devono riunirsi per determinare una gestione congiunta delle attività.

A fine di una giornata di lavoro, ci deve essere tempo per tirare le fila del lavoro svolto, discutere i problemi emersi e trovare le soluzioni.

Ogni sessione deve concludersi con materiali prodotti dalle / dai partecipanti.

Le persone scelte come facilitatrici e tutors devono sintetizzare tali materiali per proseguire i lavori nel giorno successivo.

FUTURE SEARCH A SUTTON – LONDRA – INGHILTERRA

“Future Search” è una tecnica che permette di coinvolgere fino a 64 persone, di diversi retroterra disciplinari e settoriali, in una sessione di lavoro di due giorni e mezzo per esplorare il passato, il presente ed il futuro della loro comunità.

Nel caso del London Borough di Sutton, sono stati coinvolti 50 cittadini e

decisori politici. Sono stati individuati otto gruppi – chiave di *stakeholders* (dai giovani agli imprenditori). Più di cento ore sono state necessarie per selezionare persone rispondenti a tre criteri: avere informazioni; essere influenzate da eventi futuri; oppure influenzare gli eventi.

Quando i partecipanti arrivarono al workshop, trovarono manifesti marcati con “globale”, “Sutton” e “personale”. Ciascun manifesto era tanto lunga da coprire gli ultimi tre decenni. Ogni persona scrisse i propri eventi chiave per ciascun decennio. Vennero, quindi, discussi e sintetizzati i risultati. A livello “globale”, i ricordi di molte persone coincidevano. Anche la striscia sugli eventi “personali” mostrava similarità.

Successivamente, è stato creato un altro grande manifesto come “mappa mentale” che mostrava le tendenze che influenzavano Sutton. Si è arrivati ad una vista d'insieme condivisa da tutte le persone. Alla fine, tutte le opinioni ed i punti di vista erano visibili, appesi alle pareti della sala di riunione. Vennero formati dieci gruppi di lavoro, che con energia e passione, formularono vari piani di azione. I risultati sono serviti alle persone convocate per continuare a lavorare sugli obiettivi condivisi in quella riunione.

(Walker P. “Turning dreams into concrete reality” in *New Economics*, Winter 1995, citato in Warburton D., *Community and Sustainable Development*, Earthscan Publications, London, 1998)

L'attività degli scenari – workshops deve concludersi con due prodotti, che, come già detto, sono: la visione del futuro condivisa dalle / dai partecipanti; i percorsi per raggiungerla con l'individuazione degli stakeholders che gestiranno tali percorsi.

Sulla base di tali risultati, che focalizzano ulteriormente e selezionano i materiali elaborati durante le varie sessioni di lavoro, si redige “il piano di azione locale”.

Esso ha bisogno di una verifica finale in termini di **completezza, concretezza e consistenza** delle azioni proposte.

Il Piano è completo se affronta problemi rilevanti dal punto di vista dell'orientamento allo sviluppo sostenibile.

Quindi, verificheremo se essi sono esplicitati a sufficienza, o se è necessario ancora lavorarci sopra per uscire dalla genericità.

In ogni caso, è probabile che i risultati dello scenario-workshop ci forniscano elementi per correggere ed integrare quanto avevamo già elaborato.

COMPLETEZZA dei problemi esaminati dal Piano	Esplicita		Correzioni ed integrazioni
	Si	In parte	
Ambiente			
Economia			
Socio-cultura			
Equità sociale			
Equità interlocale			
Equità intertemporale			
Diversità			
Sussidiarietà			
Networking & partnership			
Partecipazione			

Il piano è concreto se le soluzioni proposte rappresentano un effettivo avanzamento rispetto allo “stato dell’arte” del contesto locale, cioè un’innovazione di approcci, metodi e strumenti.

Quindi, verificheremo se tale valore aggiunto emerge effettivamente, o se è necessario ancora lavorarci sopra per uscire dalla genericità.

In ogni caso, è probabile che i risultati dello scenario-workshop ci forniscano elementi per correggere ed integrare quanto avevamo già elaborato.

CONCRETEZZA delle soluzioni (percorsi di azione) proposte dal Piano	Effettivo valore aggiunto		Correzioni ed integrazioni
	Si	In parte	
Ambiente			
Economia			
Socio-cultura			
Equità sociale			
Equità interlocale			
Equità intertemporale			
Diversità			
Sussidiarietà			
Networking & partnership			
Partecipazione			

Il piano è consistente se i percorsi di azione proposti sono “auto-contenuti” ed “auto-propellenti”.

Quindi, verificheremo se ciascuno di essi aumenta “autonomamente” la capacità degli stakeholders in termini di consapevolezza, conoscenza ed abilità professionali e relazionali.

Verificheremo, allo stesso tempo la complementarietà dei percorsi proposti, cioè la loro convergenza nella visione di sviluppo futuro emersa dallo scenario-workshop.

Anche in questo caso, apporteremo correzioni ed integrazioni a quanto avevamo già elaborato.

CONSISTENZA delle soluzioni (percorsi di azione) proposte dal Piano	Apporto autonomo e complementare all'aumento di capacità		Correzioni ed integrazioni
	Si	In parte	
Ambiente			
Economia			
Socio-cultura			
Equità sociale			
Equità interlocale			
Equità intertemporale			
Diversità			
Sussidiarietà			
Networking & partnership			
Partecipazione			

Abbiamo così gli elementi per la stesura definitiva del “piano di azione”, articolato per temi e contenuti.

Temi	Contenuti
Visione del futuro	Soluzione di maggiore dimensione
Situazione attuale	Problema di maggiore dimensione
Analisi del contesto locale	Risultati delle analisi SWOT
Articolazione dei problemi	Completezza per gruppi di problemi
Percorsi per raggiungere la visione	Concretezza e consistenza delle soluzioni (azioni) per gruppi di problemi
Stato dell'arte della conoscenza	Riferimenti mirati alla letteratura più aggiornata ed alle buone pratiche (interne e di altri contesti locali)
Avanzamento apportato al suddetto stato dell'arte	Innovazione negli approcci, metodi e strumenti
Continuità e trasferibilità	Azioni e strumenti per l'integrazione dei percorsi ed il trasferimento ad altre realtà locali
Stakeholders da coinvolgere	Beneficiari, promotori e sostenitori
Promotori	Competenze, compiti, azioni e strumenti per la partnership
Beneficiari	Azioni e strumenti per la loro partecipazione
Sostenitori	Azioni e strumenti per il networking

