

FairJob / Anello forte

**SCENARI E STRATEGIE
PER VALORIZZARE IL PERCORSO
NEL FUTURO PROSSIMO**



STUDI E COMPETENZE PER
SCENARI FUTURI

Coordinamento redazionale: Francesca Fattorini

Contributi: Francesca Fattorini, Roby Parissi, Gaia Orondini, Alberto Robiati

Direzione: Alberto Robiati

Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri

www.forwardto.it

forwardto | studi e competenze per scenari futuri

v. Maria Vittoria, 38 - 10123 Torino

p.iva 12211930016 - c.f. 97849550013

forwardto.it

INDICE

- 1. Introduzione: cornice progettuale**
- 2. La metodologia del Futures & Foresight**
- 3. Inserimento lavorativo di persone fragili: le variabili in gioco**
- 4. Inserimento lavorativo di persone fragili: scenari e strategie**
- 5. Capitalizzare l'esperienza dei case manager: planning 2023**
- 6. Potenziale futuro del percorso**

1. Introduzione: cornice progettuale

Al termine del percorso laboratoriale svolto per il progetto FairJob nel corso del 2022, il team Forwardto in collaborazione con IRES Piemonte ha proposto un ulteriore processo-laboratorio di progettazione collettiva, mediante scenari strategici, finalizzato a individuare percorsi per la valorizzazione a medio e lungo termine delle esperienze maturate.

L'idea è nata dall'esigenza di capitalizzare conoscenze e competenze apprese con FairJob ed esplorare modalità possibili per estendere gli insegnamenti a un ecosistema più allargato. A questo riguardo, si è optato per coinvolgere in questo processo-laboratorio anche le/i partecipanti del progetto "Anello forte", le cui finalità impattano sul tema centrale: l'inserimento lavorativo di persone fragili in Piemonte.

La scelta di mettere a sinergia le eredità di entrambi i progetti è stata maturata sulla base di un ulteriore arricchimento del valore potenziale - in termini di capitale umano e relazionale - e un accrescimento dell'eterogeneità - in termini di prospettive, sensibilità, contesti - che costituiscono fattore cruciale per i processi *foresight-driven*, vale a dire focalizzati sull'uso del futuro come strumento strategico, progettuale, trasformativo e coesivo.

In questa cornice è stato individuato lo Scenario Planning come metodo specifico per gestire l'incertezza e produrre scenari futuri possibili dai quali elaborare risposte strategiche. Obiettivo condiviso è stato quello di arrivare alla produzione di piani d'azione, nel breve-medio termine, adattabili in funzione della variabilità dell'ecosistema, micro e macro, a partire da sfide e opportunità.

L'intero percorso è stato pensato per accompagnare in maniera graduale le/i partecipanti nei processi di "futurizzazione". Il laboratorio è stato svolto dunque muovendosi attraverso una serie di passi strutturati, a partire dall'attivazione di una mentalità orientata al futuro (*foresight mindset*), fino all'elaborazione delle narrative degli scenari futuri e poi alla costruzione di piani d'azione adattabili a contesti mutevoli, incerti, complessi.

2. La metodologia del Futures & Foresight

Complessità, accelerazione, discontinuità e incertezza sono la cifra dell'epoca che viviamo. I cambiamenti sono sempre più profondi e repentini in ogni contesto. Tutti i giorni riceviamo stimoli su queste trasformazioni in atto nella società (e nei mercati) e sulle conseguenti, ipotetiche evoluzioni future: per capitalizzarli servono competenze strategiche e di innovazione nuove e complementari.

La disciplina *Futures Studies* e *Strategic Foresight* ("Futures & Foresight") può ampliare il nostro bagaglio di conoscenze e il set di capacità di visione e strategia, nutrendo il potenziale innovativo e trasformatore di decision-makers, change-makers e talenti.

Si tratta di un insieme di competenze, integrate da metodologie sistematiche, funzionale a interpretare i cambiamenti nell'ambiente, delineare e valutare possibili futuri basati su tali cambiamenti, e utilizzare le informazioni estratte da questi scenari per definire concrete azioni nel presente e nel futuro prossimo.

Differentemente dalla tradizionale pianificazione strategica, il *Futures & Foresight* lavora su finestre temporali di lungo periodo, elaborando scenari alternativi, per fornire conoscenze funzionali a sostenere decisioni e azioni di breve termine.

Questa capacità di esplorare il futuro (scenari e alternative), cogliendo le opportunità offerte dalle discontinuità (*cigni neri*, *wild cards*) e dai segnali deboli per sperimentare nuovi processi, spinge l'innovazione e la alimenta.

Il futuro così "utilizzato" diventa quindi uno strumento e assolve a diverse funzioni:

- *strategica* [futuro come dispositivo anticipante]
- *innovativa* [futuro come dispositivo trasformativo]
- *aggregativa* [futuro come dispositivo coesivo e di team building]
- *progettuale* [futuro come dispositivo di design thinking]
- *significante* [futuro come dispositivo di comprensione e sense-making]

La metodologia *Futures Studies & Strategic Foresight (Science)* fa riferimento a un campo disciplinare specifico ed è utilizzata in ambito strategico (imprese, governi) per esplorare scenari futuri alternativi. Lo scopo è disegnare o riconfigurare strategie e roadmap nel presente, in modo da orientare decisioni e comportamenti nel quotidiano e rendere adattabili i piani d'azione. Si tratta di un approccio teorico-metodologico che consente di: gestire l'incertezza e migliorare la pianificazione; prepararsi ai cambiamenti e comprendere meglio il presente; supportare le decisioni di investimento e sostenere le innovazioni; attivare processi trasformativi collettivi.

I *Futures Methods* hanno caratteristiche e finalità diverse. Consentono di studiare i fenomeni e le tendenze del presente indagandone le probabili implicazioni future; aiutano a esplorare scenari alternativi e a mappare le possibili sorprese ed eventi "impensabili"; facilitano la costruzione di visioni strategiche di futuri auspicati su cui innestare roadmap e piani d'azione.

2.1. Il metodo Scenario Planning

Lo *Scenario Planning* è un metodo di pianificazione strategica che molte organizzazioni utilizzano per rendere flessibili piani d'azione a breve, medio e lungo termine. È uno strumento progettato e utilizzato in particolare per far fronte ai cambiamenti e alle incertezze dell'ambiente in cui la realtà opera.

Il metodo consente di elaborare diversi scenari, ossia prefigurazioni descrittive di futuri ipotetici, alternativi, che riflettono prospettive diverse su sviluppi passati, presenti e futuri, e che possono fungere da base per l'azione. Per arricchire gli scenari si individuano le forze di cambiamento in atto che potranno avere implicazioni in futuro, alcuni eventi significativi, i principali attori e le loro motivazioni: tutti elementi che possano fare immaginare possibili evoluzioni di dinamiche sociali, territoriali, di mercato, di settore, organizzative.

Gli scenari non sono previsioni. Non intendono essere "giusti" o "sbagliati", "buoni" o "cattivi", ma offrire immagini del futuro interessanti (e in alcuni casi stimolanti o addirittura controverse, provocatorie). Forniscono uno spazio per esplorare modi alternativi in cui il cambiamento potrebbe svilupparsi e le scelte che le varie parti interessate potrebbero fare in diverse condizioni.

La sfida successiva diventa poi stabilire in che modo affrontare ognuno degli scenari ipotizzati, attraverso l'elaborazione di piani d'azione.

Per le 2 giornate di workshop con case manager e operatrici/opertori di *FairJob* e *Anello forte*, abbiamo applicato la variante del metodo che applica una "matrice 2x2". Questa applicazione consente, dopo aver identificato le variabili in gioco, di indagare gli scenari a partire dalle cosiddette "incertezze critiche", cioè quelle variabili a maggior impatto e a maggior incertezza (vale a dire: ancora aperte a possibili diverse evoluzioni future).

La costruzione di scenari è preceduta ad alcuni passaggi propedeutici:

- **individuare la “focal issue”:** rappresenta il futuro che vogliamo indagare, la questione che sarà al centro dell’esplorazione, accompagnata dalla scelta di un’area geografica e una finestra temporale specifiche. Nel nostro caso, la focal issue scelta è stata: *scenari possibili per il 2026 nel sistema dell’inserimento lavorativo delle persone fragili in Piemonte*;
- **identificare le forze di cambiamento (Driving Forces):** gli scenari saranno storie che descrivono come diversi insiemi di forze interconnesse portano a futuri diversi. Per fare questo è necessario identificare le forze di cambiamento (*driving forces*);
- **individuazione delle “incertezze critiche”:** scopo della costruzione di scenari è esplorare i confini dell’incertezza visualizzando una vasta gamma di risultati futuri. Obiettivo di questa fase è trovare le 2 variabili più impattanti (quanto la forza, il fenomeno, la variabile impatta sulla nostra “focal issue”) e più incerte (quanto la forza, il fenomeno, la variabile è incerta/o, cioè ancora aperta a sviluppi alternativi). Per selezionare le incertezze critiche valutiamo tutte le forze individuate, con una votazione da 1 (poco) a 10 (molto) sia per l’impatto che per l’incertezza.

3. Inserimento lavorativo di persone fragili: le variabili in gioco

Riportiamo qui gli esiti del percorso iniziato online il 21 febbraio e culminato con il workshop in presenza del 7 e 8 marzo 2023, nel quale le/i partecipanti hanno co-costruito una roadmap e un planning per innovare l'inserimento lavorativo delle persone fragili al 2026. Il percorso si è concluso con un follow-up online per valorizzazione e "lesson-learned" il 14 marzo.

Il lavoro è stato articolato in diversi passaggi, il primo dei quali è stato funzionale a costruire il tessuto relazionale tra partecipanti provenienti da due differenti percorsi ("FairJob" e "Anello forte"), e ciò ha significato attivare un processo collettivo di «faturizzazione», che allenasse la "mentalità di gruppo" alla pensabilità del futuro (*futures thinking*).

In questa prima fase è stato condotto un esercizio in cui i partecipanti hanno indagato, in un arco temporale ben definito (dal 2010 al 2030), i "momenti di cambiamento" che poi sono diventati strutturali e costanti, e le possibili future "discontinuità" (cambiamenti nel futuro). Sono diversi gli obiettivi di questa fase di esplorazione: a) analizzare il contesto storico per proiettarsi verso il futuro; b) costruire una prospettiva comune su momenti importanti di cambiamento; c) individuare possibili pattern di cambiamento.

Dopodiché abbiamo condotto lo "scanning" del sistema esistente per identificare le variabili in gioco, come le forze di cambiamento in atto e categorie di attori su scala "micro": beneficiarie/i, rete di enti del sistema, equipe di operatrici/tori, istituzioni (finanziatori e erogatori di servizi) e, infine, territorio (PA, imprese, media, scuole, società civile).

Quanto segue presenta la clusterizzazione dei contributi raccolti e la sistematizzazione da parte del team di ricerca di Forwardto.

Per prima cosa, abbiamo proceduto con l'individuazione di forze del cambiamento, che è stata facilitata dal framework STEEP, costruito concettuale che aiuta a organizzare il contesto esterno per categorie (sociale, tecnologico, economico, ecologico e politico):

1. Forze di cambiamento su scala "macro":

ASPETTI SOCIALI

- invecchiamento della popolazione
- aumento forbice sociale
- aumento inclusione lavorativa

ASPETTI TECNOLOGICI

- nuove soluzioni tecnologiche in aumento
- aumento della digitalizzazione per semplificare i processi
- aumento delle forme di interazione umani-tecnologia
- aumento della formazione tecnologica
- aumento strumenti per la ricerca del lavoro

ASPETTI ECONOMICI

- aumento degli incentivi per le assunzioni
- mercato del lavoro sempre più dinamico

ASPETTI ECOLOGICI

- crescita nuove professionalità legate alla sostenibilità
- aumento fenomeno "auto-produzione"
- potenziamento trasporti
- aumento siccità

ASPETTI POLITICI

- nuove politiche europee
- gestione migrazioni "risorsa vs emergenza"
- introduzione di forme di reddito universale

2. Variabili "micro" per categorie di attori differenti:

BENEFICIARIE/I

- cambiamento profilo delle/i beneficiarie/i in arrivo (nazionalità, età, motivo del loro arrivo, livello di istruzione ecc.)
- aumento fondi per servizi di inserimento lavorativo
- aumento servizi per donne con minori

RETE

- aumento modelli cooperativi e di diffusione delle risorse
- integrazione del Terzo Settore con PA e società civile
- trasversalità risorse umane tra pubblico e privato

EQUIPE

- aumento multidisciplinarietà nelle equipe
- aumento momenti di restituzione e condivisione in equipe

ISTITUZIONI

- snellimento tempi e procedure burocratiche in immigrazione
- protocollo multi-agenzie
- rafforzamento reti transnazionali in tema immigrazione
- volontà politica di investire / non investire

TERRITORIO

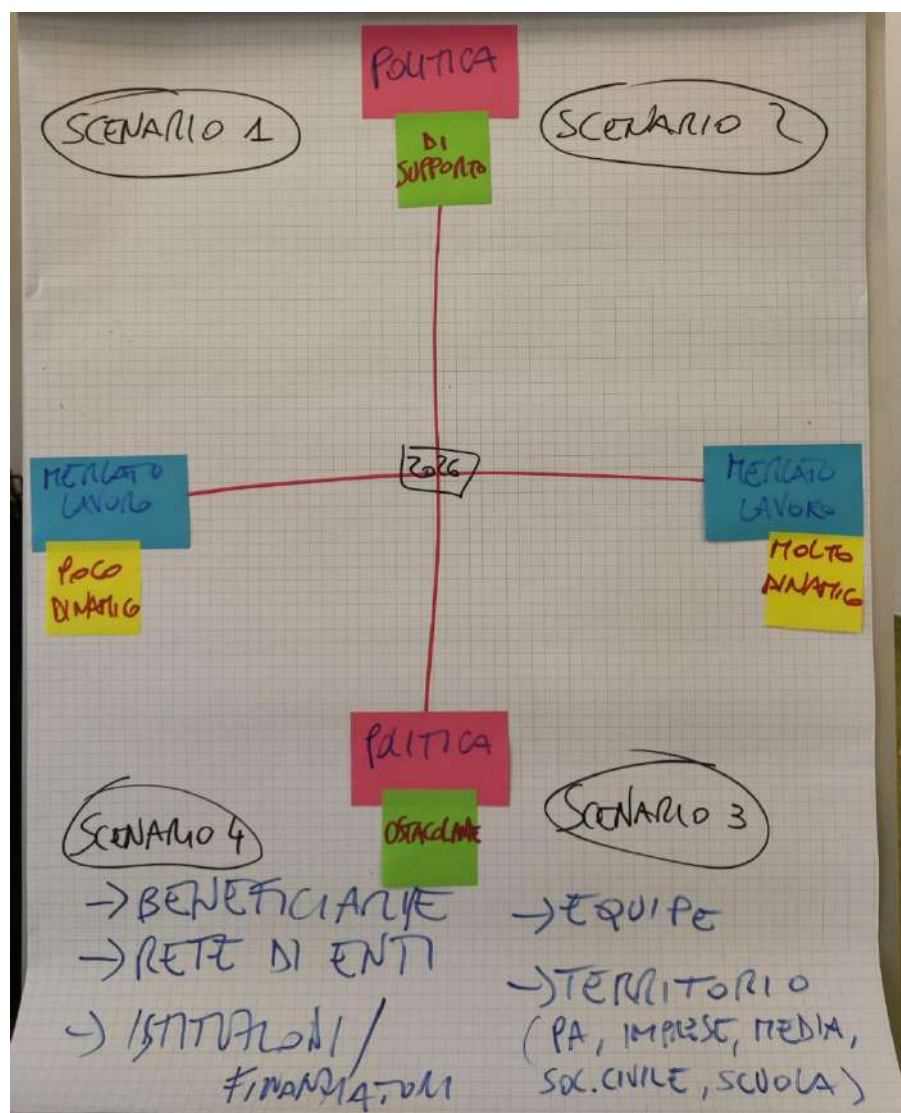
- momenti dal basso per costruire comunità accoglienti
- coprogettazione territoriale
- aumento dei tavoli di lavoro per soluzioni abitative
- prassi condivise per una visione d'insieme

Questa parte si è conclusa con la valutazione dell'impatto e dell'incertezza relativamente alle variabili in gioco individuate precedentemente, tenendo sempre presente la *focal issue*: *sistema dell'inserimento lavorativo delle persone fragili in Piemonte al 2026*.

Le variabili che hanno ricevuto un maggiore riscontro riguardano il **mercato del lavoro** e il suo dinamismo (che può essere, nel periodo considerato 2023-2026, più o meno dinamico) e la **politica**, sia per quanto riguarda le politiche di accesso che di gestione dei migranti (che può essere di supporto o di ostacolo).

Le 2 variabili - "incertezze critiche" (cioè fortemente impattanti ma piuttosto "aperte" a possibili alternativi sviluppi e quindi incerte) - vengono quindi inserite nella matrice 2x2, esprimendo per ognuna la polarizzazione:

mercato del lavoro = poco dinamico \longleftrightarrow molto dinamico
politica = di supporto \longleftrightarrow ostacolante



4. Inserimento lavorativo di persone fragili: scenari e strategie

Individuate le variabili attraverso la valutazione dell'impatto e dell'incertezza delle driving forces, le/i partecipanti hanno sviluppato gli scenari in forma narrativa, per raccontare una storia significativa, al 2026.

SCENARIO 1: il sistema di inserimento lavorativo gode del supporto della politica, in un mercato del lavoro poco dinamico

FORMA(senza)AZIONE

Il sistema presenta molte opportunità, che faticano tuttavia a declinarsi nella realtà, per via di un mercato statico e chiuso. Benché supportati da attività di formazione e tirocini, le/i beneficiari/e non riescono a trovare posti di lavoro. Chi trae un reale beneficio dalle politiche, sono le reti di enti, il territorio e le equipe che vedono investimenti da parte delle istituzioni e possono costituire tavoli di lavoro con team numerosi e multidisciplinari.

SCENARIO 2: il sistema di inserimento lavorativo gode del supporto della politica, in un mercato del lavoro molto dinamico

YES, WE CAN (SOLO COSE BELLE)

Le/i beneficiari/e hanno maggiore stabilità e flessibilità, grazie alla valorizzazione delle competenze (attraverso il riconoscimento di titoli) e soprattutto l'agevolazione nei permessi di soggiorno. Le reti di enti lavorano con procedure più trasparenti e più snelle, che permettono di spostare il focus sul mantenimento della qualità di vita delle fasce deboli e non più sull'emergenzialità. Il territorio è accogliente e considera le/i beneficiare/i come parte del tessuto sociale. Le istituzioni premiano il mercato etico con policy a sostegno delle pratiche di integrazione.

SCENARIO 3: il sistema di inserimento lavorativo presenta una politica ostacolante, in un mercato del lavoro molto dinamico

VORREI, MA NON POSSO

Aumento di contratti a breve termine che porta precarietà e sfruttamento delle fasce deboli negli assetti lavorativi. Le risorse sono scarse, motivo per cui i/le beneficiari/e e le equipe si trovano in una posizione di "rincorsa al contratto", sfociando in una bassa professionalizzazione ed in una conseguente dequalifica delle competenze lavorative. Le reti di enti, tuttavia, sono molto sensibili ai temi, incentivando le spinte dal basso e la sensibilizzazione territoriale, talvolta influenzare da un sistema istituzionale incompetente.

SCENARIO 4: il sistema di inserimento lavorativo presenta una politica ostacolante, in un mercato del lavoro poco dinamico

BORN-OUT

I tempi lunghi per l'ottenimento del permesso di soggiorno rendono evidente una situazione di irregolarità per le/i beneficiarie/i e questo rende difficoltosa la loro integrazione e il loro ingresso nel mercato del lavoro. La forbice tra ricchi e poveri si amplia in ottica di un sistema lavorativo precario che non retribuisce legittimamente e giustamente i dipendenti (e il rischio del lavoro nero e di tante forme di sfruttamento). Privato, pubblico e terzo settore si contendono le risorse e quest'ultimo va alla ricerca di forme alternative di finanziamento, tra cui l'autofinanziamento. Con le istituzioni non c'è comunicazione, il terzo settore cerca quindi di collaborare con attori economici privati e tutti i protocolli multi-agenzia sono andati perduti. Le equipe non sono sufficientemente formate, che le spinge a ricercare volontari o integrare le competenze con persone di altri enti. A livello territoriale, le imprese faranno ricorso al lavoro in nero e nella società civile ci sarà una spaccatura tra chi lotta per i diritti e chi si dimostra intollerante o razzista.

Dopo aver attivato capacità immaginative e di proiezione in un futuro di medio termine (2026), ci addentriamo nel territorio della strategia, attraverso l'indagine di possibili **criticità** e **opportunità**. E in conseguenza di queste, si lavora alla definizione di possibili **risposte strategiche**. Le narrative vengono poste in dialogo con la strategia, in modo da poter rintracciare anche delle interconnessioni sconosciute. In questo modo, gli scenari vengono messi alla prova attraverso possibili attuazioni.

SCENARIO 1: "FORMA(senza)AZIONE"

- Criticità: rischio di assistenzialismo (no autonomia dei/le beneficiari/e); illusione e frustrazione tra gli operatori; sovraffollamento e riciclo della richiesta nella rete.
- Opportunità: benessere economico degli operatori; maggiori tempi e spazi per strutturare l'autonomia professionale; possibilità di aprire nuove collaborazioni con aziende per sovrabbondanza di fondi.
- Risposte strategiche: sviluppo di impresa sociale a partire dalla rete; sensibilizzazione sugli stereotipi sociali all'interno del contesto imprenditoriale/aziendale; agenzia immobiliare etica in modo che i privati cittadini possano decidere di affittare anche a migranti.

SCENARIO 2: "YES, WE CAN (SOLO COSE BELLE)"

- Criticità: mancanza di spazi per la formazione e l'aggiornamento; mancanza di equilibrio tra ciò che accade nel contesto e l'agire; difficoltà ad orientare ed indirizzare i/le beneficiari/e nel mercato del lavoro; rischio di frammentazione delle risorse.
- Opportunità: traduzione in lavoro che sia adeguato allo spazio lavoro-casa e che riconosca adeguatamente le competenze e i salari; nascita di nuove figure professionali; personalizzazione del percorso in base alle esigenze; strumenti a favore del lavoro degli operatori.
- Risposte strategiche: aggiornamento e formazione continua, spazi partecipati; equipe di supporto per sfavorire l'isolamento dell'operatore; contesti di lavoro cooperativo tra enti, istituzioni e territorio.

SCENARIO 3: "VORREI, MA NON POSSO"

- Criticità: meno risorse a disposizione degli enti, sia dal punto di vista economico che carenza del personale e questo incide sulle opportunità; influenza che la politica ha nel contesto fa sì che la comunità sia meno accogliente e meno sensibilizzata su questi temi; sfruttamento lavorativo delle persone che fa incrementare le richieste di aiuto ed emergere l'impossibilità da parte degli enti di fornire risposte adeguate.
- Opportunità: maggiore spinta dal basso (attivismo); maggiore offerta di lavoro; riconoscimento della necessità di unione/sinergia tra enti.
- Risposte strategiche: sensibilizzazione che incida sulla società; intermediazione etica con il mondo del lavoro; unione di protocolli tra enti.

SCENARIO 4: "BORN OUT"

- Criticità: i professionisti sono precari e poco aggiornati; le istituzioni sono assenti e non c'è dialogo con le stesse; non vi sono strumenti idonei a fronteggiare le situazioni.
- Opportunità: rafforzamento rete anti-tratta grazie a un lavoro di sinergia tra enti; maggiori attività da parte della società civile, che viene coinvolta nella vita del terzo settore; nuovi finanziatori e nuovi metodi di finanziamento.
- Risposte strategiche: trasversalità delle risorse tra gli enti delle reti; transdisciplinarietà per il rafforzamento e il miglioramento del modo di lavorare e rispondere ai bisogni; campagne di sensibilizzazione per i cittadini e le aziende; creazione interventi di supporto alla comunità di appartenenza.

Clusterizzazione delle risposte strategiche in ottica di costruzione della **roadmap**:

BENEFICIARI/E ED EQUIPE (SERVIZIO)	<ul style="list-style-type: none">• Equipe specializzata di supporto multiservizio.• Collaborazioni per favorire il lavoro cooperativo.• Aggiornamento e formazione operatori attraverso laboratori partecipativi di riflessione.
RETE DI ENTI E ISTITUZIONI	<ul style="list-style-type: none">• Trasversalità di risorse tra enti della rete.• Cooperazione ed attivazione di protocolli tra enti diversi.• Intermediazione etica con il mondo del lavoro con un focus specifico sulle persone.
TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo di imprese sociali a partire dalla rete.• Campagne di sensibilizzazione e promozione per i cittadini.• Creazione interventi di supporto alla comunità di appartenenza.• Agenzia immobiliare etica.• Sensibilizzazione sugli stereotipi sociali e dell'integrazione all'interno di contesti vari.

Dalle risposte strategiche si individuano delle macroazioni anno per anno (dal 2023 al 2026) per la creazione di una roadmap, tenendo conto sempre delle tre dimensioni: beneficiari/e ed equipe (servizio), reti di enti ed istituzioni e, infine, il territorio.

EQUIPE E BENEFICIARI/E (SERVIZIO)

> 2023

- Lettura e risposta ai bisogni specifici dei beneficiari/e delle equipe.
- Continuità dell'equipe multidisciplinare.
- Maggiore formazione degli/delle operatori/trici.

> 2024

- Continuità di piattaforme, tavoli e protocolli multi-agenzia.
- Attivazione di servizi mirati ai bisogni.

> 2025

- Coinvolgimento dei/le beneficiari/e negli obiettivi del progetto.
- Lavoro cooperativo e sistematizzato.

>2026

- Diversificazione dei flussi d'arrivo che comporta una diversificazione dell'offerta.
- Ideazione di strumenti di valutazione d'impatto ed aumento del know-how interno alle equipe.

RETE DI ENTI E ISTITUZIONI

> 2023

- Due incontri di rete su temi specifici mirati alla pianificazione sulle annualità successive.
- Coinvolgimento e sensibilizzazione delle associazioni.

> 2024

- Focus group trasversali sui temi individuati con coinvolgimento di diverse professionalità dei vari enti.
- Formazione reciproca tra rete di enti e associazioni di categoria.

> 2025

- Consolidamento pratiche operative.
- Sperimentazione accompagnata alle aziende per la creazione di una filiera più etica

> 2026

- Linee guida di metodologie di lavoro condivise tra i vari enti.
- Messa a sistema attraverso degli accordi tra le aziende e gli enti stessi.

TERRITORIO

> 2023

- Promozione delle attività di sensibilizzazione pubblica.
- Implementare e promozione delle reti di appartenenza dei/le beneficiari/e, attraverso l'attivazione personale all'interno delle proprie reti di appartenenza.

> 2024

- Promozione della cittadinanza attiva a livello di privati e aziendale.
- Continuità come rete per la presa di contatto ed incentivazione all'interlocuzione tra rete lavorativa e rete di appartenenza.

> 2025

- Contatto ed attivazione dei privati (vicini agli apparati di sensibilizzazione).
- Coprogettazione con le reti appartenenza ed enti del territorio.

> 2026

- Sperimentazioni concrete tra PA e privati di imprese sociali ed agenzie immobiliari etiche.

5. Capitalizzare l'esperienza dei case manager: planning 2023

Come passiamo dal futuro alle decisioni del presente? Il processo si conclude con una pianificazione sul 2023 in cui vengono espresse delle **azioni concrete**, a partire da alcuni **risultati attesi**, distribuite su **tre trimestri** (aprile/maggio/giugno, luglio/agosto/settembre, ottobre/novembre/dicembre). Anche per la pianificazione manteniamo la suddivisione nei tre diversi ambiti (servizio, rete per l'inserimento lavorativo e territorio), rispondendo ad alcune domande:

- COSA (macro-azioni)
- CHI (del gruppo FairJob-Anello forte)
- CON CHI (attori esterni)
- COME (quali strumenti, modalità)
- QUANDO (orizzonte temporale mensile-trimestrale)
- DOVE (eventuali luoghi)
- QUANTO (stima di eventuali costi)

	Servizio	Rete	Territorio
RISULTATI ATTESI	<ul style="list-style-type: none"> • lavoro cooperativo sistematizzato • strumento di valutazione d'impatto • coinvolgimento beneficiari nel progetto • CHI: 2-3 operatori per organizzazione / 1-2 beneficiarie/i per ente • CON CHI: questo gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> • incontri di rete con le associazioni di categoria (Coldiretti, Confartigianato...) • CHI: enti dei vari progetti • CON CHI: Ires Piemonte + aziende / associazioni di categoria • COME: incontri in 	<ul style="list-style-type: none"> • maggiore visibilità sul tema e azioni di sensibilizzazione sul territorio

		<p>presenza</p> <ul style="list-style-type: none"> • DOVE: sul territorio • RISORSE: "Common Ground" 	
APR-MAG-GIU	<ul style="list-style-type: none"> • equipe: da modello "Common Ground", sportello condiviso tra più associazioni (info point) • equipe: monitoraggio • beneficiarie/i: incontro equipe multidisciplinare per individuare strumenti per l'emersione competenze che si possono trasferire dalle/ai beneficiarie/i al gruppo (<i>peer to peer</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ires fa una ricognizione sul territorio sui temi degli incontri di rete, che riguardano l'inserimento lavorativo e con il fine di far emergere anche lo sfruttamento lavorativo 	<ul style="list-style-type: none"> • mappatura territorio, contatti esistenti + presa di contatto nuovi servizi • CHI: ogni ente della rete • CON CHI: partner dei progetti • COME: database condiviso + 3 incontri di condivisione
LUG-AGO-SET	<ul style="list-style-type: none"> • equipe: definizione dell'oggetto della valutazione • equipe: definizione metodo di lavoro comune • beneficiarie/i: formazione sullo strumento da 	<ul style="list-style-type: none"> • 1° incontro di rete per affrontare il tema emerso 	<ul style="list-style-type: none"> • progettazione di interventi di sensibilizzazione con i contatti presi • 1 tavolo di coordinamento generale • sottotavoli territoriali per coinvolgere alcuni

	esperto esterno rivolta all'equipe + beneficiarie/i		contatti strategici (scuole, centri di aggregazione, agenzie di comunicazione)
OTT-NOV- DIC	<ul style="list-style-type: none"> • equipe: definizione strumenti di valutazione con esperto esterno • equipe: sperimentazione del lavoro multi-agenzia • equipe: definizione strumento monitoraggio • beneficiarie/i: formazione per le/i beneficiarie/i • beneficiarie/i: sperimentazione formazione <i>peer to peer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • 2° incontro per le imprese / associazioni di categoria con gli enti 	<ul style="list-style-type: none"> • campagna di sensibilizzazione, divisa per territori, che coinvolga tutti gli enti attraverso un video e un ciclo di eventi esportabile su + territori • CON CHI: media, scuole, centri culturali, partner etc.

6. Potenziale futuro del percorso

Il percorso si è concluso con una sessione di follow-up volta a raccogliere ulteriori spunti utili in grado di far emergere eventuali linee di sviluppo per mettere a terra nel futuro prossimo quanto emerso. Durante quest'ultima sessione abbiamo chiesto alle/ai partecipanti di identificare alcune azioni concrete da attuare nei prossimi 3 mesi *individualmente*, ma in coerenza con il piano d'azione "collettivo" elaborato insieme per il 2023 (presentato nelle pagine precedenti). Ciò ha consentito di assumersi un impegno nel e per il gruppo, condividendo passi concreti a brevissimo termine e socializzando la portata generale dei risultati che ognuna/o è in grado di generare nel proprio quotidiano lavorativo, quando si è operativamente distanti dal gruppo di lavoro FairJob / Anello forte. La videoregistrazione di questa fase è a disposizione per fornire un reciproco allineamento e un rinforzo esercitato dal "controllo sociale" di compagne/i di viaggio sulle singole attività personali.

Riportiamo qui una sintesi in "cluster" di 6 principali direzioni di azione nei prossimi 3 mesi:

- **CONTINUITÀ DELLA RETE.** Valorizzazione della rete di case manager; mantenere la rete, attraverso lo scambio di informazioni, prassi e idee, anche al fine di diversificare i servizi ai beneficiari.
- **IRES COME RACCORDO PER LA RETE.** Ires contribuisce al mantenimento della rete attraverso la raccolta delle aree tematiche per la programmazione di incontri che coinvolgano attori diversi (es. sul tema "tirocini"), proseguimento dei contatti con il mondo lavorativo e continuità con la rete dei case manager.
- **EQUIPE MULTIDISCIPLINARE.** Le equipe in continuità con i vari progetti – proseguono con l'impronta multidisciplinare; sempre a livello di equipe mantenere il focus sulle tematiche "formazione" e "lavoro", anche con aggiornamenti per l'ente e beneficiari con esperti.
- **SPORTELLLO CONDIVISO.** Infopoint collettivo, in continuità con quello che gli enti stanno già sperimentando sul territorio, al fine di renderlo ancora di più una colonna portante e possa portare anche contributi diversi (es. sul tema diritti); ampliare la conoscenza comune di tutti gli attori presenti, per capire quali sono i servizi offerti sul territorio.

- **DEFINIZIONE DEI RUOLI E MESSA IN CAMPO DELLE PROPRIE SPECIFICITÀ.** Ristabilire all'interno del singolo ente le referenze per la progettualità per definire meglio il ruolo all'interno della rete, stabilendo anche i compiti e l'impegno degli operatori esperti (definizione tempo lavoro dell'operatore); mettere a fattore comune le specificità che ciascun ente possiede (es. accoglienza persone trans).
- **MAPPATURA DEL TERRITORIO.** Approfondimento della mappatura del territorio per rintracciare contatti utili anche per i progetti futuri; maggior coinvolgimento dell'operatore, in funzione anche al suo sviluppo professionale, nei rapporti all'interno della rete locale nella presa e nello sviluppo dei contatti con gli enti e i servizi del territorio.

In seguito, è stata erogata una sorta di survey per analizzare e valutare l'intero processo-laboratorio in termini, in particolare, di potenzialità future. Da un'analisi di insieme, comprensiva di tutte le fasi del lavoro, emergono alcune ricorrenze relative a:

1. Aspetti chiave dell'efficacia del processo

Si evidenzia, in maniera piuttosto chiara, come gli aspetti dirimenti per l'efficacia non riguardino "elementi" isolati del processo, bensì la giusta **combinazione e integrazione di capacità, approcci e attitudini** che sovente sono mantenuti slegati nel lavoro di ogni giorno.

Si tratta nello specifico di una "ricetta dell'eterogeneità" nella quale figurano 2 macro-ingredienti dell'efficacia:

- da una parte, processi relazionali e di coordinamento-interdipendenza gruppale che hanno posto le basi per un clima cooperativo volto alla rottura di schematismi e di barriere espressive;
- dall'altra, a partire da grandi quote di incertezza, imprevedibilità e complessità, quello dell'esplorazione di possibilità inedite e di contesti *in trasformazione* calati all'interno di scenari futuri possibili costruiti *in modo verosimile* alla realtà che stiamo vivendo (anziché pensati come "in vitro", isolati dal contesto macro e micro, come spesso avviene nella pianificazione).

In aggiunta, è stato messo in luce come la gradualità di un processo e di una conduzione strutturata (da macro a micro, da esterno a interno) abbia permesso di avvicinarsi con maggiore fiducia a compiti, come quello di pianificazione strategica, a cui le/i partecipanti non erano abituate/i nella quotidiana pratica lavorativa.

2. Replicabilità del processo

In linea con quanto osservato dal team Forwardto nelle precedenti esperienze laboratoriali, anche qui le risposte delle/dei partecipanti mettono in evidenza come l'applicazione dei metodi di Scenario Planning sia multi-contesto e multi-scopo. Sintetizzando, la replicabilità è vista come sensata ed efficace all'interno di:

- **progetti di rete** (es. *Common Ground*) dove gli enti non hanno una forte conoscenza pregressa gli uni degli altri e/o provengono da contesti eterogenei;
- **nuove progettualità** dei singoli enti che hanno a che fare con variabili in continuo mutamento e scarsamente prevedibili nel medio e lungo periodo;
- **contesti organizzativi** nei quali si voglia ripensare i tradizionali strumenti e strategie (es. di accoglienza, housing, servizi ai beneficiari) di lavoro per incrementare adattabilità al contesto ed efficacia;
- **costruzione di policies ed indirizzi strategici**, il cui impatto è diluito e duraturo nel tempo.

FORWARDTO - STUDI E COMPETENZE PER SCENARI FUTURI

Organizzazione non profit composta da practitioner e ricercatori di diversi settori disciplinari (management, organizzazione, innovazione, marketing, design, economia, sociologia, psicologia) specializzato nello studio e nell'esplorazione di scenari futuri per disegnare strategie nel presente.

In collaborazione con la comunità internazionale di specialisti di Futures & Foresight, il team lavora combinando "futures methods" con varie tecniche e metodologie (es. lean innovation, service design, design thinking, storytelling, stakeholders engagement).

L'obiettivo, attraverso ricerca, formazione e consulenza, è aiutare board direzionali e funzioni strategiche (business development, R&D, innovation, HR, IT, marketing, sales) a esplorare scenari, gestire complessità e incertezza, costruire strategie anticipanti e attivare processi trasformativi in grado di generare impatti nel futuro prossimo e risultati desiderati long-term.

Il team applica il "Forwardto Futurizing Process Model, che si articola in 5 step:



Si lavora con uno sguardo sui futuri di lungo periodo per dare consapevolezza alle scelte che facciamo oggi. La finalità non è predire il futuro ma considerare le possibilità alternative e rinforzare le decisioni di oggi, anticipando la preparazione alle criticità o attivando processi trasformativi per cogliere le opportunità.