Progetto SAVOIR

Promozione di reti imprenditoriali intorno a SAperi, Valori, innOvazIoni, Ricerca e Servizi comuni

SAVOIR
RETI SAPERI INNOVAZIONE

KlinK

La Cooperazione al cuore del Mediterraneo

MARITTIMO - IT FR - MARITIME
TOSCANA - LIGURIA - SARDEGNA - CORSE

La Coopération au coeur de la Méditerranée

PROGETTO SAVOIR

Promozione di reti imprenditoriali intorno a SAperi, Valori, innOvazIoni, Ricerca e Servizi comuni

SAVOIR
RETI
SAPERI
INNOVAZIONE

Report del Workshop e Action Plan

Participio futuro: reti di imprese, d'innovazione e di sapere

Firenze, Educatorio il Fuligno, 28 maggio 2015

PREPARATO DA

KlinK

LICENZIATARIO PER L'ITALIA DI

future→iQ
PARTNERS

CON IL CONTRIBUTO DI

Programma cofinanziato con il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale

Programme cofinancé par le Fondos Européen de Développement Régional

REGIONE TOSCANA

REGIONE LIGURIA

REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

COLLECTIVITÉ TERRITORIALE DE CORSE

SOMMARIO

1. **SINTESI DEL RAPPORTO** 4
   - 1.1 Background 4
   - 1.2 Il Future Game® Workshop 6
   - 1.3 Passaggio allo scenario planning 6
   - 1.4 Discussione sugli scenari dell'ecosistema a supporto della cooperazione nel territorio trasfrontaliero 7
2. **INTRODUZIONE** 8
3. **I PARTECIPANTI** 9
4. **RACCOLTA DI INFORMAZIONI IN INGRESSO AL FUTURE GAME®** 10
5. **PREPARAZIONE DELLO SCENARIO PLANNING** 12
   - 5.1 Che cosa è il Future Game® 13
   - 5.2 Avvio del processo di scenario planning 13
   - 5.3 Perché lo scenario planning? 14
   - 5.4 Sviluppo di quattro scenari futuri plausibili 15
   - 5.5 Forze che modellano il futuro 15
   - 5.6 Identificazione dei gruppi di forze che modellano gli scenari 17
   - 5.7 Creazione degli spazi di scenario – Quattro scenari plausibili per il futuro 18
   - 5.8 La narrativa di ogni scenario 18
6. **DESCRIZIONE DETTAGLIATA DEGLI SCENARI** 20
   - 6.1 Scenario A – Mucche "di cartone" – 2030 20
     - 6.1.1 Mucche "di cartone" – Caratteristiche dello Scenario 21
     - 6.1.2 Mucche "di cartone" – Titoli di prima pagina dal Futuro 22
   - 6.2 Scenario B – La felicità virale – 2030 23
     - 6.2.1 La felicità virale – Caratteristiche dello Scenario 24
     - 6.2.2 La felicità virale – Titoli di prima pagina dal Futuro 25
   - 6.3 Scenario C – Benessere insostenibile – 2030 26
     - 6.3.1 Benessere insostenibile – Caratteristiche dello Scenario 27
     - 6.3.2 Benessere insostenibile – Titoli di prima pagina dal Futuro 28
   - 6.4 Scenario D – Decrescita felice: la riserva indiana – 2030 29
     - 6.4.1 Decrescita felice: la riserva indiana– Caratteristiche dello Scenario 30
     - 6.4.2 Decrescita felice: la riserva indiana – Titoli di prima pagina dal Futuro 31
7. **COMMENTI DEI PARTECIPANTI SUL WORKSHOP** 32
   - 7.1 Scenario preferito – Partecipanti al workshop 32
   - 7.2 Quale di questi scenari rappresenta meglio la direzione attuale del territorio? 33
8. **COME POTREBBE AVVERARSI IL FUTURO PREFERITO?** 34
   - 8.1 Azioni chiave identificate dai partecipanti 35
   - 8.2 Prossime tappe nella pianificazione delle azioni 36
9. **PER MAGGIORI INFORMAZIONI** 37
10. **RINGRAZIAMENTI** 39

1. SINTESI DEL RAPPORTO

1.1 BACKGROUND

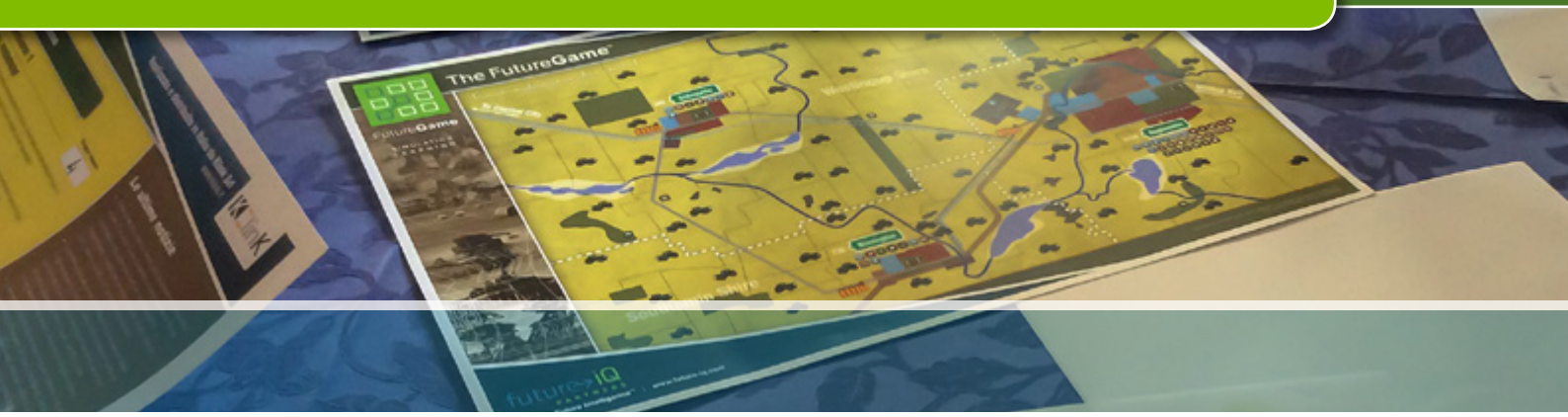
SAVOIR – Promozione di reti imprenditoriali intorno a SAperi, Valori, innOvazIoni, Ricerca e Servizi comuni (B67H15000000007) è un progetto finanziato nell'ambito dell'Asse 2 Innovazione e competitività del Programma Operativo Italia Francia Marittimo 2007/2013 (http://www.maritimeit-fr.net/), tra le iniziative di scouting, animazione e coaching delle imprese dello spazio transfrontaliero. ANCI Toscana coordina un partenariato transfrontaliero composto da Petra Patrimonia (Corsica), Confcooperative Sardegna (Sardegna), Confcooperative Liguria (Liguria) e Confcooperative Toscana (Toscana).

L'obiettivo del Programma Italia/Francia Marittimo è di migliorare la cooperazione tra le aree transfrontaliere nei campi dell'accessibilità e dell'innovazione, utilizzando a pieno le risorse culturali e naturali e la condivisione delle infrastrutture e dei servizi integrati per accrescere la competitività dei territori a livello del Mediterraneo, dell'Europa meridionale e in campo internazionale. Il programma coinvolge quattro regioni che si affacciano sul Mar Tirreno Settentrionale, appartenenti al territorio italiano e a quello francese: Toscana, Liguria, Sardegna e Corsica.
L'Asse 2 – che ha co-finanziato il progetto SAVOIR – è diretta a favorire lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità, nell'ottica di una maggiore competitività del sistema produttivo locale nel contesto mediterraneo e globale.

L'obiettivo del progetto SAVOIR è di promuovere lo spazio transfrontaliero come ecosistema a supporto della cooperazione in rete intra- e inter-filiera e inter-territoriale, per favorire innovazione, crescita e occupazione, anche attraverso l'aumento della propensione delle imprese a lavorare in rete nelle filiere e cluster.
SAVOIR intende anche amplificare le capacità del sistema cooperativo, dei servizi di innovazione, dei poli e degli incubatori sviluppando il potenziale della leva pubblica attraverso forme di partenariato pubblico-privato.

I destinatari diretti del progetto sono le imprese delle filiere e i loro raggruppamenti, con un'attenzione particolare alle imprese cooperative.
SAVOIR si sviluppa quindi a partire dalla conoscenza del contesto, dei vincoli e del potenziale di collaborazione in rete tra filiere per coinvolgere poi tutti insieme gli attori nell'esplorazione degli spazi plausibili di sviluppo delle interazioni tra filiere e territori, individuare gli agenti principali, definire un piano di interventi. Le idee e proposte concrete per andare verso lo scenario preferibile vengono raccolte, elaborate, selezionate e sostenute fino al loro decollo.
SAVOIR consolida, estende e divulga infine il processo.

Nell'attuazione delle attività è stata prevista la realizzazione di un workshop di scenarizzazione che applica la metodologia The Future Game® come strumento di stakeholder engagement.
Questo report riassume i risultati del workshop svoltosi a Firenze, il 28 maggio 2015 e condotto da Klink Srl, partner strategico e licenziatario dei prodotti e servizi di Future iQ Partners per l'Italia.
Klink Srl ha competenze per l'assistenza agli organismi pubblici nella gestione procedurale e nella facilitazione di rete tra soggetti istituzionali e operatori economici, nella predisposizione di analisi e studi complessi, nell'utilizzo di strumenti di finanza pubblica per lo sviluppo delle strategie dei committenti, nella definizione di metodi e nell'erogazione di servizi di *knowledge processing/transfer*, nella gestione del ciclo di progetto. Klink ha condotto numerose indagini sistematiche, monitoraggi e analisi in ambiti diversi e ha una lunga e provata esperienza nella co-gestione di processi complessi con organismi pubblici e privati.
Fondata nel 2003 da David Beurle, Future iQ Partners Ltd opera in Nord America, europa ed Australia e si sta attualmente espandendo in Sud America e Medio Oriente. Tra i suoi clienti vi sono aziende leader a livello mondiale, governi statali e federali, università, comunità territoriali ed organizzazioni imprenditoriali.



1.2 IL FUTURE GAME® WORKSHOP

The Future Game® è un prodotto innovativo di Future iQ Partners per capire ed esplorare l'importanza di un buon processo decisionale e di una buona leadership nelle scelte cruciali.

Può essere agilmente usato per rendersi conto di come decisioni che sembrano sensate nel breve termine possano nel tempo prendere vie imprevedibili: quando diventa cruciale un cambiamento di direzione, e serve a far riflettere su nuove priorità e valori. Nel caso di SAVOIR ha rappresentato l'avvio di una prima riflessione: giocare al Future Game® ha permesso ai partecipanti di esplorare il modo di pensare per scenari e le decisioni che modellano il futuro.

1.3 PASSAGGIO ALLO SCENARIO PLANNING

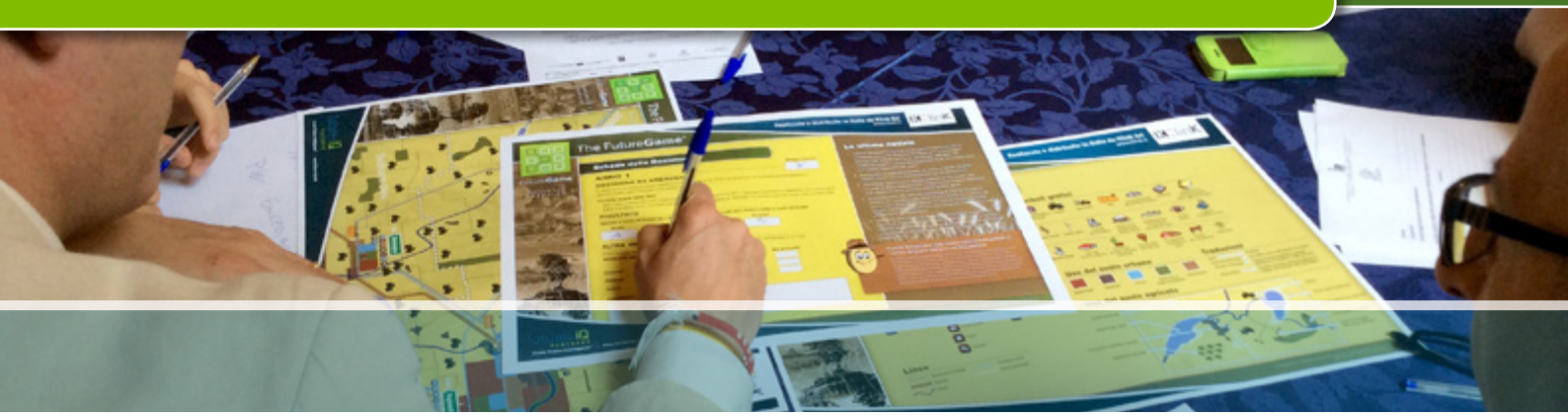
- Dato il ristretto tempo disponibile, l'utilizzo del Future Game® ha permesso di avviare rapidamente una discussione sulle varie possibilità per il futuro del territorio di cooperazione transfrontaliera marittima in relazione al contesto delle reti di collaborazione.
- Per intraprendere questa conversazione esplorativa sul futuro, il processo ha riunito alcuni stakeholder di rilievo individuati, invitati e sollecitati alla partecipazione dai Partner nelle aree/filiere lavorando sui feedback della Conferenza di Stirring "Mare mosso" svoltasi a Cagliari il 14 e 15 maggio 2015.
- Grazie alle attività di simulazione, dopo aver esplorato il futuro del gioco, i partecipanti si sono impegnati in una rapida ma efficace prima definizione di quattro scenari plausibili relativi al contesto progettuale di SAVOIR, traguardando il 2030. Gli scenari sono stati creati partendo dalla discussione su un gruppo di leve critiche fino alla individuazione dei due assi principali (fattori discriminanti) che incrociandosi caratterizzano le dimensioni di una matrice composta da quattro quadranti. Spostandosi lungo le dimensioni degli assi individuati "**Dinamica della ricerca e dell'innovazione scientifica e sociale**" e "**Investimento e politiche pubbliche a sostegno delle connettività territoriali**"

si definiscono spazi di scenario caratterizzati dall'aumento o dalla diminuzione delle due variabili.

- I quattro scenari sono stati quindi definiti e descritti. I partecipanti hanno scontornato le caratteristiche di ogni scenario e i principali eventi che potrebbero accadere in relazione ai loro interessi nel territorio di cooperazione rispetto a tre dimensioni: sociale, ambientale ed economica.

1.4 DISCUSSIONE SUGLI SCENARI DELL'ECOSISTEMA A SUPPORTO DELLA COOPERAZIONE NEL TERRITORIO TRANSFRONTALIERO

- È stato chiesto ai partecipanti di esaminare gli scenari, considerare le implicazioni e scegliere lo scenario che meglio rappresentasse il loro futuro preferito. La totalità dei partecipanti ha scelto come scenario preferito lo scenario B "**La felicità virale**". Lo Scenario B immagina un futuro vivace, solidale e fertile per la creazione delle reti.
- Nessuno dei partecipanti ha ritenuto che l'area di cooperazione al momento si stia muovendo nella giusta direzione per arrivare allo scenario descritto come futuro preferito dalla maggioranza.



2. INTRODUZIONE

Il lavoro di scenario planning presentato in questo report è stato condotto per poter determinare la visione del futuro di alcuni stakeholder rappresentativi delle imprese del territorio dell'area di cooperazione del programma e delle tematiche in discussione, rispetto al futuro e alla loro propensione a lavorare in rete.

Nel progetto SAVOIR ad ogni regione è associata una filiera per la quale ha forti competenze e che è prioritaria nella strategia di sviluppo regionale 2014-2020.

Nel progetto sono 'regioni guida': la Liguria per la Nautica e cantieristica navale; la Toscana per il Turismo innovativo e sostenibile e per le Nano-tecnologie; la Sardegna per le Biotecnologie 'blu e verdi' e la Corsica e Région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur) per le Energie rinnovabili 'blu e verdi'.

I partecipanti hanno concentrato la loro attenzione su come le decisioni prese possano condizionare alcuni aspetti socio economici e sviluppare lo spazio transfrontaliero come *milieu* adatto e stimolante per lo sviluppo di collaborazioni tra imprese, all'interno di filiere e cluster, e tra filiere, cluster e territori.

La natura di questo workshop ha permesso di indagare quali potessero essere gli scenari plausibili e di definire ed esplorare alcune ipotesi di prime azioni prioritarie necessarie per indirizzarsi verso il futuro preferito.

D'altro canto la creazione e rafforzamento delle reti implica la condivisione di conoscenza e il lavoro comune.

3. I PARTECIPANTI

I partecipanti sono stati invitati individualmente al workshop e sollecitati dopo la partecipazione alla Conferenza di Stirring "Mare mosso" svoltasi a Cagliari il 14 e 15 maggio 2015, un evento per "agitare" le acque e per promuovere interesse e stimolare riflessioni, partecipazione e contributi. Per assicurare una partecipazione che rappresentasse la gamma di interessi appropriata al tema del progetto SAVOIR, sono stati invitati soggetti provenienti dalle quattro regioni coinvolte (Toscana, Liguria, Corsica e Sardegna) e da realtà diverse (enti pubblici, società cooperative, imprese, ecc.). Al Future Game® hanno partecipato 49 persone e 35 hanno poi proseguito le attività di definizione degli scenari.

4. RACCOLTA DI INFORMAZIONI IN INGRESSO AL FUTURE GAME®

In ingresso al workshop e prima dell'avvio del gioco sono stati raccolti alcuni dati utili ad una analisi (a posteriori) di alcune caratteristiche rispetto alle propensioni dei partecipanti alla collaborazione e alla loro situazione di partenza.

Per quanto possibile i 49 partecipanti sono stati suddivisi nei tavoli in maniera casuale per rendere maggiormente proficuo l'esercizio.

Sono stati composti 7 tavoli con un numero variabile di partecipanti (mediamente attorno ai 7); in un caso – per ragioni linguistiche e di facilitazione (durante il gioco) – uno dei tavoli è stato interamente composto da stakeholder provenienti dalla Corsica e da Région PACA (che poi si sono uniti ad altri tavoli per la creazione degli scenari) assieme ad una facilitatrice di madrelingua francese.

L'utilità della raccolta di queste sintetiche informazioni è connessa alla possibilità di saggiare alcune percezioni sui temi che sono stati discussi.

È stato infatti richiesto a ciascuno quale fosse il motivo principale che li spingerebbe a formare una rete di collaborazione.

Il 53% dei partecipanti ha ritenuto che la ragione principale per costituire una rete sia la volontà di condivisione, mentre il 40% ha considerato che sia la persistenza/resistenza della propria organizzazione nel tempo.
Solo il 2% ha ritenuto che la motivazione principale siano i soldi, mentre il 5% non ha fornito risposte.

5. PREPARAZIONE DELLO SCENARIO PLANNING

Per le finalità del progetto SAVOIR, un gruppo di decision maker ed esperti ha ritenuto utile partecipare a questa iniziativa mettendo al centro del processo l'evoluzione di contesti che favoriscono la propensione a fare rete.
Il processo ha consentito di:

- approfondire la cognizione di come eventi esterni e condizioni territoriali possano modellare le decisioni
- identificare e capire le influenze chiave, le tendenze e le dinamiche che incideranno sulle aree coinvolte nei prossimi 20 anni
- concepire e descrivere brevemente quattro scenari plausibili per l'area di cooperazione nel lungo termine in relazione alle propensione a fare rete
- cominciare ad esplorare una modalità di allineamento intorno ad una visione comune.

Gli scenari sviluppati e descritti in questo report sono comunque importanti perché forniscono un "mezzo" utilizzabile nel processo di costruzione di una visione condivisa. Inoltre, le riflessioni del workshop possono aiutare ad identificare in maniera più dettagliata le azioni chiave e a dare un supporto per comprendere quale sia il modo in cui i vari gruppi possano contribuire al meglio. Il processo di scenario planning così applicato ha fornito un'ottima opportunità alla comunità coinvolta di esaminare il futuro in maniera ponderata e strutturata.

Il programma del workshop ha incluso:

- Giocare al Future Game® per esplorare il modo di pensare per scenari e le decisioni che modellano il futuro
- La presentazione e discussione sulle forze chiave che modellano il futuro, a livello globale e locale

Queste attività hanno avuto lo scopo di costruire una base solida per la formulazione di scenario.

5.1 CHE COSA È IL FUTURE GAME®

The Future Game® è uno strumento di simulazione progettato per esplorare come le decisioni regionali e locali possano modellare il benessere economico, ambientale e della comunità a lungo termine.

FutureGame
SIMULATION LEARNING

È un ottimo modo per stimolare una discussione sensata e il dibattito sugli scenari futuri del territorio e della comunità, esplorando i percorsi decisionali.
Questo gioco altamente interattivo e partecipativo fornisce un modo divertente e facilmente accessibile per intraprendere delle vigorose discussioni sulle sfide contemporanee della comunità e dello sviluppo economico.
Oltre il 98% delle persone che hanno giocato a The Future Game® l'ha descritto come un'esperienza sfidante e divertente che fornisce un beneficio reale per riflettere sul futuro e sui processi decisionali locali.

5.2 AVVIO DEL PROCESSO DI SCENARIO PLANNING

Un gruppo di esperti provenienti dalle aree di riferimento del programma ha preso parte al workshop organizzato il 28 maggio 2015. Durante il workshop, i partecipanti hanno discusso su scenari plausibili fino al 2030.
Lo scopo del processo è stato quello di esplorare direzioni e opportunità per lo spazio di cooperazione e di dare inizio ad un lavoro di creazione di una visione condivisa per il futuro attraverso la proposta di una prima serie di attività connesse allo sviluppo delle reti e del loro contesto.

DecisionPath
SCENARIO PLANNING

La metodologia di scenario planning proposta è stata applicata in analoghi processi in diversi luoghi fra Nord America, Australia ed Europa.
Il processo, descritto in dettaglio più avanti, comporta l'analisi e la discussione di tendenze e forze di cambiamento globali, regionali e locali; l'identificazione e classificazione delle leve ed influenze che più probabilmente modelleranno il futuro dell'area coinvolta nell'analisi; lo sviluppo di una matrice in cui si definiscono quattro spazi di scenari possibili e la descrizione di ogni scenario.

L'evento si è concluso con una discussione sugli scenari e sulla loro desiderabilità per contribuire ad una visione condivisa.
Una parte importante nel processo consiste non solo nello sviluppare gli scenari ma soprattutto nell'identificare il modo in cui questi possono essere tradotti in azioni concrete, incluse in una strategia integrata. Nel caso specifico - e data la durata ristretta dell'evento in termini di tempo – i partecipanti hanno potuto indicare solo alcune delle macro-azioni che ritengono utili.
Ulteriori analisi saranno legate ad un processo di approfondimenti nei singoli territori.

5.3 PERCHÉ LO SCENARIO PLANNING?

Lo scenario planning è un metodo usato per sviluppare scenari futuri plausibili. Gli scenari non sono previsioni, ma sono un modo per esplorare possibili situazioni future. Lo scenario planning è diverso dalla tradizionale pianificazione strategica poiché consente di trattare contemporaneamente molti fattori e forze che agiscono sul futuro. Utilizza i saperi locali, la conoscenza e le aspettative sui fattori influenti per definire una cornice che delimita una serie di futuri verosimili. In questo modo l'approccio permette alle persone di valutare l'impatto e le conseguenze di diverse vie percorribili.

Generalmente, i processi di scenario planning si svolgono per più giorni, settimane o mesi. In questo caso è stata utilizzata una forma molto concentrata di scenario planning, sviluppata da Future IQ Partners, in modo da raccogliere alcuni risultati

concreti in una unica giornata. Questo format è stato congegnato così per permettere ai rappresentanti di imprese ed enti di contribuire e partecipare al processo in modo efficace ed efficiente, con una incidenza accettabile sui quotidiani impegni di lavoro.
Il format si basa sulla raccolta preliminare di informazioni sufficienti sul contesto che viene poi presentato per dar modo ai partecipanti di fare valutazioni realistiche. In questo caso, a seguito di una analisi desk, il contesto dell'area di cooperazione è stato presentato in sintesi in relazione alle questioni analizzate.
Richiede inoltre che i partecipanti siano di mentalità aperta ed elastica, e che collettivamente e individualmente portino la loro esperienza per identificare le leve principali fino allo sviluppo degli scenari.

5.4 SVILUPPO DI QUATTRO SCENARI FUTURI PLAUSIBILI

Gli stakeholder hanno approfondito quel che può accadere e hanno sviluppato ipotesi di scenari futuri plausibili, proiettandosi nel 2030.
Per stabilire il contesto della loro visione, la sessione di lavoro ha incluso una discussione sulle forze che possono avere un impatto sul territorio. I facilitatori del progetto di Klink hanno presentato in apertura una panoramica delle tendenze globali e del territorio di cooperazione, con uno sguardo al quadro socio-economico, politico e ambientale in relazione all'ecosistema delle reti. I partecipanti hanno esaminato e discusso queste tendenze, cercando di comprendere come potrebbero influire sulla direzione dello sviluppo futuro delle aree coinvolte e dei riflessi sul contesto di sviluppo delle reti, a partire dalla propria area.

5.5 FORZE CHE MODELLANO IL FUTURO

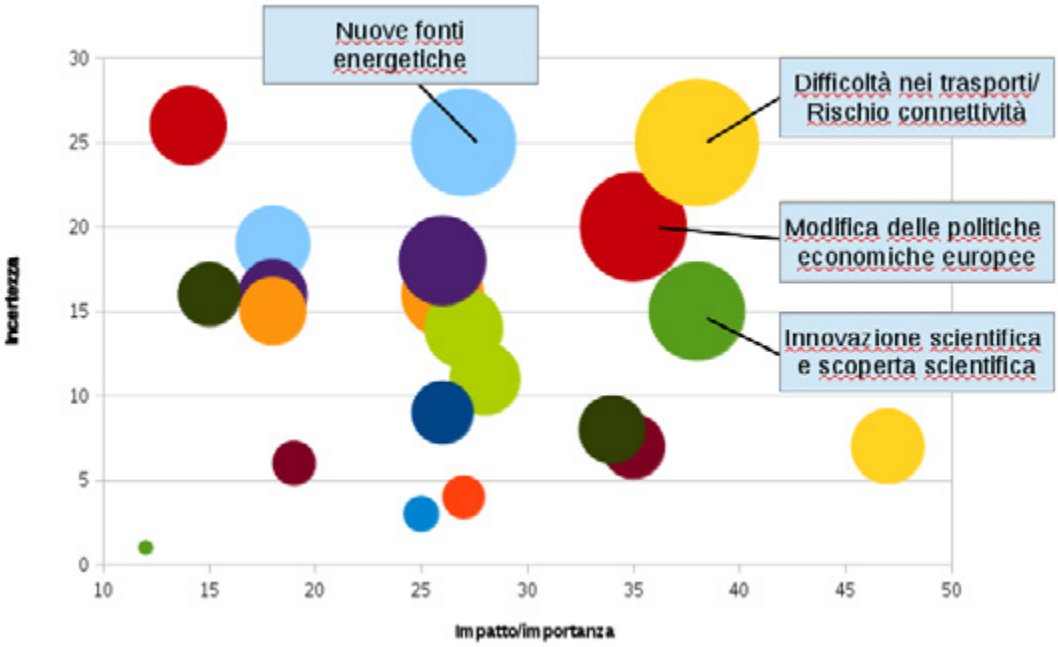
Utilizzando le informazioni di contesto delle forze globali, nazionali e il modo in cui influiscono sull'area di cooperazione, i partecipanti hanno identificato le forze che ritenevano essere più influenti sul futuro.
In seguito questi fattori sono stati discussi all'interno dei tavoli per identificarne almeno 5 per ciascun tavolo.

A conclusione è stata individuata una lista di 22 fattori, forze chiave, depurate delle ripetizioni emerse dai diversi gruppi di lavoro.

1. Mutamenti demografici (migrazioni/emigrazioni, età della popolazione)
2. Abbattimento costo energie rinnovabili
3. Spostamento produzione industriale (delocalizzazione)
4. Riduzione risorse idriche
5. Burocrazia (inefficienza nella pubblica amministrazione)
6. Conservazione del territorio
7. Evoluzione del sistema delle energie rinnovabili
8. Innovazione della sanità in relazione all'invecchiamento della popolazione
9. Modalità di condivisione delle conoscenze
10. Modifica delle politiche economiche europee
11. Creazione di infrastrutture per le comunicazione digitale
12. Evoluzione della coesione sociale
13. Sviluppo in chiave ecosostenibile
14. Difficoltà nei trasporti (indebolimento infrastrutture dei trasporti)/Rischio connettività
15. Innovazione scientifica e scoperta scientifica
16. Cambiamento climatico
17. Nuove fonti energetiche (non solo rinnovabili)
18. Evoluzione delle forme di governo della società
19. Innalzamento e condivisione delle competenze
20. Progettazione e gestione compartecipata pubblico/privata
21. Facilitazione del trasferimento da ricerca di base a ricerca applicata
22. Capacità dei territori di produrre Investimento locale

5.6 IDENTIFICAZIONE DEI GRUPPI DI FORZE CHE MODELLANO GLI SCENARI

I partecipanti hanno classificato ognuna delle 22 leve chiave in ordine di "importanza" e "incertezza" attraverso una votazione per alzata di mano. Per "importanza" s'intende quanto il partecipante consideri che una determinata leva concorra a plasmare il futuro. Per "incertezza" s'intende quanto poco si sappia prevedere l'evoluzione, l'impatto (o entrambi) di una determinata leva. Si è quindi definito il "peso" di ciascuna leva in questa graduatoria comune. È stato quindi creato un grafico delle forze, disposto sugli assi di "importanza" e "incertezza" attraverso una rappresentazione a bolle (*bubble chart*) in cui ogni entità rappresentata è definita in termini di tre parametri distinti in base alla loro dimensione e alla loro posizione rispetto agli assi numerici (valori di "importanza" ed "incertezza"). Questo processo evidenzia i gruppi di forze critiche nel modellare il futuro.



5.7 CREAZIONE DEGLI SPAZI DI SCENARIO – QUATTRO SCENARI PLAUSIBILI PER IL FUTURO

Dall'analisi e dalla sintesi delle forze critiche, è stata sviluppata e condivisa la definizione di due assi (le discriminanti) della matrice che definiscono i quattro spazi di scenario in cui ci si muove secondo l'intensità dei fattori.

Questi quadranti sono stati usati per formulare quattro scenari plausibili.

Gli assi individuati sono: "**Dinamica della ricerca e dell'innovazione scientifica e sociale**" e "**Investimento e politiche pubbliche a sostegno delle connettività territoriali**".

I quattro quadranti (spazi di scenario) sono stati definiti e discussi dai partecipanti. La discussione ha esplorato i driver inclusi in ciascun gruppo di fattori rilevanti, l'ambito di ciascun cluster e come essi formassero gli assi a definizione degli spazi.

Ai partecipanti è stato chiesto di considerare i principali attributi di ciascun quadrante e di iniziare a riflettere ipotizzando di trovarsi in uno ciascuno dei quattro futuri.

5.8 LA NARRATIVA DI OGNI SCENARIO

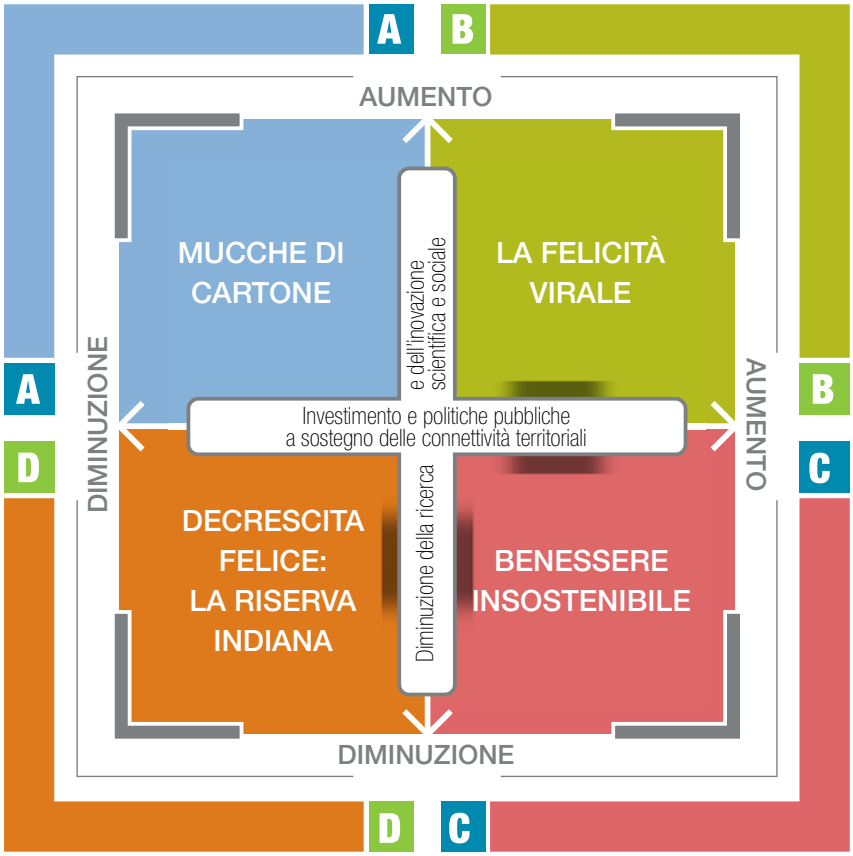
I partecipanti all'evento sono stati riuniti a sorte in quattro gruppi, riconfigurando e riaggregando i tavoli, e ogni gruppo è stato associato ad un quadrante per formulare uno scenario corrispondente.

Ciascun team è stato stimolato dai facilitatori a descrivere il *milieu* in cui si potrebbero trovare le reti nel 2030 a seconda delle condizioni del quadrante di scenario assegnato ed in base a tre ambiti: sociale, economico e ambientale (triple bottom line).

Inoltre, è stato chiesto di immaginare i principali eventi o titoli di una ipotetica prima pagina negli scenari al 2015, 2020 e 2030 e di attribuire un nome a ciascuno scenario.

Una volta sviluppati gli scenari, ogni gruppo ha raccontato le proprie riflessioni a tutti i partecipanti al workshop.

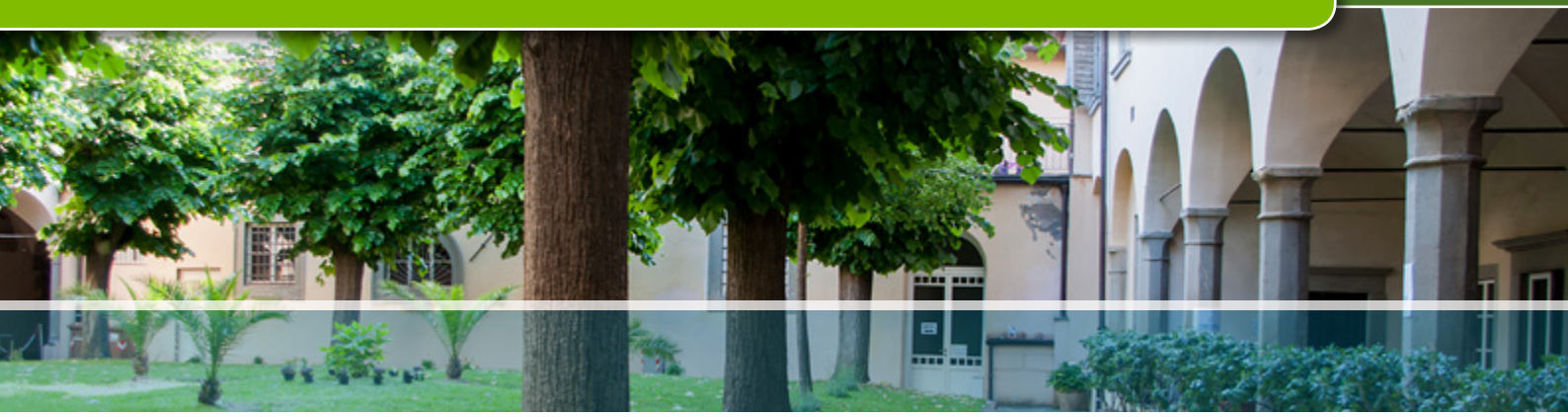
Gli appunti di ogni gruppo e la descrizione durante la presentazione agli altri partecipanti sono serviti a creare la sintesi di ogni scenario che è illustrata nella prossima parte di questo report.



I quadranti con i nomi degli scenari definiti dai partecipanti.

Questi quattro scenari dipingono "futuri" molto diversi fra loro.

I partecipanti li hanno considerati tutti come situazioni future che potrebbero presentarsi realmente. Nella sezione seguente sono riportate le descrizioni di ogni scenario. Ciascuno scenario ha conseguenze e impatti sul tessuto del territorio di cooperazione, influenzando in modi diversi l'economia, la società, l'ambiente e il contesto di sviluppo e operazione delle reti di collaborazione.
Nessun futuro è il futuro "perfetto", perché tutti portano con sé anche sfide e minacce. Il processo, tuttavia, dà modo di scorrere gli scenari futuri ed esaminarli da un punto di vista ipotetico, trattandoli come rappresentazione di diverse possibilità future e non come previsioni.

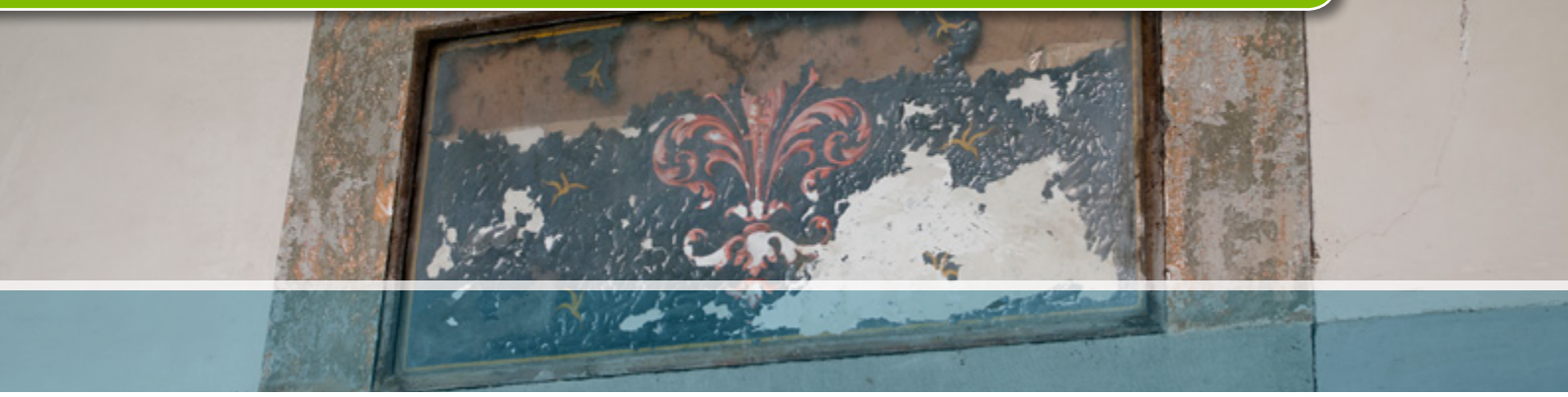


6. DESCRIZIONE DETTAGLIATA DEGLI SCENARI

6.1 SCENARIO A – MUCCHE "DI CARTONE" – 2030

Per quanto apparentemente positivo, lo scenario è caratterizzato da una fragilità di base legata in particolar modo alla mancanza di un confronto aperto all'interno dell'area di cooperazione. Il settore della ricerca e della tecnologia è fortemente attivo (al punto tale che si fanno sperimentazioni fantascientifiche su razze autoctone di mucche che consentono una produzione di latte destinata direttamente al tetrapack!) ma poco indirizzato ad uno sviluppo stabile, e spesso la ricerca è fine a se stessa.

Lo sviluppo si incentra all'interno di singoli territori e sulle filiere corte, ma le connesione tra le reti esistenti sono scarse. Il contesto sociale è sclerotizzato e non offre particolari opportunità per le fasce più giovani. Dal punto di vista ambientale la situazione è invece piuttosto favorevole.



6.1.1 Mucche “di cartone” – Caratteristiche dello Scenario

Caratteristiche sociali:

- rigidità nelle comunicazioni e negli scambi che avvengono solo all’interno di ciascun territorio
- forte presenza di un segmento giovanile non indirizzato (“NEET - “Not engaged in Education, Employment or Training)

Caratteristiche economiche:

- creazione di reti di piccole dimensioni molto specializzate su scala territoriale
- diffusione di imprese altamente tecnologiche
- rafforzamento delle filiere corte

Caratteristiche ambientali:

- forte sostenibilità del territorio
- buona gestione dei rifiuti
- diffusione dei prodotti a “chilometro 0”

6.1.2 Mucche "di cartone" – Titoli di prima pagina dal Futuro

Società
2015 Una rete di utilities delle smart cities sperimenta il modello di 'ozio creativo' per incentivare la produttività complessiva (*)
2020 Segnali di turismo della conoscenza: gli studenti USA affollano le scuole e università europee perché gratuite e all'avanguardia (*)
2030 È scomparso un importante personaggio: ma il funerale va deserto per le difficoltà nelle comunicazioni tra i territori

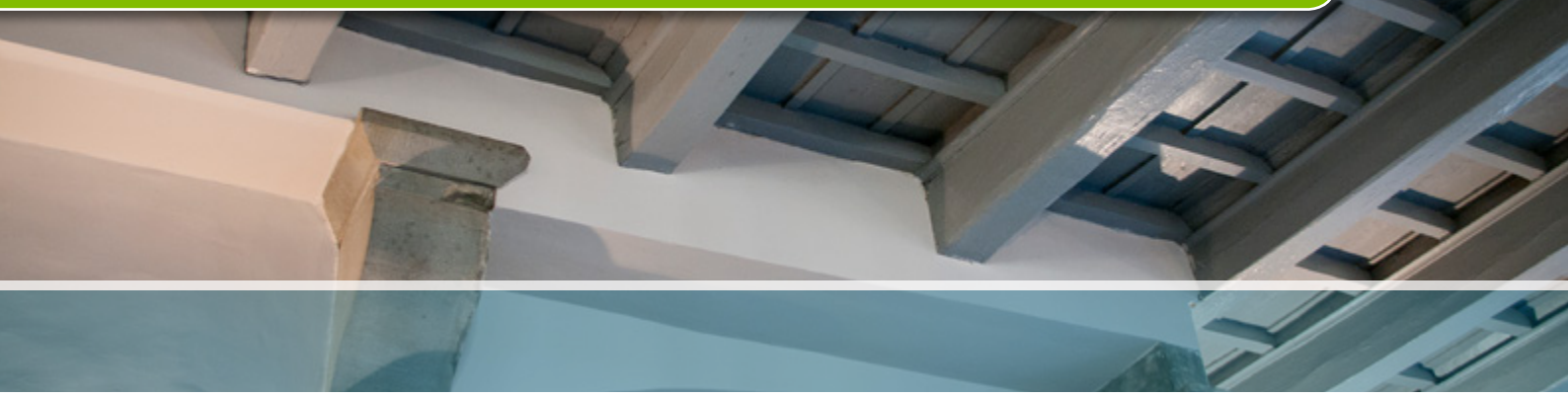
Economia
2015 La nuova direttiva europea per lo stimolo ai mercati obbliga alla chiusura molti servizi locali: le zone interne di fronte allo spettro dell'abbandono (*)
2020 Le regioni dell'arco tirrenico sommano da sole un quinto della crescita del PIL europeo (*)
2030 Diminuisce ancora la disoccupazione giovanile ma aumentano i NEET (né-né)

Ambiente
2015 Di mille specie aliene censite nel Mediterraneo, la metà è nel Tirreno
2020 Sfuggiti alcuni esemplari di pesci bioingegnerizzati potenzialmente dannosi, ma la rete di droni controllori li ha catturati a tempo di record (*)
2030 Raggiunto il 100% della raccolta differenziata

(*) Titoli aggiunti durante la redazione del report traendo ispirazione dalle caratteristiche dello scenario

6.2 SCENARIO B – LA FELICITÀ VIRALE – 2030

Lo scenario è caratterizzato dalla presenza di comunità aperte e solidali che influenzano un welfare basato sia sulla disponibilità di risorse economiche pubbliche sia sul miglioramento delle reti di relazione tra le persone con una sostanziale garanzia di cura per tutti. Si registra un alto livello di scolarizzazione che permettere di azzerare il fenomeno degli abbandoni scolastici. A livello economico il territorio di cooperazione vede nascere, crescere e collaborare le reti di imprese che si muovono con uno spirito di fraternità. Nuove tecnologie e nuove infrastrutture a basso impatto ambientale (incluse quelle di trasporto) favoriscono la connettività e lo sviluppo del tessuto industriale. Anche il settore edilizio conosce un nuovo impulso grazie soprattutto alle ristrutturazioni e all'efficienza energetica, senza consumo di suolo. Si sviluppa una economia della cultura che fa perno sia sui beni storico-architettonici sia sui beni ambientali, costantemente tutelati. I consumatori sono sempre più consapevoli e responsabili e sono alla ricerca di prodotti a basso impatto ed alta sostenibilità. Il credito indirizza i finanziamenti verso imprese a responsabilità sociale. I modelli sostenibili che si sviluppano in aree circoscritte, legati anche alla crescita di prodotti di qualità, si diffondono rapidamente su tutto il resto del territorio. Regole chiare e semplici per le imprese permettono un comportamento ambientalmente virtuoso. Sono completate le ultime bonifiche ambientali e riconvertite le aree. Grazie alla *circular economy* pensata per potersi rigenerare da sola con la reimmissione dei rifiuti nel ciclo produttivo, il riciclo raggiunge il massimo livello possibile. Lo sviluppo di alcune filiere permette infine una migliore manutenzione del territorio ed una maggiore prevenzione del dissesto idrogeologico.



6.2.1 La felicità virale – Caratteristiche dello Scenario

Caratteristiche sociali:

- crescita di rapporti pacifici e solidali tra le persone
- riduzione di fenomeni di isolamento e solitudine
- incremento della responsabilità sociale di impresa
- elevato livello di scolarizzazione
- garanzie totali sul versante sanitario allargate a tutti i cittadini

Caratteristiche economiche:

- crescita e collaborazione di reti di impresa
- sviluppo industriale connesso a nuove tecnologie a basso impatto (*green economy*)
- presenza di infrastrutture di trasporto (anche esse a basso impatto)
- sviluppo di una edilizia (anche popolare) ad alta efficienza energetica
- incremento di consumi consapevoli e responsabili verso prodotti di qualità
- sviluppo di una economia strettamente connessa alla cultura e ai beni ambientali
- disponibilità di finanziamenti per le imprese che si impegnano in percorsi di responsabilità sociale ed ambientale

Caratteristiche ambientali:

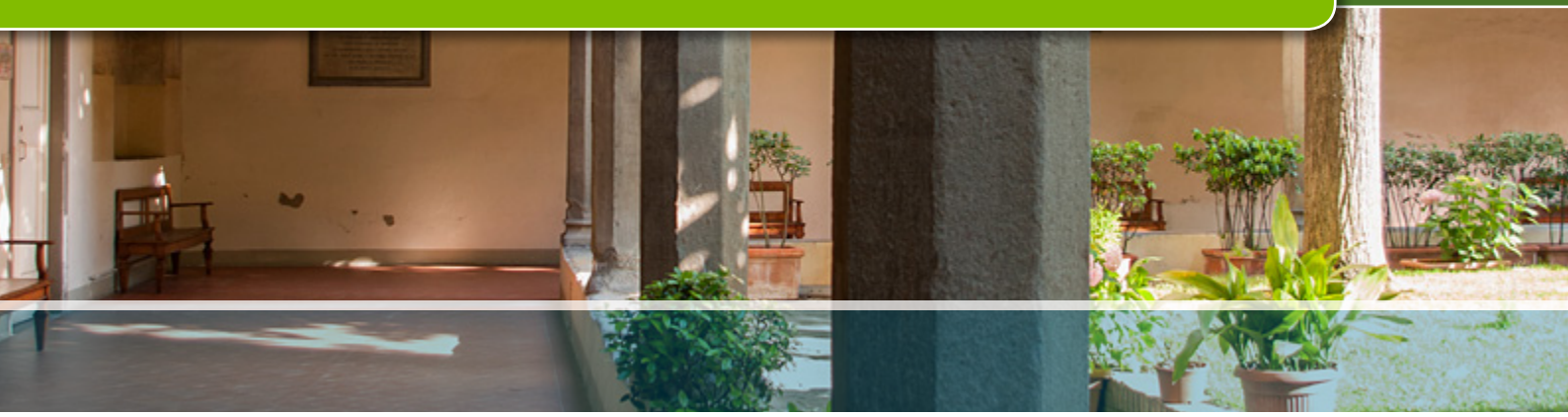
- creazione e sviluppo di modelli basati su prodotti di qualità e diffusi in modo virale
- presenza di regole ambientali chiare e semplici per le imprese che riescono a seguirle con facilità
- ultimazione delle bonifiche
- *circular economy* (riciclo al 100%)
- migliore manutenzione del territorio (filiere del legno)

6.2.2 La felicità virale – Titoli di prima pagina dal Futuro

Società
2015 Un nuovo regolamento garantisce case per tutti (e pure ad alta efficienza energetica!)
2020 Si riduce al minimo il livello di dispersione scolastica
2030 Assistenza sociale: nessuno è più solo

Economia
2015 Si discute per creare una nuova rete di impresa
2020 È raggiunta la parità occupazionale tra maschi e femmine: diminuisce complessivamente il livello di disoccupazione
2030 Crescono i finanziamenti di Banca Etica per le imprese socialmente responsabili e sostenibili

Ambiente
2015 È bonificato l'ultimo sito produttivo dismesso
2020 Tornano a crescere gli indicatori di biodiversità
2030 L'economia circolare riesce a raccogliere il 100% dei rifiuti prodotti



6.3 SCENARIO C – BENESSERE INSOSTENIBILE – 2030

Lo scenario è caratterizzato da un benessere apparente che però è del tutto insostenibile.

Nell'area di cooperazione, si registra un aumento degli investimenti delle politiche pubbliche a sostegno delle collettività territoriali – che rappresenta quindi un grande vantaggio anche per le reti – ma che viene depresso dalla parallela e forte diminuzione negli investimenti in ricerca, innovazione scientifica e sociale. La mancanza di elementi innovativi sul versante sociale è l'elemento che mette maggiormente in crisi. Anche se abbastanza contenti della loro condizione, i cittadini sono rappresentati da una classe politica con una scarsa visione che rischia di mettere rapidamente in crisi il sistema nel futuro. C'è uno sviluppo materiale abbastanza consistente (mezzi di trasporto, infrastrutture) ma vi sono scarsi investimenti immateriali. In questo contesto, l'ambiente soffre, in parte per un maggior carico antropico dei territori ma anche per l'aumento dei consumi energetici legati ai combustibili più inquinanti. A livello locale, tuttavia, si intravede una certa attenzione ambientale.

6.3.1 Benessere insostenibile – Caratteristiche dello Scenario

Caratteristiche sociali:

- crescita nel numero di immigrati facilitata dalla disponibilità di infrastrutture di trasporto
- presenza di un lavoro caratterizzato da elementi scarsamente innovativi (c'è soprattutto bisogno di "braccia")
- invecchiamento della popolazione locale (i giovani se ne vanno dove c'è innovazione)
- profili di istruzione medio bassi
- ripopolazione dei territori da parte di persone "esterne" ai territori
- circolazione di nuove esperienze dall'esterno attraverso le persone che arrivano

Caratteristiche economiche:

- creazione di reti di imprese locali
- tendenza ad una certa chiusura del sistema ma maggiore facilità di connessione
- sviluppo dei settori tradizionali della cultura, del turismo e dell'enogastronomia
- presenza di un turismo che attrae per ambiti definiti
- recupero abitativo dei centri storici e ripresa del settore delle costruzioni
- investimenti di risorse economiche anche in attività manutentive (p.es. per impianti utili al sistema trasporti o all'agricoltura)
- impianti industriali vetusti riconvertiti con vocazioni più consone ai settori in via di sviluppo

Caratteristiche ambientali:

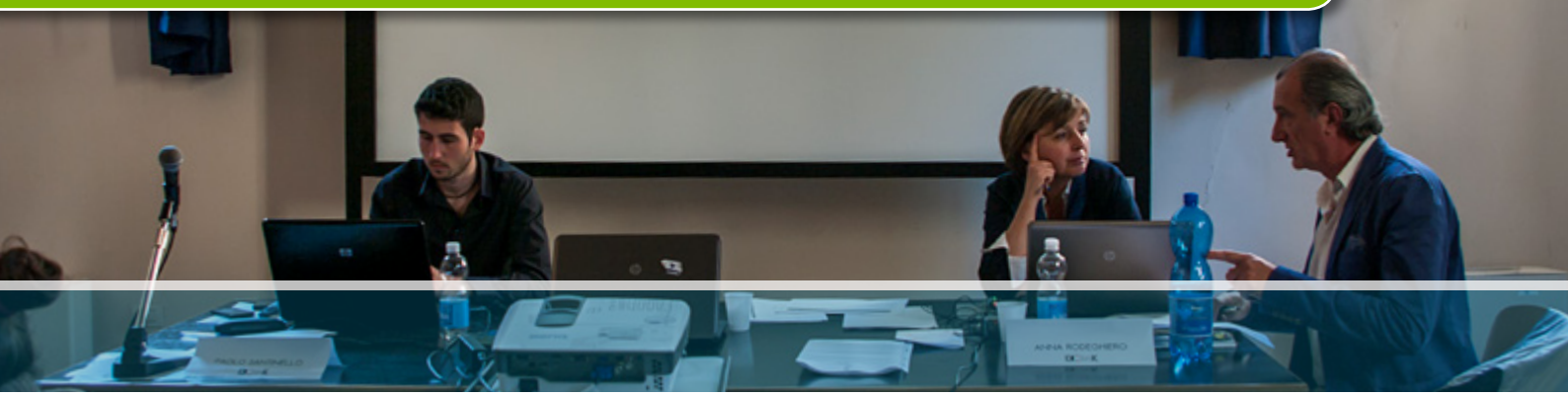
- forte carico antropico dei territori (soffrono le spiagge ma anche l'entroterra)
- diminuzione delle risorse idriche con possibili gravi ripercussioni in ambito agricolo
- consumi energetici forti e legati ai combustibili fossili
- maggiore investimenti nel trasporto pubblico locale (treni, autobus) che attenuano gli impatti peggiori

6.3.2 Benessere insostenibile – Titoli di prima pagina dal Futuro

Società
2015 Sindacati in protesta per i tagli al sociale
2020 Si insedia il primo sindaco di colore a Genova
2030 I coscritti del 1930 festeggiano i loro 100 anni con un lancio collettivo dal ponte di Triora

Economia
2015 BCE: accordo o si rischia il contagio del “caso Grecia”
2020 In Sardegna, nuova pista di atterraggio per l’aeroporto di Tortolì ormai di rilievo internazionale
2030 Energie a costi stellari per l’aumento dei consumi di combustibili fossili

Ambiente
2015 Consiglio di Stato: ok ad una nuova centrale sull’Amiata (geotermoelettrica)
2020 Turisti indiani feriti a causa di un crollo nei nuraghi di Barumini in Sardegna
2030 Istituito il parco marittimo dell’Alto Tirreno



6.4 SCENARIO D – DECRESCITA FELICE: LA RISERVA INDIANA – 2030

Anche se caratterizzato da una diminuzione negli investimenti e nelle politiche pubbliche a sostegno delle connettività territoriali e da una scarsa dinamica della ricerca e dell'innovazione scientifica e sociale, lo scenario è complessivamente contraddistinto da una migliore qualità della vita con ritmi rallentati e recupero delle tradizioni. La riduzione della popolazione incide positivamente sul bilancio sanitario e si registrano dei disavanzi che sono utilizzati in attività manutentive. Il tessuto industriale è fatto di piccole realtà non connesse ed isolate, concentrate soprattutto nelle lavorazioni tradizionali. Paradossalmente il rallentamento dello sviluppo favorisce l'utilizzo di fonti rinnovabili che riescono a soddisfare il fabbisogno energetico dell'area di cooperazione. Sul versante sociale si valorizzano e riscoprono forme di aggregazione locali.

6.4.1 Decrescita felice: la riserva indiana – Caratteristiche dello Scenario

Caratteristiche sociali:

- rallentamento dei ritmi di vita
- diminuzione della spesa sanitaria e avanzi destinati alle manutenzioni
- recupero delle tradizioni
- ripresa di forme di aggregazione a livello locale
- rivitalizzazione dei centri storici

Caratteristiche economiche:

- ritorno a lavorazioni tradizionali che si mantengono e si riscoprono a causa della carenza di investimenti in connettività materiale ed immateriale
- incremento di piccole realtà aziendali
- sviluppo di un settore agricolo a “chilometro 0”
- disponibilità sufficiente di energia da fonti rinnovabili in proporzione ai ridotti bisogni di popolazione ed imprese
- minore investimenti in grandi infrastrutture energetiche
- economia più “green”

Caratteristiche ambientali:

- riconversione aree industriali (costretta dalle necessità per la mancanza di nuove infrastrutture)
- sviluppo di un turismo più ecosostenibile

6.4.2 Decrescita felice: la riserva indiana – Titoli di prima pagina dal Futuro

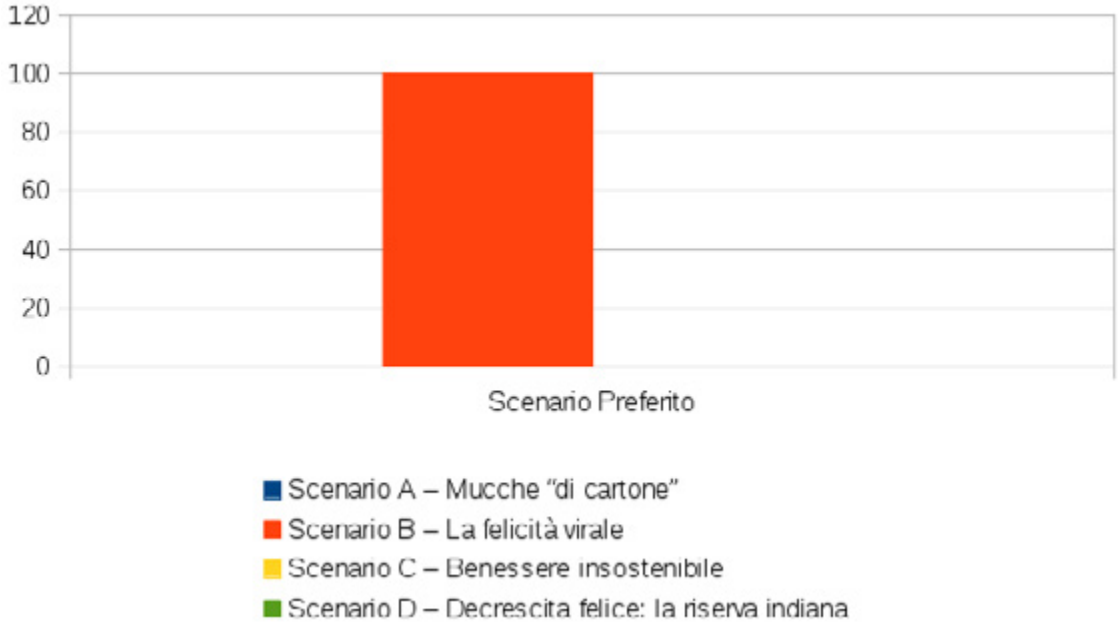
Società
2015
Protesta sociale: le famiglie sempre più povere
2020
Rischio deserto sociale
2030
Riscoperta dei valori e del benessere eco-sostenibile

Economia
2015
La crisi non demorde
2020
Siamo fermi economicamente
2030
Un nuovo modello economico

Ambiente
2015
Impatto ambientale della crisi economica
2020
Nuovo interesse per la green economy
2030
La riserva ambientale fa il boom

7. COMMENTI DEI PARTECIPANTI SUL WORKSHOP

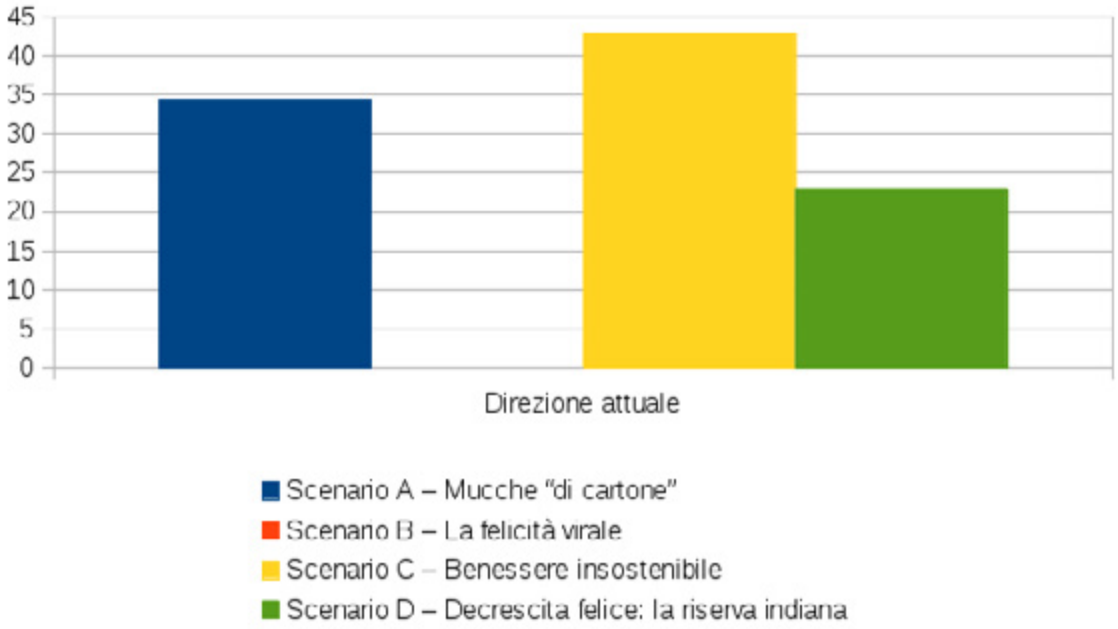
In seguito al lavoro di scenario planning, è stato chiesto ai partecipanti a quale dei quattro scenari aspirassero.



7.1 SCENARIO PREFERITO – PARTECIPANTI AL WORKSHOP

I partecipanti al workshop, hanno concordato all'unanimità (100%) che lo Scenario B "**La felicità virale**" sia quello che rappresenta più fedelmente il loro scenario di futuro preferito.

7.2 QUALE DI QUESTI SCENARI RAPPRESENTA MEGLIO LA DIREZIONE ATTUALE DEL TERRITORIO?



I partecipanti al workshop hanno indicato come lo scenario che meglio rappresenta la direzione attuale sia lo Scenario C "**Benessere insostenibile**" (43%), seguito dallo Scenario A "**Mucche di cartone**" (34%) e dallo Scenario D, "**Decrescita felice: la riserva indiana**" (23%).

Nessuno dei partecipanti ha ritenuto che il proprio scenario preferito – lo Scenario B "**La felicità virale**" – fosse anche il futuro verso cui si sta indirizzando il territorio di cooperazione.

8. COME POTREBBE AVVERARSI IL FUTURO PREFERITO?

Il futuro preferito "**La felicità virale**" definisce la base di una visione condivisa per l'area interessata: una visione che porta con sé anche lo sviluppo di un contesto favorevole per la nascita e il consolidamento di collaborazioni di rete. Inoltre, offre un'indicazione dei possibili snodi su cui agire per far sì che questa visione si realizzi.

A causa della natura a lungo termine del metodo dello scenario planning, spesso gli stakeholder vedono la visione di un futuro lontano (2030) come inattendibile e irrealistica. Tuttavia, ciò sottostima i progressi che possono essere fatti per gli anni a venire e l'effetto positivo degli impatti cumulativi del cambiamento.

La cornice dello scenario può anche aiutare a suggerire ulteriori azioni per guidare il futuro, specialmente per quanto riguarda l'importanza di innescare collaborazioni e *capacity building* territoriali e transfrontaliere. La sfida sarà quella di collegare l'area agli sforzi esistenti e sfruttare il processo di sviluppo già in atto nel contesto più ampio.

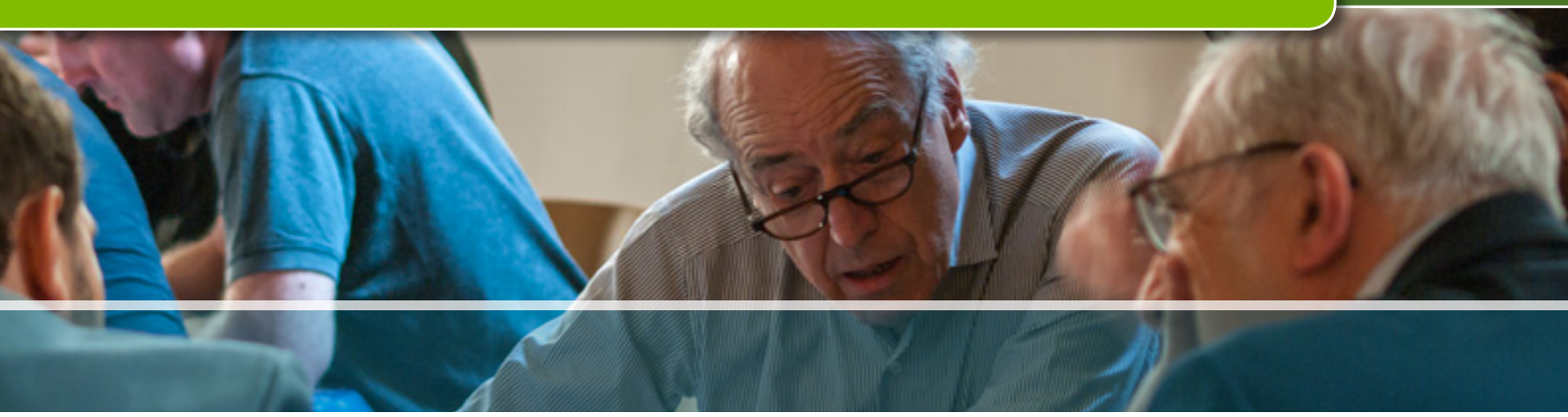
Il territorio ha una grande ricchezza di capacità e saperi: la sfida è di ottimizzare queste risorse e di costruire una relazione coesiva.

8.1 COME CAMBIARE DIREZIONE?

Dopo l'individuazione degli scenari, e la determinazione di quale fossero quello atteso e quello preferito, ai partecipanti è stato chiesto di identificare quali potevano essere alcuni elementi di svolta capaci di far sterzare verso il futuro preferito.
Le ipotesi sono state discusse ai tavoli e poi presentate in plenaria. È stato così definito un set di possibili azioni strategiche che dovranno tuttavia essere dettagliate ed approfondite.

Tra quelle identificate:

1. Usare sistemi di co-programmazione (programmazione integrata)
2. Dar vita ad un nuovo patto generazionale
3. Ridurre le politiche di austerità derivanti dagli obblighi comunitari
4. Favorire nuove politiche di sviluppo nei territori
5. Agire in modo deciso contro la corruzione
6. Rafforzare il sistema educativo per favorire l'innovazione sociale e scientifica
7. Accrescere i sistemi che permettano la condivisione
8. Dare maggiori garanzie di trasparenza e di legalità alle imprese
9. Creare una *smart community* che favorisca progetti condivisi pubblico-privati
10. Migliorare il management aziendale
11. Garantire maggiore efficienza nella Pubblica amministrazione e ridurre la burocrazia
12. Accrescere gli investimenti e le innovazioni sul patrimonio esistente (storico-artistico ed ambientale)



8.2 PROSSIME TAPPE NELLA PIANIFICAZIONE DELLE AZIONI

Questo report sintetizza il punto di vista emerso durante il workshop condotto all'interno del Progetto SAVOIR.

Il futuro preferito dello Scenario B "**La felicità virale**" ha trasmesso chiaramente l'idea che esiste una base per una visione comune.

I punti deboli emersi dall'analisi, indicano che c'è ancora molto lavoro da fare per creare uno spazio di coesione dove le reti possano crescere e prosperare armoniosamente.

Ma è altrettanto importante mettere in risalto come vi sia stata una condivisione e una definizione delle azioni prioritarie: sono un inizio adeguato per la riflessione e il passaggio verso la collaborazione con gli altri territori, ma questi elementi richiedono di essere maggiormente approfonditi per permettere di indirizzarsi verso il futuro preferito.

Il workshop è stato quindi un tassello fondamentale per il prosieguo delle attività nei prossimi mesi.

Grazie ai gruppi di lavoro che verranno costituiti nelle singole regioni – le azioni si potranno tradurre in raccomandazioni più puntuali e suddivise per filiere.

9. PER MAGGIORI INFORMAZIONI

Per maggiori informazioni su questo report e sul Progetto **SAVOIR**

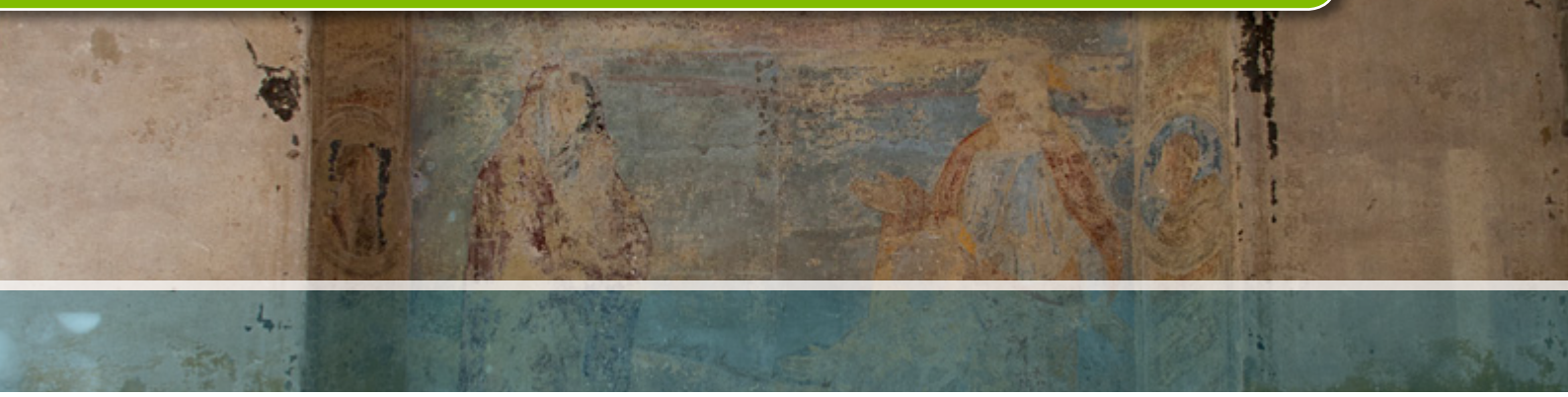
PAOLO SANTINELLO

Research and Development
Klink srl
Via G. Verdi, 23
50053 Empoli
Tel: + 39 0571 530064
Email: p.santinello@klink.it

Per maggiori informazioni su Future IQ Partners, il Future Game e il Processo di scenario planning:

CELINE BEURLE

Managing Director Europe
Future iQ Partners
Tel: +353 87 3540220
celine@future-iq.com
www.future-iq.com



Il report e il workshop di Scenario Planning sono stati preparati da:

PAOLO SANTINELLO, KLINK SRL

Ha lavorato come analista di sistemi e di organizzazioni nel settore pubblico e privato, Paolo è oggi impegnato attivamente nell'assistere leader territoriali e industriali per lo sviluppo di progetti ponderati e solidi capaci di rispondere alle sfide del futuro.

ANNA RODEGHIERO, KLINK SRL

In 15 anni di attività come Project Manager, Anna ha portato a termine diversi progetti con successo. Oggi è a capo del project development team di Klink, la società di cui è partner e co-fondatrice dal 2005.

10. RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano tutti i collaboratori coinvolti di ANCI Toscana per il supporto fornito.

Con il sostegno di

anci toscana

SAVOIR
RETI SAPERI INNOVAZIONE

KLinK