



Youth Fit for 55

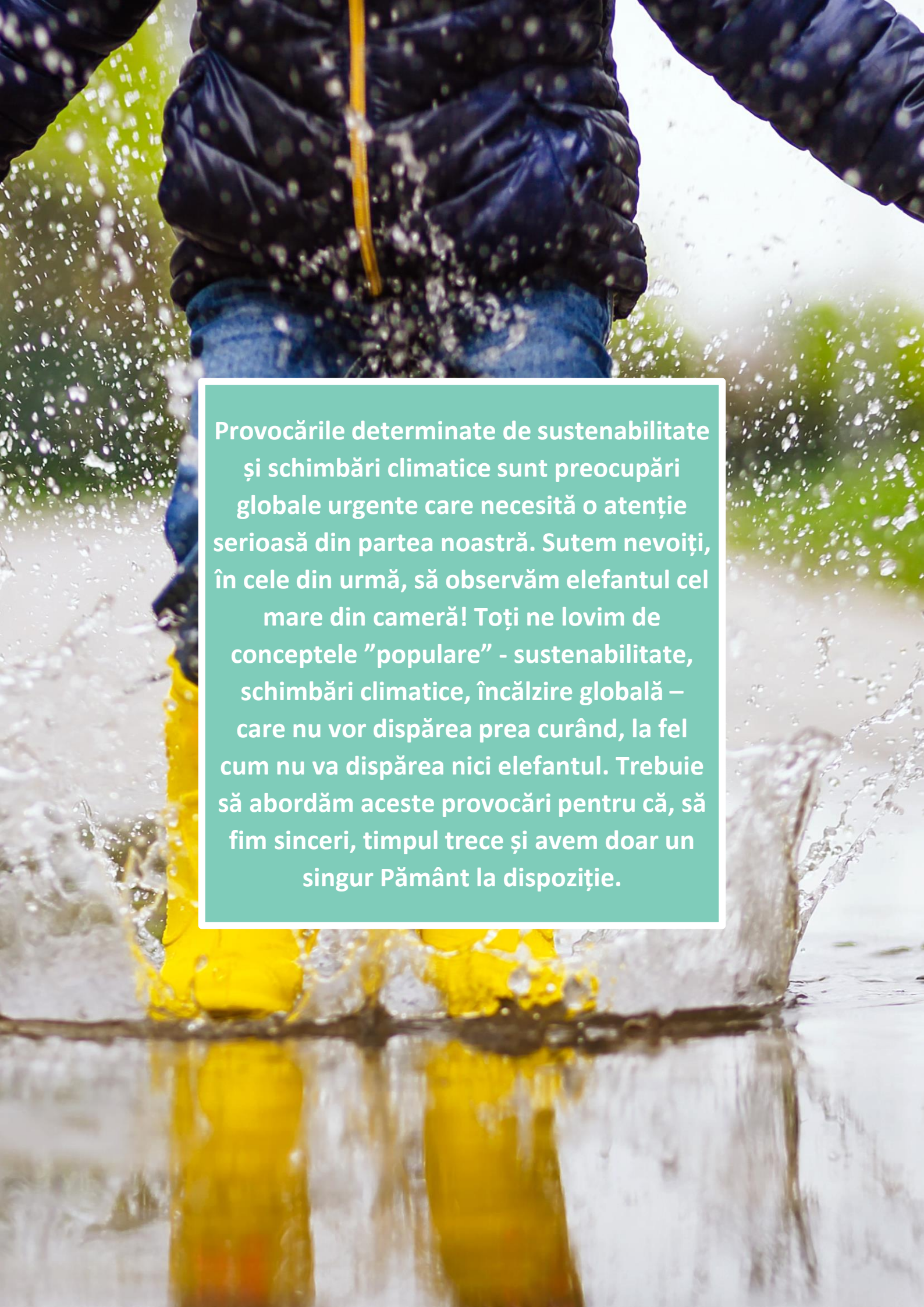
Foresight Toolkit



Proiect finanțat de Uniunea Europeană. Opiniile exprimate sunt ale autorilor și nu reflectă opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură (EACEA) a Uniunii Europene. Nici Uniunea Europeană, nici EACEA nu pot fi considerate responsabile pentru aceste opinii.

Youth Fit For 55 - Foresight Toolkit ©
2023/2024 de Research Factory &
consorțiul proiectului Youth Fit for 55
Licență **CC BY-SA 4.0**





Provocările determinate de sustenabilitate și schimbări climatice sunt preocupări globale urgente care necesită o atenție serioasă din partea noastră. Sutele nevoiți, în cele din urmă, să observăm elefantul cel mare din cameră! Toți ne lovim de conceptele "populare" - sustenabilitate, schimbări climatice, încălzire globală – care nu vor dispărea prea curând, la fel cum nu va dispărea nici elefantul. Trebuie să abordăm aceste provocări pentru că, să fim sinceri, timpul trece și avem doar un singur Pământ la dispoziție.

CUPRINS

- | | |
|----|---|
| 01 | Introducere |
| 02 | <i>Foresight</i> în acțiune – o trecere în revistă a instrumentelor |
| 03 | Studii de caz |
| 04 | Concluzii |
| 05 | Bibliografie |



Proiect finanțat de Uniunea Europeană. Opiniile exprimate sunt ale autorilor și nu reflectă opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură (EACEA) a Uniunii Europene. Nici Uniunea Europeană, nici EACEA nu pot fi considerate responsabile pentru aceste opinii.



Youth Fit For 55 - Foresight Toolkit ©
2023/2024 de Research Factory &
consorțiul proiectului Youth Fit for 55
Licență [CC BY-SA 4.0](#)

55

INTRODUCERE



01

Introducere



Organizația Națiunilor Unite și Uniunea Europeană au început o călătorie ambițioasă către un viitor verde și durabil. Agenda pentru Dezvoltare Durabilă a Națiunilor Unite pentru 2030 cuprinde 17 Obiective de Dezvoltare Durabilă (*Sustainable Development Goals - SDGs*) și servește ca un apel universal la acțiune, pentru a pune capăt sărăciei, pentru a proteja planeta și a asigura prosperitatea pentru toți.

Răspunsul Europei este Pactul Verde European (*European Green Deal – EGD*) - noua strategie de creștere pentru tranziția către o economie sustenabilă și o viziune radicală pentru un continent neutru din punct de vedere climatic, la orizontul de timp 2050. Pachetul *Fit for 55* generat de EGD cuprinde o serie de propuneri legislative și regulamente menite să reducă emisiile de gaze cu efect de seră ale Uniunii Europene cu cel puțin 55% până în anul 2030 și include un set de măsuri politice care abordează fiecare aspect al economiei europene, de la producția de energie, transporturi până la industrie și agricultură.

Fit for 55 și Pactul Verde reprezintă un răspuns formidabil la provocările urgente ale timpurilor noastre, punând bazele unei tranziții durabile și verzi care va modela viitorul Uniunii Europene și va contribui la eforturile globale de combatere a schimbărilor climatice.

Și astfel, ajungem la proiectul *Youth Fit for 55 - Erasmus+*, o inițiativă care crește gradul de conștientizare, încurajează tinerii și îi dotează cu abilități și cunoștințe esențiale pentru a promova valorile tranziției verzi. Prin acest proiect ne propunem să contribuim la dezvoltarea abilităților critice ale formatorilor, liderilor și a tinerilor înșiși, în timp ce consolidăm capacitățile organizațiilor de tineret, astfel încât acestea să contribuie eficient la tranziția verde în Europa. Totodată se va îmbunătăți capacitatea lor de a implementa practici și inițiative sustenabile care nu doar educă, dar și mobilizează tineretul să acționeze pentru creionarea unui viitor mai durabil și mai prietenos cu mediul înconjurător.

Prin urmare, ne-am gândit să creăm un set de instrumente prietenoase și ușor de utilizat care reprezintă o colecție a celor mai relevante instrumente de *foresight* menite să ajute formatorii și organizațiile de tineret, astfel încât acestea să-și construiască sau să-și adapteze viziunea și direcțiile strategice la noul context al Pactului Verde European.

Cum plănuim să realizăm acest lucru?

Proiectul va avea o abordare de jos în sus: creșterea gradului de conștientizare și fundamentarea unei baze de cunoștințe prin intermediul unui **Ghid de Conștientizare**. Apoi, furnizând resurse digitale practice precum acest set de instrumente, formatorii și liderii tinerilor vor putea să dezvolte abilități specifice care ar trebui să-i ajute să-și lărgască viziunea și să se poziționeze mai bine în noua paradigmă a tranziției verzi.

Ce este *Foresight*?

Foresight (sau știința prospectivă) reprezintă planificarea strategică de tip inovator și proiectarea soluțiilor care folosesc imagini alternative ale viitorului, pentru a se lua decizii și acțiuni comune. Este ca și cum ai arunca o privire în viitor, dar fără să te uiți într-un glob de cristal. Știința prospectivă constă în anticiparea tendințelor, înțelegerea posibilelor provocări și pregătirea pentru diverse scenarii.

Diverși autori definesc *foresight-ul* după cum urmează:



"Capacitatea de a crea și conserva o varietate de previziuni de înaltă calitate și de a aplica ideile emergente în moduri utile; de exemplu, pentru a anticipa condiții nefavorabile, a ghida politici, a modela strategii; pentru a explora piețe, produse și servicii noi." (Shallowe et al., 2020)

"Capacitatea de a gândi strategic despre viitor."
(Russo, 2016)

"O abordare sistematică, participativă și multi-disciplinară pentru explorarea scenariilor de viitor, pe termen mediu sau lung și a factorilor schimbării." (Bourgeois, 2015)

Între timp, OECD spune că *foresight-ul* strategic "nu oferă răspunsuri absolute cu privire la ce se va întâmpla în viitor. (...) Nu există dovezi clare despre viitor. Obiectivul nu este să 'nimerim viitorul', ci să extindem și să redefinim sfera de evoluții plauzibile care trebuie luate în considerare."

“Viitorul depinde de
ceea ce faci astăzi” –
Mahatma Ghandi

*Citatul de mai sus reprezintă
un răspuns suficient de
relevant pentru această
întrebare*

De ce să ne gândim la viitor?

Deciziile, politicile și strategiile bazate pe asumptions prezentului pot fi limitative și restrictive. Când luăm în considerare scenarii de viitor alternative care se fundamentează pe tendințe, factori ai schimbării sau chiar pe dorințe și ambiții, putem construi un viitor pentru care suntem mai bine pregătiți și să obținem rezultatele pe care le dorim.

Kristalina Georgieva, directorul Fondului Monetar Internațional, a spus în 2022 că “[Ne îndepărtăm] de o lume relativ predictibilă...către o lume mai fragilă - cu mai multe incertitudini, cu volatilitate economică crescută, confruntări geopolitice și cu dezastre naturale mai frecvente și mai devastatoare – o lume în care orice țară poate fi deviată de la curs mai ușor și mai des.”

Într-o anumită măsură, lumea a fost întotdeauna într-un proces continuu de schimbare. De la procesul perpetuu al progresului tehnologic la schimbările sociale și geopolitice, putem spune că, de-a lungul anilor, singura certitudine a fost schimbarea în sine. În acest context al schimbării, perturbării și crizelor, instrumentele și metodologiile de *foresight* pot servi drept un instrument valoros pentru navigarea în paradigma incertitudinilor care caracterizează viitorul.

După cum a spus Shallowe et al. (2020), știința prospectivă ne ajută să abordăm viitorul într-o manieră strategică. *Foresight-ul* ne permite să anticipăm și să ne pregătim pentru ceea ce se așterne în fața noastră. Iar, într-o lume în continuă schimbare, abilitatea de a te adapta și de a inova devine un avantaj competitiv atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional.

Metodologiile de *foresight* se bazează pe un proces sistematic, participativ și multidisciplinar (Bourgeois, 2015) de examinare a (mega)tendențelor (pe post de factori ai schimbării), semnalelor slabe, potențialelor perturbări și a diferitelor opțiuni, astfel încât să putem să luăm decizii informate și să acționăm pe baza unei înțelegeri exhaustive a unui peisaj care evoluează constant.

Prin înțelegerea mai bună a viitorului și integrarea *foresight-ului* în practicile noastre curente, obținem, de asemenea, o cunoaștere mai profundă a dinamicii și particularităților lumii noastre aflate în continuă schimbare. Astfel, ne putem modela destinul în mod activ, în loc să reacționăm pasiv la el. Deci, viitorul care este plin atât de incertitudini, cât și de oportunități, ne găsește mai bine pregătiți pentru potențialele riscuri și gata să profităm la maximum de oportunitățile existente.

De ce să ne gândim la viitor?

O modalitate puternică de a ilustra aplicarea practică a *foresight-ului* este prin examinarea conceptului de **megatendințe** – adică factori puternici ai schimbării ce pot modela lumea pe termen lung și pe o scară largă. Aceștia pot chiar să servească ca motive pentru remodelarea radicală a întregilor industrii, societăți și a peisajului global. În acest sens, sunt prezentate mai jos câteva exemple referitoare la impactul profund pe care îl pot aduce megatendințele.



Schimbările demografice - ne așteptăm ca populația să crească în următoarele decenii și oamenii să trăiască mai mult - de ex. conform estimărilor ONU, populația va ajunge la 9.7 miliarde în 2050 și la 10.4 miliarde în 2100.



Urbanizarea - în 2030, două treimi din populație va trăi în orașe. În 2022, deja mai mult de jumătate din populație locuiește în orașe (conform Statista) și tendința este în creștere, deoarece oamenii se mută din zonele rurale în cele urbane pentru a avea acces la locuri de muncă sau diverse servicii (de ex. sănătate, educație etc.)



Schimbările climatice reprezintă, probabil, cea mai importantă megatendință care ne afectează viața: creșterea temperaturii, evenimente climatice extreme, secetă, instabilitate socială (de ex. fenomenul de migrare pe motive climatice). Conform ONU, 3.6 miliarde de oameni locuiesc în zone vulnerabile climatic. Aceștia vor deveni, cel mai probabil, refugiați pe motive climatice.



Perturbări/schimbări tehnologice - lumea devine tot mai digitală, pe măsură ce noi tehnologii ne schimbă viețile și afacerile. Așadar, putem spune că trăim a patra revoluție industrială, unde inteligența artificială redefinește interacțiunea om-mașină, iar tendințe ca digitalizarea, conectivitatea crescută, robotica, calculul cuantic, internetul lucrurilor au un impact major asupra sectoarelor economice.



Transformări geopolitice - apar noi actori geopolitici și se formează noi alianțe la nivel global, ducând la modificări ale balanței globale de putere.



Globalizarea - interconexiunea economică între țări, deja, ne transformă realitatea. Chiar dacă pandemia ne-a demonstrat vulnerabilitățile din lanțurile de valoare, lumea este încă puternic interconectată. Mișcarea globală a bunurilor, serviciilor și a informației reprezintă fundamentul relațiilor economice și a lanțurilor de aprovizionare. Mai mult, globalizarea conduce la schimburi culturale cu implicații asupra relațiilor internaționale, valorilor și identității.

De ce avem nevoie de instrumente de *foresight* pentru formatori?

Scopul acestui set de instrumente este să servească și să încurajeze formatorii (profesori, lideri, practicieni implicați în învățarea informală/non-formală etc.) să acționeze ca agenți ai schimbării în procesul de tranziție verde. Echipându-i cu instrumente de *foresight*, ei pot acționa apoi ca multiplicatori și pot influența mai mulți tineri sau grupuri de tineri, contribuind astfel la schimbarea comportamentală și, ulterior, servind drept motor pentru tranziția verde. În acest sens, ne așteptăm ca setul de instrumente să îi ghideze în conceperea și implementarea proiectelor și strategiilor pe termen lung cu scopul concret de a crește utilizarea practicilor sustenabile printre tineri.

Angajamentul Uniunii Europene de a aborda schimbările climatice și degradarea mediului prin Pactul Verde European necesită o planificare atentă, gândire strategică și o viziune pe termen lung. În plus, sunt specificate câteva exemple concrete pentru a ilustra cum formatorii pot folosi abordările și instrumentele de *foresight* pentru a acționa ca lideri în tranziția verde.

Încurajarea tinerilor. Formatorii pot folosi instrumentele de *foresight* pentru a încuraja tinerii să aibă o gândire critică cu privire la viitor, în contextul schimbărilor climatice sau a altor (mega)tendințe. Pot să integreze exerciții de *foresight* în metodele de predare și să încurajeze studenții să exploreze potențiale scenarii și soluții pentru provocările globale. Astfel de abordări pot ajuta la echiparea tinerilor învățăcei cu abilități valoroase pentru luarea deciziilor și rezolvarea problemelor într-o lume aflată într-o schimbare rapidă.

Identificarea evoluțiilor tehnologice și sprijin în orientarea profesională. Prin identificarea tendințelor tehnologice și a progresului în domenii precum energia regenerabilă, agricultura durabilă, transportul curat etc., formatorii pot ajuta la accelerarea adoptării tehnologiilor verzi de către tineri, sau să îi pregătească pentru locurile de muncă ale viitorului. Înțelegând locurile de muncă emergente și tendințele din industrie, tinerii pot lua decizii informate cu privire la parcursul lor educațional

Dezvoltare personală și profesională. Tehnicile de *foresight* pot fi folosite pentru dezvoltarea personală și profesională. Când ești informat despre tendințele în educație, formatorii își pot îmbunătăți continuu abilitățile și pot adapta metodele lor de predare și de lucru pentru a rămâne eficienți în domeniul lor.

Foresight în acțiune - o trecere în revistă a instrumentelor



Instrumente de *foresight*



Destul cu teoria. Hai, mai bine, să lăsăm acest document să ia forma unui adevărat ghid. Așa ca, hai să pregătim scena pentru ceea ce înseamna, cu adevărat, *foresight*. În această secțiune vom analiza instrumente de *foresight* și vom aduce în prim plan o serie de studii de caz relevante.

Vom prezenta o varietate de instrumente de *foresight*, utile pentru tine, pe care le poți folosi pentru planificare strategică, identificarea soluțiilor pentru tot felul de provocări și, astfel, să ai posibilitatea să te poziționezi pe drumul către succes, mai ales în acest nou context al tranziției verzi.

Utilizarea unui instrument particular depinde de contextul de utilizare, de părțile implicate și, de ce nu, de preferința fiecăruia și nivelul de cunoștințe și informații a fiecărui practician.

Așadar, urmează o prezentare generală a celor mai populare metodologii de *foresight*!



Structura instrumentelor de *foresight*

În paginile următoare, vom introduce o selecție de instrumente de *foresight* pe care le poți folosi. Aceste instrumente sunt concepute pentru a te ajuta să anticipezi transformările din domeniul tău.

Fiecare instrument va fi prezentat pe baza următoarelor structuri:

- **O scurtă descriere**
- **Rezultatele și efectele așteptate**
- **Tipul și numărul de participanți**
- **Resursele pe care le poți utiliza**
- **Timpul estimat și nivelul de efort necesar**
- **Limitările și riscurile**
- **Relația cu alte instrumente de *foresight***

Prin această prezentare detaliată, ne propunem să te dotăm cu cunoștințele și resursele necesare pentru a utiliza eficient aceste instrumente în procesul de planificare strategică, ajutându-te să navighezi cu încredere prin viitor.

Scenario Building

Scenario Building (Crearea de scenarii) este un instrument de *foresight* care explorează și anticipează evoluții viitoare potențiale, sub forma unui narativ despre provocări, oportunități sau incertitudini existente într-un anumit context.

Scenario building este o metodă de planificare strategică care implică dezvoltarea unor scenarii/narative ale unor imagini alternative posibile și plauzibile ale viitorului, care oferă un punct de referință atunci când sunt evaluate politici sau strategii.

Rezultat: Un set de narațiuni pentru scenarii

Efect: O înțelegere comună a dinamicii schimbării, împreună cu diverse opțiuni la care ar putea fi expuși principalii actori implicați în diferite contexte și situații.

Orice tip de participanți pot fi implicați: factori de decizie, experți, persoane neimplicate în domeniu etc., care au un interes în subiectul abordat.

Numărul de participanți: 5-10 persoane pentru fiecare grup de lucru, cu un maxim de 5 grupuri.

Provocările se referă la nivelul de expertiză, implicarea participanților, opinii partizane, talentul și know-how-ul facilitatorului cu privire la subiectul abordat.

Timpul necesar variază în funcție de complexitatea subiectului și a numărului de participanți. De obicei durează 1-2 zile. **Nivelul de efort este moderat** și se referă la implicarea participanților și la calitatea ghidajului primit.

Scenario building poate fi utilizat cu alte instrumente: *Visioning*, *Weak signals* și *Trend analysis*.

Resurse

Expertiză: Expertiza și know-how-ul specific nu sunt obligatorii; expertiza depinde de subiectul abordat. Construirea scenariilor se bazează pe informațiile existente, dar implică și creativitate și depinde de interesele și nevoile specifice ale grupului țintă.

Date: Accesul la informații, surse sau materiale care ar putea servi ca input sau punct de reper pentru discuții. Este important să se fi identificat anterior un set de factori cheie ai schimbării care vor reprezenta o bază pentru discuții.

Facilitare: Este nevoie de facilitatori experimentați, mai ales dacă participă cetățeni obișnuiți, pentru a implica pe toată lumea în discuție. Facilitatorii trebuie să cunoască procedura foarte bine și să mențină discuțiile centrate pe rezultatele dorite, la fiecare etapă. Numărul facilitatorilor este același cu numărul grupurilor de lucru.

Echipament: Flip-chart-uri, creioane, markere, post-it-uri, proiector, ecran. Pentru evenimentele online – platforme colaborative de tipul Mural, Miro, etc.

Spațiu: Se poate folosi o singură sală spațioasă, dacă este loc pentru mai multe grupuri de lucru și dacă este posibil să se poată purta discuții fără ca niciun grup de lucru să fie deranjat. Dacă acest lucru nu este posibil, este nevoie de mai multe săli, precum și o sală mai mare unde să se țină sesiunile plenare și prezentările.

Un alt aspect important este existența unei proceduri prestabilite și detaliate, care să includă fiecare etapă, metodologia, intervalele de timp, prezentările, etc. Facilitatorii trebuie să fie familiari cu procedura și să ghideze participanții de-a lungul exercițiului de *foresight*.



Descriere

Este important de notat că scenariile care vor rezulta nu sunt predicții, nu sunt sută la sută pozitive sau negative, ci ele reprezintă evoluții potențiale și alternative ale viitorului, care integrează dorința/visul/ambitiția, ceea ce necesită, implicit, și o doză de realism. Aceste scenarii trebuie să includă alegeri/politici/foi de parcurs/acțiuni concrete/soluții/ care ar trebui luate în considerare pentru ca acel viitor să fie realizabil.

Scenariile ar trebui gândite pe termen lung: 10 sau chiar 20 de ani în viitor și sunt dezvoltate în cadrul unui atelier de lucru.

Deoarece se pune mult accent pe creativitate și gândire liberă, acest instrument este perfect pentru că sprijină soluțiile inovative care stau la baza unui viitor ambițios.

Etape

1. Descrieți lumea/contextul specific așa cum este în prezent. Descrieți status-quo-ul domeniului/zonelor care va fi subiectul atelierului; Aveți întotdeauna în vedere obiectivul final.
2. Identificați factorii cheie ai schimbării (sau aceștia ar putea fi furnizați de organizatori) care ar putea afecta viitorul, fie în mod pozitiv, fie în mod negativ (de ex. sociali, economici, tehnologici, politici, de mediu, etc.);
3. Revizuiți acești factori și selectați-i pe cei relevanți pentru subiectul vostru, raportați la status-quo și la obiectivul final;
4. Runde de discuții și votare cu privire la factorii schimbării;
5. Creați scenarii plauzibile care descriu posibilele imagini ale viitorului;
6. Votați sau alegeți scenariul sau scenariile cel/cele mai plauzibile;
7. Identificați un plan acționabil pentru a se concretiza scenariul dorit;
8. Prezentați întreaga poveste în cadrul unei sesiuni plenare;
9. Votul final pentru cel mai agreeat scenariu dintre cele prezentate de grupurile de lucru (opțional).

Beneficii

Scenario building poate fi folosit atunci când este nevoie să înțelegem cum se poate schimba viitorul de-a lungul timpului și, de asemenea, cum arată evoluția acestuia de la prezent la viitor. Metoda este utilă pentru a îmbunătăți capacitatea de planificare, deciziile de politici publice, pentru a identifica oportunități de afaceri sau proiecte viitoare, pentru a înțelege comportamentul actorilor, pentru a identifica incertitudinile susceptibile să influențeze viitorul și pentru a identifica acțiuni și strategii valabile în conformitate cu viitorul prevăzut.



Sequential Backcasting

Sequential Backcasting (Backcasting secvențial) este o metodă care pornește invers și anume de la o stare viitoare dorită către situația prezentă, ajutând organizațiile să identifice pașii necesari pentru a face posibil acel viitor.

Este o metodă de planificare strategică care pune accentul pe **imaginarea** unui rezultat preferat și apoi determinarea acțiunilor necesare și a factorilor activatori pentru a face ca acea viziune să devină realitate.

Rezultat: O imagine a viitorului dezirabil și a planului de acțiune care identifică pașii necesari pentru ca acel viitor să devină realitate.

Efect: O înțelegere îmbunătățită a factorilor de schimbare necesari pentru a influența sistemul în mod pozitiv, în vederea realizării stării viitoare prevăzute. Această înțelegere poate ghida deciziile strategice și modul de alocare a resurselor.

Participanții ar trebui să includă factori de decizie, experți în domeniu și principalii actori interesați care au o înțelegere profundă a contextului actual și pot contribui la conturarea stării viitoare dorite. În funcție de amploarea proiectului, diversitatea grupurilor de lucru poate adăuga perspective diverse. **Numărul de participanți: 5-12 persoane** sau mai multe, împărțite în grupuri de lucru.

Pentru a crea o viziune și un plan pentru viitor, avem nevoie de: date relevante și suficiente, actori interesați, dar și experți sau facilitatori calificați pentru a ghida discuțiile și o înțelegere clară a complexității sistemelor și a tuturor variabilelor existente.

Timpul necesar poate varia în funcție de complexitatea proiectului și numărul de participanți. Un atelier tipic de *Sequential Backcasting* poate dura de la câteva ore la câteva zile, implicând mai multe sesiuni pentru discuții, analiză și planificarea acțiunilor.

Acest instrument poate fi utilizat împreună cu: *Scenario Building*, *Visioning*, și *Trend Analysis*.

Resurse

Expertiză: Experți în domeniu care pot oferi perspective asupra sistemului, tendințelor și posibilelor evoluții viitoare.

Date: Acces la materiale relevante și surse de date

Facilitare: Unul sau mai mulți facilitatori calificați pentru a ghida procesul și pentru a menține discuțiile concentrate asupra rezultatelor dorite. Dacă discuțiile vor fi împărțite între grupuri/mese, vor fi necesari mai mulți facilitatori în funcție de numărul de mese.

Echipament: Flip-chart-uri (unul pentru fiecare grup de lucru), creioane, markere, proiector, ecran, post-it-uri; iar pentru varianta online sau hibrid, este nevoie de platforme colaborative de tip Mural, Miro, Google Slides, etc.

Spațiu: Una sau mai multe săli, în funcție de abordare. Dacă procesul implică mai multe grupuri de lucru, atunci este nevoie de mai multe săli, pentru a avea câteun grup în fiecare sală (dacă sala nu este suficient de spațioasă pentru a permite discuțiile).

Sequential Backcasting



Descriere

Acest instrument pune accentul pe imaginarea unui rezultat preferat și apoi stabilirea acțiunilor necesare și a factorilor activatori care fac ca acea viziune să devină realitate. Instrumentul lucrează în sens invers, deoarece începe de la scenariul din viitor și își imaginează pașii de parcurs până înapoi la momentul și situația prezentă. Totodată, necesită modalități de lucru structurate, pentru a identifica și imagina etapele concrete.

Instrumentul poate ajuta la creionarea unui viitor îndrăzneț, astfel stimulându-se inovația și identificarea de soluții neconvenționale, determinând organizațiile să gândească mai ambițios.

Etape

1. Crearea viziunii - trebuie să începem având finalul în minte: Care este viitorul pe care ni-l dorim? Care este obiectivul nostru pe termen lung?
2. Descrierea situației și a contextului curent - începem să înțelegem cum sunt lucrurile în contextul actual în raport cu imaginea despre viitor. Acest pas implică, de asemenea, cartografierea actorilor relevanți și a rolurilor și relațiilor lor.
3. Identificarea factorilor cheie - factorii cheie se referă la megatrendințe (de ex., schimbările climatice, schimbările demografice, digitalizarea și perturbările tehnologice etc.) care pot influența contextul și scenariul nostru viitor.
4. *Backcasting* - Care sunt evenimentele care trebuie să se fi întâmplat și lucrurile care trebuie să fi fost realizate pentru a ajunge la acel viitor preferat? În această etapă, împărțim cronologia dintre prezent și viitorul preferat, într-o secvență de faze: momentul prezent reprezintă prima fază, apoi avem o serie de faze intermediare și terminăm seria cu momentul situației viitoare. Apoi, respectivele faze trebuie descrise în detaliu pentru a înțelege bine ce trebuie să se întâmple în fiecare etapă din proces.
5. Identificarea acțiunilor necesare și elaborarea unui plan de acțiune - Planul trebuie să fie aplicabil și să includă informații despre pașii concreți și obstacolele existente, precum și despre cine trebuie să implementeze și cum ar trebui să se raporteze actorii interesați unul la celălalt.

Beneficii

Backcasting este deosebit de util atunci când se vizualizează o imagine clară a viitorului dorit, dar calea către realizarea lui este incertă. Ajută la dezvoltarea strategiilor durabile, la elaborarea unei foi de parcurs, la construirea unei imagini comune a viitorului, la identificarea lipsurilor, a provocărilor, a actorilor relevanți și a relațiilor lor și la îmbunătățirea luării deciziilor



Metoda Delphi

Metoda Delphi este un proces de consultare care structurează comunicarea de grup pentru a colecta opinii de la o varietate de experți. Implică sondaje organizate în mai multe runde care vor fi, ulterior, ierarhizate, în funcție de importanța lor strategică.

Delphi este un proces consultativ utilizat pentru a colecta opinii cu privire la viitor din partea unui grup divers de experți și pentru a prioritiza problemele strategice de importanță.

Rezultat: O serie de subiecte ierarhizate care necesită atenție.

Efect: Implicarea mai multor experți care pot să devină suporteri ai proiectului respectiv.

Panelul este format din experți în domeniu care reprezintă o gamă largă de opinii. Dimensiunea optimă este de 12 până la 18 persoane. O participare mai mare poate fi utilă în etapele ulterioare, sau se poate repeta exercițiul cu grupuri diferite. Dacă procesul de consultare este realizat online, poate implica oricât de multe persoane.

Marele dezavantaj al acestui instrument este durata. De asemenea, metoda favorizează consensul în detrimentul opiniilor individuale. Nivelul de risc este mediu, necesitând negociere în etapele ulterioare.

Poate dura de la câteva săptămâni până la câteva luni, deoarece se așteaptă răspunsurile experților pentru a se putea trece la runda următoare.

Delphi se poate folosi cu *Horizon Scanning*.

Resurse

Materiale și echipament: Un software online.

Numărul de facilitatori pentru fiecare panel: 1

Nivel de facilitare: Experimentat

Metofa Delphi



Descriere

Metoda își propune să genereze un consens al experților, atenuând riscul apariției unor opinii sau personalități dominante sau reticența cuiva de a-și schimba opinia în public. Caracteristica sa cheie este utilizarea mai multor runde de consultare care includ previziuni și argumentări.

Metoda presupune, la început, existența unui panel de experți care oferă o opinie inițială ce va servi ca punct de referință pentru chestionar.

Contributorii la analiza de grup pot vedea rezultatele consultării în timp real. Procesul se desfășoară într-o serie de runde, până când se ajunge la un rezultat agreat unanim.

Etape

1. Prima rundă a consultării și primul proces de consolidare a rezultatelor - în cadrul acestei runde, experții sunt invitați să-și transmită răspunsurile inițiale pe baza constatărilor/opiniilor panelului sau a întrebărilor inițiale formulate de organizator;
2. Cele mai importante idei sunt identificate și clasificate;
3. Clasificarea duce la evidențierea problemelor prioritare;
4. Rezultatele sunt consolidate într-un atelier de lucru cu panelul inițial.

Beneficii

Principalul avantaj al metodei constă în capacitatea sa de a clarifica motivele dezacordurilor dintre experți. Este eficientă pentru colectarea opiniilor dintr-un grup mare de experți și pentru evidențierea perspectivelor divergente cu privire la viitor și planurile sau politicile asociate acestuia. Această metodă este aplicabilă atunci când doriți să ajustați obiectivul sau prioritățile proiectului vostru.



Horizon Scanning

Horizon Scanning (Scanarea orizontului) se concentrează pe identificarea rapidă și evaluarea semnalelor incipiente asociate cu tehnologiile emergente sau a diverselor amenințări sau oportunități dintr-un anumit domeniu.

Horizon Scanning este o tehnică de planificare strategică utilizată pentru a recunoaște și pentru a te pregăti în fața tendințelor și tehnologiilor viitorului.

Rezultat: O listă detaliată a noilor tendințe, provocări și factori ai schimbării sau rapoarte care simplifică și clarifică datele complexe.

Efect: Un proces îmbunătățit de luare a deciziilor și de planificare strategică, inovare focusată și existența unei viziuni pe termen lung

Participanții pot varia în funcție de obiectivul și contextul proiectului, dar diversitatea este un element cheie pentru a obține perspective diferite. În funcție de complexitate și resurse, participanții pot fi experți, factori de decizie, actori cheie, consultanți, cercetători sau membri ai comunității.

Provocările care pot apărea se leagă de nivelul de expertiză, gradul de implicare al participanților, opiniile discriminatorii, experiența și know-how-ul facilitatorilor despre subiectul în cauză.

Timpul și efortul pot varia, în funcție de obiectiv și resursele disponibile, de la săptămâni până la ani. *Horizon Scanning* este un proces continuu care necesită adaptări și ajustări regulate pentru a putea identifica noile tendințe și provocări, corect și la timp.

Horizon Scanning se poate folosi împreună cu *Scenario Building*, analiză SWOT, analiză de risc, cercetare de piață.

Resurse

Este nevoie de o combinație de resurse: echipament specific, facilitare și expertiză.

Echipa de facilitatori trebuie să fie experimentată, să știe ce înseamnă procesul de *Horizon Scanning* sau de planificare strategică și să poată interveni în dinamica de grup.

Informația se poate colecta chiar și prin intermediul social media și se pot utiliza instrumente ca Pearl Trees, Flipboard sau Pinterest pentru a se organiza toate ideile într-un loc.

Horizon Scanning



Descriere

Horizon Scanning este un instrument strategic de *foresight* care își propune să exploreze și să înțeleagă viitorul. Principalele sale obiective sunt să anticipeze transformările viitoare și să ofere factorilor de decizie, cunoștințele necesare pentru ca aceștia să facă alegeri informate. Se poate referi la tehnologiile emergente și tendințele economice, la schimbările societale, sustenabilitatea mediului sau evoluțiile politice.

Nu își propune să facă predicții, ci să identifice idei inovatoare și modele de schimbare. Acest instrument are o abordare de tip "heads-up" pentru acele semnale slabe care ar putea conduce la tendințe semnificative care transformă viitorul.

Acțiunile specifice implică monitorizarea continuă, colectarea și analiza datelor, identificarea tendințelor, dezvoltarea scenariilor și evaluarea riscurilor.

Epațe

1. Identificați nevoia și scopul efortului de scanare și aspectele specifice ale viitorului pe care doriți să le explorați, pentru a aduna informații relevante despre tendințele emergente, impactul lor și pentru a implica publicul potrivit;
2. Colectați informații relevante prin diverse instrumente cum ar fi: sondaje, ateliere de lucru, interviuri, cercetare online, dar având întotdeauna în vedere că trebuie să gândiți dincolo de zona voastră de confort și să nu vă limitați la sursele tradiționale de date;
3. Analizați informațiile. Luați în considerare rezultatele ca un tot unitar, nu doar separat. Fiți atenți atât la oportunități, cât și la riscuri și considerați, în mod onest, ce poate și ce nu poate fi schimbat;
4. Utilizați rezultatele și fiți pregătit să continuați scanarea și colectarea datelor, deoarece lumea noastră se transformă într-un ritm copleșitor, astfel încât să se stabilească un flux de verificare constantă a ceea ce se întâmplă în lume;
5. Validați datele și prioritizați informațiile relevante pentru obiectivele voastre, având în vedere că unele tendințe vor avea un impact mai scurt sau mai îndelungat.

Beneficii

Acest instrument este util pentru colectarea datelor cu impact și anticiparea tendințelor emergente. Oferind o perspectivă asupra scenariilor potențiale, *Horizon Scanning* ajută la luarea unor decizii strategice informate, asigurându-se că organizațiile sunt bine pregătite să se adapteze și să prospere într-un peisaj în continuă schimbare.

Horizon Scanning este benefic pentru reducerea riscurilor prin identificarea și abordarea preventivă a potențialelor riscuri. De asemenea, ajută la optimizarea resurselor, ajutând comunitățile să își aloc resursele eficient și să își maximizeze impactul.



Trends Identification & Analysis

***Trends Identification and Analysis* (Identificarea și analiza tendințelor) analizează sistematic - după cum spune și denumirea - tendințe din trecut și din prezent, din diverse domenii, pentru a preziona schimbările din viitor, făcând, astfel posibil luarea de decizii strategice informate.**

Analiza de tendințe este o tehnică utilizată pentru a se preziona tendințe și oportunități viitoare, conform informațiilor colectate.

Această metodă identifică tendința următoare și va merge pe mâna ei, până când noile date vor sugera o modificare de tendință.

Rezultat: Analiza tendințelor și scenariile posibile.

Efect: Perspective asupra tendințelor viitoare, provocărilor și oportunităților pentru luarea de decizii informate și planificare strategică.

Trebuie implicat un grup divers de participanți care pot contribui colectiv la înțelegerea, planificarea și implementarea eforturilor voastre de sustenabilitate, cum ar fi lideri ai unei comunități, experți în sustenabilitate, etc.

Provocările care pot apărea se referă la nivelul de expertiză, implicarea participanților, opiniile partizane, talentul și know-how-ul facilitatorilor cu privire la subiectul abordat.

Timpul necesar poate varia semnificativ, în funcție de complexitatea și obiectivul analizei. O estimare aproximativă este de 2-4 săptămâni pentru colectarea de date și alte câteva săptămâni pentru organizarea și analiza datelor.

Se poate folosi împreună cu oricare alt instrument de *foresight*.

Resurse

Este nevoie de acces la **calculatoare și software relevant**, cum ar fi programele **Microsoft** pentru colectarea de date, analiză și prezentare.

De asemenea, este nevoie la acces la o gama largă de resurse, cum ar fi **rapoarte de cercetare, baze de date, publicații guvernamentale și sondaje despre sustenabilitate și tendințe de mediu**. Totodată, trebuie să se țină sub observație și platformele de social media, ziarele, revistele, știrile, pentru a avea o imagine de ansamblu a ce ar putea să se întâmple.

Trends Identification & Analysis



Descriere

Acest instrument nu este unul specific, ci mai degrabă o abordare strategică și analitică menită să exploreze și să înțeleagă diverse aspecte ale sustenabilității. Implică un proces structurat pentru a descoperi, analiza și răspunde la tendințele emergente și dinamica legată de subiectul de interes.

Spre deosebire de scanarea orizontului, această abordare nu caută semnale slabe, ci dinamici bine stabilite în curs de desfășurare, pentru a înțelege direcția în care evoluează un anumit fenomen, industrie, tehnologie sau aspect societal.

Etape

1. Definiți obiectivul și domeniul de acțiune;
2. Colectați și procesați datele și identificați sursele de informație. Acest lucru implică, de asemenea, eliminarea oricăror informații duplicate sau inexacte și asigurarea că datele sunt consistente și pregătite pentru analiză;
3. Identificați tendințele emergente, concentrându-vă pe înțelegerea lor ca provocări sau oportunități. Împărțiți-le pe categorii, în funcție de relevanța lor pentru obiectivele voastre;
4. Planificați și elaborați strategii și, pe baza acestei acțiuni, începeți să stabiliți obiective clare și acțiuni pentru a alinia toate aceste oportunități emergente cu nevoile voastre și, în același timp, să limitați orice amenințări potențiale;
5. Împărtășiți concluziile cu părțile interesate relevante pentru a obține sprijin și a crește gradul de conștientizare.

Beneficii

Prin înțelegerea tendințelor, puteți anticipa schimbările, vă puteți adapta serviciile sau produsele și puteți identifica modele și relații între diferiți actori cheie.

Detectarea timpurie a schimbărilor poate oferi un avantaj competitiv și poate permite o reacție proactivă la orice potențială provocare. De asemenea, este un ajutor pentru luarea deciziilor informate, reducerea riscurilor, identificarea și prioritizarea oportunităților și planificarea scenariilor corelate cu alocarea adecvată a resurselor.



Visioning

După cum sugerează și denumirea, **Visioning** este procesul de elaborare a unei viziuni pentru un viitor dezirabil, împărtășită de actorii cheie implicați și care se bazează pe un set de obiective comune.

Visioning este un instrument de *foresight* utilizat pentru elaborarea unui plan pe termen lung, prin implicarea mai multor actori cheie, cu ajutorul unui proces inclusiv.

Rezultat: O viziune comună a viitorului, mai precis, o relatare detaliată și un plan de acțiune pentru realizarea viitorului imaginat.

Efect: Munca în echipă pentru un set de obiective comune. O viziune împărtășită elimină riscul de noi divergențe, deoarece potențialele conflicte de opinii au fost deja dezbătute.

Pentru a avea o viziune echilibrată, trebuie implicați **activiști, lideri, experți și membri ai comunității**. E nevoie de un grup interesat și de lideri pentru legitimitate. 5-10 persoane înseamnă că vor exista suficiente perspective diferite, dar fără a fi greu de manageriat.

Provocările includ disponibilitatea limitată a datelor, riscul de a simplifica excesiv problemele complexe, subiectivism, consens în detrimentul calității, intens din punct de vedere al timpului alocat și al resurselor și crearea de viziuni fie prea simpliste, fie nerealiste, făcând implementarea dificilă.

Un atelier de lucru pentru elaborarea unei viziuni durează, de obicei, 2-3 ore: introducere, discuții, reflecții și concluzii. Exercițiile complexe pot să solicite sesiuni multiple. Efortul este moderat spre ridicat, iar echipamentul necesar reprezintă carduri, markere, table de scris, etc.

Visioning se combină cu Scenario Building.

Resurse

Este nevoie de **table de scris pentru vizualizare, flip-charts-uri, carduri colorate, markere, proiector sau instrumente de tipul Mural, Miro, Google slides** pentru evenimentele online.

În mod evident, întreg procesul are nevoie de facilitatori experimentați cu un background consistent în diverse subiecte..



Descriere

Visioning reprezintă procesul colaborativ de creare a unei hărți clare pentru un viitor ideal. Implică identificarea actorilor cheie, care apoi discută și agreează obiectivele stabilite. Următorul pas este dezvoltarea unei viziuni detaliate, aliniate cu aceste obiective, care descrie transformarea lumii și sistemele care o susțin. Viziunea nu este un efort unic, ci o narațiune care reprezintă aspirațiile colective. Este un ghid pentru luarea de decizii strategice, pe măsură ce situațiile se schimbă sau apar informații noi, așadar servește atât ca obiectiv inspirațional, cât și ca ghid practic pentru părțile interesate.

Etape

- 1. Identificarea actorilor cheie;**
- 2. Alegerea abordării** - Abordările pot fi: Analitică, Metoda interviului sau Vizualizarea creativă
- 3. Realizarea exercițiului prin:**
 - Abordare analitică: părțile interesate ar trebui să ofere detalii despre caracteristicile viitorului lor preferat;
 - Metoda interviului: un facilitator adresează o serie de întrebări pentru a construi pe baza inputurilor din abordarea analitică.
 - Vizualizare creativă (opțional): Părțile interesate își închid ochii pentru a-și imagina viitorul, apoi discută despre ceea ce au văzut.
- 4. Muncă în echipă** – În această fază, participanții încep să definească o imagine comună a viitorului;
- 5. Generarea ideilor despre viziune și testarea rezultatului** - viziunea ar trebui să includă toate tipurile de elemente, chiar și cele mai puțin dorite și ar trebui să răspundă la următoarele întrebări (aceasta este o listă de întrebări posibile; orice alte idei sunt binevenite):
 - Ce valoare aduce această schimbare?
 - Care sunt riscurile acestei schimbări?
 - Ce se întâmplă dacă schimbarea eșuează?
 - Cum se potrivește aceasta cu modelul nostru de afaceri și cu serviciile pe care le oferim?
 - La ce tensiuni și oportunități ar trebui să fim atenți?
 - Ce părți interesate ar trebui implicate în proces? Cui îi aduce beneficii sau nu această viziune?
 - Cu ce provocări se confruntă viziunea?
 - Cum evaluăm și monitorizăm succesul viziunii?
- 6. Finalizarea și comunicarea viziunii**

Beneficii

Acest instrument este util pentru a ajuta părțile interesate să agreeze un rezultat considerat ca fiind de succes. Instrumentul încurajează luarea deciziilor strategice informate, facilitând o viziune colectivă și sustenabilă. De asemenea, ajută la stabilirea priorităților și a planurilor de acțiune. Viziunea contribuie la evaluarea riscurilor, permițând grupurilor să identifice și să adreseze riscurile potențiale ale mediului în mod timpuriu. În plus, ajută la alocarea eficientă a resurselor, ajutând tinerii să maximizeze impactul cu resursele pe care le au la dispoziție.

Weak Signals și Wild Cards

Weak Signals (semnale slabe) sunt indicii ale tendințelor sau transformărilor care sunt, deseori, trecute cu vederea, dar au un impact asupra strategiilor și a procesului de luare a deciziilor. **Wild Cards** (evenimente disruptive) sunt evenimente rare, neașteptate care perturbază mediul și obligă organizațiile să se adapteze rapid.

Un **eveniment disruptiv** este un eveniment puțin probabil să se întâmple, dar cu un impact major, care reprezintă un punct de cotitură în evoluția unei tendințe sau a unui sistem.

Acestea pot sau nu să fie prezise de un **semnal slab** care reprezintă informații incomplete sau fragmentate.

Rezultat: Un set de indicatori ierarhizați, cu impact potențial, care pot genera scenarii specifice.

Efect: O abordare ambițioasă care adoptă perspective alternative și înțelege factorii cheie ai schimbării. Detectarea timpurie a semnalelor slabe reduce incertitudinea și ajută la luarea deciziilor.

Este avantajos să includeți un **grup divers** în discuții, cum ar fi factori de decizii, experți, părți interesate și familiare cu organizația voastră, persoane cu perspective proaspete, facilitatori, analiști de date și specialiști în strategie.

Timpu alocat pentru identificarea semnalelor slabe și a evenimentelor disruptive variază în funcție de participanți și complexitatea proiectului și a analizei. Atelierele de lucru variază de la jumătate de zi până la câteva zile, plus săptămâni sau luni suplimentare pentru pregătire și analiză ulterioară.

Efortul necesar este moderat spre mare, deoarece necesită o analiză complexă a semnalelor slabe și a evenimentelor neașteptate.

Aceste instrumente sunt des folosite în cadrul *Scenario Building* sau *Backcasting*.

Resurse

Minimul de resurse necesare: **spații de întâlnire, echipamente audio-vizuale, calculatoare și acces la internet, table de scris și flipchart-uri, instrumente pentru luarea notițelor.**

Facilitatorii ar trebui să fie pregătiți în metodologia specifică utilizată, fie că este vorba despre *Scenario Building*, *Horizon Scanning* sau alt instrument de *foreisght*.

Wild Card și Weak Signals



Descriere

Noțiunea de *wild card* descrie un eveniment cu o probabilitate scăzută de a se întâmpla, dar cu un impact mare. Există diferite tipuri de *weak signals*: naturale (de ex. un tsunami), rezultatele neintenționate ale acțiunilor umane (de ex. un accident) sau rezultatele intenționate ale acțiunilor umane (de ex. terorismul). Unele dintre ele sunt complet necunoscute, altele sunt cunoscute de o parte a populației (de ex. mediul științific), iar altele sunt considerate ca fiind un eveniment posibil, dar puțin probabil. Rețineți că semnalele slabe sunt diferite de tendințe. Tendințele au un grad de acceptare și "legitimare", în timp ce apariția bruscă a unui semnal slab ar putea anula complet o tendință.

Semnalele slabe au interpretări ambigue și diverse în ceea ce privește originea, semnificația și implicațiile sale. Ele sunt neclare, dar ar putea reprezenta avertismente cu privire la evenimente viitoare.

Identificarea promptă a semnalelor slabe care conduc la evenimente fără precedent ar putea reduce semnificativ incertitudinea și ar putea susține procesele de luare a deciziilor. Astel organizațiile au timp să se adapteze, să își îmbunătățească deciziile de management pentru dezvoltarea strategiilor, adesea în moduri inovatoare și să evite efectele surprinzătoare și inutile. Evenimentele disruptive și semnalele slabe nu sunt, neapărat, o metodă. Sunt mai degrabă un instrument care aduce valoare adăugată unor metode sau procese în curs de utilizare.

Etape

Identificarea de *wild cards* este posibilă datorită metodelor precum analiza STEEP care examinează tendințele globale (Social, Tehnic, Economic, Ecologic, Politic) pentru a le clasifica.

Grila Referință-Impact (GRI) este un instrument valoros pentru evaluarea problemelor ridicate de evenimentele disruptive, în special în contextul tranziției către emisii reduse de carbon. Această grilă vă ajută să evaluați impactul potențial al evenimentelor disruptive din diverse perspective. Iată cum să o utilizați eficient:

- Începeți prin identificarea actorilor cheie și a perspectivelor relevante pentru subiectul vostru. Acestea pot include perspective interne (de ex. liderii organizației, personalul, etc.) și perspective externe (de ex. comunitatea, finanțatorii, organele guvernamentale și organizațiile de mediu).
- Creați o grilă cu perspective pe un ax și *wild cards*-urile potențiale pe celălalt.
- Pentru fiecare celulă din grilă, evaluați impactul potențial al *wild card*-ului asupra perspectivei identificate.
- Analizați consecințele impactului evaluat; atât consecințele imediate, cât și cele pe termen lung.
- Pe baza evaluării, prioritizați *wild cards*-urile care au cel mai semnificativ impact potențial.
- Dezvoltați planuri de mitigare pentru a aborda riscurile identificate și a capitaliza oportunitățile. Aceste planuri ar trebui să fie adaptate la fiecare perspectivă și pot include ajustarea strategiilor, alocarea resurselor și eforturile de comunicare.

Cheia pentru identificarea semnalelor slabe este să rămâneți vigilenți, deschiși la surse de informații neconvenționale și angajați într-un proces continuu de monitorizare. Acordați atenție tendințelor emergente, punctelor de vedere neconvenționale și incidentelor minore care ar putea sugera schimbări semnificative. Scanarea mediului înconjurător se poate face și cu ajutorul unui panel de experți.

Beneficii

Aceste instrumente ajută organizațiile să se pregătească contra perturbărilor neașteptate. Ele pot folosi semnalele slabe pentru a dezvolta programe aliniate cu tendințele de sustenabilitate. Sunt folosite în principal în planificarea scenariilor și a planurilor de acțiune, încurajând lipsa prejudecăților.

Road Mapping

Road Mapping (foaia de parcurs) este o metodă care combină diverși pași – acțiuni, strategii, reglementări, politici, resurse – pentru a ajunge la viitorul dezirabil. Se creează un plan care anticipează evoluțiile viitoare, tendințele și punctele de referință dintr-un anumit domeniu.

Acest instrument este folosit pentru a înțelege tranziția de la momentul prezent la viitor. Este utilizat pentru a formula un plan de acțiune menit să direcționeze eforturile către realizarea acelui viitor dezirabil.

Rezultat: Identificarea diferențelor dintre starea dezirabilă și cea actuală, caracteristicile cheie, etapele și provocările care afectează călătoria de la A la B și principalii factori ai schimbării: tendințele și noile tehnologii.

Efect: Un set de perspective asupra evenimentelor, conexiunilor decizionale și a căilor care duc spre viitor.

Participanții ar trebui să fie reprezentativi pentru diferitele părți interesate pentru a crea scenarii de viitor credibile și plauzibile. Ideal ar fi între **5 și 20 de persoane.**

Utilizatorii pot întâmpina provocări legate de disponibilitatea datelor, complexitate și posibile părerii preconcepuate. În unele cazuri, colectarea datelor precise pentru prognozare poate fi dificilă, conducând la posibile inexactități.

Această activitate necesită minim **o oră jumătate**. Planificați **2-3 ore** dacă doriți să alocați timp pentru discuții și documentare. Este necesar timp suplimentar post-exercițiu, pentru elaborarea unui document vizual final care va susține comunicarea, prezentarea și revizuirea *roadmap*-ului cu experții și verificarea previziunilor identificate.

Acest instrument se poate utiliza cu oricare altă metodă de *foresight*.

Resurse

- Un facilitator
- O tablă de scris, flip-charts-uri (cel puțin unul pentru fiecare grup de lucru), post-it-uri, creioane și markere
- Proiector, ecran; Mural/Miro/Google slides pentru atelierile de lucru online sau hibride
- Template-uri

Road Mapping



Descriere

Elaborarea unui *roadmap* oferă o perspectivă cuprinzătoare, permițând înțelegerea complexităților implicate în planificarea și executarea eficientă a unui obiectiv, program sau strategie de dezvoltare viitoare. Acest lucru include înțelegerea interconexiunilor dintre diferitele elemente ale programului, politicii sau strategiei, precum și recunoașterea rolurilor și intereselor diferitelor părți interesate, esențiale pentru atingerea obiectivului.

Etape

1. Prezentați instrumentul - explicați utilitatea acestuia, agreeți nivelul de analiză și prezentați viitorul dorit, domeniul de aplicare, orizontul de timp și părțile interesate relevante care trebuie implicate și relațiile lor;
2. Înțelegeți unde doriți să ajungeți, decideți un orizont de timp pentru a mapa elementele cheie care diferențiază viitorul față de ziua de azi;
3. Identificați factorii cheie, evenimentele și tehnologiile care ar putea avea un impact semnificativ asupra domeniului vostru de aplicare;
4. Conectați toate elementele pentru a elabora *roadmap-ul*, luând în considerare factorii cei mai valoroși care au fost discutați, ordinea corectă în timp, nivelul de certitudine, gândindu-vă, totodată, dacă lipsesc alte elemente;
5. Dezvoltați planul de acțiune și prioritățile, concentrându-vă pe etapele importante, actorii cheie, obstacolele și acțiunile pe termen scurt și lung;
6. Compilați rezultatul într-un raport prietenos care comunică strategic *roadmap-ul*.

Beneficii

Puteți utiliza acest instrument pentru a identifica schimbările, pașii și acțiunile specifice necesare pentru a atinge un anumit obiectiv, pentru a mapa diverse componente, pentru a înțelege conexiunile lor complexe, pentru a construi o imagine cuprinzătoare a unui program de dezvoltare, obiectiv strategic sau politică.

Utilizați *road mapping* la inițierea proiectelor de sustenabilitate, planificarea strategică, aplicațiile pentru granturi și monitorizarea continuă a progresului. Acesta promovează claritatea, alinierea cu obiectivele de sustenabilitate, planificarea resurselor, implicarea părților interesate și adaptabilitatea, sprijinind organizațiile să crească și să se poziționeze strategic în diverse contexte.



Studii de caz



A close-up photograph of a young plant sprout with several green, slightly curled leaves emerging from a dark, textured crack in the ground. The background is a soft-focus grey.

Studii de caz

Pentru a înțelege mai bine cum se folosesc instrumentele de *foresight* în viața de zi cu zi, această secțiune prezintă o serie de studii de caz din diferite țări, cu obiective, rezultate, grupuri țintă și beneficiari diverși și, evident, folosindu-se de metode de *foresight* specifice.

Așa că, te invit să consulți aceste studii de caz și să le consideri bune practici pentru viitoarele tale activități de *foresight*!

Ateliere de lucru pentru îmbogățirea Agendei Naționale de Cercetare cu participarea cetățenilor – România

Context

Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, Cercetării și Inovării (UEFISCDI) a coordonat elaborarea *Strategiei Naționale pentru Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă* (SNCISI) și a *Agendei Naționale de Cercetare* care propune temele prioritare de cercetare, asociate transformărilor societale și a problematicilor importante pentru comunități. Seria de ateliere de lucru a avut ca obiectiv implicarea cetățenilor obișnuiți în procesul de dezvoltare strategică, pentru a valida, îmbogăți sau chiar reformula prioritățile de cercetare stabilite de *Agenda Națională de Cercetare* (document integrat în SNCISI) și pentru a alinia părerile experților și ale autorităților la nevoile cetățenilor.

Rezultatul dorit a fost ca participanții să exploreze și să descrie imagini alternative ale viitorului (scenarii) care ar putea rezolva unele dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă comunitățile specifice. Discuțiile au fost purtate într-un cadru informal și prietenos (*world cafe*), potrivit grupului țintă.

Rezultate și perspective

Nu doar că participanții au confirmat părerile experților, dar au reușit să adauge noi provocări la documentul strategic. Instrumentul de *foresight* folosit i-a ajutat să își imagineze imagini ale viitorului (centrate pe provocări) și, astfel, să găsească acele elemente cheie care ar fi necesare pentru a se realiza acele scenarii dezirabile. Setup-ul întâlnirilor și procedura folosită au fost informale, ușor de asimilat și procesat, astfel încât participanții să înțeleagă ce reprezintă o prioritate de cercetare și cum poate cercetarea și inovarea să contribuie la rezolvarea problemelor societale.

Impact

Exercițiul de *foresight* a avut un impact dublu:

- A demonstrat că cetățenii sunt (a) cu adevărat interesați de problemele societății, (b) înțeleg input-ul oferit, (c) înțeleg diferența dintre o soluție oarecare și o soluție care are la bază o activitate de cercetare, (d) a fost posibil ca oamenii obișnuiți să contribuie la un document strategic și (e) au abilitatea de a lua parte la un exercițiu de *foresight* și să livreze rezultatul dorit.
- Nu doar că participanții au validat input-ul primit, dar au și adăugat o prioritate de cercetare nouă, care a fost inclusă în documentul strategic oficial, după ce rezultatele atelierului de lucru au fost prezentate factorilor de decizie.

Idei suplimentare

Cea mai importantă provocare a fost ca toți participanții să aibă oportunitatea să vorbească liber și să-și exprime opinia, sau chiar să înceapă o dezbatere, respectând regulile unei discuții civilizate. Facilitatorii experimentați și formatul prietenos și ușor de înțeles au furnizat cadrul perfect pentru a depăși această provocare.

Ce ar putea fi îmbunătățit - o procedură simplificată, dar acest lucru depinde de specificitatea documentelor de lucru, rezultatele dorite și de timpul și resursele alocate.

Scenario Building & World Café

Prezentare generală

Organizatorul a fost o instituție guvernamentală - UEFISCDI - care gestionează finanțarea activităților de cercetare și inovare, iar rezultatul așteptat trebuia să servească factorilor de decizie naționali, cu scopul actualizării unui document strategic privind politicile de cercetare și inovare.

Obiectivul a fost să se testeze posibilitatea implicării cetățenilor în elaborarea documentelor strategice naționale și, de asemenea, să se testeze capacitatea cetățenilor de a se implica și de a înțelege teme de cercetare și, astfel, de a obține feedback, de a îmbunătăți și de a colecta noi idei pe tema respectivă de la membri obișnuiți ai comunităților.

Metdologie

Două ateliere de lucru cu câte 30 de participanți - oameni obișnuiți - selectați pe baza unei distribuții echitabile în funcție de gen, vârstă, geografie și nivel de educație.

1. Input - *Agenda Națională de Cercetare*, mai precis două domenii specifice abordate de document.
2. Cinci grupuri de lucru tematice care au discutat provocările societale în relație atât cu practicile de cercetare și inovare, cât și cu propriile lor nevoi și interese ca membri ai comunității.
3. Fiecare grup a produs o serie de provocări/teme, pe baza unei structuri predefinite și le-a prezentat în sesiunea plenară, unde au fost supuse unui vot general, ierarhizând, astfel, primele zece teme în funcție de preferințele participanților.
4. Acele 10 teme au fost repartizate celor cinci grupuri de lucru (2/masă) și discuțiile de grup au fost reluate. Fiecare grup a furnizat o descriere detaliată a acestor două subiecte, conform unui format dat care se concentra pe cum ar trebui să arate viitorul tematic specific și ce fel de soluție ar putea oferi activitatea de cercetare, pentru a rezolva problemele și, astfel, viitorul potențial să devină realitate.
5. În etapa următoare grupurile de lucru au schimbat locurile de două ori, astfel încât narativele inițiale să poată beneficia de contribuția cât mai multor cetățeni. Noii veniți au lucrat pe narativul dezvoltat de grupul anterior și au adăugat propriile lor perspective și opinii.
6. Cele zece teme extinse au fost supuse unui vot. Astfel au fost ierarhizate cele mai arzătoare probleme, susceptibile de a putea fi soluționate prin intermediul activităților de cercetare.

Atelierul de lucru Project Generation – România

Context

Contextul stabilit de proiect a fost elaborarea unui *Blueprint* care să ghideze Institutele Naționale de Cercetare pentru a se putea poziționa strategic în cadrul contextului național și internațional al cercetării și inovării.

Prin urmare, s-au organizat o serie de patru ateliere de lucru online pentru a ajuta institutele de cercetare să vină cu idei de proiecte colaborative care să abordeze diverse provocări și nevoi și să le ajute să-și dezvolte și să-și consolideze poziția națională (sau internațională) în domeniul lor de expertiză.

Rezultate și perspective

Fiecare grup de lucru din cele patru ateliere a generat idei de proiecte. Aceste idei au fost direct legate de documentele strategice și de viitoarele oportunități de finanțare, dar în același timp inovatoare, orientate către viitor, raportate la nevoile actuale și au evidențiat capacitățile instituțiilor.

Impact

A fost folosit *Sequential Backcasting* care a ajutat participanții să își imagineze viitorul și apoi, să facă un pas înapoi și să vizualizeze contextul prezent, soluțiile potențiale și poziția lor instituțională în cadrul acestui scenariu. Utilizarea acestui instrument de *foresight* i-a ajutat pe cercetători să exploreze modurile în care își pot corela capacitățile pentru a dezvolta idei de proiecte colaborative.

Idei suplimentare

Cea mai mare provocare a fost gestionarea diferitelor grupuri de lucru online, pentru că implicarea participanților se simte diferit într-un context online. Cu toate acestea, procedura a fost explicată clar, iar participanții au fost ghidați de către facilitatori experimentați. De asemenea, a fost important ca facilitatorii să fie familiarizați cu domeniul cercetării naționale și cu documentele oferite ca input.

Procedura ar putea fi simplificată. Desfășurarea atelierelor de lucru a prevăzut și o serie de activități și interacțiuni cu participanții suplimentare, care au avut loc înainte de evenimentele în sine, lucru care a îngreunat puțin fluxul de lucru.

Sequential Backcasting



Prezentare generală

Organizatorul a fost o entitate guvernamentală - UEFISCDI - Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, Cercetării și Inovării - care administrează finanțarea activităților de cercetare și inovare. Scopul a fost sprijinirea Institutelor Naționale de Cercetare pentru a colabora în cadrul unor proiecte și inițiative aliniate cu cerințele stabilite de Strategia Națională pentru Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă.

Metodologie

Specializare inteligentă

Patru ateliere tematice online cu 20-30 de participanți împărțiți în trei grupuri de lucru. Participanții au provenit din domeniul cercetării, reprezentând interesele institutelor lor de cercetare.

Miro board a fost instrumentul online folosit pentru grupurile de lucru.

1. Input - *Agenda Națională de Cercetare*, mai precis două domenii specifice abordate de document;
2. Activități ante-eveniment: Cercetătorii participanți au fost distribuiți în cele patru ateliere tematice în funcție de domeniul lor de expertiză. Fiecare atelier avea trei grupuri de lucru, iar participanții au fost repartizați în grupurile de lucru în funcție de subiectele lor preferate;
3. În cadrul grupurilor de lucru, cercetătorii au ales o provocare care se potrivea cu interesul lor instituțional și domeniul lor de expertiză. Bazându-se pe metoda *Backcasting*, participanții au conturat o viziune a viitorului profund legată de provocarea identificată, factorii de schimbare, elementele de sprijin și obstacolele existente;
4. Toți participanții au făcut mental un pas înapoi - au descris situația actuală și au identificat soluții potențiale care ar adresa provocarea și ar conduce la viziunea dorită. În legătură cu soluțiile, fiecare reprezentant al institutului de cercetare a împărțit rolul pe care l-ar putea juca institutul pe care îl reprezintă, precum și capacitățile, abilitățile, resursele și îmbunătățirile necesare pentru a transforma idea într-un proiect(e) fezabil(e);
5. Ultimul pas a fost dezvoltarea unei idei de proiect colaborativ care a fost prezentată tuturor grupurilor care au contribuit cu propriile păreri.

Elaborarea a două planuri teritoriale în contextul schimbărilor climatice și a dezvoltării sustenabile – Italia

Context

Obiectivul exercițiului a fost să:

- Elaboreze o analiză de context și predicțiile cu privire la schimbările climatice în Sardinia (documentarea din literatura de specialitate);
- Mapeze actorii cheie din sectoarele interesate;
- Analizeze procesele de luare a deciziei, planificare și management de criză (SWOT)

Rezultate și perspective

Rezultatele au constatat în stabilirea scenariilor viitoare și a strategiilor pentru schimbările climatice concentrate pe sectoarele agro-silvice și naturale, apele interioare și ecosistemele.

De asemenea, a ajutat la cartografierea actorilor cheie și a capacității lor de a răspunde și de a se adapta în diverse sectoare.

Impact

Instrumentul de *foresight* a contribuit la obținerea unei structuri a dinamicii schimbărilor climatice, prezicerea efectelor acestora, recunoașterea vulnerabilităților teritoriilor, a acțiunilor adecvate și, în final, la calibrarea celor mai potrivite modele de guvernare, datorită evaluării și monitorizării performanței în timp.

De asemenea, s-au definit macro-obiectivele în regiunea Sardiniei și modelul de guvernare potrivit adaptării la schimbările climatice.

Horizon scanning, Scenario building, Mega Trend Analysis



Prezentare generală

Beneficiarul acestui exercițiu de *foresight* a fost Guvernul Regional al Sardiniei, care și-a propus să elaboreze două planuri teritoriale în domeniul schimbărilor climatice și dezvoltării durabile, respectiv "Strategia Regională de Adaptare la Schimbările Climatice 2021-2050" și "Sardinia 2030 - Strategia Regională pentru Dezvoltare Durabilă".

Strategiile regionale au fost concepute ca o privire de ansamblu asupra sectoarelor regionale, a administrațiilor și organizațiilor implicate, pentru a evalua implicațiile schimbărilor climatice în diferitele sectoare implicate.

Evenimentul a fost conceput să aibă un orizont de timp de 10-20 de ani și să implice o anumită coordonare centrală a activității de *foresight* între departamente.

Metodologie

1. Revizuirea literaturii de specialitate face referire la cele mai recente evoluții din literatura științifică. Au fost analizate cazuri specifice pentru a identifica elementele și factorii recunoscuți universal ca fiind esențiali într-un model de guvernare;
2. S-au elaborat scenarii care au analizat diferitele vulnerabilități ale teritoriului, nivelurile de dezvoltare economică și capacitatea de adaptare a componentelor antropice și naturale;
3. Cartografierea actorilor cheie a fost considerată fundamentală încă din stadiile inițiale de construcție a strategiei și, în mod specific, în identificarea vulnerabilităților și capacității de răspuns în diferite sectoare;
4. Metodele utilizate pentru colectarea datelor au fost chestionarele și interviurile semi-structurate. Rezultatele au fost integrate într-o analiză SWOT pentru punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările fiecărui sector (de exemplu, agricultura, pădurile, apa, etc.);
5. Panelul de experți a fost implicat în abordarea *logicii fuzzy*, utilizată pentru elaborarea unui indice sintetic al capacității de adaptare pentru fiecare sector strategic identificat. În faza a doua, experții din grupul de lucru au atribuit o semnificație corespunzătoare fiecărui indicator, pe baza criteriilor de importanță pentru teritoriu și a impactului perceput de actorii cheie asupra capacității de adaptare.

Ateliere de lucru pentru identificarea speciilor invazive străine emergente (IAS) cu potențialul de a pune în pericol biodiversitatea în Irlanda.

Context

Irlanda este cunoscută pentru biodiversitatea sa bogată, dar se confruntă cu amenințarea speciilor invazive străine (IAS) care pot perturba ecosistemele și pot afecta speciile autohtone. Pentru a-și proteja biodiversitatea unică, Irlanda a inițiat o evaluare cuprinzătoare a impactului IAS asupra ecosistemelor sale.

Horizon Scanning a fost folosită pentru identificarea amenințărilor potențiale și pentru a conserva biodiversitatea și a se alinia cu reglementările Uniunii Europene.

De asemenea, acest lucru a permis identificarea timpurie și clasificarea IAS, permițând intervenții timpurii și direcționate și oferind îndrumare pentru alocarea resurselor pentru prevenție și gestionare.

Instrumentul a oferit o abordare structurată și colaborativă implicând experți din diferite domenii, asigurând o evaluare comprehensivă a riscurilor.

Rezultate și perspective

Cu ajutorul metodei *foresight* s-a reușit identificarea și clasificarea cu succes o unei liste de IAS cu risc ridicat, susceptibile să modifice biodiversitatea autohtonă în Irlanda în următorii zece ani. Acest lucru a permis intervenții și eforturi de gestionare timpurii și a contribuit la alocarea eficientă a resurselor pentru monitorizare, control și eforturi de eradicare.

Impact

Scanarea orizontului pentru IAS în Irlanda a condus la identificarea amenințărilor cu risc ridicat, luarea deciziilor informate și elaborarea de strategii proactive de gestionare a acestora. A furnizat perspective valoroase asupra posibilelor provocări viitoare, permițând Irlandei să ia măsuri pentru a-și proteja biodiversitatea unică.

Idei suplimentare

Implicarea unui grup divers de experți a permis o evaluare cuprinzătoare a riscurilor speciilor invazive în diferite ecosisteme.

Procesul de documentare a urmat o metodologie structurată care a încorporat evaluări individuale, discuții de grup și crearea consensului. Această abordare a contribuit la asigurarea transparenței și a susținut exprimarea deschisă a opiniilor, contribuind la luarea de decizii informate și asumate.

Ce ar putea fi îmbunătățit:

- Toți experții să aibă acces la aceleași surse de date și evaluările lor să se bazeze pe informații consistente și de înaltă calitate.
- Comunicare mai bună, în special între grupurile de experți.
- Stabilirea unui mecanism de feedback care să permită îmbunătățirea continuă a metodologiei pe baza lecțiilor învățate din exercițiile anterioare.



Prezentare generală

Atelierul de lucru s-a concentrat pe identificarea speciilor străine invazive emergente cu potențialul de a pune în pericol biodiversitatea din Irlanda. De asemenea, s-au luat în considerare reglementările Uniunii Europene pentru identificarea speciilor susceptibile să apară, să se stabilească și să afecteze biodiversitatea autohtonă într-un interval de zece ani (2017-2022).

Procesul a fost realizat prin intermediul scanării orizontului - speciile individuale au fost evaluate sistematic în ceea ce privește amenințarea lor față de biodiversitate. Utilizarea acestei metode a furnizat, de asemenea, idei și perspective valoroase pentru evaluarea oricăror riscuri potențiale ale amenințărilor IAS înainte ca acestea să devină realitate. Sistemul de avertizare timpurie a fost crucial pentru prevenirea introducerii și răspândirii speciilor dăunătoare.

Metodologie

Metodologia folosită a implicat o abordare în mai multe etape, cu un grup divers de experți.

- 1. Colectarea și pregătirea datelor** – a început cu compilarea listelor existente de IAS, inclusiv cele din exercițiile anterioare de *Horizon Scanning*. Grupurile de lucru ale experților (7-8 persoane) au primit o listă de IAS relevante pentru un mediu specific: terestru, de apă dulce și marin. Au fost încurajați să revizuiască și să completeze aceste liste cu IAS-uri suplimentare pe baza expertizei lor. Evaluarea s-a bazat pe diferiți factori (probabilitatea de apariție, stabilire și impactul asupra biodiversității). Apoi au creat o grilă/șablon standardizat pe care au folosit-o pentru a asigura consistența în colectarea datelor;
- 2. Atelierul de lucru** – Grupurile de experți au discutat și au rafinat scorurile atribuite speciilor în mediile lor caracteristice. Consensul a fost apoi realizat prin discuții de grup, iar scorurile au fost ajustate, luând în considerare apariția, stabilirea și impactul. Atelierul s-a încheiat cu o sesiune plenară, care a stabilit IAS-urile clasate în primele poziții, susceptibile să apară, să se stabilească și să afecteze biodiversitatea autohtonă din Irlanda în următorii zece ani.

Sub presiune: Elaborarea unei viziuni într-un mediu reglementat - Marea Britanie

Context

Contextul a fost definit de privatizarea industriei utilitare care a necesitat o realiniere strategică și o schimbare în cultura organizațională. Astfel, rolul unei viziuni organizaționale clare a devenit crucial, deoarece a oferit o direcție strategică mult necesară. Studiul a avut ca scop investigarea modului în care viziunile au fost modelate de valul de privatizare.

Studiul s-a concentrat în principal pe sprijinirea companiilor să-și articuleze un *raison d'être* și să-și stabilească un curs pentru strategiile viitoare. Aceste strategii au devenit vitale pe măsură ce companiile și-au recalibrat obiectivele, culturile și prioritățile în urma privatizării.

Rezultate și perspective

Studiile de caz au arătat că trecerea de la proprietatea publică la cea privată a complicat lucrurile și a adus noi actori în peisaj, de aici importanța unei viziuni clare pentru a ajuta la ghidarea companiei și la schimbarea culturii sale în noua paradigmă. Cele mai multe companii aveau echipe de conducere care coordonau eforturile de viziune, dar, interesant, personalul din sectorul utilităților era mai deschis față de acest proces decât cei din serviciile financiare, posibil din cauza experienței lor în serviciul public.

Pe scurt, având o viziune a ajutat aceste companii să treacă prin schimbări delicate, deși au existat unele provocări în implicarea și informarea tuturor.

Impact

Studiul a evidențiat cât de esențial este să ai o viziune, mai ales atunci când industria trece prin schimbări majore. A subliniat obstacolele specifice, cum ar fi gestionarea reglementărilor sau implicarea și informarea tuturor, evidențiind necesitatea unei viziuni care să includă pe toată lumea. Totodată, a arătat, cum viziunea se poate raporta la lumea reală.

În general, aceste studii pot ajuta companiile, cercetătorii și factorii de decizie să creeze viziuni și strategii de comunicare mai eficiente, în special în perioade de schimbare majoră și incertitudine.

Idei suplimentare

Cu toate că s-a discutat cu mai mulți experți și au fost comparate diferite cazuri, numărul mic de companii studiate a însemnat că nu se poate afirma cu certitudine că aceste constatări se aplică peste tot. Adăugarea perspectivelor altor membri ai personalului ar putea completa imaginea. Pentru studiile viitoare, ar fi bine să se includă diferite tipuri de date sau chiar să se urmărească evoluția viziunii pe o perioadă mai lungă. Compararea companiilor deținute de stat și a celor private ar putea, de asemenea, să dezvăluie unele diferențe interesante.

Acest studiu este un punct de pornire fundamental pentru înțelegerea importanței existenței unei viziuni când lucrurile sunt nesigure și pentru stabilirea direcției pe care ar putea să o ia viitoarele cercetări.



Prezentare generală

Studiul a fost efectuat pe patru companii de electricitate și apă din Marea Britanie. Scopul a fost să se analizeze modul în care practicile de viziune corporativă au fost influențate de recenta privatizare și introducerea reglementării industriale în aceste sectoare. Acesta a examinat factori precum necesitatea unei viziuni, procesul de dezvoltare a viziunii, comunicarea, comportamentul personalului și legătura dintre viziune și succes.

Aceste companii trecuseră recent din spațiul public în cel privat și funcționau acum în conformitate cu noi reglementări. Studiile de caz au avut ca scop furnizarea unei înțelegeri profunde a modului în care aceste schimbări majore din industrie au afectat dezvoltarea viziunilor lor.

Metodologie

1. Colectarea datelor - Datele primare au fost obținute prin dialoguri semistructurate cu manageri de rang înalt din fiecare firmă, iar datele suplimentare au fost obținute din înregistrările interne ale companiilor și din surse externe;
2. Participanți - În fiecare dintre cele patru firme, au fost intervievați mai mulți directori implicați în elaborarea viziunii;
3. Cadru metodologic - O abordare calitativă a studiului de caz a stat la baza cercetării. Această investigație "în adâncime" a urmat unui sondaj extins, rafinând focalizarea pentru a obține o înțelegere nuanțată;
4. Execuție - O listă predeterminată de subiecte, incluzând aspecte ale procesului de viziune, strategii de comunicare, atitudini și tactici de implementare. În plus față de interviuri, s-a efectuat o revizuire meticuloasă a documentelor relevante;
5. Procedură analitică - Datele extrase atât din interviuri, cât și din documente au fost supuse unei analize iterative. Concluziile au fost analizate ulterior prin comparație cu diferite cazuri. Perspectivele obținute au fost continuu contextualizate prin referire la teoriile și literatura existente despre viziune.

Agrimonde - Studiul Terra: Explorarea viitorului utilizării terenurilor și al securității alimentare: Un nou set de scenarii globale – Franța

Context

Instrumentele de *foresight* au fost utilizate pentru a dezbate provocări critice legate de viitorul sistemelor alimentare, utilizarea terenurilor agricole și securitatea nutrițională într-o lume aflată într-o transformare continuă. Totodată s-au explorat o serie de scenarii potențiale și au fost evaluate implicațiile acestora pentru diverse aspecte ale sistemului alimentar.

Rezultate și perspective

S-a creat un set de scenarii pentru viitorul sistemelor globale de alimentație și utilizare a terenurilor, fiecare având presupuneri distincte referitoare la diete, urbanizare și producția alimentară regională și oferind perspective asupra modului în care diferitele abordări ar putea afecta utilizarea terenurilor, agricultura și securitatea alimentară. S-a evidențiat rolul urbanizării, schimbărilor de stil de viață și a lanțurilor de aprovizionare alimentară în modelarea tendințelor alimentare, introducând-se astfel un scenariu de "dietă sănătoasă" bazat pe recomandările Organizației Mondiale a Sănătății. Acest scenariu a ilustrat cum schimbările dietetice ar putea contribui la îmbunătățirea securității alimentare și a nutriției.

Agrimonde-Terra a oferit scenarii alternative precum "Regionalizare", care a explorat reconectarea producției alimentare la culturile regionale, și "Comunități", care a luat în considerare un scenariu de "furtună perfectă" implicând crize climatice, ecologice și economice.

Impact

Prin furnizarea unui cadru pentru crearea scenariilor, Agrimonde-Terra a permis o înțelegere mai profundă a posibilelor imagini ale viitorului pentru sistemele alimentare și de utilizare a terenurilor.

Instrumentul de *foresight* a oferit diverse perspective asupra provocărilor și oportunităților pentru realizarea unor sisteme alimentare durabile și sănătoase și au expus factorii de decizie la o gamă largă de scenarii, aceștia dobândind, astfel, o înțelegere mai cuprinzătoare a posibilelor rezultate.

Scenario Building



Prezentare generală

Studiul Agrimonde - Terra a fost conceput pentru a construi scenarii globale care să conecteze utilizarea terenurilor cu securitatea alimentară, acordând o atenție specială aspectelor neglijate precum nutriția și sănătatea, pentru a ajuta la explorarea posibilului viitor al sistemului alimentar global.

Agrimonde-Terra a propus cinci scenarii contrastante ale utilizării terenurilor și securității alimentare la orizontul de timp 2050, care includ elemente precum diete alternative, probleme nutriționale și de sănătate corelate cu urbanizarea și transformarea rurală.

Metodologie

Studiul a implicat, încă de la start, aproximativ 80 de experți internaționali, inclusiv cercetători, (ateliere de lucru tematice) și un panel compus din 19 membri (oameni de știință, actori cheie din instituții internaționale și naționale, precum și societatea civilă) care au oferit consultanță în construirea scenariilor. Ei au furnizat cunoștințe și evaluări despre tendințele curente și schimbările posibile și au pus bazele unei inteligențe colective despre scenarii alternative de viitor.

1. Analiza tendințelor factorilor determinanți din sistemul de utilizare a terenurilor și securitatea alimentară;
2. Elaborarea presupunerilor la orizontul de timp 2050 pentru fiecare factor determinant, precum și foaia de parcurs pentru fiecare factor determinant până în 2050;
3. Revizuirea presupunerilor;
4. Construirea scenariului - au fost elaborate cinci scenarii contrastante pe baza discuțiilor extinse între cercetători și actorii cheie din panel;
5. Simulări ale utilizării terenurilor;
6. Narativele și simulările finale.

Fazele 5 și 6 s-au ocupat de evaluarea cantitativă a scenariilor.

Concluzii



A close-up photograph of a person's hand holding a large, vibrant green leaf. The hand is positioned at the bottom left, with the thumb and index finger visible, gripping the leaf. The leaf is elongated and pointed, with visible veins. In the background, another similar leaf is partially visible. A semi-transparent teal box with a white border is overlaid on the right side of the image, containing text in white. The background is a light, neutral-toned wall.

Știința prospectivă (*foresight*) reprezintă un glob de cristal pentru proiectele "verzi", dar unul care nu se bazează pe magie sau credință. În loc să prezicem viitorul, îl putem creiona, bazându-ne pe ceea ce cunoaștem deja, combinat cu imaginea pe care o visăm despre viitor.



Foresight este un instrument de planificare strategică prin intermediul căruia organizațiile anticipează și răspund la tendințe sau schimbări radicale viitoare, abordează riscurile și oportunitățile și, mai mult, își imaginează scenarii ale viitorului, ancorate atât în elemente existente, cât și într-o gândire optimistă - organizațiile sunt echipate cu instrumentele necesare pentru a lua decizii strategice informate, orientate către viitor și pentru a se poziționa corect într-un context aflat în continuă schimbare.

Unul dintre motivele principale pentru încorporarea tehnicilor de *foresight* pentru soluționarea problemele de sustenabilitate și mediu este chiar dinamismul acestora. Schimbările climatice, obiectivele de emisii zero, consumul de resurse etc. necesită o abordare orientată către viitor, care depășește preocupările actuale și imediate.

Instrumentele de *foresight* sunt metode proactive care ajută organizațiile să anticipeze tehnologiile emergente, schimbările de politică și chiar preferințele consumatorilor. Acestea pot influența succesul sau eșecul proiectelor verzi și să ajute organizațiile să își alinieze obiectivele de sustenabilitate și proiectele derulate cu nevoile și interesele societății, consolidând astfel impactul social și relevanța lor pe termen lung.

Metodele de *foresight* oferă contextul perfect pentru interacțiune și dialog deschis între diferiți actori cheie, cum ar fi experți, membri ai comunităților, factori de decizie etc., asigurând astfel o abordare colaborativă largă în ceea ce privește problemele de mediu și sustenabilitate. Astfel, orice rezultat împărtășit beneficiază de legitimitate și responsabilitate din partea tuturor celor implicați.

Nu ar trebui să uităm că, pentru a construi un scenariu pentru viitor, avem nevoie de creativitate și de un model de gândire în afara tiparelor, de idei și perspective noi, care pot fi considerate un prerogativ al tinerilor.

Instrumentele de *foresight* sunt suficient de versatile pentru a ajuta organizațiile să navigheze printre provocări și oportunități, cum ar fi tranziția verde sau transformarea digitală. Metodele de *foresight* sunt relevante pentru proiecte axate pe sustenabilitatea mediului, deoarece acest subiect este, prin natura sa, extrem de dinamic și tinerii sunt mai predispuși să rămână agili, informați și flexibili într-o lume aflată în continuă schimbare.

Pe scurt, prin integrarea tehnicilor de *foresight* în procesele lor de planificare strategică, organizațiile pot provoca schimbări durabile, asigurându-se că eforturile lor rămân relevante și cu impact semnificativ.





**Folosește instrumentele de
foresight, identifică tendințele
verzi emergente și hai să
transformăm sustenabilitatea în
ceva mai mult decât o simplă
speranță –
Hai să începem misiunea de
salvare a planetei!**

Bibliografie



Bibliografie

- Bourgeois, R. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies.
- European Commission (2020). Communication and roadmap on the European Green Deal. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
- European Commission, Fit for 55, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>
- Georgieva, Kristalina, International Monetary Fund Managing Director (2022). Navigating a More Fragile World speech. October 6. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/10/06/sp-2022-annual-meetings-curtain-raiser>
- <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1600.2008>
- <https://www.thersa.org/reports/futures-thinking-foresight>
- OECD, Strategic Foresight, <https://www.oecd.org/strategic-foresight/whatisforesight/>
- Russo C., (2016). Engaging Futures: Futures methods transforming governance. <http://www.metafuture.org>
- Shallowe, A., Szymczyk, A., Firebrace, E., Burbidge, I., & Morrison, J. (2020). A stitch in time: Realising the value of futures and foresight. The RSA.
- Statista (2023). Share of urban population worldwide in 2022, by continent. <https://www.statista.com/statistics/270860/urbanization-by-continent/>
- United Nations. Global Issues: Climate Change. <https://www.un.org/en/global-issues/climate-change>
- United Nations. Global Issues: Population. <https://www.un.org/en/global-issues/population>
- Winston, A.S. (2019). The World in 2030: Megatrends to Watch. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-world-in-2030-nine-megatrends-to-watch/>

Further Reading

- Asian Development Bank (2020). Futures Thinking in Asia and the Pacific. Why Foresight Matters for Policy Makers. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS200126-2>
- Asian Development Bank (2021). How to Implement Strategic Foresight (and Why). <https://www.imf.org/en/Publications/analytical-notes/Issues/2021/12/22/Strategic-Foresight-at-the-International-Monetary-Fund-463660>
- Center for Security Studies & ETH Zurich (2021). Risk and Resilience Report. Strategic Foresight. Knowledge, Tools, and Methods for the Future. Zurich. DOI: 10.3929/ethz-b-000505468. <https://css.ethz.ch/en/publications/risk-and-resilience-reports.html>
- Engasser, F. (2023). Top ten toolkits for futures. <https://www.nesta.org.uk/feature/top-ten-toolkits-futures/>
- Global Business Network (2004). What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits
- Government Office of Science (2015). The Future We Made: Birmingham and West Midlands Future Proofing Toolkit 2020–2060. <https://www.sustainabilitywestmidlands.org.uk/wp-content/uploads/WM-Future-Drivers-Report-Final-July.pdf>
- Policy Horizons Canada (2016). Module 3 – Scanning in Foresight Training Manual, Online resource. <http://www.horizons.gc.ca/en/content/foresight-training-manual-module-3-scanning>
- Save the Children & School of International Futures (2019). The Future is Ours. Strategic Foresight Toolkit - making better decisions. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/future-ours-strategic-foresight-toolkit-making-better-decisions/>
- Turturean, C. (2011). Classification of Foresight Methods. The Yearbook of the "Gh. Zane" Institute of Economic Researches, 20, (2), 113-123
- UK Government Office for Science (2017). The Futures Toolkit. Tools for Futures Thinking and Foresight across the UK Government. Ed. 1. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a821fdee5274a2e8ab579ef/futures-toolkit-edition-1.pdf>
- UK Government Office for Science (2021). Future proof policy: A guide to using foresight in policy making. <https://foresightprojects.blog.gov.uk/2021/10/19/future-proof-policy-a-guide-to-using-foresight-in-policy-making/>
- UNDP (2018). UNDP Global Centre for Public Service Excellence: Foresight Manual. Empowered Futures for the 2030 Agenda. <https://www.undp.org/publications/foresight-manual-empowered-futures>
- UNDP (2022). UNDP RBAP: Foresight Playbook. New York. New York. <https://www.undp.org/asia-pacific/publications/undp-rbap-foresight-playbook>

Alte website-uri relevante

- <https://www.shapingtomorrow.com/home>
- <https://www.trendwatching.com/>
- <https://driversofchange.com>
- <https://ivto.org/foresightcards/>
- <https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-006-9042-4>



YOUTH
FIT
FOR

55



<https://youthfitfor55.eu/>



Co-funded by
the European Union