



*Enhancing VET for social impact: putting
social public procurement into practice*

Modulo 8 – Attività di sensibilizzazione e influenza sulle politiche

**Influenzare le politiche, sostenere le imprese sociali, interagire con le
autorità pubbliche**

Presentato da Exeo Lab

30/01/2026



EUROPEAN CENTER
FOR SOCIAL FINANCE



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



MALTA VOCATIONAL



**Co-funded by
the European Union**

Deal4Good è finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelle dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia europea dell'istruzione e della cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per tali opinioni. Numero di progetto: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

Gli appalti pubblici a carattere sociale non si evolvono da soli.
Cambiano quando gli attori coinvolti comprendono come influenzare le politiche e le decisioni.

Gli appalti pubblici riflettono le priorità politiche e istituzionali
Gli obiettivi sociali richiedono una promozione e un impegno attivi
L'attività di sensibilizzazione contribuisce a trasformare i bisogni sociali in scelte politiche.
Le imprese sociali e le parti interessate possono svolgere un ruolo attivo

Questo modulo sviluppa la capacità di influenzare le politiche e le pratiche di appalto pubblico a carattere sociale.

Al termine di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- comprendere come vengono definite le politiche SPP
- utilizzare strategie di advocacy per sostenere obiettivi sociali

1. coinvolgere le consultazioni pubbliche e le autorità locali
2. applicare le competenze di advocacy nel proprio contesto professionale

Procedure SPP oltre

Gli appalti pubblici a valenza sociale non devono essere intesi semplicemente come un processo tecnico regolato da norme di conformità. Rappresentano piuttosto uno strumento politico strategico attraverso il quale le autorità pubbliche allocano risorse in linea con le più ampie priorità della società. Le decisioni relative a cosa appaltare, a quali condizioni e con quali criteri di valutazione riflettono scelte politiche in materia di inclusione, equità, sostenibilità e valore pubblico a lungo termine.

Gli appalti pubblici plasmano i mercati e determinano quali attori hanno accesso alle opportunità pubbliche. Quando i criteri sociali vengono integrati negli appalti, tale integrazione è il risultato di un orientamento politico deliberato, non di una coincidenza amministrativa.

Gli appalti nel contesto politico

Gli appalti pubblici operano all'interno di un ecosistema politico più ampio che comprende le politiche sociali, la regolamentazione del mercato del lavoro, le strategie di sostenibilità e i programmi di sviluppo regionale. Questi ambiti politici influenzano le priorità in materia di appalti sia esplicitamente, attraverso documenti e linee guida strategiche, sia implicitamente, attraverso narrazioni politiche e orientamenti di bilancio.

La promozione degli appalti pubblici a valenza sociale dipende non solo dai quadri giuridici, ma anche dalla volontà politica, dalla capacità istituzionale e dal coinvolgimento delle parti interessate all'interno di questo più ampio contesto di governance.

Il ciclo delle politiche

Le politiche pubbliche non nascono già complete, ma si evolvono attraverso fasi comunemente definite ciclo delle politiche. Queste fasi includono:

Definizione dell'agenda: individuazione di problemi e priorità

Formulazione delle politiche: progettazione di opzioni e approcci

Adozione: prendere decisioni o approvare linee guida

Attuazione: mettere in pratica le decisioni

Valutazione: revisione dei risultati e apprendimento per il futuro

Comprendere queste fasi aiuta le parti interessate a individuare i punti in cui è possibile influenzare le decisioni. Ad esempio, contribuire alle discussioni durante la fase di formulazione o partecipare ai processi di valutazione può influenzare il modo in cui i criteri sociali vengono interpretati e applicati.

Esercizio 1: Discussione di gruppo

Considera un esempio di appalto pubblico nel tuo contesto. Rifletti sulle priorità politiche più ampie che ne hanno influenzato la progettazione.

In quale fase del ciclo politico sono state introdotte queste priorità? Quali attori istituzionali hanno influenzato il risultato? Individuare i momenti in cui gli obiettivi sociali avrebbero potuto essere rafforzati.

L'obiettivo di questo esercizio è riconoscere gli appalti pubblici come uno spazio politico dinamico in cui le priorità vengono negoziate e istituzionalizzate.

Comprendere il ruolo dell'attività di advocacy negli appalti pubblici a carattere sociale.

L'attività di advocacy nel campo degli appalti pubblici a impatto sociale si riferisce a iniziative strutturate e basate su dati concreti, volte a influenzare le politiche pubbliche e le pratiche istituzionali al fine di rafforzare l'integrazione degli obiettivi sociali nei sistemi di appalto. Essa implica l'analisi dei processi decisionali, l'individuazione dei punti di leva e un coinvolgimento strategico con i responsabili politici e gli attori amministrativi.

Anziché reagire alle normative dopo la loro adozione, l'attività di advocacy mira a intervenire in una fase più precoce del processo decisionale. Il suo obiettivo è garantire che le considerazioni relative al valore sociale siano integrate nella progettazione, nell'attuazione e nella valutazione degli appalti pubblici.

Approcci di advocacy strategica

Le strategie di advocacy variano a seconda del contesto. Gli approcci collaborativi coinvolgono le istituzioni attraverso il dialogo, i gruppi di lavoro e le consultazioni strutturate. Approcci più assertivi possono prevedere la creazione di coalizioni, il posizionamento pubblico o la pressione collettiva.

L'attività di advocacy strategica richiede la comprensione delle asimmetrie di potere, l'identificazione dei decisori e dei custodi dell'informazione, e il riconoscimento dei momenti opportuni in cui le priorità politiche cambiano e le riforme diventano possibili. Gli attivisti efficaci allineano i loro messaggi con le agende istituzionali e inquadrano gli obiettivi sociali in modo che siano in sintonia con gli obiettivi delle politiche pubbliche.

DOPO AVER VISTO IL VIDEO, INDIVIDUA QUALE FASE ISTITUZIONALE SEMBRA PIÙ SUSCETTIBILE DI INFLUENZA E SPIEGA PERCHÉ.



Promozione e sostegno alle imprese sociali

Le imprese sociali incontrano spesso barriere strutturali nell'accesso alle opportunità di appalto pubblico. L'attività di advocacy consente loro di esprimere chiaramente queste difficoltà e di proporre modifiche alle politiche che tengano conto dell'impatto sociale, della governance orientata alla missione e della creazione di valore a lungo termine.

Contribuendo con dati concreti tratti dalla pratica, coordinandosi con le reti e partecipando al dialogo istituzionale, le imprese sociali possono contribuire a definire quadri di appalto più inclusivi e in linea con i principi dell'economia sociale.

Commissione europea - Piano d'azione per l'economia sociale (2021).

Comitato economico e sociale europeo - Il ruolo dell'economia sociale



Co-funded by
the European Union

Progettare interventi di advocacy efficaci

Progettare un intervento di advocacy implica chiarire l'obiettivo politico, identificare i decisori e le figure influenti, definire messaggi basati su dati concreti e selezionare i canali di coinvolgimento più appropriati. Un'attività di advocacy efficace bilancia ambizione e realismo, tenendo conto dei vincoli istituzionali e della fattibilità politica.

Nell'ambito degli appalti pubblici a carattere sociale, gli interventi di sensibilizzazione possono includere la presentazione di contributi strutturati per la consultazione, documenti di posizione, la partecipazione a gruppi di lavoro, dichiarazioni di coalizione o dialoghi istituzionali mirati.

[CIVICUS - Kit di strumenti per la difesa dei diritti civili](#)

[Commissione europea - Esprimi la tua opinione \(Portale per le consultazioni pubbliche\)](#)



Esercizio 2 - Analisi di un'opportunità di advocacy

Individuate nel vostro contesto una sfida legata agli appalti in cui gli obiettivi sociali potrebbero essere rafforzati.

Definire:

La fase politica in cui è possibile esercitare influenza.

I responsabili delle decisioni pertinenti

L'obiettivo di advocacy

La strategia di coinvolgimento appropriata

Discuti in che modo tempistiche, alleanze e priorità istituzionali potrebbero influenzare il successo della tua azione di sensibilizzazione.



Parti interessate negli appalti pubblici a carattere sociale

Gli appalti pubblici a carattere sociale coinvolgono una complessa rete di attori che operano a diversi livelli istituzionali. Tra questi figurano i decisori politici, le autorità appaltanti, i funzionari addetti agli appalti, gli organi consultivi, le imprese sociali, i fornitori privati, le organizzazioni della società civile e gli organismi di controllo. Ciascuno di questi attori può influenzare le politiche di appalto direttamente o indirettamente.

Comprendere chi detiene l'autorità formale, chi definisce l'attuazione tecnica e chi influenza il dibattito pubblico è essenziale per un'efficace attività di advocacy. Le parti interessate non esercitano la stessa influenza e i loro interessi possono coincidere o entrare in conflitto a seconda delle priorità politiche e degli incentivi istituzionali.

OCSE - Coinvolgimento delle parti interessate nelle politiche pubbliche

Commissione europea - Strumenti per una migliore regolamentazione



**Co-funded by
the European Union**

Dinamiche di potere, influenza e processo decisionale

L'analisi degli stakeholder richiede più che un semplice elenco degli attori; richiede la comprensione delle dinamiche di potere. Il potere può derivare dall'autorità formale, dalla competenza tecnica, dal controllo delle risorse, dalla legittimità politica o dalla capacità di mobilitare l'opinione pubblica.

Nell'ambito degli appalti pubblici a carattere sociale, l'influenza può essere esercitata attraverso meccanismi normativi formali o reti informali. Identificare chi detiene il potere di controllo, chi esercita il diritto di veto e chi definisce l'agenda consente ai promotori di dare priorità alle attività di coinvolgimento e di allocare le risorse in modo strategico.

La mappatura degli stakeholder come strumento strategico

La mappatura degli stakeholder è un metodo strutturato utilizzato per valutare gli attori in base al loro livello di influenza e al loro interesse in una determinata questione politica. Un quadro di riferimento comunemente utilizzato categorizza gli stakeholder in base a due dimensioni: potere (capacità di influenzare i risultati) e interesse (grado di preoccupazione per la questione).

Questa mappatura aiuta a distinguere tra i principali decisori, i potenziali alleati, gli attori neutrali e coloro che potrebbero opporsi al cambiamento. Nel contesto degli appalti pubblici a valenza sociale, tale analisi fornisce informazioni utili per le strategie di advocacy, chiarendo dove dovrebbero essere prioritari gli sforzi di dialogo, di costruzione di coalizioni o di persuasione.

Costruire alleanze e coalizioni

L'attività di lobbying in ambito politico è raramente efficace se condotta in isolamento. La creazione di coalizioni accresce la legittimità, amplia le competenze e rafforza il potere negoziale. Nell'ambito degli appalti pubblici a impatto sociale, le alleanze tra imprese sociali, reti della società civile, istituti di ricerca e attori pubblici favorevoli possono amplificare la voce collettiva.

Le coalizioni sono particolarmente importanti quando si affrontano le barriere sistemiche nei sistemi di appalto, poiché il cambiamento istituzionale spesso richiede un impegno coordinato e costante piuttosto che interventi isolati.

Dalla mappatura alla strategia

La mappatura degli stakeholder acquista significato solo quando si traduce in azioni concrete. Dopo aver identificato gli attori e le dinamiche di potere, i promotori devono definire strategie di coinvolgimento appropriate: dialogo strutturato, proposte politiche congiunte, partecipazione a consultazioni o comunicazione pubblica strategica.

Nell'ambito degli appalti pubblici a valenza sociale, tradurre l'analisi in strategia può comportare la definizione di priorità nei rapporti con le autorità appaltanti, il coinvolgimento dei responsabili politici durante le fasi di redazione o la collaborazione con le reti per fornire contributi coordinati durante i processi di consultazione.



IN BASE AL VIDEO,
QUALI ATTORI
SEMBRANO DETENERE
UN'AUTORITÀ FORMALE
E QUALI UN'INFLUENZA
INFORMALE?



Better Regulation principles: at the heart of the EU's decision-making process

European Commission



Co-funded by
the European Union

Esercizio 3: La mappatura degli stakeholder nella pratica

Seleziona una questione politica relativa agli appalti dal tuo contesto.

Identificare le principali parti interessate e classificarle in base a:

Livello di influenza

Livello di interesse

Potenziale allineamento con gli obiettivi sociali

Discutete quali attori rappresentano alleati strategici, quali richiedono un impegno mirato e quali potrebbero opporre resistenza al cambiamento. Riflettete su come la vostra strategia di advocacy si adatterebbe a queste dinamiche.

Le consultazioni pubbliche come meccanismi strutturati di elaborazione delle politiche.

Le consultazioni pubbliche sono meccanismi formali attraverso i quali le autorità pubbliche raccolgono il contributo delle parti interessate durante la progettazione, la revisione o la valutazione delle politiche. Non si tratta di esercizi simbolici, bensì di componenti strutturate di modelli decisionali basati su dati concreti.

Nel contesto degli appalti pubblici a valenza sociale, le consultazioni possono riguardare direttive in materia di appalti, linee guida strategiche, programmi di finanziamento o quadri di attuazione. La partecipazione in questa fase consente alle parti interessate di influenzare le politiche prima che diventino vincolanti o operative.



Il ruolo delle consultazioni nel ciclo politico

Le consultazioni pubbliche si svolgono in genere durante le fasi di formulazione e valutazione delle politiche. In queste fasi, le bozze di proposte sono aperte alla consultazione pubblica e spesso si stanno preparando le valutazioni d'impatto.

Comprendere la posizione di una consultazione all'interno del più ampio processo decisionale in materia di politiche è fondamentale. Le consultazioni nelle fasi iniziali consentono di influenzare maggiormente l'agenda politica, mentre quelle nelle fasi successive possono concentrarsi sul perfezionamento tecnico. Un'efficace attività di advocacy richiede che i contributi siano allineati alla specifica fase di sviluppo della politica.

Strutturare una proposta di consultazione efficace

Una partecipazione efficace alle consultazioni richiede più che la semplice espressione di opinioni. Un contributo valido in genere include:

Una chiara identificazione della questione politica

argomentazioni basate su prove

Proposte o emendamenti concreti

Allineamento con gli obiettivi delle politiche pubbliche

Valutazione della fattibilità e dell'impatto

Nell'ambito degli appalti pubblici a valenza sociale, ciò può comportare la dimostrazione del contributo delle imprese sociali alla creazione di valore pubblico misurabile, l'individuazione degli ostacoli nelle procedure di appalto e la proposta di modifiche realistiche basate sull'esperienza operativa.

OCSE - Consultazione politica e formulazione di politiche basate su dati concreti

Transparency International - Partecipazione al processo decisionale pubblico



Co-funded by
the European Union

Dialogo istituzionale al di là delle consultazioni formali

Non tutta l'influenza sulle politiche si esercita attraverso consultazioni formali. Il dialogo istituzionale include un impegno costante con le autorità locali, gli uffici appalti, i comitati consultivi e le unità decisionali. Queste interazioni possono assumere la forma di gruppi di lavoro, incontri bilaterali, audizioni pubbliche o scambi informali.

Nell'ambito degli appalti pubblici a carattere sociale, le autorità locali godono spesso di un'ampia discrezionalità nell'attuazione. Un dialogo continuo rafforza la fiducia, accresce la comprensione reciproca e consente la graduale integrazione degli obiettivi sociali nelle pratiche di appalto.

Posizionamento strategico nei contesti istituzionali

Per interagire efficacemente con le istituzioni pubbliche è necessaria una conoscenza approfondita del loro contesto. Ciò include la comprensione delle gerarchie amministrative, l'identificazione di chi redige i documenti, il riconoscimento dei ruoli di leadership politica e la distinzione tra ambiti decisionali tecnici e politici.

Nell'ambito degli appalti pubblici a carattere sociale, l'influenza può dipendere dal coinvolgimento di funzionari addetti agli appalti, consulenti legali, responsabili di programma o funzionari eletti in diverse fasi. Un posizionamento strategico richiede l'adattamento dello stile di comunicazione, dell'argomentazione e della tempistica al contesto istituzionale.

INDIVIDUA GLI ELEMENTI
CHE RENDONO CREDIBILE
UN CONTRIBUTO NEL
CONTESTO MOSTRATO
NEL VIDEO.

QUALI ELEMENTI
INCLUDERESTI NELLA TUA
PROPOSTA?



Building an economy that works for people: an action plan for the social economy

Esercizio 4 - Redazione di un contributo per una consultazione

Immagina che un'autorità pubblica avvii una consultazione sul miglioramento

Pratiche di appalto pubblico a carattere sociale. Redigere una breve bozza che includa:

Il problema politico che si desidera affrontare

Prove a sostegno della tua posizione

Una proposta concreta e realistica

Una spiegazione di come la vostra proposta si allinei agli obiettivi di interesse pubblico.

Descrivi in che modo la tua proposta differirebbe se indirizzata a un'autorità locale rispetto a un responsabile politico nazionale.



Dall'analisi all'azione

L'attività di sensibilizzazione diventa efficace quando si passa dall'analisi all'azione strutturata. Dopo aver compreso il contesto politico, le dinamiche tra le parti interessate e i processi istituzionali, il passo successivo consiste nell'elaborare una strategia di intervento coerente.

Nel contesto degli appalti pubblici a valenza sociale, ciò significa definire un obiettivo politico chiaro, individuare i punti di leva all'interno delle strutture di governance degli appalti e selezionare gli strumenti di coinvolgimento più appropriati. Senza una progettazione strategica, l'attività di advocacy rischia di rimanere reattiva o frammentata.

Elementi chiave di una strategia di advocacy

Una strategia di advocacy efficace in ambito politico comprende in genere cinque componenti interconnesse:

Un obiettivo politico chiaramente definito

Identificazione dei decisori e delle persone influenti

Messaggi basati su dati concreti e allineati alle istituzioni.

Selezione dei canali di coinvolgimento (formali e informali)

Previsione dei vincoli istituzionali e della fattibilità politica

Nell'ambito degli appalti pubblici a valenza sociale, le strategie di advocacy dovrebbero allineare le argomentazioni relative al valore sociale con gli obiettivi di efficienza pubblica, responsabilità e sostenibilità, al fine di accrescere l'accettazione da parte delle istituzioni.

Inquadramento e allineamento istituzionale

L'influenza sulle politiche non riguarda solo ciò che viene proposto, ma anche come viene presentato. Un'efficace attività di lobbying traduce gli obiettivi sociali in un linguaggio che risuoni con le priorità istituzionali, come l'efficacia in termini di costi, la conformità, l'innovazione e il valore pubblico a lungo termine.

Le strategie di inquadramento possono influenzare significativamente la percezione delle proposte, che possono essere viste come rivendicazioni ideologiche o come soluzioni pratiche. Nell'ambito degli appalti pubblici a carattere sociale, presentare le clausole sociali come meccanismi che rafforzano la resilienza, lo sviluppo economico locale o la qualità dei servizi può aumentarne l'accettazione da parte delle autorità appaltanti.

Scelta degli strumenti di advocacy

Gli interventi di sensibilizzazione possono assumere forme diverse a seconda del contesto e del momento. Questi possono includere:

Documenti di posizione e note programmatiche

Contributi per la consultazione coordinata

Partecipazione a comitati consultivi

Riunioni istituzionali strutturate

Dichiarazioni della coalizione

Comunicazione pubblica strategica

La scelta dello strumento più appropriato richiede la comprensione delle procedure istituzionali, delle tempistiche decisionali e del livello di trasparenza all'interno delle strutture di governance.

Gestione dei rischi e dei vincoli

Nell'ambito degli appalti pubblici, l'attività di lobbying deve tenere conto dei vincoli istituzionali e politici. I sistemi di appalto operano all'interno di quadri giuridici, limiti di bilancio e restrizioni di capacità amministrativa. Proposte eccessivamente ambiziose o irrealistiche possono comprometterne la credibilità.

La promozione strategica, pertanto, bilancia ambizione e fattibilità, individuando riforme graduali che possano acquisire slancio nel tempo. Un impegno costante e la costruzione della credibilità sono spesso più efficaci di interventi di pressione una tantum.

Esercizio 5 - Progettare un'azione di sensibilizzazione

Elabora una sintesi concisa di un'azione di sensibilizzazione che affronti una questione di appalti pubblici a carattere sociale nel tuo contesto. Includi:

L'obiettivo politico

Destinatari delle decisioni

Messaggio chiave e inquadramento

Strumento di advocacy scelto

Vincoli previsti e strategie di mitigazione

Descrivi come il tuo piano si adatterebbe qualora le priorità politiche cambiassero o emergesse una resistenza istituzionale.

L'attività di patrocinio come capacità a lungo termine

L'attività di sensibilizzazione e l'influenza sulle politiche non sono azioni isolate, ma capacità a lungo termine che si sviluppano attraverso l'esperienza, la riflessione e un impegno continuo. Nel contesto degli appalti pubblici a valenza sociale, influenzare le politiche richiede spesso pazienza, perseveranza e la capacità di adattare le strategie nel tempo.

Considerare l'attività di sensibilizzazione come un processo continuo aiuta le organizzazioni e i professionisti a comprendere che anche le piccole azioni, se coordinate e coerenti, possono contribuire a un cambiamento significativo e duraturo nelle pratiche di approvvigionamento.

Dall'apprendimento all'azione

Il valore delle competenze di advocacy risiede nella loro applicazione a contesti professionali e territoriali reali. Tradurre l'apprendimento in pratica significa individuare situazioni concrete in cui è possibile influenzare le politiche e adattare gli approcci di advocacy alle realtà istituzionali locali.

Nell'ambito degli appalti pubblici a valenza sociale, ciò può comportare il coinvolgimento delle autorità locali, la partecipazione a consultazioni, la collaborazione con altri soggetti interessati o la condivisione di esperienze pratiche a supporto delle discussioni politiche. La chiave è collegare la conoscenza all'azione in modo realistico e contestualizzato.

Esercizio 6: Riflessione individuale

Rifletti su un'azione di sensibilizzazione o di influenza politica che potrebbe essere realisticamente applicata nel tuo contesto professionale. Considera quali risorse, collaborazioni e competenze sarebbero necessarie e quali sfide potrebbero presentarsi. Pensa al primo piccolo passo che si potrebbe compiere per passare dall'intenzione all'azione.

- **Questa riflessione mira a favorire l'assunzione di responsabilità personale nei confronti delle competenze sviluppate durante il modulo.**

Conclusioni e prossimi passi

L'attività di sensibilizzazione e l'influenza sulle politiche svolgono un ruolo cruciale nel plasmare pratiche di appalto inclusive e socialmente responsabili. Comprendendo i processi politici, interagendo con le parti interessate e progettando azioni di advocacy strutturate, le imprese sociali e i professionisti possono contribuire a un utilizzo più efficace ed equo delle risorse pubbliche.

Le competenze sviluppate in questo modulo forniscono le basi per un impegno continuo anche al di fuori del contesto formativo e incoraggiano i partecipanti a rimanere contributori attivi allo sviluppo delle politiche di appalto pubblico sociale.

Conclusioni e prossimi passi

Messaggio chiave: L'attività di sensibilizzazione e l'influenza sulle politiche sono processi continui.

Contenuto della diapositiva

Applica ciò che hai imparato

- **Mantieni il coinvolgimento**
- **Costruire alleanze**
- **Monitorare e adattare le strategie**



Grazie!



**Co-funded by
the European Union**



EUROPEAN CENTER
FOR SOCIAL FINANCE



EXEOLAB
CREATING SYNERGIES



MALTA Vocational



Institutul
Bucovina



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



CON
VALORES
INCUBADORA



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY VRATSA



TPCT
Consulting & Events