Michele Petrocelli

# GOVERNARE I FUTURI

Strategic foresight, scenari e capacità anticipatoria per organizzazioni e amministrazioni pubbliche

In copertina: immagine creata con IA

GAMBINI EDITORE

collana

ABITARE IL PRESENTE

Abitare il presente è una collana dedicata ai saggi che indagano le trasformazioni del nostro tempo, in ogni ambito della vita sociale, culturale e politica.
Nasce dal desiderio di offrire uno spazio di riflessione critica sul mondo contemporaneo, per comprendere le sfide che definiscono il nostro vivere collettivo e individuale.

Ogni volume propone uno sguardo lucido e plurale sui processi che attraversano il presente – dai diritti umani alla geopolitica, dalla cultura digitale e tecnologica all'intelligenza artificiale e alle sue implicazioni etiche e sociali, dalle questioni ambientali ai fenomeni che interrogano la coscienza collettiva: mafie, terrorismo, violenza di genere, discriminazioni e disuguaglianze – con l'intento di abitare consapevolmente la complessità del reale e di trasformare la realtà attraverso il pensiero critico.

Coerente con la vocazione di Gambini Editore, la collana si pone come luogo di incontro tra ricerca, pensiero e impegno civile: uno spazio di dialogo tra idee che intreccia rigore analitico e sensibilità umanistica, per dare voce a chi cerca nel sapere un modo di costruire il futuro.

# Prologo

A Dubai esiste il Museo del Futuro, un centro espositivo d'avanguardia che esplora l'evoluzione della scienza, della tecnologia e della società nei prossimi decenni. A differenza dei musei tradizionali che conservano il passato, è concepito come un "laboratorio vivente" e un'opera architettonica iconica (a forma di anello cavo) dedicata a immaginare, progettare e testare soluzioni per le sfide globali di domani. Una delle frasi di Mohammed bin Rashid Al Maktoum incise in arabo sulla sua superficie recita: *Il futuro appartiene a coloro che possono immaginarlo, progettarlo e realizzarlo. Non è qualcosa che si aspetta, ma che si crea*. Le parole corrono sull'edificio come parte della sua forma. Prima ancora di entrare, il visitatore incontra una tesi che esprime una fiducia radicale nella possibilità di orientare ciò che verrà. Possiamo decidere se il nostro futuro sarà immaginato, progettato o realizzato da altri o da noi stessi.

Questo libro nasce da ricerca e passione per il futuro come responsabilità condivisa. È pensato come un saggio operativo sullo strategic foresight: un percorso teorico e pratico per chi vuole introdurre capacità anticipatoria, specialmente nella pubblica amministrazione, senza ridurre il futuro né a previsione tecnica né a slogan.

Mi sono avvicinato allo strategic foresight per una ragione semplice, ma per me decisiva: credo che il futuro debba tornare a essere una categoria della discussione pubblica.

Futuro è una parola particolare. Una poesia di Wisława Szymborska, *Le tre parole più strane*, inizia proprio così: *Quando pronuncio la parola Futuro, / la prima sillaba già va nel passato*. La parola deri-

va dal latino futurus, participio futuro di sum: ciò che sarà. Futurus e il perfetto fui condividono il tema del passato, "fu-". Il futuro infatti prende forma da ciò che ereditiamo. Il passato offre materiali, vincoli e possibilità; non impone un solo esito. Da quella radice possono nascere molti futuri, tra cui scegliere.

Per molto tempo abbiamo parlato di futuro come di una promessa. Lo abbiamo chiamato progresso, emancipazione, sviluppo, modernizzazione. Poi, quasi senza accorgercene, quella parola si è ritirata dal lessico comune. Oggi parliamo moltissimo di innovazione, di tecnologia, di intelligenza artificiale, di transizione digitale, di transizione ecologica. Ma parliamo molto meno del futuro in quanto tale: del tempo che vogliamo abitare, delle conseguenze delle nostre decisioni, della responsabilità che abbiamo verso chi verrà dopo di noi.

Il futuro sembra essersi contratto. È diventato previsione trimestrale, ciclo elettorale, emergenza da gestire, crisi da inseguire, aggiornamento da installare. È come se l'orizzonte si fosse accorciato proprio nel momento in cui le nostre azioni hanno effetti sempre più lunghi. Abbiamo strumenti potentissimi, ma spesso un'immaginazione povera. Abbiamo dati, modelli, piattaforme, sistemi di allerta, ma fatichiamo a porci domande più elementari e più radicali: che cosa stiamo facendo? E perché? E per chi?

Ci sono immagini che aiutano a capire questa domanda meglio di molte definizioni.

Una viene dalla Svezia. Nell'Ottocento, la Marina svedese fece piantare sull'isola di Visingsö centinaia di migliaia di querce, pensando al legname che sarebbe servito, molto tempo dopo, per costruire navi. Quando, più di un secolo dopo, quegli alberi furono finalmente maturi, il mondo era cambiato: le navi non avevano più bisogno di quel legno. Eppure quella foresta resta un gesto straordinario. Qualcuno aveva immaginato un bisogno futuro, aveva accettato di non vederne il risultato, aveva lavorato per persone che non conosceva e per un tempo che non avrebbe abitato.

Un'altra immagine viene dal Giappone, dal santuario di Ise, ricostruito ciclicamente secondo una tradizione antichissima. Lì la memoria non è soltanto conservazione di una pietra o di un edificio; è ripetizione viva, trasmissione di gesti, cura di una forma che attraversa le generazioni. Il nuovo non cancella l'antico: lo rinnova. La continuità non è immobilità: è responsabilità esercitata nel tempo.

Questi due esempi, diversissimi tra loro, dicono qualcosa di essenziale. Il tempo non è uno sfondo neutro. È una materia politica, culturale, organizzativa. È il luogo in cui si misurano la qualità delle nostre istituzioni, la profondità delle nostre scelte, la serietà delle nostre promesse. Governare non significa soltanto rispondere a ciò che accade. Significa anche creare le condizioni perché qualcosa possa accadere in modo migliore.

Per questo il foresight mi interessa: non perché consenta di prevedere il futuro, ma perché costringe a prenderlo sul serio. Non offre certezze, non distribuisce profezie, non elimina l'incertezza. Al contrario, ci educa a starci dentro con più lucidità. Ci invita a guardare più lontano, a riconoscere segnali deboli, a immaginare alternative, a discutere scenari, a chiederci quali decisioni di oggi saranno ancora riconoscibili, giuste o sbagliate, tra dieci, venti, cinquanta anni.

Mettere in pratica questi studi è un'esperienza appassionante. Ed è anche faticosa. Perché significa abbandonare l'illusione che il futuro sia una linea già tracciata, scritta nel passato, nei dati. Significa accettare il conflitto delle ipotesi, la pluralità dei punti di vista, la complessità delle conseguenze. Significa ascoltare competenze diverse, linguaggi diversi, generazioni diverse. Significa non rifugiarsi né nell'ottimismo ingenuo né nel pessimismo comodo.

Ma proprio per questo è un'esperienza coinvolgente. Il foresight riapre uno spazio collettivo. Permette alle organizzazioni, alle amministrazioni pubbliche, alle comunità professionali e civili di sedersi attorno a una domanda comune: quali futuri stiamo rendendo possibili? E quali futuri, magari senza volerlo, stiamo rendendo impossibili?

In questa domanda c'è una dimensione etica profonda. Non siamo soli nel tempo. Siamo il risultato di decisioni prese prima di noi e saremo, a nostra volta, la condizione di possibilità per altri. Dovremmo imparare a pensare in termini di *long now*, cioè di un presente più ampio, capace di contenere passato e futuro. Dovremmo imparare a pensare in termini di *long us*, riconoscendo che il "noi" non comprende soltanto chi è presente ora, ma anche chi non ha ancora voce. E dovremmo imparare a pensare in termini di *long here*, perché ogni luogo che abitiamo è legato ad altri luoghi, ad altre comunità, ad altri ecosistemi e le grandi sfide si affrontano insieme.
Il futuro, allora, non è un esercizio astratto. È un modo di essere responsabili. È il tentativo di allargare il campo della decisione, di non restare prigionieri dell'immediato, di non confondere l'urgenza con l'importanza. È anche un modo per restituire dignità alla discussione pubblica: perché una società che non sa parlare del proprio futuro finisce per subire il futuro prodotto da altri.
Questo volume nasce da qui: dal desiderio di rimettere il futuro al centro, non come slogan, ma come pratica. Non come evasione dalla realtà, ma come forma più esigente di realismo. Perché essere realistici, oggi, non significa soltanto guardare ciò che c'è. Significa anche imparare a vedere ciò che potrebbe accadere, ciò che potremmo evitare, ciò che potremmo costruire.
E significa farlo insieme, accettare il futuro come responsabilità condivisa. Perché il futuro non appartiene a chi lo annuncia. Appartiene a chi se ne assume la responsabilità.



# Introduzione

Questo saggio parte da una scelta semplice: parlare di strategic foresight non come di una moda terminologica o di un repertorio di tecniche, ma come di una capacità concreta per pensare, organizzare e decidere quando il futuro non si lascia ridurre a un programma, con lo scopo di usare il futuro senza subirlo.
Le tecniche sono importanti e torneranno lungo tutto il volume. Diventano però utili solo quando entrano in una cultura del governo capace di fare tre cose insieme: osservare il cambiamento, discutere alternative credibili e trasformare l'anticipazione in decisioni migliori.
Il libro adotta una prospettiva insieme divulgativa e operativa. Divulgativa, perché un'organizzazione non può usare il foresight se la sua logica resta confinata in una cerchia di specialisti. Operativa, perché la chiarezza non deve diventare superficialità: scenari, megatrend, segnali deboli, wild card, intelligenza artificiale, pianificazione strategica e competenze anticipatorie richiedono precisione, metodo e responsabilità.
L'idea guida è che il futuro non sia un luogo da indovinare. È un campo di possibilità nel quale amministrazioni pubbliche, imprese, comunità scientifiche e cittadini si muovono già oggi. Ogni scelta di bilancio, ogni norma, ogni investimento e ogni riforma incorpora una previsione implicita: presume che alcune condizioni resteranno stabili, che alcuni rischi saranno gestibili, che determinate tecnologie matureranno, che certi comportamenti sociali continueranno.
Lo strategic foresight rende esplicite queste previsioni implicite, le

mette alla prova e aiuta a costruire strategie più robuste. Non elimina l'incertezza: la organizza. Non sostituisce il giudizio politico o manageriale: lo rende più consapevole. Non promette il controllo del futuro: amplia la capacità di prepararsi, adattarsi e scegliere.
Nella dinamica pubblica contemporanea la categoria del futuro si è indebolita. Parliamo molto di urgenze, scadenze, emergenze e innovazione tecnologica, ma meno del mondo che vogliamo rendere possibile. Il progresso viene spesso ridotto a una dimensione tecnica; il tempo lungo viene compresso nel ciclo elettorale, nel budget annuale o nella prossima crisi. Questo libro prova a riaprire quella categoria: non per nostalgia di grandi narrazioni lineari, ma per restituire profondità alle decisioni.
Questo testo può essere letto dall'inizio alla fine come saggio, oppure usato come mappa per costruire una capacità anticipatoria nella propria organizzazione.
Il percorso mantiene una progressione deliberata. La prima parte spiega perché il futuro è una categoria politica e organizzativa. La seconda introduce megatrend, trend, segnali deboli, wild card, scenari e strumenti di lavoro. La terza osserva esperienze internazionali e ne ricava funzioni trasferibili. La quarta propone un modello operativo fondato sul ciclo integrato dei futuri, sulla biblioteca dei futuri e sull'uso responsabile di un agente AI. La quinta affronta competenze, leadership, etica e cultura organizzativa.
L'appendice finale traduce il percorso in schede operative: domande guida, canvas, griglie di scenario, strumenti di policy testing, registro dei signposts, struttura minima della biblioteca dei futuri e checklist per l'uso dell'AI. Il corpo principale resta un saggio autonomo; l'appendice serve a rendere più immediato il passaggio dalla lettura alla pratica.

*Il futuro entra sempre, anche quando lo lasciamo fuori.* Ogni organizzazione ha un futuro, anche quando non lo nomina. Lo si vede nei piani che danno per scontata una certa crescita, nei progetti digitali che presumono determinate competenze, nelle riforme che immaginano un cittadino capace di interagire con servizi sempre più complessi, nelle politiche ambientali che incorporano ipotesi sulla disponibilità di risorse, energia, tecnologie e consenso sociale. Il futuro non appare soltanto nei documenti strategici: è nascosto nelle routine, nei modelli di costo, nei calendari di attuazione, nelle competenze che si assumono come disponibili e nelle crisi che si decide di non considerare. Proprio per questo non basta aggiungere un esercizio di scenario a margine della pianificazione. Occorre cambiare il modo in cui l'organizzazione tratta le proprie ipotesi sul tempo.
Per molto tempo il futuro è stato trattato come una variabile esterna: si analizzava il contesto, si formulavano previsioni, si fissavano obiettivi e poi si procedeva. Quando i sistemi sono relativamente stabili, questo approccio può funzionare. Quando invece clima, tecnologia, demografia, geopolitica, fiducia istituzionale e disuguaglianze interagiscono in modo non lineare, la pianificazione lineare diventa insufficiente.
In questa condizione, il problema non è prevedere di più. Spesso abbiamo già troppe previsioni: report, dashboard, indicatori, mappe di rischio, scenari macroeconomici e stime settoriali. Il punto è imparare a usare l'incertezza senza rimuoverla. Lo strategic foresight serve a questo: rende l'incertezza discutibile, visibile, condivisa e operativa.
La parola foresight può trarre in inganno. In italiano viene spesso tradotta come previsione strategica, ma la previsione, in senso stretto, è solo una parte del problema. Il foresight non riguarda la profezia né l'individuazione del trend vincente. Riguarda la capacità di esplorare futuri plausibili, desiderabili o indesiderabili e di domandarsi quali scelte presenti diventino più sensate alla luce di questa esplorazione.
Per le amministrazioni pubbliche la posta in gioco è particolarmente alta. Una pubblica amministrazione non decide soltanto per sé: le sue scelte condizionano infrastrutture, diritti, territori, mercati, co-

munità e generazioni. Quando non considera abbastanza il futuro, il costo non è soltanto inefficienza interna; può diventare vulnerabilità collettiva. Quando costruisce capacità anticipatoria, non elimina l'incertezza ma amplia lo spazio della responsabilità.

Lo strategic foresight non è fantascienza, anche se usa tecniche narrative; non è forecasting, anche se parte da evidenze; non è sostituto della politica, anche se migliora la qualità della decisione. È una capacità organizzativa: percepire, interpretare e tradurre in azione segnali di cambiamento emergenti, orientando decisioni presenti in condizioni di incertezza e complessità.

Il valore del foresight non è produrre scenari affascinanti. È cambiare il modo in cui le organizzazioni trattano il tempo. In un'organizzazione matura, il futuro non è un allegato al piano, ma una dimensione della pianificazione; non è un evento annuale, ma una conversazione ricorrente; non è una curiosità intellettuale, ma un'infrastruttura cognitiva. Il futuro smette così di essere lo sfondo retorico della strategia e diventa una dimensione del giudizio.

Il contributo del libro è proporre un modello integrato. Un ciclo che osserva, interpreta, immagina, mette alla prova, decide e apprende; una Biblioteca dei Futuri che conserva fonti, scenari, decisioni e segnali; un agente di AI che amplia l'esplorazione senza sostituire responsabilità e valutazione. Il passaggio decisivo è questo: dagli esercizi episodici a una capacità istituzionale che modifica il lavoro ordinario.

# Indice


Prologo Pag. 7

Introduzione » 11

**PARTE I – La categoria del futuro e la necessità dello strategic foresight** » 15

1. PERCHÉ IL FUTURO ENTRA NELLE ORGANIZZAZIONI » 17
1.1. Il futuro come categoria » 17
1.2. Il futuro come risorsa » 22
1.3. Prevedere, anticipare, immaginare » 24
1.4. L'incertezza non è un difetto del sistema » 25
1.5. Perché le amministrazioni pubbliche ne hanno bisogno » 27
1.6. Il futuro come infrastruttura organizzativa » 29

2. COME AGISCE IN PRATICA LO STRATEGIC FORESIGHT » 32
2.1. Interludio. Una decisione pubblica vista da quattro futuri » 32
2.2. Il futuro implicito nelle scelte ordinarie » 34
2.3. Governare tempi diversi » 37
2.4. Responsabilità intergenerazionale e amministrazione anticipatoria » 40
2.5. Il futuro nei processi amministrativi » 43

**PARTE II – Dalla *future intelligence* alla costruzione di scenari** » 47

3. OSSERVARE COSA SUCCEDE: MEGATREND, TREND, SEGNALI DEBOLI E WILD CARD » 49
3.1. Vedere il presente che cambia » 49
3.2. Megatrend: grandi correnti, non destini » 51

3.3. I quattordici megatrend JRC come grammatica del cambiamento » 53
3.4. Trend, driver e incertezze critiche » 56
3.5. Segnali deboli: l'arte di prendere sul serio ciò che non è ancora ovvio » 57
3.6. Wild card: eventi a bassa probabilità e alto impatto » 59

4. TECNICHE PER COSTRUIRE SCENARI » 62
4.1. Scenari: storie disciplinate per decidere meglio » 62
4.2. Gli strumenti di foresight: una panoramica non esaustiva » 66
4.3. Strumenti: scegliere per pensare, non per riempire un metodo » 72
4.4. Sequenze metodologiche: dal segnale alla decisione » 74
4.5. L'intelligenza artificiale nel foresight: acceleratore, non oracolo » 76
4.6. Foresight per l'Intelligenza artificiale » 78

5. COSTRUIRE UNO SCENARIO IN PRATICA » 82
5.1. Interludio. Come nasce uno scenario che non sia decorativo » 82
5.2. La grammatica del cambiamento: dal dato al significato » 84
5.3. Scenari, policy testing e wind tunnelling » 86
5.4. Quando l'imprevisto è già nei sistemi » 89
5.5. Megatrend in combinazione » 91
5.6. Backcasting e futuri desiderabili » 93
5.7. Wild card positive e opportunità improvvise » 96
5.8. Lavorare con le fonti senza farsi travolgere » 98
5.9. Organizzazioni private e sistemi pubblico-privati » 101
5.10. Dalla mappa alla scelta degli strumenti » 103
5.11. Foresight e trasformazione digitale dei servizi » 106
5.12. Esemplificazioni di casi applicativi » 108

**PARTE III – Dall'esperienza internazionale al disegno di un quadro metodologico** » 115

6. COME LE ISTITUZIONI NEL MONDO USANO IL FUTURO » 117
6.1. Misurare la maturità: dal benchmarking dei programmi di foresight alla scala tecnocratico-collaborativo-integrato » 117
6.2. Finlandia: il futuro come pratica democratica » 124
6.3. Singapore: anticipare per governare vulnerabilità e opportunità » 126



6.4. Canada: foresight per politiche pubbliche robuste » 128
6.5. Regno Unito: toolkit, cultura pratica e robustezza delle decisioni » 129
6.6. Emirati Arabi e il Museo del Futuro » 131
6.7. Stati Uniti e il modello policentrico » 133
6.8. Corea del Sud: il foresight tra tecnologia, pianificazione nazionale e Parlamento » 135
6.9. Commissione europea, JRC e OECD: il foresight come supporto alla governance » 137
6.10. Il caso italiano: un cantiere aperto a geometrie variabili » 139
6.11. Università, scuole di futures studies e comunità professionali » 142
6.12. Una tabella di sintesi » 143

7. DALLE ESPERIENZE INTERNAZIONALI AL QUADRO METODOLOGICO » 147
7.1. Interludio. Imparare dagli altri senza copiarli » 147
7.2. Una comparazione internazionale: funzioni e non modelli » 149
7.3. Disegnare il ciclo dei futuri: governance, ruoli e ritmo » 152
7.4. Foresight e democrazia: partecipazione, conflitto, valori » 155
7.5. Foresight e bilancio: scegliere sotto vincolo » 158
7.6. Foresight, risk management e continuità operativa » 161
7.7. Foresight territoriale: scale, luoghi e prossimità » 164

**PARTE IV – Un modello operativo: il ciclo integrato dei futuri** » 167

8. IL CICLO INTEGRATO DEI FUTURI » 169
8.1. Da laboratorio a sistema » 169
8.2. La fase collettiva: costruire una visione condivisa senza cancellare il dissenso » 172
8.3. Integrazione con la pianificazione strategica » 173
8.4. Studi tematici: profondità dove serve » 175
8.5. La biblioteca dei futuri » 177
8.6. Un agente per navigare scenari e simulazioni » 180
8.7. La biblioteca e l'agente: conoscenza, simulazione e responsabilità » 183
8.8. La dimensione individuale: usare gli scenari per pensare le proprie policy » 187
8.9. Dalla simulazione alla decisione » 188

9. IL MODELLO IN AZIONE » 190
9.1. Interludio. Un giorno nella biblioteca dei futuri » 190
9.2. Policy/Project simulation: pensare una proposta prima di attuarla » 192
9.3. Un caso dimostrativo: servizi vicini in territori che cambiano » 196
9.4. Misurare il valore del foresight senza impoverirlo » 199
9.5. Dalla strategia al portafoglio di opzioni » 203
9.6. L'agente come compagno di lavoro: dieci esempi di utilizzo » 205
9.7. Dati, modelli e giudizio: dialogare con l'evidence-based policy » 208

**PARTE V - La dimensione organizzativa del modello: sviluppare la capacità anticipatoria nelle persone** » 213

10. LE COMPETENZE DELL'ORGANIZZAZIONE ANTICIPATORIA » 215
10.1. Mappa delle competenze anticipatorie » 215
10.2. Alfabetizzazione al futuro » 217
10.3. Pensiero sistemico » 218
10.4. Immaginazione disciplinata » 219
10.5. Data literacy e AI literacy » 221
10.6. Facilitazione e conversazione strategica » 222
10.7. Comunicazione dei futuri » 223
10.8. Competenza narrativa nella costruzione di scenari di qualità (future storytelling) » 224
10.9. Leadership anticipatoria » 228

11. ALLENARE IL FUTURO NEL LAVORO QUOTIDIANO » 230
11.1. Interludio. L'allenamento quotidiano delle competenze » 230
11.2. Competenze e comunità di pratica » 232
11.3. Un curriculum per competenze anticipatorie » 235
11.4. Etica, fiducia e diritti negli scenari » 238
11.5. Manutenzione della capacità anticipatoria » 240
11.6. Cosa il foresight non deve diventare » 243



Conclusione » 247
*Governare i futuri senza possederli* » 247
*Dieci domande per non dimenticare il futuro* » 248
*L'abitudine di chiedere* domani » 249
*Dalla lettura alla pratica* » 251

Bibliografia » 255

Appendice operativa - STRUMENTI PER INTRODURRE IL FORESIGHT IN UN'ORGANIZZAZIONE » 263

A1. Scheda per definire la domanda di foresight » 263
A2. I quattordici Megatrend identificati da JRC » 264
A3. Descrizione delle principali tecniche di foresight » 277
A4. Canvas per una scheda segnale » 297
A5. Scheda per segnale debole » 297
A6. Matrice impatto-incertezza » 298
A7. Modello base di scenario » 299
A8. Griglia di policy wind tunnelling » 299
A9. Scheda di assumption testing » 300
A10. Struttura minima della biblioteca dei futuri » 300
A11. Checklist per un agente AI di foresight » 301
A12. Sequenza minima per avviare un ciclo pilota » 302
A13. Esercizi e casi guida » 302