

Orizzonti Trentini: un viaggio tra persone, tecnologie e territori

di Barbara Bazzanella

Abstract

In recent years, the tourism sector has been facing profound transformations that challenge traditional planning and governance. This article explores how participatory foresight can support long-term reflection in local contexts. It presents the results of “*I Futuri del Turismo Trentino*”, a foresight project involving 45 professionals from the local tourism ecosystem in the co-creation of four narrative scenarios set in 2040. The scenarios envision Trentino as a territory where urban and mountain areas are deeply interconnected, shaping a unified tourism experience. Despite their differences, the narratives highlight common patterns: the role of digital technologies, the importance of time, the value of memory and the shared responsibility among visitors, communities and institutions. Foresight emerges not only as an exploratory tool, but also as an interpretive device to support anticipatory governance in complex tourism systems based on short, local value chains.

Keywords: Participatory foresight, Horizon scanning, Narrative scenarios, Anticipatory governance, Tourism, Trentino 2040.

Negli ultimi anni il settore turistico è stato attraversato da trasformazioni profonde che stimolano una riflessione sui modi in cui vengono immaginati e governati i processi di cambiamento nel lungo periodo. Questo contributo utilizza metodologie di *foresight* per indagare le possibilità di evoluzione del turismo in Trentino, a partire dall’osservazione di segnali deboli fino alla costruzione di scenari. L’articolo presenta i risultati del progetto “*I Futuri del Turismo Trentino*”, un percorso sui futuri al 2040 che ha coinvolto quarantacinque professionisti del settore nella costruzione di quattro scenari per un territorio caratterizzato da una forte integrazione tra città e montagna, intese come anime inseparabili di un’unica

esperienza turistica. Al di là delle specifiche differenze tra le singole narrazioni, gli scenari mettono in luce elementi ricorrenti che rimandano a una visione condivisa del turismo trentino come sistema interconnesso.

L'analisi mostra come le tecnologie digitali, pur ampliando le opportunità di accessibilità e personalizzazione dei servizi, non siano di per sé sufficienti a garantire la qualità dell'esperienza turistica e la sostenibilità territoriale. Al contrario, dimensioni quali il valore del tempo, le relazioni umane, la memoria e la responsabilità verso i luoghi e le comunità emergono come componenti centrali nella costruzione di futuri possibili.

Tra gli immaginari emersi, lo scenario iMEMORIES viene discusso come esempio emblematico di un approccio al turismo che valorizza il ruolo della memoria e dei ricordi come risorsa per immaginare e orientare il futuro.

Lo studio evidenzia come il *foresight* possa supportare forme di governance anticipatoria nei sistemi turistici complessi e territorialmente situati.

Contesto

Il turismo rappresenta uno dei settori più rilevanti e strategici nella ripresa economica e nello sviluppo sostenibile dell'Italia. Si stima che entro la fine del 2025 la spesa turistica dovrebbe raggiungere i 185 miliardi di euro, generando un contributo diretto al PIL, pari al 13% circa del totale nazionale (ENIT, 2025). Tuttavia, nel corso degli ultimi anni, l'industria del turismo sta attraversando una fase segnata da trasformazioni profonde e cambiamenti strutturali, come evidenziato dall'Atto di Indirizzo 2025 del Ministero del Turismo (Ministero del Turismo, 2025). Se da un lato il turismo assume un ruolo centrale nella ripresa economica e nello sviluppo sostenibile dell'Italia, dall'altro la crescita del settore si colloca all'interno di un contesto complesso, caratterizzato da progresso tecnologico accelerato, evoluzione dei comportamenti e dei bisogni dei visitatori, sfide ambientali e mutamenti strutturali che interessano i sistemi territoriali e le economie locali (Randstad Research, 2025). In questo scenario, elementi di incertezza e imprevedibilità, amplificati da dinamiche geopolitiche e processi di globalizzazione, rendono sempre meno efficaci gli approcci tradizionali alla pianificazione turistica.

Il Trentino rappresenta un caso particolarmente emblematico di come

le forze di cambiamento che agiscono sul settore turistico si manifestino in modo interconnesso all'interno di contesti territoriali specifici. Il sistema turistico locale è trainato da una filiera corta, caratterizzata da attori che operano su una scala territoriale ridotta e da un forte radicamento locale dell'offerta turistica. A ciò si aggiunge la presenza di una governance provinciale forte e di strumenti di coordinamento (es. Trentino Marketing e APT) che riducono la distanza tra livello strategico e livello operativo. Questa configurazione facilita il coordinamento e la capacità di adattamento del sistema, senza tuttavia tradursi in una maggiore semplicità strutturale. La complessa orografia montana incide infatti sullo sviluppo infrastrutturale e sull'organizzazione dei flussi, rendendo necessarie forme di cooperazione e coordinamento tra attori che non sempre sono prossimi dal punto di vista geografico.

In questo contesto, nel 2024 è stato registrato un incremento significativo negli arrivi (+2,3%) e nelle presenze (+2,6%) rispetto all'anno precedente, raggiungendo il miglior risultato turistico dell'ultimo decennio (ISPAT, 2025). A tale crescita ha contribuito in modo significativo l'aumento delle presenze di turisti stranieri con un incremento dei pernottamenti del 6%. Dietro questi indicatori positivi si celano tuttavia dinamiche meno visibili, emerse attraverso l'analisi dei segnali deboli condotta nella fase preparatoria del progetto qui presentato. Tra le criticità individuate figurano l'insufficienza delle infrastrutture di trasporto in un territorio morfologicamente complesso, i fenomeni di sovraffollamento in determinati periodi dell'anno, le crescenti tensioni percepite dalle comunità locali in relazione ai fenomeni di overtourism, e l'aumento del costo della vita per i lavoratori del settore.

A queste tensioni si aggiunge un progressivo cambiamento nella composizione e nelle aspettative dei visitatori. L'aumento dei turisti internazionali, combinato con l'invecchiamento della popolazione dei visitatori abituali, genera una domanda più eterogenea spesso caratterizzata da livelli differenti di familiarità con il contesto montano. Questo processo aumenta la polarizzazione tra turisti esperti e turisti inesperti e rafforza la necessità di strategie differenziate e di politiche più attente alla sicurezza, all'accessibilità e alla qualità dell'esperienza. Parallelamente, emergono nuove forme di domanda orientate a esperienze personalizzate, rigenerative e meno dipendenti dalla stagionalità.

Alla luce di queste dinamiche, la domanda che ha guidato il nostro lavoro è la seguente: "quali futuri è possibile immaginare per il turismo

trentino nei prossimi quindici anni, e quali implicazioni strategiche possono derivarne?” La questione risulta tanto più rilevante se si considera che la Provincia autonoma di Trento ha già delineato una visione di lungo periodo attraverso la propria Strategia Provinciale per lo Sviluppo Sostenibile (SproSS – Provincia autonoma di Trento, 2021), che promuove un modello di turismo più equilibrato, sostenibile e diversificato. Tale visione riconosce il ruolo centrale di tre attori chiave: il territorio, inteso come patrimonio da tutelare e valorizzare; la comunità locale, la cui qualità di vita deve essere preservata; il turista, chiamato a integrare il proprio comportamento in un sistema più ampio di relazioni e a contribuire in modo responsabile alla co-creazione dell’esperienza.

Se questa cornice strategica definisce gli obiettivi generali, la sua attuazione richiede di interrogarsi sugli impatti potenziali delle decisioni attuali nel medio e lungo periodo. In un contesto caratterizzato da cambiamenti rapidi e interconnessi, immaginare una pluralità di futuri possibili diventa un passaggio preliminare indispensabile per valutare il potenziale effetto di politiche, investimenti e innovazioni ma anche per preparare le aziende ad adattarsi ai trend emergenti. Le organizzazioni che saranno in grado di prepararsi al cambiamento avranno un vantaggio competitivo nel soddisfare i bisogni mutevoli dei viaggiatori del futuro, ma anche nel garantire un impatto positivo sulle comunità locali e sull’ambiente. Per farlo dovranno avvalersi di nuove figure professionali e di nuove competenze capaci di far fronte all’incertezza e anticipare possibilità alternative.

L’esplorazione di futuri alternativi permette di rendere esplicite le incertezze, mettere alla prova le ipotesi implicite e confrontare gli esiti di una stessa decisione in contesti futuri differenti.

Il progetto “*I Futuri del Turismo Trentino*”, realizzato da Hub Innovazione Trentino in collaborazione con Trentino Marketing, si inserisce in questo quadro con l’obiettivo di costruire un primo set di scenari alternativi capaci di fornire una base esplorativa per l’elaborazione di futuri desiderabili e la definizione di percorsi di sviluppo sostenibile. La ricerca si fonda sul presupposto che il futuro non possa essere previsto, ma possa essere immaginato attraverso processi strutturati che integrano metodi anticipatori e riflessione collettiva.

Tra l’autunno del 2024 e l’inizio del 2025 sono stati organizzati tre workshop di *foresight* che hanno coinvolto quarantacinque partecipanti con competenze e prospettive differenti, rappresentativi dell’ecosistema turistico-territoriale trentino. Gli incontri sono stati progettati per stimolare la

riflessione critica attraverso l'uso di strumenti di *foresight*, finalizzati all'identificazione dei principali driver di cambiamento e delle loro interdipendenze. La combinazione di approcci analitici e creativi ha facilitato la costruzione di scenari concreti e contestualizzati.

Il risultato di questo processo è la co-creazione di quattro scenari narrativi: due centrati sul contesto urbano e due su quello montano. Si tratta di rappresentazioni coerenti e plausibili che non pretendono di prevedere il futuro, ma funzionano come lenti interpretative per evidenziare scelte, tensioni, rischi e opportunità che potrebbero guidare la trasformazione del sistema turistico provinciale nei prossimi due decenni.

Per approfondire e validare le intuizioni emerse, le narrazioni sono state successivamente discusse attraverso interviste qualitative con ulteriori stakeholder del settore turistico. Le loro riflessioni hanno permesso di arricchire gli scenari con elementi contestuali e di evidenziare potenziali direzioni di intervento, sintetizzate in una serie di considerazioni che accompagnano il risultato finale. Nel loro insieme, questi contributi forniscono una base solida per avviare una riflessione operativa, rendendo più concreto il passaggio dall'esplorazione dei futuri alla definizione di possibili traiettorie di intervento.

In questo articolo, gli scenari non vengono descritti nel dettaglio: le narrazioni complete sono pubblicate separatamente nell'output del progetto, *Orizzonti Trentini. Trentino 2040: viaggio tra persone, tecnologie e territorio* (Fondazione Hub Innovazione Trentino, 2025). Il contributo si concentra invece sull'analisi trasversale dei pattern che emergono dall'insieme degli scenari.

L'apporto originale di questo lavoro risiede nell'uso degli scenari non come output descrittivi, ma come dispositivi interpretativi per far emergere pattern trasversali del turismo trentino di città e montagna.

Metodologia

La costruzione dei futuri possibili per il turismo trentino si è basata su un approccio di *foresight* partecipativo, progettato per integrare prospettive eterogenee del sistema turistico provinciale e voci provenienti da ambiti direttamente o indirettamente impattati dal turismo (Glenn, Gordon, 2009; Inayatullah, 2023). Il processo ha combinato strumenti analitici e tecniche immaginative con l'obiettivo di esplorare le dinamiche

politiche, economiche, sociali, tecnologiche e ambientali che influenzano le traiettorie di lungo periodo, adottando il framework PESTEL (Aguilar, 1967; Johnson, Scholes, Whittington, 2017) come cornice interpretativa condivisa.

Struttura del percorso

Il progetto è stato avviato con una fase preliminare di ascolto e co-progettazione realizzata in collaborazione con Trentino Marketing. Attraverso momenti di confronto strutturato, sono stati raccolti bisogni, aspettative e criticità percepite dall'organizzazione, che hanno contribuito a definire il perimetro dell'indagine e le domande di ricerca. Questa fase ha svolto un ruolo chiave nell'allineare l'esplorazione dei futuri alle esigenze del contesto territoriale.

Il percorso di *foresight* si è articolato in tre workshop partecipativi e in un incontro finale di restituzione, svolti tra l'autunno del 2024 e l'inizio del 2025. I workshop hanno coinvolto quarantacinque partecipanti con profili eterogenei, rappresentativi dell'ecosistema turistico-territoriale trentino, inclusi operatori del turismo, amministrazioni locali, ricercatori, servizi di mobilità e associazioni del territorio. La progettazione del percorso ha seguito una logica progressiva, passando dall'esplorazione dei segnali deboli all'analisi sistemica degli impatti, fino alla costruzione narrativa degli scenari.

Introduzione al foresight e individuazione dei segnali deboli (Workshop 1)

Il primo workshop ha avuto una funzione introduttiva e di allineamento concettuale. I partecipanti sono stati introdotti ai principi del *foresight* e al linguaggio dei futuri, con particolare attenzione alla distinzione tra futuri possibili, plausibili, probabili e desiderabili. Attraverso l'uso del *Futures Triangle* (Inayatullah, 2023), il gruppo ha riflettuto sulle forze che orientano il cambiamento, distinguendo tra spinte del presente, attrazioni del futuro e vincoli del passato. Al termine dell'incontro è stata avviata un'attività di osservazione distribuita ("caccia ai segnali deboli"), finalizzata ad ampliare e contestualizzare la base informativa del progetto.

Analisi dei driver e delle interdipendenze (Workshop 2)

Il secondo workshop ha trasformato i segnali deboli in ipotesi di cambiamento sistemico. I segnali raccolti sono stati discussi e selezionati come base per l'analisi degli impatti. Attraverso le *Futures Wheels* (Glenn, Gordon, 2009), i partecipanti hanno esplorato effetti di primo, secondo e terzo livello associati a fenomeni emergenti, mentre la *Cross-Impact Matrix* (Fontela, Gabus, 1976) ha permesso di analizzare le interazioni tra fattori diversi, facendo emergere retroazioni, tensioni e interdipendenze.

Costruzione delle narrazioni di scenario (Workshop 3)

Il terzo workshop è stato dedicato alla costruzione di scenari narrativi ambientati al 2040. Attraverso strumenti di storytelling speculativo quali *future personas*, artefatti del futuro, dialoghi e notizie dal futuro, i partecipanti hanno tradotto le analisi sistemiche in rappresentazioni concrete e situate.

La dimensione narrativa ha consentito di rendere tangibili gli effetti delle trasformazioni esplorate, mostrando come tecnologie, valori, infrastrutture e comportamenti possano intrecciarsi nella vita quotidiana di futuri abitanti, lavoratori e visitatori del Trentino.

Validazione e arricchimento degli scenari

Le narrazioni prodotte sono state sottoposte a una fase di validazione tramite interviste qualitative con sette stakeholder esterni al gruppo di lavoro. I contributi emersi dalle interviste sono stati analizzati criticamente e hanno costituito la base per l'elaborazione dei *takeaways*, integrati come componente interpretativa dell'output finale del progetto, *Orizzonti Trentini. Trentino 2040: viaggio tra persone, tecnologie e territorio* (Fondazione HIT, 2025).

Nel workshop finale di restituzione, Orizzonti Trentini è stato presentato ai partecipanti come artefatto conclusivo del percorso. La votazione sull'articolo ritenuto più rappresentativo dell'esperienza ha svolto una funzione riflessiva, utile a far emergere convergenze e differenze di percezione rispetto ai futuri immaginati.

Horizon scanning e segnali deboli

Prima dell'avvio dei workshop, il progetto ha sviluppato un'attività di *horizon scanning* (Glenn, Gordon, 2009) finalizzata all'individuazione di segnali deboli rilevanti per il futuro del turismo trentino. L'obiettivo era di intercettare indicatori precoci di cambiamento utili a mettere in discussione le assunzioni implicite che orientano le scelte nel presente.

La fase di *scanning* ha integrato tre livelli di osservazione: l'analisi di segnali emergenti e trend tramite Futures Platform¹, utilizzata come strumento di supporto per l'esplorazione sistematica di cambiamenti rilevanti nel dominio turistico a livello internazionale; una revisione mirata di fonti e letteratura di settore; e un'indagine qualitativa condotta attraverso interviste a rappresentanti di cinque APT del territorio trentino. Questa integrazione ha permesso di combinare segnali di carattere più generale con prospettive situate e osservazioni radicate nelle pratiche quotidiane. In questo senso, le APT hanno svolto il ruolo di sensori territoriali, contribuendo a collegare l'analisi anticipatoria a fenomeni concreti e osservabili.

Per rendere i segnali operativi all'interno del percorso di *foresight*, essi sono stati organizzati in quattro macro-aree tematiche, coerenti con la cornice PESTEL: Valori, Tecnologia, Economia, Società e Politiche. Questa classificazione non ha avuto una funzione meramente descrittiva, ma ha predisposto una lettura orientata all'azione, facilitando il passaggio dai segnali ai driver di cambiamento esplorati nei workshop successivi.

Nel dominio dei valori emergono segnali legati a una crescente attenzione al benessere mentale, alla disconnessione digitale e a forme di turismo rigenerativo ed esperienziale, che spostano il focus dall'esperienza come consumo all'esperienza come cura dei luoghi e di sé. Tra gli esempi citati si annoverano *forestbathing*, yoga e percorsi di meditazione come risposta a stress e ricerca di senso, ma anche attività di *clean-up* e riforestazione, nell'idea di lasciare i luoghi migliorati rispetto a come sono stati trovati. In questo ambito si inserisce anche la crescente consapevolezza dell'importanza della sostenibilità sia da parte dei viaggiatori che degli operatori. Il "Progetto di Monitoraggio" avviato da una delle APT intervistate mira, ad esempio, a promuovere pratiche sostenibili tra

¹ <https://www.futuresplatform.com/>

le strutture ricettive locali, così come l'aumento dei prezzi di parcheggio sul lago di Molveno evidenzia la necessità di far fronte a fenomeni di *overtourism*. Sul piano tecnologico, la digitalizzazione appare come fattore ambivalente: da un lato abilita accessibilità, automazione e nuove forme di esperienza, dall'altro alimenta contro-movimenti orientati al recupero della relazione umana e dell'autenticità dell'esperienza. Accanto a un modello turistico del "fai da te" e del low cost, dove trasporti e soggiorni possono essere prenotati senza intermediari grazie alla tecnologia, sono emerse anche forme di turismo di lusso con viaggiatori sempre più esigenti che preferiscono esperienze autentiche e personalizzate piuttosto che pacchetti standard. L'aumento della domanda di affitti di lusso nella zona di Madonna di Campiglio evidenzia un cambiamento verso spazi abitativi personalizzati, in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori facoltosi che cercano comfort e esclusività durante i loro viaggi. In ambito economico, i segnali indicano una polarizzazione della domanda e la diffusione di modelli basati su personalizzazione, permanenze ibride e destagionalizzazione, con effetti sistemici su servizi, infrastrutture, occupazione e filiere locali. Molte strutture in Trentino, ad esempio sull'altopiano della Paganella, stanno adattando le proprie offerte per soddisfare i periodi di bassa affluenza con un'offerta diversificata di esperienze per attrarre i visitatori su tutto l'arco dell'anno. Infine, nella sfera sociale e di governance emergono criticità legate ad accessibilità, sicurezza, mobilità e capacità del territorio di accompagnare profili di visitatori sempre più eterogenei con una forte polarizzazione tra turisti esperti e turisti meno preparati. Emblematico, in tal senso, è il caso segnalato da una delle APT, dei turisti itineranti in camper che, legati a pratiche di nomadismo digitale, combinano lavoro e vacanza, con ricadute sull'erogazione di servizi complementari come la gestione dei rifiuti.

Nel loro insieme, i segnali deboli hanno svolto una funzione generativa per l'intero percorso: hanno orientato la selezione dei temi affrontati nei workshop, alimentato l'analisi degli impatti attraverso le *Futures Wheels* e la *Cross-Impact Matrix* e fornito una base empirica per la costruzione di scenari narrativi radicati nel contesto trentino. In questo senso, l'*horizon scanning* non rappresenta una fase preliminare isolata, ma un dispositivo trasversale che connette osservazione del presente, analisi sistemica e immaginazione dei futuri.

Pattern emergenti dai futuri del turismo trentino

L'analisi comparativa dei quattro scenari, urbani e montani, mette in evidenza una serie di pattern ricorrenti che attraversano le narrazioni. Pur delineando futuri alternativi, gli scenari convergono nel restituire un'immagine del turismo trentino come sistema caratterizzato da equilibri delicati, in cui ogni scelta genera effetti intrecciati e non riducibili a interventi tecnici o politici isolati.

I pattern qui discussi non rappresentano esiti desiderabili né raccomandazioni operative, ma configurazioni ricorrenti che aiutano a interpretare le trasformazioni in atto e le loro implicazioni di lungo periodo. Essi emergono da una lettura trasversale delle quattro narrazioni di scenario, integrata con i *takeaways* elaborati nella fase di validazione, e costituiscono una sintesi interpretativa delle tensioni che attraversano i futuri immaginati.

1. Tecnologia come infrastruttura abilitante ma non neutrale

In tutti gli scenari, la tecnologia digitale emerge come elemento pervasivo dell'esperienza turistica: sistemi di assistenza intelligente, piattaforme di pianificazione, strumenti di realtà virtuale e ambienti aumentati ridisegnano l'accesso e la fruizione dei luoghi ma anche la loro gestione in termini di servizi offerti. Tuttavia, la tecnologia non si configura mai come soluzione neutrale o autosufficiente. La tecnologia, come racconta il protagonista della narrazione "Oltre i confini della tecnologia", non sarà mai in grado di sostituire l'umanità. Possiamo solo cercare un equilibrio tra ciò che le macchine sanno fare e ciò che le persone possono aggiungere. D'altra parte, la diffusione della tecnologia genera nuove forme di dipendenza, ridisegna le responsabilità e introduce rischi di omologazione dell'esperienza e di riduzione delle relazioni umane.

Questo pattern è particolarmente evidente nel modo in cui gli scenari mettono in contrapposizione efficienza e autenticità. La personalizzazione algoritmica può rendere l'esperienza fluida e appagante, ma può al tempo stesso indebolire il ruolo della conoscenza locale, della mediazione umana e della capacità di giudizio situato, soprattutto in contesti complessi come quelli alpini. Il tema della responsabilità emerge pesantemente nella narrazione "La montagna dimenticata", dove l'affidamento cieco alla tecnologia può portare a conseguenze gravi fino a mettere in pericolo la vita delle persone.

2. Il tempo come risorsa qualitativa e non ottimizzabile

Un secondo pattern trasversale riguarda il valore del tempo. Il turismo del futuro non è descritto come esperienza accelerata o massimizzata, ma come spazio di rallentamento, rigenerazione e attenzione per l'altro. Il tempo diventa una risorsa qualitativa, legata alla possibilità di costruire relazioni, apprendere i luoghi e vivere le esperienze in modo più consapevole. Di questo discutono i protagonisti di "Io mi fermo qui". Nella differenza delle loro vite ma nella similitudine dei loro sentimenti e delle loro promesse si riconosce il valore di un tempo che rallenta e la connessione con gli altri e con i luoghi diventa più autentica.

Questa consapevolezza produce effetti rilevanti sia in ambito urbano sia montano: dalla destagionalizzazione alla ridefinizione dei ritmi di fruizione, fino alla messa in discussione di modelli basati esclusivamente sul volume e sulla velocità. Il tempo lento emerge così come condizione abilitante per la qualità dell'esperienza e per la sostenibilità territoriale.

3. Memoria e narrazione come spazi identitari generativi

Gli scenari evidenziano il ruolo crescente della memoria e della narrazione come risorse creative e generative. La capacità di raccontare i luoghi, trasmettere saperi e costruire significati condivisi appare centrale per evitare la perdita di identità e dare valore all'esperienza.

In questo senso, la memoria non viene trattata come nostalgia o fotografia statica del passato, ma come forza propulsiva capace di generare processi di innovazione e rigenerazione dei luoghi. La narrazione diventa uno strumento di connessione tra persone, tecnologie e territori, e un elemento chiave per differenziare l'offerta turistica.

Questo pattern è ben esemplificato dallo scenario iMEMORIES. In questa narrazione, gli occhiali iMEMORIES non si limitano a supportare la rievocazione del passato, ma operano come dispositivi di memoria generativa. Sono strumenti capaci di connettere passato e futuro per dar vita a nuove possibilità. Il ricordo non è inteso come nostalgia o rievocazione uguale a se stessa, ma come componente attiva per immaginare futuri migliori, che si nutrono delle esperienze del passato e al tempo stesso le superano e le migliorano. In questo senso, iMEMORIES introduce un parallelismo esplicito con l'intelligenza artificiale generativa, che non replica dati esistenti ma li ricombina per produrre nuove configurazioni di senso. Analogamente, la memoria diventa qui una risorsa progettuale, capace di orientare il cambiamento. Così concettualizzata, la memoria può

diventare una leva strategica per orientare le scelte di sviluppo turistico, rendendo visibili gli effetti di lungo periodo delle decisioni presenti.

4. Responsabilità distribuita e nuovi equilibri tra attori

Un ulteriore pattern riguarda la ridefinizione delle responsabilità nel sistema turistico. Negli scenari, la responsabilità dell'esperienza non ricade più esclusivamente sugli operatori o sulle istituzioni, ma viene distribuita tra turisti, comunità locali, tecnologie e sistemi di governance. Questo spostamento mette in discussione modelli di consumo passivo e richiama una maggiore consapevolezza del ruolo del visitatore come attore del territorio e della sua rigenerazione.

La responsabilità distribuita emerge in relazione a temi quali la sicurezza, il rispetto per le comunità locali e l'ambiente, la tutela del benessere sociale e lavorativo, evidenziando la necessità di azioni capaci di coordinare attori diversi e gestire l'eterogeneità che caratterizza il settore.

5. Continuità città–montagna come tratto distintivo del sistema trentino

Infine, un pattern trasversale riguarda la relazione tra città e montagna, che negli scenari non appare mai come dicotomia, ma come continuum funzionale ed esperienziale. I futuri immaginati mostrano come mobilità, lavoro, servizi e flussi turistici connettano costantemente i due contesti, rendendo inefficaci approcci di pianificazione separati. I racconti della città riecheggiano i profumi dei prati di montagna e del cibo tipico, richiamando una continuità sensoriale e culturale tra contesti solo apparentemente distinti.

Questa continuità rafforza l'idea di un turismo trentino caratterizzato da un'anima unica, in cui le traiettorie urbane e montane si intrecciano e si influenzano reciprocamente nella costruzione dell'esperienza turistica. Gli scenari suggeriscono che la sostenibilità e la qualità dell'esperienza dipendano dalla capacità di governare queste interdipendenze, piuttosto che dal rafforzamento di specializzazioni isolate.

Conclusioni

Il progetto *I Futuri del Turismo Trentino* mostra come il *foresight* partecipativo possa agire come catalizzatore di pensiero di lungo periodo in sistemi complessi e territorialmente situati come il turismo. Coinvolgen-

do una pluralità di voci nella costruzione di narrazioni e nella riflessione critica, il percorso ha evidenziato alcuni elementi distintivi per riflettere sul futuro del turismo trentino: l'equilibrio tra digitalizzazione e relazione umana, il valore del tempo, il senso di responsabilità e la valorizzazione della memoria e della cultura locale.

Gli scenari presentati non rappresentano punti di arrivo né visioni prescrittive, ma strumenti generativi pensati per alimentare il dibattito e offrire riferimenti condivisi a supporto di politiche e scelte progettuali orientate al futuro. In questo senso, il lavoro sottolinea la necessità di adottare modelli di governance adattivi e anticipatori, capaci di intercettare segnali deboli e di progettare con i territori e le comunità, piuttosto che per essi.

Dal punto di vista degli studi sui futuri, il contributo evidenzia come gli scenari possano funzionare non solo come strumenti esplorativi, ma come dispositivi interpretativi capaci di far emergere pattern trasversali in sistemi complessi. L'esperienza di Orizzonti Trentini mostra inoltre il valore dell'integrazione tra *horizon scanning*, conoscenze situate e narrazione speculativa come pratica di costruzione di senso condiviso, in grado di rendere vive le trasformazioni di lungo periodo.

Il lavoro si rivolge in particolare a decisori pubblici, organizzazioni territoriali e attori del turismo interessati a dotarsi di strumenti anticipatori per governare l'incertezza in contesti fortemente caratterizzati da interdipendenze ambientali, culturali e sociali.

Come ogni esercizio di *foresight*, anche questo studio è situato e dipendente dal contesto e dalle prospettive dei partecipanti coinvolti. Gli scenari non ambiscono quindi a essere generalizzabili, ma a fornire insight trasferibili ad altri territori montani e turistici che condividono dinamiche analoghe.

In un contesto segnato da incertezza e trasformazioni rapide, il futuro del turismo in Trentino non può essere semplicemente atteso o proiettato in modo lineare. Può invece essere immaginato e costruito attraverso processi di dialogo, immaginazione informata e assunzione di responsabilità collettiva.

Bibliografia

- Aguilar F.J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York, 1967.
- Beckert J., *Imagined futures: Fictional expectations in the economy*, “Theory and Society”, vol. 42, n. 3, 2013.
- ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, Comunicato stampa: andamento del turismo in Italia e proiezioni 2025, Roma, 27 ottobre 2025: <https://bit.ly/456YcmJ>.
- Fontela E., Gabus A., *The DEMATEL Observer*, International Institute for Management Science (IIASA), Ginevra, 1976.
- Fondazione Hub Innovazione Trentino (HIT), *Orizzonti Trentini. Trentino 2040: viaggio tra persone, tecnologie e territorio*, Trento, 2025: <https://bit.ly/4qg-Dcmz>.
- Glenn J. C., Gordon T. J., *Futures Research Methodology*. Version 3.0, The Millennium Project, Washington D.C., 2009.
- Inayatullah S., *The Futures Triangle: Origins and Iterations*, “World Futures Review”, vol. 15, nn. 2–4, 2023.
- ISPAT – Istituto di Statistica della Provincia Autonoma di Trento, *Il movimento turistico in Trentino. Anno 2024*, Trento, 2025.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Exploring Strategy*, Pearson Education, Londra, 2017.
- Ministero del Turismo, *Atto di Indirizzo 2025*, Roma, 2025.
- Provincia Autonoma di Trento, *Strategia Provinciale per lo Sviluppo Sostenibile (SproSS)*, Trento, 2021: <http://agenda2030.provincia.tn.it/Trentino-2030/Strategia-provinciale-SproSS>
- Randstad Research, *Viaggio nel turismo del prossimo decennio*, 2025: <https://bit.ly/4qMn70O>.