Scenari di turismo di montagna: una sperimentazione nella formazione professionale

di Rocco Scolozzi

In questo contributo si descrive brevemente il progetto educativo sperimentale "Anticipare Future Professioni del Turismo di Montagna" (Scolozzi, Serpagli, Brunori, 2017) che ha coinvolto sette classi di tre istituti di istruzione superiore e professionale del Trentino[1], quasi 120 studenti (delle classi terze e quarte), nel corso dell'anno scolastico 2016-2017. L'idea è nata dal riconoscere i cambiamenti del settore turistico (es. nuove tipologie di ospiti, nuove attrattività) e dalla convinzione che sia necessario un atteggiamento proattivo nel settore, a partire dalla formazione. Secondo il rapporto *The Future of Jobs* del World Economic Forum (2016), il 65% dei bambini che comincia oggi la scuola primaria è destinato a svolgere mestieri o professioni che oggi non esistono. Il progetto cercava di rispondere alla domanda, non espressa: l'attuale formazione professionale sta formando, in un mondo che cambia sempre più velocemente, futuri disoccupati?

L'obiettivo del progetto è stato di imparare insieme (docenti, esperti e studenti) a "usare i futuri per influenzare il presente", cercando di rendere espliciti i futuri possibili in via di formazione per capirli e poter prendere posizione su di essi. La montagna, d'altra parte, è sempre più vulnerabile ed esposta ai cambiamenti, si pensi allo spopolamento contrapposto alle nuove comunità di "montanari 2.0" o agli eventi meteorologici estremi collegati ai cambiamenti climatici. La creazione di percorsi formativi lungimiranti oggi può contribuire a mantenere vive le comunità e il loro benessere domani.

Nella prima parte si introduce il quadro di riferimento degli Studi di Futuro in classe, nella seconda si presenta il contesto, i metodi e i risultati del progetto; nella terza e ultima si discutono i risultati in termini di suggestioni per ulteriori sviluppi.

I futuri in classe: la sfida educativa e professionale della futures literacy

Ognuno di noi ha un'innata capacità di considerare futuri diversi e scegliere tra alternative: qualsiasi nostra decisione è basata su un'immagine, consapevole o meno, precisa o ambigua, di futuro. Tuttavia, questa capacità non porta automaticamente a parlare e discutere costruttivamente di futuro, o di futuri possibili, nelle organizzazioni e nella propria comunità. Le nostre visioni di

[1] I.I.S. don Milani di Rovereto, Istituto Ivo de Carneri di Civezzano, Università Popolare Trentina (UPT) – Scuola delle Professioni per il Terziario di Tione (Trento).

futuro sono inevitabilmente condizionate dai nostri limiti cognitivi, come dalle dinamiche del nostro gruppo o dal contesto, spesso sono limitate ad orizzonti brevi e localistici: i nostri futuri finiscono per essere considerati quasi univoci, poco diversi dal presente (Quoidibach, Gilbert e Wilson, 2013), o dipendenti da fattori esterni ("altri decidono i nostri futuri", "il futuro è già scritto").

I *futures studies* offrono strumenti per esplorare sistematicamente i futuri possibili. La capacità di immaginare i futuri possibili e di comprendere i cambiamenti che li favoriscono o li ostacolano può essere allenata e insegnata. A partire dagli anni Settanta, lo sviluppo dei *futures studies* (nati nel secondo dopoguerra in ambito militare) ha interessato sempre di più l'ambito educativo e formativo (Slaughter, 1996). Attraverso "esercizi di futuro" un gruppo, una classe o una comunità può condividere opinioni e informazioni riguardo i futuri possibili, individuali o collettivi, definire tra questi quelli più desiderabili, per creare strategie funzionali ad aiutarne lo sviluppo. Si parla di "futures literacy" (approssimativamente "alfabetizzazione sui futuri") come "capacità di pensare alle potenzialità del presente per dare origine al futuro sviluppando e interpretando storie di futuri possibili, probabili e desiderabili" (Miller, 2015). Queste sono state le premesse della sperimentazione qui descritta.

Per gli educatori, i docenti e le istituzioni formative, una didattica orientata al futuro può apparire sfidante e può generare disagio, se non scetticismo. Come si può insegnare qualcosa di cui non abbiamo dati, riferimenti o fonti? Le consuete discipline sono naturalmente orientare al passato. Ciò, insieme alla consapevolezza di non poter mai conoscere l'avvenire e alla mancanza di supporti didattici dedicati, concorre alla marginalizzazione (o esclusione) di un approccio strutturato ai *futures studies* nei percorsi scolastici. La sfida educativa e formativa dei *futures studies* riguarda tutti e tutti possono realmente trarne vantaggio (Hicks, 2002). In questa sfida docenti e discenti sono entrambi nel campo dell'incertezza e dell'inedito, con lo stesso livello di ignoranza; ma proprio tale inevitabile ignoranza è l'elemento che motiva l'esplorazione: cosa sappiamo e cosa non possiamo sapere dei futuri possibili? Ci sono forze di cambiamento di cui possiamo intuire gli sviluppi? Negli "esercizi di futuro" novità e attualità entrano in classe e spingono alla riflessione, al pensiero critico e al pensiero prospettico.

Nello specifico, un "esercizio di futuro" in classe consiste di una "fase concettuale" di comprensione dei cambiamenti, una "fase analitica" di mappatura dei diversi futuri, seguita da una "fase pro-attiva" di condizionamento dello sviluppo di futuri; per ognuna si possono distinguere diverse attività e potenzialità educative (Tabella 1).

Tabella 1 – Fasi di un "esercizio di futuro" in ambito educativo e formativo (adattato da Slaughter, 1996)

Fasi	**Attività**	**Obiettivi specifici**
Comprendere	Inquadramento (*framing*)	Pensare in modi diversi, aperti, non riduttivi. Focalizzare le questioni importanti e i problemi più chiaramente. Essere consapevoli delle assunzioni e dei modelli mentali.
Mappare	Scansione del contesto (*environmental scanning*)	Comprendere il contesto, nella sua complessità. Riconoscere il cambiamento ed evitare sorprese.
	Immaginazione di futuri possibili (*foresight*)	Produrre intuizioni più profonde in modo più creativo, ampio. Identificare una più ampia gamma di opportunità e opzioni.
Condizionare	Definizione di futuri preferibili (*visioning*)	Definire priorità e prendere migliori e più robuste decisioni.
	Organizzazione per raggiungerli (*planning*)	Costruire percorsi e tappe dal presente al futuro che consentono le premesse per il futuro desiderabile.
	Implementazione del piano (*acting*)	Catalizzare le azioni verso il cambiamento. Costruire coesione, impegno e fiducia. Costruire una comunità/organizzazione che apprende.

Nella pratica, un "esercizio di futuro" richiede di utilizzare strumenti di facilitazione o di progettazione partecipativa. Tali attività si basano su un approccio di collaborazione e co-apprendimento, basati sull'intelligenza collettiva, che può portare a visioni più ricche e strategie più robuste o più consapevoli (rispetto a un esercizio individuale).

Le prime sperimentazioni di insegnamento esplicitamente focalizzate ai futuri hanno interessato programmi di diverso ordine e grado soprattutto negli Stati Uniti e in Australia. In Europa, i Paesi Scandinavi, la Gran Bretagna e la Francia hanno già decenni di sperimentazione alle spalle. In Finlandia, a vent'anni dalla loro introduzione, i *futures studies* sono oggi riconosciuti in corsi di laurea e di dottorato dedicati. In Italia, le prime sperimentazioni educative hanno coinvolto classi di scuole secondarie di primo e secondo grado in questioni rilevanti per le comunità locali, ad esempio: sul futuro dei beni comuni locali nel progetto *Made in Future*, sui futuri personali e delle comunità montane in *I miei futuri in valle, 2035: in carriera e soddisfatto*. Recentemente, progetti più ampi e trasversali hanno coinvolto anche intere comunità locali in "esercizi di futuro", quali ALPJOPBS[2], INNOVALPS[3].

[2] *Anticipate Future Jobs on Alpine Remote* Areas finanziato da ARPAF (2018-220) coordinato dalla Fondazione Edmund Mach (vedasi sito https://eventi.fmach.it/alpjobs)

[3] Nell'edizione 2019 del FESTIVAL DELLE IDEE PER LA MONTAGNA – INNOVALP (www.innovalp.it) , i seminari partecipativi sono stati dei "laboratori di futuro", basati su un metodo di *strategic foresight* chiamato Three Horizons.

I metodi usati nel progetto

In questo progetto gli studenti hanno riflettuto sui futuri personali, hanno sperimentato e sviluppato tre metodi degli Studi di futuro: analisi dei cambiamenti STEEP, interviste strategiche, scenari strategici.

Gli studenti sono stati introdotti all'esplorazione dei futuri del turismo a partire dai futuri personali (Serpagli e Scolozzi, 2017), che sono i più vicini e immediati, ma non necessariamente i più considerati. La riflessione individuale e la discussione guidata in classe si è basata sul focalizzare i cambiamenti in atto e quelli in arrivo nella vita di tutti, in termini di "fasi di vita" e "ambiti di realizzazione" (con adattamenti da Wheelwright, 2011), per far acquisire una maggiore consapevolezza circa la responsabilità di questi cambiamenti (Emanuelli *et al.*, 2018). La sollecitazione iniziale è stata semplice ma non banale: "Guarda la tua vita e dove sei adesso". La premessa e messaggio educativo è che alcuni eventi della vita possono essere anticipati sia come probabilità di accadimento sia come rilevanza del loro impatto, in qualche misura ci si può preparare.

L'esercizio di un pensiero prospettico ha preparato il terreno per le fasi successive, in particolare l'analisi dei fattori di cambiamento STEEP. L'acronimo STEEP distingue diverse categorie di fattori di cambiamento tra Sociali, Tecnologici Economici, Ecologici, Politici. Questi influenzeranno lo sviluppo dei futuri possibili, quindi degli scenari strategici. In pratica, l'acronimo è meramente un supporto mnemonico per ricordare di esplorare i cambiamenti in diversi settori della realtà, uscendo dalle usuali informazioni disponibili di settore. STEEP è uno dei tanti acronimi analoghi, con varianti nella definizione delle componenti (PEST, PESTLE, PESTEL, STEP, STEPJE, STEEPLED e LEPEST). Il livello di sofisticazione dell'analisi dei dati dipende dallo scopo dell'esercizio e dalle risorse disponibili, che può variare da una raccolta semi-qualitativa di dati on line a un'analisi di trend e di "segnali deboli" all'interno di una scansione strutturata e continua di dati. Nella sperimentazione didattica il solo acronimo STEEP è stato d'aiuto a orientare la ricerca verso una vasta gamma di fattori, anche quelli apparentemente (inizialmente) lontani dalla questione, in altre a parole è stato utile per aprire la "visuale". Gli studenti hanno raccolto soprattutto serie storiche di dati socio-economici, per leggere i cambiamenti in atto nelle aree di studio selezionate, individuando ad esempio trend di popolazione, di presenze turistiche, di segmenti di mercato.

Al di là delle forze di cambiamento, lo sviluppo di un particolare futuro dipende dagli attori di un contesto che immaginano, aspirano o temono, anticipano e "preparano" i futuri desiderati. Per questo motivo conoscere le aspettative e i timori degli attori significativi di un contesto permette di cogliere elementi interessanti per immaginare i futuri possibili (cfr. Appadurai, 2013). L'intervista strategica (Ringland, 1998; Ratcliffe, 2002) ha questo preciso scopo: far emergere aspettative e timori sul futuro di un contesto e focalizzare le priorità che l'intervistato vorrebbe sviluppare. Nello specifico, l'intervista

strategica è un'intervista semi-strutturata con una predefinita traccia di sette domande aperte intorno a sette elementi chiave:

- Le questioni vitali
- Lo scenario favorevole
- Lo scenario sfavorevole
- Dove la cultura dovrà cambiare
- Lezioni dal passato
- Decisioni da affrontare
- Decisioni prioritarie (se non ci fossero impedimenti)

Gli studenti, in gruppi di lavoro, hanno svolto, registrato e analizzato un totale di 26 interviste strategiche a protagonisti culturali o economici dei territori indagati, interessando 15 istituzioni (tra amministrazioni pubbliche e istituzioni di ricerca) e 11 aziende (titolari di hotel o fornitori di servizi collegati).

Lo sviluppo di Scenari Strategici del turismo di montagna ha seguito un approccio semplificato ispirato al "metodo Shell", un metodo esplorativo e strategico, in cui si esplicitano le incertezze più critiche e più rilevanti per l'efficacia di lungo termine di una specifica strategia. L'approccio inizialmente fu sviluppato dalla nota multinazionale (Schoemaker e van der Heijden, 1993), ma successivamente è stato reso popolare da Van der Heijden in *Scenarios: The Art of Strategic Conversations* (2005) e Schwartz in *Art of the Long View* (2012), tanto che Millett (2003) lo definisce lo "standard" nella generazione di scenari aziendali. Gli scenari in questo contesto non sono previsioni, ma descrizioni qualitative coerenti e rilevanti di futuri ipotetici alternativi che possono fungere da base per l'azione. La descrizione di questi consente di discutere gli impatti e le risposte da dare in ciascuno scenario attraverso la strategia.

Nel progetto, la strategia al centro degli scenari è stata quella dello sviluppo del turismo locale e montano, in aree del Trentino selezionate da parte degli studenti, che in quei mondi possibili avranno o cercheranno un'occupazione (che forse oggi non esiste ancora). Nello specifico, i tre istituti hanno esplorato tre diverse domande, contestualizzate nelle aree di studio: chi sarà il turista nel 2030, cosa farà nel 2030, come sarà accolto nel 2030.

Riguardo alla propria domanda, gli studenti hanno esplicitato i fattori di cambiamento più significativi, tra quelli raccolti nelle precedenti attività, e li hanno ordinati per incertezza e impatto. I due fattori più incerti e più impattanti hanno costituito gli assi di incertezza del quadrante degli scenari, in cui si rappresentano le combinazioni dei possibili futuri (estremi) dei due fattori. Scopo della costruzione di scenari è, infatti, esplorare i confini dell'incertezza visualizzando una vasta gamma di futuri possibili. Gli scenari sono stati descritti come breve narrazione di una giornata "tipica" di un futuro turista che arriva nelle aree di studio nel 2030, viene accolto in un certo modo e fa certe cose, secondo lo scenario. La narrazione è costruita a partire dai fattori di cambiamento individuati, quindi fondata sulla plausibilità dei loro esiti futuri.

Risultati delle indagini

La lettura dei risultati deve tenere conto che per tutti gli studenti e docenti è stata la prima esperienza di analisi del territorio di questo tipo (es. la prima esperienza da "intervistatori") e di costruzione di scenari. Nonostante l'inesperienza degli "apprendisti analisti", le indagini hanno prodotto interessanti risultati grazie alla collaborazione di un notevole numero di partner di progetto, che hanno avuto un duplice ruolo: quello di fornitori di conoscenze e portatori di percezioni e aspettative sui cambiamenti passati e in atto, quello di pubblico interessato ai risultati.

Il gruppo dei partner territoriali ha incluso:

- Azienda per il Turismo Valsugana – Lagorai
- Azienda per il Turismo Madonna di Campiglio, Pinzolo Val Rendena
- Associazione, Albergatori e Imprese Turistiche – ASAT della Provincia di Trento
- Cattedra UNESCO sui Sistemi Anticipanti (Università di Trento)
- Centro Studi Judicaria (Tione di Trento)
- Regole Spinale e Manez (Tre Ville, Trento)
- Accademia della Montagna del Trentino (Trento)

Le sette classi hanno raccolto una notevole quantità di informazioni dalle interviste strategiche, hanno identificato tendenze potenziali dall'analisi di dati organizzati per fattori di cambiamento (STEEP); senza la pretesa di sviluppare previsioni, l'insieme delle informazioni offre interessanti spunti di approfondimento.

Tabella 2 – Principali fattori di cambiamento (STEEP) nei prossimi 20 anni, identificati dagli studenti.

Sociali	Tecnologici	Economici	Ecologici	Politici
Demografia e invecchiamento (aumento dei turisti terza età, invecchiamento della popolazione locale)	**Automazione dei servizi** (servizi alla persona, con sostituzione di personale o ruoli)	**Divario economico** (sempre più grande tra "ricchi" e "poveri", quindi tra "turismi")	**Aumento sensibilità** (aumento domanda "green & local")	**Incentivi** (possibili due estremi: da aumento del supporto pubblico a taglio degli investimenti pubblici e tassazione)
Stili di vita (aumento domanda di attività e servizi per anziani e bambini, più viaggi individuali)	**Mobilità** (sempre più elettrica, sempre più capillare, si raggiungono più facilmente più luoghi, anche quelli oggi irraggiungibili)	**Concorrenza** (aumento concorrenza su servizi e attrattori turistici e tra territori simili)	**Cambiamenti climatici** (scioglimento dei ghiacciai; eventi meteo estremi come ondate di calore, precipitazioni intense, siccità)	**Sicurezza e stabilità** (incerte relazioni tra Stati di provenienza e di arrivo, es. Asia)

Ciascuna delle sette classi ha ordinato le diverse variabili risultate dalle interviste strategiche e dall'analisi STEEP in base all'incertezza (imprevedibilità)

e all'impatto potenziale sul turismo locale. Dall'insieme di variabili è emersa una lista di elementi particolarmente significativi:

- *Incentivi pubblici* (citato 4 volte)
- *Interazione digitale* (3 volte)
- *Benessere economico* (degli operatori e del territorio), *Rapporto fra stati* (sicurezza e stabilità) e *Cambiamenti climatici* (2 volte)
- *Capacità di spesa* (dei clienti/turisti) (1 volta).

Le sette classi hanno specificato quattro scenari ciascuna, in forma di narrazione di "una giornata tipica da turista nel 2030", per un totale di 28 scenari strategici, di cui si riportano solo alcuni estratti. Il primo scenario della Tabella 3 si riferisce al territorio dell'area sciistica di Folgaria e Altopiano di Lavarone, in cui le incertezze chiave sono dovute al livello di interazione digitale nei servizi turistici e al livello di benessere economico dell'area. Nello specifico lo scenario 4 è una combinazione plausibile di crisi economica locale e una bassa o nulla interazione digitale (sostituita dopo anni di grandi sviluppi tecnologici da un ritorno delle relazioni umane dirette e autentiche). Il secondo esempio è riferito all'area di Madonna di Campiglio, in cui nel 2030 sono plausibili forti investimenti pubblici in infrastrutture tecnologiche che permetteranno un alto livello di digitalizzazione nei servizi alla clientela. Il terzo esempio fa riferimento all'area dell'Alto Garda, in un futuro plausibile di stabilità geopolitica, in cui sono centrali l'attenzione alla sicurezza personale e all'innovazione tecnologica.

Tabella 3 – Alcuni passaggi di tre scenari 2030.

Scenario "crisi economica – bassa interazione digitale" (Classe 3° De Carneri)
(…) La famiglia, proveniente dalla grande metropoli, è invitata a lasciare l'auto in un'area attrezzata per proseguire con una funivia lungo tutta la valle, dove il trasporto a fune ha sostituito in parte quello su gomma. (…) Lungo il tragitto sono visibili strutture e paesini abbandonati che non hanno saputo adattarsi ai cambiamenti e alle mode del turismo (…) L'accoglienza è calda e personale, l'albergo ha saputo rinnovarsi in chiave tradizionale (…) alle 23.00 la corrente viene staccata per pesare meno sull'ambiente e per permettere ai clienti di ammirare nitidamente il cielo stellato, e godersi una pausa dalla vita "connessa h24" di città…
Scenario "forti investimenti pubblici – forte interazione digitale" (Classe 4° UPT Tione)

Il giovane turista alloggia in una struttura ecosostenibile, ben connessa alla capillare rete di trasporti pubblici locali (elettrici), è arrivato qui per le fama delle attività outdoor (es. trekking, ciaspole, sci, golf). (…) La località offre una ricca serie di opportunità ricreative e culturali, dagli eventi sportivi a quelli artistici, sono diffusi ad ogni angolo pannelli touchscreen per informazioni, acquisto e prenotazioni. Tutti i servizi, i cinema, discoteche e negozi sono connessi in una piattaforma online interattiva (…)

Scenario "sicurezza e stabilità – forte interazione digitale"
(Classe 4° Don Milani)

(…) Sebastian, un turista americano, invece di un territorio tipico, si ritrova davanti una piccola area urbana moderna e molto avanzata, (…) Arrivato all'hotel, Sebastian scopre con molto stupore che al posto della tipica accoglienza di un receptionist si trova davanti un grande schermo (…) grazie al riconoscimento facciale, dopo pochi secondi arriva il messaggio con tutte le informazioni del soggiorno e qualche cenno ai posti da visitare vicini all'hotel. L'unica persona fisica che si può incontrare in hotel è il tecnico che si occupa di mantenere in funzione i "dipendenti digitali" (…) si rende realmente conto di come la globalizzazione abbia reso il mondo tutto uguale.

Partendo dai 28 scenari, un gruppo di lavoro misto, formato da studenti dei tre diversi istituti, ha riconsiderato e riclassificato tutte le variabili emerse, identificando i due fattori più incerti e più impattanti: la velocità e diffusione dell'automazione dei servizi alla persona (in ambito turistico), la presenza (o meno) di supporto pubblico al turismo in un contesto di sviluppo o stagnazione economica (Figura 1). I valori plausibili ed estremi di queste due variabili hanno composto il "quadrante degli scenari", che in questo caso sono rappresentativi di tutti gli altri costruiti dalle classi (Figura 1).

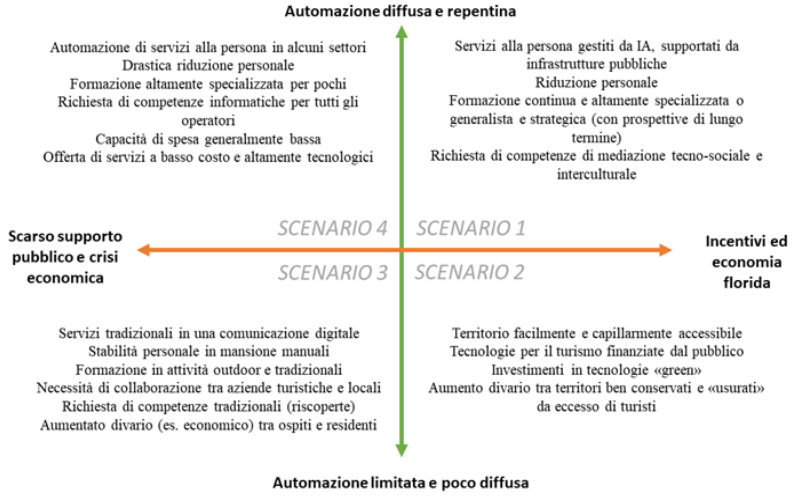


Figura 1 – Alcuni elementi dei quattro macro-scenari, identificati dal gruppo di lavoro misto

Discussione e conclusioni

I risultati del progetto e delle attività possono essere letti a diversi livelli: a livello di contenuti degli scenari strategici identificati, in termini di possibili sviluppi verso un'anticipazione di future professioni nel settore esplorato, a livello di processo nelle ricadute formative e pedagogiche.

Gli scenari strategici definiti col "metodo Shell" non sono previsioni di futuro, ma storie che descrivono come diversi insiemi di forze interconnesse portano a futuri diversi. Il futuro "reale" conterrà probabilmente elementi di tutti gli scenari. L'obiettivo ultimo è imparare dagli scenari, ottenere informazioni su cosa potrebbe cambiare, perché potrebbe cambiare e come si potrebbe usare questa conoscenza per decisioni strategiche. Ciò permette di generare (e aprire a) nuove idee e di mettere in discussione i quadri esistenti. Nella lettura degli scenari presentati bisogna ricordare che sono stati prodotti da studenti che per la prima volta si sono cimentati in "analisi strategiche", totalmente inedite anche per i docenti coinvolti. Nonostante risultino spesso generici o vaghi, alle volte incoerenti, non validati da un confronto tra fonti, gli scenari possono essere considerati rilevanti oltreché originali, anche dal punto di vista di un'analista professionista.

Si considerino, ad esempio, le variabili usate negli assi di incertezza del quadrante degli scenari: il livello di supporto pubblico alle infrastrutture per il turismo è effettivamente una delle variabili altamente impattanti e allo stesso tempo meno prevedibili, essendo particolarmente sensibile alle strategie politiche delle cariche elettive, che hanno visioni spesso limitate ai periodi medio-brevi, oltre che dipendenti dall'effettivo stato economico dell'amministrazione pubblica. L'interazione digitale o l'automazione dei servizi alla clientela (es. prenotazioni online) è stata tra le novità più dirompenti degli ultimi 10-15 anni, che proseguirà con esiti incerti, con rischi e opportunità che potrebbero emergere solo nei prossimi anni. Nessuna di queste variabili è prevedibile e le biforcazioni individuate dagli studenti sono autenticamente rilevanti e possibili. Gli scenari prodotti hanno un limite: non sembrano costituire una rottura col presente, piuttosto un suo sviluppo graduale, causato da forze già operanti. Tale ridotta variazione è spiegabile in gran parte dal breve orizzonte temporale considerato (2030, poco più di 10 anni) in cui effettivamente è difficile intravedere grandi cambiamenti in arrivo. Un esercizio di futuro più produttivo dovrebbe considerare almeno 20-30 anni (2040-2050).

Agli studenti gli scenari hanno offerto interessanti scorci su futuri possibili del turismo in Trentino, dai quali sono emerse indicazioni sulle competenze più utili per operare professionalmente negli scenari ipotizzati. L'esperienza li ha motivati a ipotizzare una loro ricerca autonoma di competenze trasversali. D'altra parte, la capacità (anche la sola curiosità) di determinare le variabili più rilevanti e più incerte per il successo e funzionamento di un'azienda, l'identificare gli elementi più stabili o prevedibili sui quali si può contare per decidere, il considerare

anche potenziali sorprese (discontinuità) sarà utile al giovane professionista o imprenditore per essere pronto a ad anticipare le opportunità e le incertezze. Dal punto di vista scolastico, una tale sperimentazione didattica, finora, sembra ancora pioniera nella scuola pubblica italiana.

Non sono mancate le difficoltà: le caratteristiche del progetto e l'ambiente di sviluppo hanno circoscritto il suo successo. Le attività sono state molto brevi (5 incontri in classe di 2 ore, più attività autonome degli studenti), in genere occupando ritagli di disponibilità dei docenti coinvolti, nel mezzo di altre attività didattiche, in una (strutturalmente) difficile interazione tra docenti e ardua integrazione con le discipline. La maggior parte dei docenti ha delegato il processo agli esperti senza riprenderne i contenuti e senza rinforzare l'apprendimento. Eventuali sviluppi ulteriori dovrebbero essere esplicitamente raccordati con apposite misure in sinergia con programmazioni già esistenti, cercando e facilitando quanto possibile la costruzione di ponti tra discipline e docenti.

Nella valutazione dell'esperienza (tramite questionari e interviste), gli stessi studenti e insegnanti hanno considerato i metodi e le attività del progetto utili e funzionali ad acquisire competenze strategiche per la propria attività professionale e per la propria comunità. Il tutto è stato un "usare i futuri per influenzare il presente", confermando che si può imparare e insegnare a definire strategie robuste, a prova di futuro (*future-proof*) e adatte a più scenari; in questo anche la formazione professionale può fare molto.

Bibliografia

Appadurai A., *The future as cultural fact. Essays on the Global Condition*, Verso Books, Londra e New York, 2013.

Emanuelli C., Scolozzi R., Brunori F., Poli R., *Future-Labs in the Classroom: The Experience of -skopìa*, «World Futures Review», vol. 10, n. 4, 2018.

Hicks D., *Lessons for the future: The missing dimension in education*, RoutledgeFalmer, Londra e New York, 2002.

Millett S.M., *The future of scenarios: Challenges and opportunities*, «Strategy & Leadership», vol. 31 n. 2, 2003.

Ratcliffe J., *Scenario planning: Strategic interviews and conversations,* «Foresight», vol. 4 n. 1, 2002.

Quoidbach J., Gilbert D.T., Wilson T.D., *The End of History Illusion*, «Science», vol. 339 n. 6115, 2013.

Ringland G., *Scenario planning: managing for the future*, Wiley, Chichester (Regno Unito), 1998.

Schoemaker P.J., van der Heijden C.A.J.M., *Strategic planning at Royal Dutch/Shell*, «Journal of Strategic Change», vol. 2, 1993.

Schwartz P., *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Crown Publishing Group, New York, 2012.

Scolozzi R., Serpagli S., Brunori F., *Anticipare future professioni del turismo di montagna: un progetto pilota sulla didattica orientata al futuro per le scuole secondarie di secondo grado*, Reverdito Editore, Trento, 2017.

Serpagli S., Scolozzi R., *Futuri personali*, in Poli R. (a cura di), *Strategie di futuro in classe. Esperienze, metodi, esercizi*, Istituto Provinciale per la Ricerca e la Sperimentazione Educativa – IPRASE, Rovereto, 2017.

Slaughter R.A., *Futures Studies: From individual to social capacity*, «Futures», vol. 28 n. 8, 1996.

Van Der Heijden K., *Scenarios: The Art of Strategic Conversation, 2nd Edition* (2o ed.), John Wiley & Son, West Sussex, 2005.

Wheelwright V., *The Personal Futures Workbook*, The Personal Futures Network, Harlingen (Texas), 2011.