

Open Your Board: scenari, interazioni e impatti tra analisi dei Megatrend e Four Futures

di Giorgio Bergo, Francesca Scoppetta

Abstract

This paper presents the methodology and findings of the workshop ‘Open Your Board: scenarios, interactions and impacts between Megatrend analysis and the Four Futures’, which was piloted during the Italian Institute for the Future’s Futures Studies 2025 Conference (Naples, 26 September 2025). The workshop integrates the analysis of global megatrends, Jim Dator’s Four Futures framework and the proprietary MTO© (Operational Transformative Matrix) methodology to explore the future of the boards of directors of Italian SMEs in relation to the arrival of new generations. Involving around 50 participants with diverse backgrounds – academics, professionals and business executives – the workshop produced four scenarios for 2040, each developed by a separate group based on a different organisation in terms of sector and type. The final discussion between the groups revealed a common thread running through all the scenarios: in every future archetype, the distinguishing factor proved to be the presence or absence of the younger generations’ vision regarding their relationship with work and with organisations. This finding suggests that the generational issue on boards is not merely one possible scenario amongst others, but a structural factor shaping the future of Italian SMEs, regardless of how that future unfolds.

Keywords: Futures literacy, Anticipatory governance, Megatrend, Four Futures, board leadership, generational change, SMEs.

Introduzione: il board come punto cieco del futuro

C’è un paradosso al cuore della governance contemporanea: i consigli di amministrazione sono i luoghi dove si decidono i futuri delle organizzazioni, eppure sono strutturalmente orientati al presente e al passato. Bilanci, compliance, KPI, rendicontazioni: gli strumenti canonici del board parlano quasi sempre di ciò che è già accaduto o di ciò che sta accadendo. Il futuro, quando entra nelle sale consiliari, lo fa spesso nella forma rassicurante della previsione lineare: il prossimo esercizio, il piano triennale, la proiezione di mercato.

Questa tensione si acuisce quando la variabile in gioco è il cambia-

mento generazionale. Le nuove generazioni di professionisti – portatrici di una relazione radicalmente diversa con il lavoro, la tecnologia, il senso dell'organizzazione – stanno già bussando alle porte dei board italiani. Eppure i consigli di amministrazione, nella loro composizione media, continuano a riflettere culture, valori e paradigmi decisionali costruiti in un'epoca diversa. Il risultato è un disallineamento crescente tra chi decide e il mondo in cui quelle decisioni devono produrre effetti.

Open Your Board (OYB) nasce da questa consapevolezza. Non come strumento di previsione – il futuro non si prevede, si abita con maggiore o minore consapevolezza – ma come dispositivo di attivazione dell'immaginazione strategica nei board e nelle organizzazioni che vogliono prepararsi attivamente ai cambiamenti in corso. Il workshop sperimentato al Convegno di Futures Studies 2025 ha applicato questa metodologia a una domanda specifica: come sarà il rapporto tra board e nuove risorse nelle PMI italiane nel 2040, e quali scenari è possibile immaginare oggi per orientare le scelte di governance del presente?

Riferimenti metodologici

Il workshop OYB si colloca al crocevia di tre corpi metodologici distinti, integrati in un'architettura esperienziale unitaria.

La Matrice Trasformativa Operativa (MTO©)

La MTO© è la metodologia proprietaria sviluppata da Giorgio Bergo e Francesca Scoppetta nell'ambito di Trasformativa. La MTO© lavora sulla relazione tra postura organizzativa e capacità di trasformazione, mappando su un quadrante bidimensionale (asse Azione/Non Azione, asse Problema/Non Problema) il posizionamento attuale di un'organizzazione rispetto a una sfida specifica. Nel contesto del workshop, la MTO© è stata utilizzata sia in apertura – come strumento di diagnosi iniziale per leggere come le organizzazioni dei partecipanti si pongono oggi nei confronti del ricambio generazionale – sia in chiusura, per rileggere i risultati degli scenari alla luce del posizionamento rilevato all'avvio. Questa doppia funzione, diagnostica e riflessiva, conferisce alla MTO© un ruolo di cornice metodologica dell'intero laboratorio.

L'analisi dei Megatrend

I Megatrend sono tendenze di lungo periodo – demografiche, tecnologiche, economiche, culturali, ecologiche – che trasformano profondamente la società e i sistemi organizzativi su orizzonti temporali di quindici-venti anni. Il termine fu coniato nel 1982 dal futurologo John Naisbitt per identificare le grandi tendenze di lungo termine che plasmano il futuro. A differenza delle tendenze di breve periodo, i Megatrend non si esauriscono nei cicli congiunturali: sono forze strutturali già in atto, il cui impatto composto è spesso sottovalutato proprio perché si manifesta gradualmente.

Per il workshop OYB al 2040 sono stati selezionati cinque Megatrend rilevanti per il tema board e nuove generazioni nelle PMI italiane. Questi Megatrend sono stati presentati ai partecipanti non come scenari predefiniti, ma come forze di cambiamento da combinare e interpretare: semi di futuri possibili, non mappe di un futuro certo.

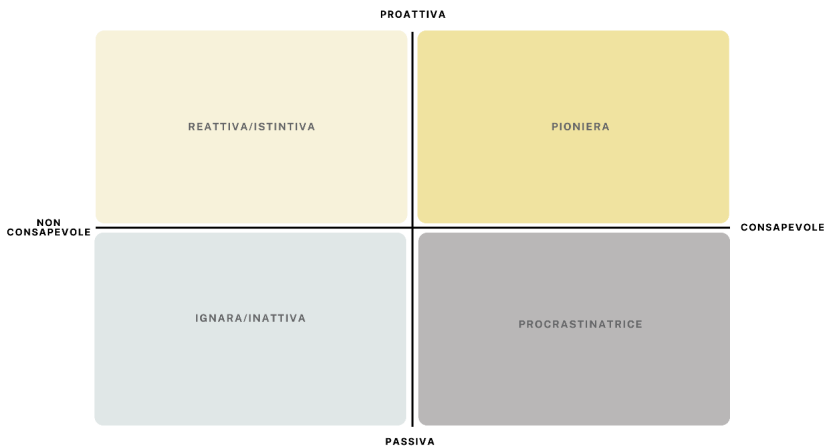


Fig. 1 – La matrice MTO© utilizzata per il workshop OYB

Tab. 1 – I cinque Megatrend selezionati per il workshop OYB al 2040

Megatrend	Descrizione	Impatto sul progetto OYB
1. Invecchiamento della popolazione (Ageing)	L'Europa sarà una delle aree più anziane al mondo. L'Italia avrà un rapporto giovani/anziani sempre più sbilanciato.	Riduce il ricambio generazionale nei board. Rafforza il valore strategico di inserire giovani per visione futura.
2. Trasformazione del lavoro e dell'impresa	Cresce il lavoro fluido, l'AI trasforma le skill richieste e i modelli decisionali.	I board dovranno includere nuove competenze digitali, relazionali e ibride. I giovani possono portarle.
3. Nuove forme di governance	Dal board verticale alla governance orizzontale e collaborativa.	Emergeranno modelli di codirezione, comitati strategici misti, consiglieri osservatori giovani.
4. Digitalizzazione & Intelligenza Artificiale	L'AI generativa trasforma management, selezione del personale e decision making.	I giovani crescono con AI-native thinking; possono affiancare i board per comprendere e implementare queste tecnologie.
5. ESG & Sostenibilità sistemica	Pressioni normative, finanziarie e sociali spingono le aziende verso modelli responsabili.	I giovani spesso hanno valori più allineati all'ESG e possono spingere verso nuove metriche etico-finanziarie.

Il framework dei Four Futures di Jim Dator

Jim Dator, fondatore dell'Hawaii Research Center for Futures Studies, ha elaborato un sistema di classificazione dei futuri alternativi in quattro archetipi che nella prassi degli studi di futuro sono utilizzati come struttura guida per costruire scenari alternativi: Continuità/Crescita, Collasso/New Beginning, Disciplina e Trasformazione. Questi quattro archetipi non sono previsioni né preferenze: sono strutture narrative che permettono di esplorare direzioni alternative senza appiattirsi sulla traiettoria più probabile o su quella più desiderabile.

Nel workshop OYB, ogni gruppo di partecipanti ha lavorato su uno dei quattro archetipi, costruendo uno scenario coerente al 2040 per le PMI italiane attraverso un canvas strutturato.

Tab. 2 – I quattro archetipi di Dator applicati al contesto OYB

Archetipo	Descrizione	Esempi	Impatto su board e giovani
Continuità / Crescita	Il sistema attuale evolve seguendo il trend dominante.	Più tecnologia, più consumo, più globalizzazione.	Il board si adatta gradualmente. I giovani entrano ma si adeguano al modello esistente.
Collasso / New Beginning	Il sistema subisce una rottura o crisi sistemica.	Crisi climatica, guerre sistemiche, crisi istituzionali.	Il board si ridisegna per necessità. I giovani diventano essenziali per ricostruire.
Disciplina	Il sistema si trasforma in modo controllato e regolato.	Decrescita, regimi ecologici, governi etici, limiti imposti.	Il board diventa organo di governance etica. I giovani portano cultura ESG nativa.
Trasformazione	Emerge un futuro radicalmente diverso, quasi post-paradigmatico.	AI, transumanesimo, spiritualità emergente, nuovi paradigmi.	Il board si reinventa completamente. I giovani co-creano nuove forme organizzative.

L'integrazione metodologica

L'integrazione di questi tre strumenti – MTO©, Megatrend, Four Futures – produce un'architettura metodologica che lavora simultaneamente su tre livelli: il presente (dove si è oggi come organizzazione, attraverso la diagnosi MTO©), le forze in campo (cosa sta già cambiando nel contesto, attraverso i Megatrend), i futuri possibili (dove si potrebbe essere nel 2040 e con quali implicazioni per il board, attraverso i Four Futures di Dator). Questa stratificazione consente ai partecipanti di muoversi tra diagnosi del presente e immaginazione del futuro in modo strutturato, evitando sia il “presentismo” – la tendenza a proiettare il presente nel futuro senza discontinuità – sia la deriva speculativa priva di ancoraggio alla realtà organizzativa.

Struttura del workshop

Il workshop si è svolto il 26 settembre 2025 durante il Convegno “Futuro chiuso/Futuri aperti” dell’Italian Institute for the Future a Napoli, con una durata complessiva di circa due ore e la partecipazione di circa 50 persone con profili misti: ricercatori e accademici di futures studies, professionisti della consulenza e della formazione, dirigenti aziendali.

La struttura è stata articolata in sei fasi progressive.

Fase 1 – Introduzione propedeutica (15 minuti)

La fase propedeutica ha introdotto i tre strumenti metodologici – MTO©, Megatrend e Four Futures di Dator – e ha contestualizzato il progetto Open Your Board come risposta alla sfida del ricambio generazionale nei board delle PMI italiane. Questa fase aveva una funzione di allineamento cognitivo: fornire ai partecipanti una grammatica comune con cui leggere il tema prima di immergersi nel lavoro di scenario.

Fase 2 – Divisione in gruppi e consegna (5 minuti)

I partecipanti sono stati divisi in quattro gruppi, ciascuno con un facilitatore dedicato. A ogni gruppo è stato assegnato uno dei quattro archetipi di Dator –Crescita, Collasso/New Beginning, Disciplina, Trasformazione – e un’organizzazione differente, identificata per settore merceologico e tipologia (servizi o produzione). La differenziazione delle organizzazioni di riferimento aveva l’obiettivo di aumentare la varietà degli scenari prodotti e di testare la metodologia su contesti organizzativi diversificati. La consegna era strutturata ma aperta: analizzare come sarà il rapporto tra board e nuove risorse nel 2040 all’interno dello scenario assegnato, a partire dall’organizzazione di riferimento.

Fase 3 – Lavoro di scenario in gruppo (45 minuti)

Il lavoro di gruppo ha costituito il nucleo del workshop. Ogni gruppo ha utilizzato un canvas strutturato composto da quattro quadranti – visione sintetica dello scenario, driver principali, attori chiave, eventi chiave 2025-2040 – e da un set di domande guida: come appare il mondo e l’azienda nel 2040 in questo scenario? Quali Megatrend hanno spinto verso questo futuro? Chi sono gli attori principali? Cosa è successo per portarci qui?

Il canvas includeva inoltre un focus specifico sul tema OYB, chieden-

do a ogni gruppo di riflettere su come cambia il ruolo delle nuove risorse nel board in quello scenario, quali frizioni e sinergie emergono nel flusso comunicativo intergenerazionale, e quali impatti si producono tanto per le nuove risorse quanto per le organizzazioni.

Fase 4 – Follow up (10 minuti)

I facilitatori hanno supportato i gruppi nel consolidare i lavori e nel preparare la restituzione in plenaria, verificando la coerenza interna degli scenari costruiti e stimolando eventuali approfondimenti.

Fase 5 – Convergenza finale (15-20 minuti)

Ogni gruppo ha presentato il proprio scenario attraverso una narrazione sintetica di circa cinque minuti, seguita da un confronto aperto con domande di approfondimento tra i gruppi. Questa fase ha avuto una funzione cruciale: mettere in dialogo futuri alternativi, rendendo visibili le differenze ma anche le tensioni e le risonanze trasversali tra gli scenari.

Fase 6 – Lavoro finale sulla MTO© e considerazioni conclusive (15 minuti)

La sessione si è chiusa con un ritorno alla MTO© come strumento riflessivo: i partecipanti hanno riletto il posizionamento diagnosticato in apertura alla luce degli scenari esplorati, chiedendosi cosa cambia nella lettura del proprio posizionamento organizzativo dopo aver attraversato i Four Futures. Questa fase ha generato una riflessione collettiva sulle implicazioni per il presente: cosa è possibile fare oggi per essere pronti in ciascuno di questi futuri? Quali azioni strategiche renderebbero l'esperimento replicabile e sostenibile nelle organizzazioni?

Risultati: il fil rouge generazionale

I quattro gruppi hanno costruito scenari coerenti con i rispettivi archetipi di Dator, esplorando futuri alternativi per le PMI italiane al 2040 attraverso lenti narrative differenti. Le condizioni del convegno – tempo limitato, spazio condiviso, profili dei partecipanti molto eterogenei – non hanno permesso una raccolta sistematica degli output puntuali dei singoli gruppi. I risultati qui presentati sono pertanto riferiti alla dimensione narrativa aggregata e al confronto interscenario, che ha costituito la parte metodologicamente più significativa del workshop.

Il gruppo che ha lavorato sullo scenario della Trasformazione ha prodotto le elaborazioni più innovative, spingendosi oltre le traiettorie attese per immaginare configurazioni organizzative e relazioni board-risorse radicalmente ridisegnate rispetto ai modelli attuali.

La convergenza finale ha tuttavia rivelato qualcosa di più significativo dei singoli scenari: un fil rouge trasversale che attraversava tutti e quattro i futuri immaginati. In ogni archetipo – che il sistema crescesse, crollasse, si disciplinasse o si trasformasse – l'elemento discriminante si è dimostrato essere sempre lo stesso: la presenza o l'assenza della visione delle nuove generazioni rispetto alla loro relazione con il lavoro e con le organizzazioni.

Questo risultato non era scontato. Il disegno del workshop assegnava a ogni gruppo un futuro diverso, con driver diversi, organizzazioni di riferimento diverse e logiche narrative diverse. Ci si sarebbe potuti aspettare scenari divergenti anche sul tema del ricambio generazionale. Invece il confronto tra i gruppi ha mostrato che la variabile generazionale non è uno scenario possibile tra altri: è una forza strutturale che attraversa tutti i futuri possibili, modificandone la qualità e le implicazioni indipendentemente dall'archetipo di riferimento.

Detto in altri termini: non esiste un futuro delle PMI italiane – né di crescita, né di collasso, né di disciplina, né di trasformazione – in cui la questione del rapporto tra board e nuove generazioni sia irrilevante. Cambia la forma che assume, cambia il contesto in cui si manifesta, cambiano gli attori e le dinamiche specifiche. Ma la sostanza rimane: in ogni scenario, il board che non ha elaborato una risposta consapevole all'ingresso delle nuove generazioni si trova in una posizione di fragilità strutturale.

Discussione: evidenze, limiti e sviluppi

Evidenze

Il workshop ha confermato alcune ipotesi di partenza e prodotto almeno un risultato inatteso di rilievo. Tra le evidenze attese, il framework dei Four Futures si è dimostrato uno strumento efficace per attivare immaginazione strategica anche in partecipanti non familiari con i futures studies. La struttura dei quattro archetipi ha fornito un contenitore abbastanza rigido da guidare il lavoro di gruppo e abbastanza aperto da permettere elaborazioni genuine.

I Megatrend selezionati hanno funzionato come lenti di ingrandimento cre-

dibili: i partecipanti li hanno riconosciuti come forze reali già visibili nel loro contesto professionale, il che ha facilitato l'ancoraggio tra scenario futuro e presente percepito. La MTO©, utilizzata sia in apertura sia in chiusura, ha svolto efficacemente la funzione di cornice metodologica: ha dato al workshop un asse di continuità tra diagnosi del presente e riflessione sul futuro.

Il risultato inatteso – e metodologicamente più rilevante – è il fil rouge generazionale descritto nella sezione precedente. L'emersione spontanea di questo tema trasversale in tutti e quattro i gruppi, senza che fosse una consegna esplicita del workshop, suggerisce che la questione generazionale nei board sia già presente come tensione latente nell'immaginario dei professionisti e dirigenti partecipanti. Il workshop ha semplicemente creato le condizioni per renderla esplicita e condivisibile.

Limiti

Il principale limite è stato il tempo disponibile. Due ore sono sufficienti per attivare il processo e produrre intuizioni significative, ma non per sviluppare scenari con la profondità necessaria a un testing robusto. In particolare, la fase del canvas avrebbe beneficiato di un tempo maggiore, e la convergenza finale – pur producendo il risultato più interessante – ha operato necessariamente in modo rapido e sintetico.

La raccolta sistematica degli output dei gruppi non è stata possibile nelle condizioni del convegno, il che limita la documentazione empirica del workshop e rende i risultati presentati in questo contributo di natura narrativa e qualitativa piuttosto che analitica.

Sviluppi possibili

OYB si presta a essere replicato in contesti diversi con alcune varianti significative. Una versione estesa del workshop – su mezza giornata o giornata intera – permetterebbe di sviluppare i canvas con maggiore profondità, di includere una fase di analisi PESTEL più articolata e di dedicare tempo alla costruzione di implicazioni strategiche concrete per ciascun scenario.

Il workshop potrebbe inoltre essere strutturato come processo ciclico all'interno di una singola organizzazione: un board che lavora sui propri scenari al 2040 in sessioni successive, con la possibilità di aggiornare le letture al variare del contesto. Infine, la metodologia è applicabile non solo alle PMI familiari – target originario di OYB – ma a qualsiasi organizzazione che voglia sviluppare una postura anticipatoria nella gestione del

tema generazionale: enti pubblici, fondazioni, università, organizzazioni del terzo settore.

Conclusioni: verso una governance anticipatoria

Il workshop OYB al Convegno Futures Studies 2025 ha dimostrato che è possibile attivare futures literacy in contesti professionali e dirigenziali attraverso un'esperienza strutturata e relativamente breve. I partecipanti – molti dei quali non avevano familiarità con i futures studies – hanno prodotto scenari coerenti e articolati, e soprattutto hanno scoperto collettivamente qualcosa che non sapevano di sapere: che il futuro dei loro board è già, oggi, una questione generazionale.

Questa è forse la funzione più preziosa di un workshop come OYB: non fornire risposte, ma rendere visibili le domande giuste. In un sistema organizzativo come quello delle PMI italiane – caratterizzato da strutture di governance tradizionali, forte identità imprenditoriale familiare e difficoltà storiche nell'apertura a competenze e visioni esterne – la capacità di immaginare futuri alternativi è ancora una risorsa rara. Svilupparla non è un lusso intellettuale: è una competenza strategica che determina la resilienza e la capacità evolutiva delle organizzazioni nel medio-lungo periodo.

La Legge 167/2025, che ha introdotto l'obbligo di valutare l'impatto generazionale delle scelte normative, segnala che anche il legislatore italiano ha iniziato a riconoscere questa urgenza. Le organizzazioni che anticipano questa postura – che iniziano oggi a chiedersi come il loro board si relazionerà con le nuove generazioni nel 2040 – non stanno semplicemente adempiendo a un obbligo futuro: stanno costruendo un vantaggio competitivo difficilmente replicabile.

Open Your Board© nasce come risposta pratica a questa necessità. Il workshop sperimentato a Napoli è un primo passo verso la costruzione di una comunità di pratiche di governance anticipatoria in Italia: organizzazioni e board che smettono di subire il futuro e iniziano ad abitarlo consapevolmente, portando al tavolo decisionale non solo l'esperienza di chi c'è già, ma la visione di chi verrà.

Bibliografia

- Bergo G., Scoppetta F., *MTO, la matrice del cambiamento. Come trasformare le organizzazioni coinvolgendo le persone*, Roma, 2026.
- Dator J., *Alternative futures at the manoa school*, "Journal of Futures Studies", vol. 14, n. 2, 2009.
- Miller R., *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*, UNESCO, Parigi, 2018.
- Naisbitt J., *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*, Warner Books, New York, 1982.
- Wallach A., *Longpath: Becoming the great ancestors our future needs*, Penguin, New York, 2022.