

FUTURI

€ 15,00
N. 24 ANNO XII DICEMBRE 2025

RIVISTA ITALIANA DI FUTURES STUDIES

FUTURO CHIUSO
FUTURI APERTI

VOL. 1

SOMMARIO

Editoriale

Roberto Paura 5

Bollettino IIF

7

TENDENZE

LUCA BONISOLI

The “Missionaria Protectiva” and the engineering of consensus:
from Dune to contemporary politics 13

JUNIO CASELLI

Cognitive-less company. Perché usare ChatGPT per scrivere inde-
bolisce le basi decisionali e la capacità innovativa dell’organizzazione 31

TEORIE

ROLAND BENEDIKTER

The Pluralization of Futures. In this critical moment in time, we must
open up the self-understanding and shape of Critical Futures Studies 43

DANILO GRASSO

Educare al futuro: la Future Literacy come sorgente pedagogica
per curricula trasformativi 57

MICHELANGELO PASCALI

Ritmi artificiali nella programmazione spaziale di comunità “protette” 67

ROBERTO PAURA

Contro il determinismo storico: la scoperta del futuro nello stori-
cismo italiano 85

MAURO VENTOLA

Teoria ontofenomenologica delle emozioni. Il mondo emotivo
come organo di senso per l'apertura e chiusura dei futuri 99

PRATICHE

MARIO CUSMAI

Back from the future: il futures thinking e il metodo del backca-
sting come approcci partecipativi per il policymaking 113

MARA DI BERARDO

Fashioning Tomorrow: immaginare i futuri della moda attraverso
il design speculativo 141

LISA DI GIULIO

Appennino 2074: la Riserva della Biosfera come laboratorio di
future visioning 153

MARIA FABIANI, MATTIA CIPRIANI

Change by Foresight: AI for the Common Good. Algophobia,
celibate machines, and FINNA as a grammar of possible futures
in Public Administration 163

CLAUDIA POPPI, ROCCO SCOLOZZI, JOICE PREIRA

Nominare le prossime generazioni per prendercene cura: un la-
boratorio di immaginAzione intergenerazionale 183

MARIO RAFANIELLO

Narrazioni, trasformazioni e futuri possibili della provincia di Caser-
ta: un'analisi attraverso il modello dei Tre Orizzonti 197

AGNESE VELLAR, ELEONORA SPEZIALI

Postcard From Futures: un metodo di Futures Design Thinking per
la creazione di narrazioni preferibili e lo sviluppo di power skill 211

SCENARI

BARBARA BAZZANELLA	
Orizzonti Trentini: un viaggio tra persone, tecnologie e territori	219
GIADA SECHI, ELEONORA BARELLI	
I futuri della competitività nell'era dell'IA: quattro scenari alternativi	233
FERRUCCIO DIOZZI	
Quale futuro per le biblioteche? Alcune valutazioni	247
CAROLINA GUAJANA	
Futuri possibili del lusso al 2050: un modello di scenarizzazione per ripensare la creatività in tempi di crisi sistemiche	261

NARRAZIONI

CHRISTOPHE ROUX-DUFORT	
One Taste Fits All	269
Autore	277

EDITORIALE

Ciò che siamo, ciò che vogliamo

di Roberto Paura

Questo nuovo numero di *Futuri* porta con sé una novità: l'istituzione che lo pubblica, l'Italian Institute for the Future, a fine settembre 2025 si è trasformata in fondazione, assumendo la nuova denominazione Fondazione IIF-Italian Institute for the Future. Una trasformazione che implica anche una maggiore assunzione di responsabilità da parte di tutti coloro che hanno aderito a questo percorso e che vi aderiranno in futuro: fondatori, sostenitori, membri degli organi statutari (Consiglio di Amministrazione, Advisory Board, Consiglio Scientifico). Questa assunzione di responsabilità riguarda, per dirla con H.G. Wells, "la forma delle cose a venire": vogliamo impegnarci sempre di più affinché a dare questa forma, a forgiare il mondo che verrà, non siano i pochi, ma i molti.

Questo significa non accettare l'idea che *futuro* sia un termine politicamente neutro, che può essere manipolato a piacimento per piegarlo a interessi parziali. Eppure, è proprio questa la tendenza a cui assistiamo maggiormente negli ultimi anni. Per chi come noi si occupa di Futures Studies, uno dei principali campanelli d'allarme dovrebbe essere il fatto che i discorsi sul futuro sono sempre più egemonizzati da una ristretta élite di tecno-miliardari. Trovandosi all'apice di una piramide resa sempre più ripida da un modello economico fuori controllo, che dietro la retorica della libera concorrenza nasconde un processo senza eguali di concentrazione del capitale, i giganti del tech godono di sufficiente tranquillità per poter progettare sul lungo e lunghissimo termine. Pur immersi in un mondo del tutto-e-subito che essi stessi hanno contribuito a forgiare, alimentando le dinamiche dell'accelerazione tecnologica e sociale attraverso le grandi piattaforme digitali, sono in grado di pensare e investire su scale che non appartengono più alla normale capacità umana. Anche senza sfociare nei discorsi estremi del lungotermismo, che guarda all'evoluzione della specie umana tra centinaia di migliaia o milioni di anni, occorre convenire che i principali discorsi sull'intelligenza artificiale

generale, l'automazione tecnologica, l'espansione nello spazio, l'aumento della longevità sono tutti concentrati all'interno di questi circoli.

Ciò che appare ancora più drammatico è la sottovalutazione di questi discorsi. Liquidarli come fantascientifici, o semplicemente ingenui, è un gravissimo errore. È sorprendente che la grande narrazione odierna sull'automazione prodotta dall'IA continui a sostenere che l'attuale rivoluzione tecnologica seguirà lo stesso percorso delle precedenti, creando nuovi posti di lavoro in sostituzione di quelli automatizzati, laddove coloro che hanno realizzato e stanno realizzando queste tecnologie – i CEO della Silicon Valley impegnati nella grande corsa all'IA – sostengono al contrario la visione di un futuro di disoccupazione di massa. Non si tratta di marketing, come affermano quanti credono che l'obiettivo sia semplicemente quello di “vendere” le loro macchine convincendoci delle loro straordinarie capacità di sostituire il lavoro umano: questo è lo scenario a cui tendono i loro sforzi tecnologici, l'iperstizione che mirano a trasformare in realtà.

Quando abbiamo intitolato il manifesto della nuova Fondazione IIF “Ciò che siamo, ciò che vogliamo”, la scelta è stata quella di parafrasare i celebri versi di Eugenio Montale: “Non domandarci la formula che mondi possa aprirti / sì qualche storta sillaba e secca come un ramo. / Codesto solo oggi possiamo dirti, / ciò che non siamo, ciò che non vogliamo”. Anche noi sappiamo molto bene quel che non siamo e quel che non vogliamo, ma crediamo sia ora necessario fare un passo in più: dire chi siamo e cosa vogliamo, affinché non siano gli altri a dire e volere al posto nostro, per non lasciare ad altri il compito di aprire i mondi a venire. Il Convegno di Futures Studies 2025 dedicato al tema “Futuro chiuso/Futuri aperti”, al cui interno è stata presentata la nuova Fondazione IIF, e di cui questo numero raccoglie una prima parte di contributi (altri ne usciranno nel n. 25), ha provato a raccogliere questa sfida identificando i modi con cui possiamo riaprire i futuri anziché rinchiuderli in una nuova visione singolarista. Raccogliere la sfida, perché di questo si tratta: prendere cioè sul serio le grandi narrazioni del futuro tecno-determinista che ci vengono proposte e ingaggiare con esse un serrato confronto, anziché limitarci a respingerle o a ignorarle. Perché ne condividiamo, certamente, gli assunti di base sull'importanza del lungo termine come orizzonte di aspettativa e di azione. Ma non ne condividiamo le traiettorie. A noi tocca il compito di definirle e di spingere il presente lungo i binari che riteniamo più giusti per noi vivi e per coloro che verranno.

BOLLETTINO IIF

Call for paper FUTURI 26: “Generazioni e futuri sostenibili”

Il numero 26 della rivista FUTURI intende riflettere sul ruolo delle generazioni nella costruzione di un futuro sostenibile, richiamando quanto affermato dal Rapporto Brundtland (WCED, 1987): «Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni». In questa prospettiva, le diverse generazioni sono chiamate ad assumersi responsabilità precise, affinché le conseguenze delle scelte economiche, sociali e istituzionali compiute nel presente non compromettano le possibilità future. Anche la possibilità e la capacità delle generazioni più giovani di immaginare e costruire futuri migliori dipendono dalla legacy culturale ereditata (Mannheim, 1928; 1952; Appadurai, 2004). L'agency delle nuove generazioni è infatti condizionata dalla struttura sociale in cui vivono, che comprende sia opportunità sia disuguaglianze istituzionalizzate. In altre parole, non si tratta solo di “sognare” il futuro, ma di possedere gli strumenti per realizzarlo, confrontandosi con la tensione tra vincoli strutturali e possibilità di trasformazione.

La call invita a superare letture semplificanti delle generazioni e dei rapporti tra esse, considerando che ogni generazione ha il potenziale per immaginare e modellare il futuro, pur affrontando incertezze e disuguaglianze storicamente situate. Tale capacità si rafforza nel superamento degli stereotipi generazionali, a favore di pratiche di collaborazione e co-creazione. È il confronto tra generazioni che genera il dinamismo necessario per agevolare i processi di mutamento sociale: la società non cambia per semplice avvicendamento, ma perché “nuovi attori” interpretano e rielaborano sfide e problemi (Mannheim, 1928; 1952). Le generazioni più anziane conoscono la struttura dei sistemi sociali; le generazioni più giovani possiedono l'energia dell'aspirazione (Appadurai, 2004). Il dialogo intergenerazionale è lo scambio tra conoscenza ed energie; attraverso questo scambio le aspirazioni prendono forma concreta. Il futuro, da destino, si trasforma in un progetto condiviso.

Nello specifico, il presente numero di FUTURI invita a proporre contributi su:

- disuguaglianze strutturali e istituzionalizzate, incluse le norme di genere, che incidono sulle traiettorie di vita delle nuove generazioni, in particolare nell'accesso ai diritti sociali fondamentali, quali istruzione, salute, lavoro e protezione sociale;
- discontinuità generazionali, processi di disallineamento tra norme ereditate e pratiche di vita quotidiana;
- forme di partecipazione, mobilitazione e impegno politico delle nuove generazioni;
- pratiche di dialogo intergenerazionale come strumento essenziale per affrontare la complessità del futuro e costruire un progetto condiviso di sostenibilità.

Scadenze

- 20 marzo 2026: invio degli abstract all'indirizzo: segreteria@futureinstitute.it. Gli abstract non dovranno superare i 3.000 caratteri (spazi inclusi) e dovranno contenere le seguenti informazioni: nomi delle/dei autrici/autori e affiliazione, titolo del contributo, scopo del saggio, rilevanza per la call, metodologia, parole chiave, breve nota bio (max 5 righe).
- 20 aprile 2026: comunicazione dell'accettazione degli abstract.
- 31 agosto 2026: invio degli articoli all'indirizzo: segreteria@futureinstitute.it. I contributi possono essere presentati in italiano o in inglese e dovranno avere una lunghezza compresa tra 20.000 e 30.000 caratteri (spazi inclusi) secondo le norme editoriali riportate su futura-journal.org/index.php/futuri/guidelines.
- 15 ottobre 2026: invio dei commenti alle/agli autrici/autori.
- 31 ottobre 2026: consegna dei saggi revisionati a: segreteria@futureinstitute.it
- Dicembre 2026: pubblicazione del numero.

Questo numero è curato da Elisabetta Ruspini (Università di Milano-Bicocca) e Isabella Pierantoni (Generation Mover). Per informazioni è possibile contattare le curatrici agli indirizzi elisabetta.ruspini@unimib.it e ip@generationmover.com.

Scuola di Megatrend 2026

Torna dall'8 al 12 aprile la Scuola di Megatrend. Dall'esperienza decennale dell'Italian Institute for the Future nell'analisi dei megatrend, la Scuola di Megatrend è il primo corso residenziale orientato a fornire ai partecipanti conoscenze, metodi e strumenti per comprendere e imparare a utilizzare i megatrend globali nel proprio lavoro. La scuola ha per obiettivo la formazione di esperti nell'analisi dei megatrend (*megatrends analysis*), ossia nella comprensione multidimensionale delle dinamiche dei principali fenomeni globali di lungo termine e della loro possibile evoluzione futura, inclusi gli impatti potenziali in ambiti di business. Iscrizioni aperte con sconto early-bird fino al 28 febbraio. Disponibile due borse a copertura dei costi di iscrizione disponibili per giovani under-30 residente in Campania. Info e iscrizioni su instituteforthefuture.it/scuola-megatrend-2026/

Lo Stato del Futuro 20.0

Giunto alla ventesima edizione, *Lo stato del futuro* del Millennium Project è il rapporto più completo e dettagliato sui possibili futuri globali. Frutto del lavoro di centinaia di futuriste/i e studiose/i in tutto il mondo, *Lo stato del futuro* aggiorna in quest'edizione le 15 sfide globali monitorate dal Millennium Project dalla fine degli anni Novanta, con abbondanza di dati, analisi regionali e proposte per i decisori ai diversi livelli, offrendo al tempo stesso un prezioso aggiornamento dell'Indice dello Stato del Futuro, che sintetizza la capacità della civiltà umana di affrontare le grandi sfide globali.

Lo stato del futuro 20.0 include una vasta analisi Delphi condotta dal Millennium Project sull'evoluzione e le sfide dell'intelligenza artificiale e sui modi per mitigare i rischi connessi all'emergere di un'intelligenza artificiale generale non allineata ai valori e bisogni umani, basata sui pareri dei principali esperti mondiali di IA. L'analisi è integrata da una serie di scenari elaborati in risposta a un concorso internazionale del Future of Life Institute per immaginare i futuri preferibili dell'IA al 2045.

E ancora, una discussione sulla *Our Common Agenda* dell'ONU e su come potenziare gli obiettivi del nuovo Patto per il Futuro, l'analisi delle ultime edizioni del World Futures Day, che mette in luce visioni e

previsioni dei principali futuristi internazionali, e un approfondimento curato da Jeorme Glenn, CEO del Millennium Project, sugli scenari della convivenza uomini-robot nel 2050. Tutto questo nell'edizione più ampia e completa mai realizzata dello *Stato del futuro*, ora disponibile nella traduzione italiana a cura di Mara Di Berardo, co-chair del Nodo italiano del Millennium Project e edita da Fondazione IIF.

Per acquistare una copia in volume o ebook: instituteforthefuture.it/lo-stato-del-futuro-20-0/

Il pianeta dell'Homo Ludens. Videogioco, cinema, società

Se il gioco è componente fondamentale dell'essere umano, il videogioco è una componente fondamentale dell'epoca contemporanea: non solo forma di intrattenimento sempre più diffusa e di successo, ma chiave per decifrare il mondo. Attraverso la costruzione di mondi videoludici, l'immaginario si fa linguaggio, il mito si trasforma in esperienza, trasformando identità, corpi e relazioni. Il pianeta dell'Homo Ludens è un tentativo di radiografare l'universo videoludico attraverso una prospettiva teorico-critica che faccia emergere le connessioni tra le strutture narrative e gli immaginari simbolici del videogame da una parte, e le dinamiche del mondo sociale contemporaneo dall'altra. Dalla sala cinematografica allo schermo interattivo, passando per serie TV e fumetti, si indagano le contaminazioni tra rappresentazione e simulazione, avatar e Sé alternativi. I contributi raccolti propongono un nuovo sguardo sulla gamification della realtà e sull'espansione transmediale degli universi narrativi: scenari apocalittici, visioni distopiche, mondi post-umani che riflettono tensioni e desideri collettivi.

Il pianeta dell'Homo Ludens a cura di Luigi Somma, Adolfo Fattori e Valerio Pellegrini e edito da Fondazione IIF e disponibile in volume e ebook su instituteforthefuture.it/pianeta-homo-ludens-videogioco-cinema-societa/

Megatrends Quarterly Report n. 6 – Disuguaglianze globali

“La crescita delle disuguaglianze socioeconomiche, osservata nella maggior parte dei paesi e delle regioni del pianeta a partire dagli anni

ottanta e novanta del Novecento, rappresenta una delle evoluzioni strutturali più preoccupanti che il mondo si trovi ad affrontare in questo inizio di XXI secolo”. Così si espresse qualche anno fa l’economista francese Thomas Piketty nel suo libro *Capitale e ideologia* (2020). Oggi in Europa il 50% più povero possiede appena il 5% del totale di ciò che si può possedere, percentuale che scende al 2% negli Stati Uniti.

A partire dal 2020, le trasformazioni sociali indotte dalla pandemia hanno contribuito ad accelerare questo processo: la crescente dipendenza dalla tecnologia, oggi in mano a pochi tecno-oligarchi (di cui 9 dei 10 uomini più ricchi del mondo), è infatti uno dei principali motori della disparità di capitale. Il megatrend della disuguaglianza va quindi compreso nella sua multidimensionalità: tendenze economico-politiche da un lato, tecnologiche dall’altro, ne favoriscono lo sviluppo, che a sua volta – come evidenzia questo rapporto – produce impatti significativi sui più disparati ambiti: riduzione dell’aspettativa di vita nelle fasce povere, disuguaglianze educative, correlazione con le emissioni climalteranti (il 10% più ricco produce metà delle emissioni globali. Anche lo scenario tecnologico amplifica le fratture: l’automazione non genera (ancora) disoccupazione di massa, ma riduce i lavori medi e spinge molti lavoratori verso occupazioni a basso reddito. L’intelligenza artificiale minaccia ora i lavori cognitivi della classe media.

Per comprendere dove ci sta portando e dove potrà portarci il megatrend delle disuguaglianze, e quali correttivi possiamo immaginare per il futuro, è ora disponibile il nuovo numero dei *Megatrends Quarterly Report* della Fondazione IIF-Italian Institute for the Future dedicato alle Disuguaglianze globali. Il rapporto è gratuitamente scaricabile in digitale all’indirizzo instituteforthefuture.it/megatrends-quarterly-report-n-6-disuguaglianze-globali/

Nuove nomine Consiglio Scientifico

Il Consiglio di Amministrazione della Fondazione IIF ha nominato come nuova Coordinatrice del Consiglio Scientifico Laura De Vito, Senior Research Fellow all’University of the West of England. Sono stati altresì nominati membri del Consiglio Scientifico dell’Italian Institute for the Future:

- Giuseppe Annacontini, Professore ordinario di Pedagogia generale e

sociale all'Università di Foggia, dove dirige il Centro Studi interdisciplinare su complessità e future studies (CICo).

- Roland Benedikter, Condirettore del Centro di studi avanzati - Center for Advanced Studies di Eurac Research Bolzano e titolare della Cattedra UNESCO in Anticipazione Interdisciplinare e Trasformazione Globale-Locale in Alto Adige.
- Gianluca Bocchi, già docente di Epistemologia genetica e Filosofia della scienza all'Università di Bergamo, dove ha coordinato il Centro di ricerca sull'antropologia e l'epistemologia della complessità (CE.R.CO.).
- Giovanni Emenaele Corazza, Professore ordinario all'Università di Bologna, fondatore del Marconi Institute for Creativity, dove insegna Scienza e applicazioni del pensiero creativo, già presidente della Fondazione Guglielmo Marconi e del consorzio CINECA per il supercalcolo.

The “Missionaria Protectiva” and the engineering of consensus: from Dune to contemporary politics

di Luca Bonisoli

Abstract

This article examines the engineering of political consensus through Frank Herbert’s *Dune*, analyzing the Missionaria Protectiva as a model for contemporary narrative manipulation. The Bene Gesserit’s implantation of myths prefigures modern cognitive preconditioning via digital platforms. Drawing on cases from Italy, the US, Brazil, Hungary, and Russia’s troll farms, the article demonstrates how engineered narratives function as “cognitive viruses” – behavioral operating systems shaping collective perception before leaders emerge to harvest prefabricated consensus. Integrating neuroscience on narrative processing with analysis of algorithmic micro-targeting (Cambridge Analytica, computational propaganda), it traces how myth becomes weaponized, producing “transreality”: overlapping, incompatible realities fracturing consensual understanding. The article concludes proposing transparent, horizontal algorithmic governance as counter-strategy – reclaiming the internet’s decentralized ethos to transform citizens from passive manipulation objects into active subjects of collective myth-making.

Keywords: Missionaria Protectiva; consensus manufacturing; digital propaganda; transreality; horizontal democracy.

Narrative sowing and harvesting: the lesson of Dune

In the imagined world of Frank Herbert’s *Dune*, the matriarchal order of the Bene Gesserit has perfected the art of sowing myths and legends into interplanetary cultures through an instrument called the Missionaria Protectiva. This “black arm of superstition” is used to implant beliefs and prophecies among primitive peoples, preparing the ground so that, in the future, a Bene Gesserit can exploit those very myths to her own advantage. In other words, the Bene Gesserit practice a true, deliberate religious engineering: they spread “infectious superstitions on primitive worlds,” priming local societies to one day recognize the coming of a predestined figure.

Thus, when Lady Jessica and her son Paul Atreides arrive on the desert planet Arrakis, they find among the Fremen a collective imagination already fertilized with messianic legends. The Fremen await a foreign liberator – the Lisan al-Gaib or Mahdi – according to prophecies instilled generations earlier by the Missionaria Protectiva. Jessica immediately recognizes these narrative “signals” and pushes Paul to embody them, presenting him as the awaited messiah. The result is powerful: the Fremen see in Paul the realization of their ancient legends and immediately grant him trust and loyalty. The young Atreides is thus able to exploit this prefabricated mythological “script” to gain prestige and lead a victorious revolt against the imperial oppressor. His meteoric rise would have been unthinkable without that cognitively engineered groundwork.

Today, outside the fiction of *Dune*, the “sowing” of political myths is no longer entrusted to mystical priestesses, but to a much vaster network of influencers, media, social networks, think tanks, and even viral memes. Every narrative frame – from the myth of the “betrayed people,” to the fear of the “invading migrant,” to the conspiracy of the “corrupt elite” – acts like a modern prophetess preparing the collective mind to welcome its future “chosen one.” When a charismatic leader or anti-establishment movement emerges, they often find a base of preconditioned beliefs: a people convinced they have been betrayed and humiliated, frightened by some external threat, and longing for a saviour. In this sense, the digital Missionaria Protectiva incessantly sows archetypes and resentments, creating the narrative conditions so that, at the right moment, a tailor-made political “messiah” (the strongman, the “national salvation party,” the latest identitarian crusade) appears and instantly garners consensus. The credibility of such a figure does not derive from objective facts, but from their coherence with the mythological script that was sown upstream.

Political preconditioning and the engineering of consensus

What is described in *Dune* is an extreme case of cultural preconditioning, but it also offers an illuminating interpretative key for real-world politics. The Missionaria Protectiva, in fact, represents a sophisticated engineering of prefabricated consensus: it does not simply gather popular support after a leader appears, but rather constructs in advance the mental premises so that this support appears as the only possible reaction. It

works far ahead of time, weaving narratives that make the future “event” – the arrival of the messiah in *Dune*, or in today’s reality the “epochal shift” promised by some politician – into something already foreseen and thus perfectly acceptable to the collective when it occurs.

In much the same way, in contemporary politics the engineering of the electorate anticipates and shapes demand even before any political supply emerges. Mass consensus often does not arise from a free encounter between what citizens want and what leaders propose, but is instead prepared behind the scenes by pre-shaping the cognitive and emotional paradigms of public opinion. If for years media and political actors hammer on the frame of fear of the “other” or nostalgia for a lost golden age, the population will end up reacting according to predictable patterns – just as the Fremen of *Dune* react according to the myths implanted by the Bene Gesserit.

Once certain narrative archetypes have saturated the public space, anyone able to insert themselves into those narratives will immediately reap an advantage. The populist leader or the new identitarian party, in fact, often travel along already-installed narrative tracks: they simply activate the pre-existing script, instantly garnering trust and popular legitimacy as if by design. The public, for its part, recognizes these familiar themes and adheres to them almost automatically, since they confirm the stories that have long been told to them.

A concrete example is offered by recent Italian political experience. In the 2010s, leaders of the populist right deliberately fuelled the myth of a “migrant invasion” and that of the native people betrayed by globalist elites. Matteo Salvini’s Lega, for example, built a scientific communication strategy to exploit these frames: it even developed a software known as *La Bestia* (“The Beast”) that monitored social media reactions in real time, identifying the themes that most agitated users in order to calibrate subsequent messages to reinforce exactly those fears. If a Facebook post attracted many comments like “migrants are taking our jobs,” the next post would seek to amplify that fear, in a targeted circuit of emotional amplification. This constant preconditioning created an electoral base already primed to receive the Lega’s message: immigrants depicted as invaders threatening order and national identity, and the Lega presented as the only legitimate defender of the “native people.” Slogans like “Our People First” cemented this narrative and, in fact, “helped the party gain consensus in the 2018 elections.” In general, micro-targeting and digi-

tal propaganda now make it possible to shape collective beliefs with the same effectiveness as the *Missionaria Protectiva* sowed superstitions on Arrakis. Consensus thus appears prefabricated: the voter believes they are choosing freely, but often merely adheres to emotional and mythological patterns that have been long installed within them.

In every case studied, we see the same pattern: an initial storytelling constructs expectations and enemies, creating the conditions for a figure or movement to be perceived as the inevitable solution. Public demand is thus triggered and guided long before any political supply: as Princess Irulan wrote in *Dune*, “the wisdom of seeding the known universe with a prophetic scheme [...] found complete fulfillment” on Arrakis. In the same way, in the real world the (cynical) “wisdom” of disseminating simple and archetypal narratives lies in the fact that when the suitable character steps onto the stage, their narrative platform and a willing audience are already prepared for them.

International cases: from Trump to Orbán-the global engineering of consensus

The engineering of consensus and narrative preconditioning described above is not an Italian peculiarity, nor is it limited to minor democracies or “young” institutions. On the contrary, some of the most striking contemporary examples are found in advanced democracies and across the spectrum of Western and non-Western regimes.

In the United States, Donald Trump’s political rise exemplifies the harvesting of a narrative terrain long cultivated by decades of talk radio, partisan news, and online echo chambers. The myth of a “stolen America” – betrayed by elites, endangered by immigrants, and besieged by cultural enemies – preceded Trump’s arrival on the political stage. His genius was to personify and amplify these frames, presenting himself not merely as a candidate, but as the embodiment of a narrative already installed in much of the American electorate. Trump’s slogan “Make America Great Again” activates an archetype of lost grandeur and imminent restoration, a formula as potent as any myth sown by the *Missionaria Protectiva*.

In Brazil, Jair Bolsonaro rode a wave of anti-establishment anger and nostalgia for order, channeling fears of crime, corruption, and moral decay. Like his counterparts elsewhere, Bolsonaro’s discourse constructed

enemies (the “corrupt elite,” minorities, leftists) and offered a simple, emotionally charged solution: a return to traditional values enforced with strength. His success was the predictable result of a narrative architecture, seeded and reinforced by social media manipulation, disinformation, and an “us vs. them” binary that left little room for nuance.

Similarly, Viktor Orbán in Hungary has built his rule on the myth of a Hungarian nation under siege – first by foreign capital, then by migrants, and always by “Brussels.” Orbán’s “illiberal democracy” is less a break from Western norms than a hyper-concentrated version of their narrative engineering: the relentless creation of internal and external scapegoats, and the portrayal of the leader as the sole guarantor of survival and continuity. The same template, with local variations, can be found in Poland, India, Turkey, the Philippines, and beyond.

What unites these cases is not ideology, but the method: the advance planting and systematic watering of emotive frames, the polarization of public discourse, and the tactical use of digital media to bypass traditional filters. The contemporary strongman, like the messiah in *Dune*, does not invent a new reality; he incarnates and activates a myth that was already waiting for him.

Russia, the Troll Farm, and the genesis of the new propaganda: pop culture and the shadow war

If contemporary political engineering has a “kick-starter,” it is arguably Russia’s systematic weaponization of information and narrative – an operation whose outlines have become clear only in the last decade. Well before the 2016 U.S. elections made the phrase “Russian troll farm” a household term, Russian strategists had understood that the digital infosphere could be shaped, hacked, and polluted, just as any other battlefield.

The St. Petersburg-based Internet Research Agency (IRA), known as the original “troll factory,” pioneered the mass production of fake accounts, divisive memes, and coordinated disinformation campaigns. Their method was not to invent new myths *ex nihilo*, but to identify and amplify existing fractures – racial, political, cultural – in Western societies, using the very logic of viral social media for strategic effect. By posing as both sides in online debates, flooding comment sections, and propagating con-

spiracies, Russian operatives blurred the boundaries between authentic and synthetic discourse, deepening mistrust and eroding the possibility of a shared reality.

These operations did not aim to convince, but to confuse; not to persuade, but to paralyze. Their genius was to accelerate processes already in motion, providing a catalytic “kick” to the West’s own narratives of decline, conflict, and betrayal.

The cultural resonance of this new form of “hybrid warfare” has not gone unnoticed. TV series such as *Homeland* and the French *Le Bureau des Légendes* (*The Bureau*) have explored, with varying degrees of realism, the mechanics of information warfare and psychological operations. In these dramas, troll farms and online disinformation appear as part of a larger ecosystem of narrative manipulation: invisible actors moving in the shadows, hacking not only computers but also minds and collective expectations. These shows, while dramatized, accurately capture a crucial truth: in today’s politics, the battlefield is cognitive, and the power to define the narrative – often from afar – is the most coveted weapon of all.

Myth as a tool of power

At the heart of these dynamics lies a crucial fact: myth is a tool of power. Herbert, through the *Missionaria Protectiva*, illustrated how politics can become the management of narrative. Whoever controls the narrative, in a sense, controls the future, because they determine in advance the categories through which the masses will interpret events. A myth is not merely a tale about the past: it is a cognitive infrastructure that shapes what a culture considers possible and acceptable. In *Dune*, the legends sown among the Fremen determine their reality: “what we believe determines who we are and how we will react.” Similarly, in the present, the great collective narratives – national decline or rebirth, the threat of the other, a lost golden age to be reclaimed – profoundly influence political choices in societies, regardless of the factual data.

We live in the age of viral media frames, in which myth updates itself in new forms while retaining its power. A well-crafted tweet, an emotional meme, a simplified conspiracy theory becomes vehicles for modern myths that can take root in the minds of millions. Digital platforms function much like ancient squares where legends were recited – except now

dissemination is instantaneous and ubiquitous. Through the gamification of information (likes, shares, trends), certain stories acquire the status of “shared truth” even in the absence of factual evidence. In practice, perceived truth no longer necessarily coincides with objective fact, but with what has been narratively prefigured as credible and expected by the public. If a particular scenario (e.g., “imminent collapse of civilization because of X”) is repeated and illustrated in a thousand variations, it will enter the realm of plausible realities for many – ready to embrace any “saviour” who promises to avert that fate.

Myth thus becomes a kind of cultural operating system: it steers the emotions and cognitive biases of the masses, like invisible software running in the background. Governments and power groups that know how to exploit this can manipulate society from within, without the need for overt coercion. This grants a tremendous political advantage. As the *Dune* encyclopedia itself notes, controlling religious and mythological elements provides the Bene Gesserit with “a manipulative lever over society.” In the real world, controlling the frame of discussion (for example, imposing the idea that the top priority is security from “internal/external enemies”) offers a similar lever to manipulate public opinion.

It should be added that contemporary political myths are often re-packaged ancient archetypes: the myth of the moral decay of a society and the need for a purifier recalls the rhetoric of many twentieth-century authoritarian movements; the figure of the “scapegoat” (a minority blamed for all ills) has roots stretching back to tribal rituals; the dream of national “rebirth” recovers messianic and palingenetic images present in millennial religions. Nothing is new except the means of dissemination. The viral logic of social media has accelerated and amplified these dynamics, but the core remains unchanged: telling people who the good guys are, who the bad guys are, what apocalypse threatens them, and what hero will save them. It is a powerful narrative formula because it strikes deep emotional chords, beyond any rational argument. And when narrative prevails, fact-checking takes a back seat.

The cognitive virus: myths as behavioural operating systems

It becomes evident, upon closer inspection, that the Missionaria Protectiva does not simply implant a set of stories; it introduces what can

best be described as a cognitive virus. This “virus” is not a random meme or superstition, but a carefully engineered construct designed to bypass rational scrutiny and lodge itself in the deeper layers of collective psyche. Just as biological viruses exploit the vulnerabilities of a host’s immune system, these mythic narratives seek out and lower the rational defences of a social group, often during moments of crisis, uncertainty, or transition. Once internalized, the myth begins to operate as a behavioural operating system: it offers ready-made scripts for interpreting the world, dictating not only what is believed, but also how individuals react to events and, crucially, to each other. In this way, the myth is perpetuated not by constant propaganda from above, but by the ordinary actions, conversations, and choices of those who have come to embody it. The power of such a narrative virus lies in its invisibility and its ability to become self-sustaining – governing behaviour from within, long after the original sowers have vanished from the scene. The effectiveness of the *Missionaria Protectiva*, both in fiction and in contemporary analogues, rests precisely on this: the transformation of belief into habit, and of habit into destiny.

Herbert’s *Dune* offers rich textual and conceptual links to this idea of the myth as a “cognitive virus” and behavioural operating system. The *Missionaria Protectiva* is described in the novel (and in the appendices) precisely as a tool for seeding belief systems that will take root and operate long after their original source is forgotten, transforming belief into habit, and habit into destiny.

Herbert describes the *Missionaria Protectiva* as “the black arm of superstition,” whose purpose is to “infect” primitive cultures with “pathogens” of prophecy and belief:

“*Missionaria Protectiva*: the arm of the Bene Gesserit order charged with sowing infectious superstitions on primitive worlds, thus opening those regions to exploitation by the Bene Gesserit.”
(*Dune*, TERMINOLOGY OF THE IMPERIUM)

This language directly mirrors the metaphor of a virus – superstition is not spread randomly, but “implanted” for later use.

The Bene Gesserit strategy involves planting legends that lie dormant for generations, only to “blossom” when needed. The effect is exactly that of a latent virus becoming active under the right conditions. Jessica and Paul, on arriving among the Fremen, recognize “signals” left by the *Mis-*

sionaria Protectiva and immediately adopt the role the myth requires – proving that the myth acts as an operating system for collective behaviour:

“My father – the Padishah Emperor himself – could not have lived without the prophecies and the legends the Missionaria Protectiva had sown.”
(Dune, In My Father’s House, epigraph by Princess Irulan)

Paul’s acceptance as the Mahdi is only possible because the Fremmen already “know their lines” – they have been given a behavioural script by myth:

The Missionaria Protectiva planted that legend here! This is their doing!
(Dune, paraphrased from Jessica’s observations)

Once the myth is adopted, it propagates itself through the ordinary speech and action of the community:

“The prophecy – he is the Mahdi. He is the Lisan al-Gaib!”
“The prophecy said a mother and son would come. They would be tested by the desert, but they would survive.”
(Dune, Fremmen conversations)

Here, Herbert shows that myth becomes self-sustaining – protection and enslavement, freedom and programming, all in one.

Finally, Herbert is explicit about the transformation of belief into collective destiny:

They have myths here – legends handed down by the Missionaria Protectiva.
(Dune, thematically across Paul’s rise)

Herbert’s *Dune* is essentially a manual on narrative contagion: the Missionaria Protectiva manufactures collective operating systems in the form of myth, which propagate like viruses – quiet, invisible, and, once embedded, virtually impossible to eradicate. The Fremmen’s destiny is shaped not by direct coercion, but by the internal logic of stories they have come to embody, just as your cognitive virus metaphor describes.

Unlike the grand propagandas of the twentieth century, today’s cogni-

tive contagion is almost never broadcast from a single, identifiable source. It is quiet, ambient, and everywhere, spreading organically through the ordinary channels of digital life. Social networks, with their vast reach and algorithmic logic, function as global vectors: a meme, a half-true anecdote, or a suggestive image can cross borders in seconds, infiltrating the attention of millions. Influencers – both genuine and artificial – play the role of “superspreaders,” amplifying certain myths and frames, often without awareness of their origins or intent. Mainstream media, too, sometimes unwittingly participates by echoing viral content or giving visibility to “trending” narratives already engineered for maximal contagion.

The genius of this new contagion is its invisibility. Unlike traditional propaganda, which announces itself with banners, slogans, and manifestos, the modern narrative virus travels covertly, embedded in everyday communication and entertainment. It is quietly perpetuated in comment sections, WhatsApp groups, influencer stories, TikTok challenges, and algorithmic recommendations, slipping past conscious defences precisely because it wears the costume of the ordinary and the familiar.

In this sense, the digital *Missionaria Protectiva* is not a single organization, but a distributed process: an ecology of accounts, algorithms, trends, and personalities that continuously recode reality, subtly nudging perceptions, emotions, and ultimately, behaviour. This daily, diffuse, and nearly invisible contagion is what makes the modern cognitive virus so resilient – and so difficult to confront. Like the myths of *Dune*, these engineered stories and frames become embedded in the routine fabric of social existence, perpetuated not just by shadowy trolls or foreign states, but by ordinary people, acting as unwitting hosts and multipliers.

Transreality: a symptom of the cognitive viral disease

In a previous article (Bonisoli, 2020), I proposed that the phenomenon I call “transreality” – the creeping replacement of objective reality with a seamless blend of misinformation, speculation, and disinformation – is in fact a prime symptom of the cognitive viral disease unleashed by the digital *Missionaria Protectiva*. The fusion of pandemic and “infodemic” during COVID-19, which accelerated this shift, didn’t just flatten facts; it fractured consensual understanding and created a schizoid social

psychosis, in which multiple overlapping yet incompatible realities coexisted within the same public sphere.

Transreality emerges when everyday social media routines – shares, likes, retweets, influencer videos – serve as vectors for microscopic narrative snippets that infect the public mind. These fragments mutate across platforms, merging conspiracy, fear, and hope into hybrid storylines that feel personally meaningful yet resist verification. In this environment, reality becomes layered, not replaced: official data and lived experience coexist with equally felt but false narratives, such that a single individual, group, or network can hold multiple, contradictory realities simultaneously.

This state of transreality is not a glitch, but a logical endpoint of the cognitive virus: once rational defences are lowered and belief systems weaponized, the distinction between the real and the manufactured collapses. Instead of an overt narrative from a central authority, truth is now negotiated in real time – through algorithmically prioritized content, influencer endorsements, and whispered rumours. The result is a social condition where reality itself is expropriated by the contagion: silent, invisible, and irreversible once internalized.

In *Dune*, the Fremen are not merely the passive recipients of myth; they are inhabitants of a transreality meticulously constructed by centuries of narrative engineering. The legends and prophecies seeded by the Missionaria Protectiva have not only shaped their religious beliefs but have woven an alternate cognitive environment – a parallel layer of meaning overlaying everyday existence. This “Fremen Transreality” is so pervasive that it becomes indistinguishable from material reality: every event, every anomaly, every newcomer is immediately filtered through the mesh of prophecy, destiny, and collective expectation.

This layered perception acts as both a lens and a behavioural code. When Paul Atreides arrives, the Fremen see not simply a foreign noble but the literal fulfilment of a long-awaited messianic script. Their social and psychological defences have been gradually lowered by generations of mythic narrative, so that Paul’s actions – no matter how ambiguous or unprecedented – are absorbed seamlessly into the prophecy. The Fremen do not need to be persuaded; they need only to recognize the signs already encoded into their worldview. In this sense, their “transreality” is not a confusion or malfunction, but an adaptive cultural operating system: it provides certainty, cohesion, and, ultimately, a collective purpose.

Crucially, this mythic transreality does not just shape belief, but mobilizes action on a planetary and then galactic scale. The Fremen are able to follow Paul into a jihad of apocalyptic proportions because their sense of reality, destiny, and communal identity has been wholly absorbed by the viral myth. The boundary between vision and fact, future and present, legend and law, collapses. The engineered narrative becomes not only their truth, but their fate.

Neuroscientific anchor: how narratives hijack the brain

Recent neuroscience research demonstrates that narratives – and especially those constructed as emotionally charged myths – have a unique power to “hijack” the brain’s social, emotional, and memory networks. Storytelling activates not just language centers but synchronizes regions involved in empathy, imagination, and emotional processing, such as the medial prefrontal cortex, the posterior cingulate cortex, and the limbic system. This phenomenon of neural synchrony means that audiences literally “get on the same wavelength” while absorbing a story, fostering both shared identity and susceptibility to collective myth. Emotional engagement further strengthens these effects: dopamine and other neurotransmitters consolidate memories linked to intense feelings, making certain narratives “sticky” and hard to dislodge (Berns et al., 2013). Repeated exposure and social reinforcement create entrenched neural pathways – a phenomenon known as Hebbian learning – transforming stories into default interpretive frameworks for future experience. Once these narrative scripts are tied to group belonging or existential fears, they become highly resistant to change, as counter-evidence provokes cognitive dissonance and defensive rationalization. This explains how engineered myths, seeded in moments of crisis, become not only believable but neurologically self-reinforcing and behaviourally directive – paralleling Herbert’s depiction of myth as a self-sustaining cognitive virus.

The impact of these neuroscientific mechanisms is amplified – and weaponized – by the architecture of contemporary digital media. The Cambridge Analytica scandal provided a watershed case: through harvesting and analysing millions of Facebook profiles, the company was able to micro-target users with tailored emotional content designed to exploit psychological vulnerabilities and nudge political behaviour. By leveraging

psychographic profiling and A/B testing, they optimized messages that would resonate most strongly with particular groups, reinforcing identity and polarizing attitudes – essentially running narrative “experiments” on a mass scale. This approach drew on findings from the Oxford Internet Institute, whose studies have mapped the proliferation of bots, trolls, and computational propaganda across platforms. Research showed that, during critical political events such as the 2016 US election and Brexit, up to a quarter of social media traffic was generated by automated accounts spreading emotionally charged or misleading narratives (Howard et al., 2018). These digital interventions did not simply “inform” but sought to reshape users’ perceptions and even their sense of reality – capitalizing on the brain’s narrative susceptibilities to sow division, create echo chambers, and manufacture consensus in ways eerily reminiscent of the Missionaria Protectiva’s engineered myths.

Given the demonstrated power of engineered narratives – both biologically and digitally – to shape belief, perception, and collective action, there is an urgent need for robust countermeasures. Society must prioritize digital literacy, the teaching of critical thinking, and the cultivation of “cognitive antibodies” that enable individuals to recognize manipulative patterns and resist viral myths. Institutional reforms are equally essential: transparent algorithms, real-time fact-checking, and accountability for social media platforms can help disrupt the viral spread of misinformation. Academic research and cross-disciplinary collaboration should continue to investigate both the vulnerabilities and the resilience factors within the brain’s narrative systems. Ultimately, as Herbert’s fiction warns and contemporary science confirms, the battle for reality is not only political but neurocognitive. Only by acting swiftly – at the level of education, media, and policy – can we hope to inoculate ourselves against the next wave of cognitive contagion and preserve the foundations of a shared, democratic reality.

Connecting the Emperor-God’s “Golden Path” and algorithmic swarm governance

Leto II Atreides, son of Paul Atreides, becomes the God-Emperor of the known universe in Frank Herbert’s *Dune* saga. After merging his body with the sandtrout – the larval form of the sandworms – he transforms

into a nearly immortal, physically invulnerable being, half-human and half-sandworm. He rules as an absolute monarch for over 3,500 years.

Leto's reign is marked by a harsh, seemingly tyrannical control over humanity. He suppresses rebellion, monopolizes the spice melange, and enforces peace through overwhelming power. The purpose behind his rule is the Golden Path, a long-term plan to ensure the survival and evolution of humanity. Leto foresees that, without drastic intervention, humanity is doomed to extinction by stagnation, predictability, or external threats.

Through his absolute rule, Leto deliberately creates centuries of oppression, boredom, and enforced stability. He intends to prevent any single group, religion, or ideology from ever gaining unchecked power again. When he is finally assassinated, Leto's death releases humanity from his grip, triggering a period called the Scattering – a massive dispersal of humans across the universe. This event forces humanity to diversify, adapt, and become unpredictable, making it impossible for any future tyrant or catastrophic event to threaten the species as a whole.

In essence, Leto II becomes a monster so that humanity can be free, sacrificing his own humanity and enduring universal hatred to ensure a future in which freedom, diversity, and resilience are built into the very fabric of civilization.

At first glance, Leto II's reign as the Emperor-God of Dune and his imposition of the "Golden Path" might seem like the antithesis of democratic transparency and participatory governance. Leto governs through secrecy, myth, and overwhelming power, sculpting humanity's behaviour and future through millennia-long manipulation. His methods – opaque, coercive, even brutally paternalistic – are justified (in his logic) by a vision of survival: he alone sees the "extinction traps" facing humanity and believes that only a supra-human authority can steer civilization safely through the coming ages.

Yet, the paradox at the core of the Golden Path is that Leto's apparent despotism is, ultimately, an anti-despotic act: he sacrifices his own humanity and becomes the object of myth so that, after his death, no authority – religious, technological, or political – can ever again dominate the collective destiny of the species. He instils a deep, generational wariness of manipulation, a collective reflex against easy answers and charismatic saviours. The "scattering" that follows his death is both a trauma and a liberation: humanity becomes ungovernable by any single hand, as Leto intended.

Now, transpose this logic to the contemporary “swarm society.” Our legacy participatory forms – debates, assemblies, top-down campaigns – are overtaken by the velocity, fragmentation, and affective volatility of networked masses. Attempts at rational deliberation falter in the face of “attention economy” dynamics and the perception of vertical communication as paternalistic and alien. The populist and big-tech response is to use the same machinery as the Missionaria Protectiva: pervasive myth, micro-targeted influence, and opaque behavioural engineering.

Our proposal is to turn this logic inside out. Rather than conceal the architecture of influence, we make it radically transparent. The tools of digital micro-targeting – previously the preserve of Cambridge Analytica and algorithmic populists – are redeployed as open, ethical, community-serving infrastructure. Nano-bots and distributed networks do not “decide for” the citizens, but continuously signal, nudge, and inform them, always in a way that is declared, traceable, and under public scrutiny.

Where Leto II imposed a myth and secret intention, this model proposes an open “mythopoesis” in which all participants know they are inside a process of collective persuasion. The “swarm” is not herded blindly, but is made aware, even invited to critically engage with the nudges and narratives that shape its behaviour. The power of myth and the mechanisms of influence are neither suppressed nor denied; instead, they are illuminated and repurposed as instruments of collective agency and innovation.

Thus, the “Golden Path” becomes not the imposition of a hidden design, but the conscious, reflexive co-design of the collective future. The electorate, knowing it is the subject of algorithmic governance, can resist manipulation, collaborate in innovation, and become immune to new forms of autocracy precisely because it has internalized the logic of Leto’s lesson – never again surrender destiny to the shadows.

Herbert’s Emperor-God imposed a myth to save humanity from passivity and enslavement to hidden power, at the cost of freedom and transparency. Today’s proposal – algorithmic, transparent governance of the “swarm” – accepts the inevitability of influence but turns it into a participatory, self-aware process. Where Leto led humanity through darkness so that it could eventually govern itself, the new architecture aspires to build a society where collective agency, not manipulation, is the operative principle, and where everyone knows they are part of the “narrative operating system.” This is the inversion of the Golden Path: not salvation through imposed myth, but liberation through transparent, collective myth-making.

Horizontal transparency as collective resistance – and a return to the Internet’s original spirit

The model of transparent, algorithmic governance we propose is not another top-down apparatus disguised in the language of openness; it is, fundamentally, a project of horizontal, participatory empowerment. In this sense, it does not reproduce the logic of paternalistic control exemplified by Leto II or the shadowy manipulations of the digital *Missionaria Protectiva*. Rather, it is analogous to the *resistance of a revolting people*: a conscious, organized refusal to be ruled by invisible powers – whether mythic, technological, or institutional. Like a society that rises up against its would-be masters, the “swarm” of citizens, equipped with radical transparency and genuine agency, transforms from a passive object of manipulation into an active, creative subject of governance.

In this model, transparency is only the first step; the real revolution is horizontality. The architecture of persuasion – algorithms, bots, and feedback loops – becomes the collective property of the community, shaped, audited, and directed by diverse, participatory bodies. Every citizen has not only the right to know how influence operates, but the power to challenge, revise, and co-create its mechanisms. This distributed ownership ensures that no new elite, algorithmic or otherwise, can consolidate power or dictate the narrative unilaterally.

This vision is not an unprecedented utopia, but a return to the *primeval will* that animated the founders of many internet revolutions. The architects of the early web – pioneers like Tim Berners-Lee, Vint Cerf, and the cypherpunks – envisioned the internet as a radically decentralized, open space where knowledge, innovation, and power would circulate horizontally. Their aim was to enable self-organization, mutual aid, and freedom from centralized control – whether by states, corporations, or hidden technocracies. The dream was always a digital common, governed by transparency, collective stewardship, and the perpetual resistance to domination.

Thus, transparent, horizontal governance is not just a form of present-day resistance: it is a recovery of the founding impulse of the internet itself. It is the revolt of a society that, fully aware of the inevitability of influence, claims for itself the right to see, question, and steer the very processes that shape its collective destiny. In this ongoing act of resistance and restoration, democracy is not defended by hiding from the power of

narrative, but by seizing it – together, and in the spirit of those who first dreamed the web.

Final considerations: navigating the real challenges of horizontal governance

It must be explicitly acknowledged – however briefly – that the transition from vertical systems of power to genuinely horizontal models is neither neutral nor linear. Profound cultural, technical, economic, and psychological inertias persist, making the realization of such ideals a slow and often contested process. There remains a very real risk that the rhetoric of participation and transparency could be co-opted by the very platforms or dominant actors it seeks to displace, thus replicating old hierarchies under the guise of novelty.

At the same time, it is important to note that the “revolt” toward horizontal, participatory governance is not a mere theoretical projection but an ongoing phenomenon. Across the digital landscape, we already witness the emergence of counter-narratives and spontaneous forms of resistance – open-source communities, alternative social media platforms, decentralized autonomous organizations (DAOs), whistleblowing initiatives – that collectively experiment with new models of agency, accountability, and collective ownership. These bottom-up efforts signal that the desire for distributed power and genuine participation is active and resilient, even in the face of systemic obstacles.

Nevertheless, horizontal governance is not immune to its own risks. “Participatory fatigue” and the tendency toward fragmentation are real and persistent dangers: the effectiveness of a distributed system depends on robust mechanisms for synthesis, inclusion, and the ongoing maintenance of community bonds. Without tools and cultures that foster cohesion, horizontal models can devolve into isolated micro-bubbles or paralyzing tribalism, undermining their promise of collective agency.

In short, the path toward transparent, horizontal governance must be navigated with a critical awareness of these complexities. Its realization will require not only technical and institutional innovation, but also a sustained cultural commitment to synthesis, inclusion, and vigilance against the ever-present dangers of co-optation and division.

References

- Herbert, F. (1965). *Dune*. Chilton Books.
- Herbert, F. (1981). *God Emperor of Dune*. G.P. Putnam's Sons.
- Barthes, R. (1970). *Miti d'oggi*. Einaudi ed. 1989.
- Harari, Y.N. (2011). *Sapiens. Da animali a dèi. Breve storia dell'umanità*. Bompiani ed. 2014.
- Howard, P.N., Woolley, S., & Calo, R. (2018). "Algorithms, bots, and political communication in the US 2016 election: The challenge of automated political communication for election law and administration". *Journal of Information Technology & Politics*, 15(2), 81-93.
- Rid, T. (2020). *Active Measures: The Secret History of Disinformation and Political Warfare*. Farrar, Straus and Giroux.
- Bonisolì L. (2020). "Verso una transrealtà". *Futurimagazine.it* May 7h: https://www.futurimagazine.it/articoli/in_evidenza/verso-una-transrealtà/
- Albanese, M. & Del Palacio Martín, J. (2021). "La Bestia: How Matteo Salvini used Facebook to win the Italian general election". *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 127, 103-124.
- Mazzoleni, G. & Bracciale, R. (2018). "Socially mediated populism: The communicative strategies of political leaders on Facebook". *Palgrave Communications*, 4(1), 1-10.
- Berns, G.S., Blaine, K., Prietula, M.J., & Pye, B.E. (2013). "Short- and long-term effects of a novel on connectivity in the brain". *Brain Connectivity*, 3(6), 590-600.
- Wardle, C. & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe Report DGI(2017)09.
- Floridi, L. (2014). *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*. Oxford University Press.
- Galeotti, M. (2019). *Russian Political War: Moving Beyond the Hybrid*. Routledge.
- Benkler, Y., Faris, R., & Roberts, H. (2018). *Network Propaganda: Manipulation, Disinformation, and Radicalization in American Politics*. Oxford University Press.

Cognitive-less company. Perché usare ChatGPT per scrivere indebolisce le basi decisionali e la capacità innovativa dell'organizzazione

di Junio Caselli

Abstract

This article examines a largely invisible systemic risk of widespread reliance on generative AI for organizational writing: the gradual erosion of organizational memory, situated decision-making, and innovative capacity. Delegating writing to AI delivers immediate efficiency gains but disrupts the cognitive processes through which organizations generate meaning, judgment, and shared knowledge. Writing is not merely a communication output; it is thinking in action, activating tacit memory, contextual awareness, and decision responsibility. When text is produced through prompts rather than human elaboration, many decisions fail to sediment and do not become part of the collective cognitive fabric. The article identifies a double cognitive loss – at the prompt formulation stage and during the assimilation of AI-generated output – which, when repeated at scale, becomes systemic, following a dynamic akin to the tragedy of the commons.

Drawing on philosophy of mind, cognitive science, and recent empirical studies, the paper proposes concrete criteria for governing generative AI in ways that preserve organizational intelligence over time.

Keywords

Generative AI, Organizational cognition, Decision-making, Knowledge work, Organizational memory.

I write to find out what I think.

L. Flower

Durante una riunione, il CMO chiede al Product Marketing Manager perché, nella campagna di comunicazione abbia usato una specifica parola. “Mi sembrava efficace”, risponde, ma non sa spiegare perché. In realtà, non era stata una sua scelta. Aveva ricevuto da ChatGPT una proposta che gli era sembrata elegante, e l’aveva inserita direttamente nel testo. La decisione era passata dal prompt all’output senza elaborazione intermedia.

Il pensiero non generato, che sarebbe emerso scrivendo, non si è potuto trasformare in memoria e senso per l'organizzazione che, così, ha perso un'unità di significato. Questa perdita, moltiplicata per ogni decisione automatica, si trasformerà in indebolimento del valore cognitivo dell'organizzazione.

Scrivere con il GPS

Esistono molte evidenze del fatto che usare intelligenze artificiali generative perché ci sostituiscano nella scrittura riduce la memorizzazione e il senso di ownership del testo prodotto. Le useremo come appoggio per delineare il rischio per il sistema. Il concetto di debito cognitivo è emerso già da tempo nella discussione sulle IA generative: si ottiene un vantaggio immediato in termini di velocità, ma si accumula un debito che dovremo pagare. Nel caso del debito cognitivo si crede che le persone perderanno la profondità del pensiero, dell'apprendimento e della comprensione: cioè, un generale indebolimento delle funzioni cognitive.

Larry Dignan scrive che “si svuoterà il vivaio dei lavoratori competenti”: «If you hollow out critical thinking with AI then you'll have a bunch of know-nothings in the future. You may be trading productivity today for dumbasses in the future». (Dignan, 2025). È importante chiarire che in questo articolo non intendiamo parlare della perdita delle capacità individuali e del debito cognitivo, pur essendone esplicitamente consapevoli. Ci interessa evidenziare che quando le persone all'interno di un'organizzazione si affidano per scrivere sistematicamente a un'IA generativa basata su LLM, tipo ChatGPT, si riduce la costruzione della memoria contestuale dell'organizzazione con conseguente perdita cognitiva. Questa perdita si manifesta, per esempio, in minore capacità di innovare e di prendere decisioni situate.

Ipotizziamo una flotta di taxi in cui tutti gli autisti usano sempre il GPS. Nessuno perde la capacità di orientarsi o comprendere i cartelli. Ma, nel tempo, tutti memorizzano una quantità minore di strade e percorsi alternativi. Se lo scopo fosse solamente arrivare a destinazione non ci sarebbero problemi, ma se invece fosse quello di disegnare una mappa della città, allora quella flotta avrebbe perso valore cognitivo perché probabilmente ricorderebbe solo le direttrici maggiori.

Se trasliamo il modello sulle organizzazioni, e consideriamo ChatGPT

come il GPS della scrittura aziendale, nasce il problema che, a differenza dei tassisti, i membri di un'organizzazione devono sapere dove sono già passati, tutto quello che hanno fatto prima, e perché. Cioè, devono saper orientarsi nella città cognitiva che è l'organizzazione.

ChatGPT tra pratica individuale e policy assente

Le AI sono molto utili alle organizzazioni: nelle analisi, nelle ottimizzazioni, o nel supporto alla ricerca, per esempio. E possono anche agire come strumenti cognitivi stimolando connessioni inedite, coprendo vuoti concettuali o generando ipotesi.

Se chi sta usando ChatGPT ha un'intenzione chiara, confrontandosi con la macchina può anche apprendere tramite il *cyber-human learning loop*, il circuito interattivo in cui il pensiero dell'uomo, unendosi agli stimoli della macchina, rinforza le competenze della macchina e ne esce personalmente potenziato. Con Andy Clark (2003), si può dire che gli esseri umani rendono il mondo più intelligente per non dover fare la fatica di essere più intelligenti personalmente. Ma in questo processo trovano sempre nuovi modi di essere intelligenti.

Purtroppo, il fatto è che in una grandissima parte dei casi questo circuito non si attiva, e questi comportamenti intenzionali virtuosi non si realizzano, perché viene privilegiata la comodità di non scrivere grazie all'IA. L'uso di un ChatGPT, e simili, infatti, è diffuso più di quanto le aziende immaginano. In moltissimi casi i dipendenti usano IA generative per scrivere e-mail, analisi o report, senza informarne l'organizzazione. Secondo una ricerca Deloitte, (Corduneanu & Winters, 2024) su 30.000 lavoratori in 11 paesi europei, infatti, il 63% utilizza strumenti generativi, di questi il 56% senza esplicita autorizzazione, e il 25% lo fa addirittura con account personali a pagamento. Lo riprende anche Sam Joiner (2025) in un articolo sul Financial Times, spiegando anche che molte grandi organizzazioni, come lo stesso Financial Times per i contenuti editoriali, hanno già imposto limiti espliciti. Ma nel flusso quotidiano di scrittura aziendale questo confine è costantemente ignorato.

I due momenti della perdita cognitiva

Sono due i momenti individuali in cui si generano quelle perdite cognitive destinate a diventare sistemiche.

Il primo, quando scriviamo il prompt. Scrivere un prompt non è scrivere un testo: è formulare una richiesta sintetica, e per questo non ci possono venire in mente tutti i pensieri che avremmo avuto scrivendo un testo, come, per esempio, la competenza nascosta di un collega o la predilezione di un canale di comunicazione secondario ma identitario. Si tratta di elementi che non possono affiorare durante il prompt, ma solamente durante la scrittura intenzionale, quando la mente evoca la memoria per orientare il presente.

Nel confronto con la scrittura umana, l'intelligenza artificiale dunque parte svantaggiata: scrive a partire da istruzioni di una mente che non sta esprimendo tutti i potenziali pensieri utili.

Il secondo momento di perdita cognitiva si verifica quando leggiamo l'output. Il testo ha la forma giusta e un vocabolario plausibile. Ma non sappiamo come ci si è arrivati. L'IA ha preso decisioni senza condividere i passaggi. E noi non li possiamo certo ricostruire tutti, altrimenti avremmo scritto personalmente quello che abbiamo chiesto di scrivere. E così, certe cose non le sappiamo perché ChatGPT non ce le ha dette; e altre le ricordiamo meno, perché le ha generate l'LLM e non noi. Così, se qualcuno ci chiede di spiegarle, non sappiamo rispondere: come il nostro Product Marketing Manager.

Questa doppia perdita cognitiva, se capitasse una volta potrebbe essere trascurabile, ma se accade nella maggior parte dei casi e per quasi tutti i dipendenti, deve essere considerata seriamente.

Usare l'AI rimuove la fatica riflessiva: offre vantaggi immediati e irresistibili al singolo, a fronte di un output specifico apparentemente equivalente.

Ma proprio per questo, l'uso di IA generativa segue la dinamica della *tragedy of the commons*. Ciascuno delega all'IA per scelta razionale individuale e un po' egoistica ma questo produce un effetto negativo su tutto il sistema. È l'esatto contrario del principio della *mano invisibile* di Adam Smith, secondo cui la somma degli interessi individuali produce, senza intenzione, il bene collettivo.

Scrivere è pensare

Scrivere, tra le altre cose, serve a formare giudizi, a sedimentare memoria, e a prendere decisioni: è un mezzo per pensare prima ancora che per comunicare. Clark e Chalmers (1998), nella *teoria della mente estesa*, lo hanno spiegato bene: la scrittura è un'estensione funzionale del pensiero. Se manca la scrittura, molti pensieri resteranno pre-riflessivi. Ed è proprio la perdita di questi pensieri mai emersi che assottiglia il patrimonio cognitivo dell'organizzazione.

Un'indicazione concreta per comprendere anticipatamente l'indebolimento cognitivo viene dal report Atlassian, condotto su oltre 3.500 tra sviluppatori e manager. Descrive un *paradosso inatteso*: le efficienze ottenute grazie all'AI nella scrittura di codice sono erose dalla debolezza nella memoria contestuale dei progetti. La delega all'IA ha ridotto la condivisione di senso comune del singolo lavoro.

Superficialmente può sembrare che rileggere un testo generato da ChatGPT dopo un prompt completo, o scriverlo personalmente, sia equivalente. Ma non è così: perché la scrittura si fonda su un processo cognitivo più profondo. Tra il prompt e l'output, quando a scrivere è la persona, si genera pensiero: si prendono decisioni, si formulano ipotesi e si attivano connessioni con la memoria tacita. Rileggere, invece, è un'attività di controllo formale: ci si concentra sulla coerenza e sulla plausibilità. Non si ripercorrono le scelte implicite e non si lavora finemente sul senso.

La distinzione è ben descritta da Donald Schön (1983), che oppone *reflection-in-action* a *reflection-on-action*. Scrivere è un esempio emblematico *in-action*: è nell'atto stesso di scrivere che si genera pensiero. È pensiero *in azione*. Rileggere, invece, è riflessione *on-action*, successiva e valutativa.

Linda Flower e John Hayes (1981) hanno illustrato in modo rivelatore la funzione cognitiva della scrittura intenzionale e riflessiva arrivando a sostenere che *il senso di scrivere è scoprire cosa si pensa*. Un'evidenza sperimentale molto rilevante proviene dallo studio neuroscientifico *Your Brain on ChatGPT*, condotto dal MIT Media Lab (Kosmyna *et al.*, 2025), che ha analizzato l'attività cerebrale di 54 partecipanti impegnati in compiti di scrittura in tre modalità: senza strumenti (*brain-only*), con motori di ricerca e con assistenti LLM.

L'uso dell'IA ha avuto come effetto una significativa riduzione della connettività cerebrale, con un'attivazione inferiore non solo rispetto al

gruppo *brain-only*, ma anche a chi ha usato i motori di ricerca. Ancor più rilevante è il dopo IA: i partecipanti hanno mostrato difficoltà a riattivare le risorse cognitive, minore ownership sui testi prodotti, e difficoltà nel ricordarne i contenuti. Dunque, la delega cognitiva all'AI non solo riduce l'attivazione neurale durante il compito, ma riduce anche la capacità di integrare nel flusso della propria identità cognitiva ciò che si è prodotto. Sebbene su scala individuale, questi effetti sono precursori dell'assottigliamento della memoria sistemica.

Tenere sotto controllo questi meccanismi di senso è importantissimo. Ne troviamo conferma anche in Karl Weick che, in *Sensemaking in Organizations* (1995), descrive l'organizzazione proprio come un sistema che costruisce attivamente senso come processo narrativo retroattivo, per cui le organizzazioni non solo ricordano per poter agire, ma *agiscono per poter ricordare*. E possiamo derivarne facilmente che quando delegano la scrittura non stanno agendo per ricordare.

Pensare dentro il contesto

Questi risultati non sorprendono: è noto che compiti differenti attivano modalità cognitive diverse. Henri Bergson (1896), distingueva due forme di memoria: la memoria automatica, fatta di ripetizioni e riflessi; e la memoria pura, che *riattiva consapevolmente il passato per orientare il presente*.

Successivamente, Daniel Kahneman (2011) ha ripreso questa distinzione in termini cognitivi: il cervello funziona con il *Sistema 1*, automatico, rapido e associativo e il *Sistema 2*, lento e riflessivo. È proprio questo *secondo* Sistema che fonda la coscienza e la capacità di orientarsi nel contesto. Scrivere è un'attività del *Sistema 2*. Delegarla all'IA significa ridurre il pensiero organizzativo a risposte da *Sistema 1*: rapide e plausibili, ma povere di giudizio contestuale.

Usando l'IA le persone non perdono la capacità di scrivere un documento: si riduce la loro capacità di scriverlo per il contesto specifico dell'organizzazione. La conferma di questo *shift* tra Sistemi e della riduzione del legame tra esperienza, interpretazione e memoria, viene dallo studio *The Impact of Generative AI on Critical Thinking* (Lee et al., 2025), pubblicato da *Microsoft Research*. Analizzando oltre 900 esempi d'uso quotidiano di AI generativa, i ricercatori mostrano che la fiducia

nell'output dell'AI è inversamente proporzionale all'attivazione del pensiero critico. Dal punto di vista qualitativo, lo studio evidenzia che l'IA non elimina il pensiero critico, ma ne trasforma la natura: da processo autonomo e generativo, a sorveglianza reattiva, frammentaria, e a media intensità. Sul breve periodo le abilità formali restano in pratica intatte, ma si riduce la capacità di impiegarle in modo specifico, cioè: per la nostra organizzazione in questo particolare momento.

La rete concettuale

Il vuoto cognitivo che si genera tra prompt e output indebolisce il ciclo della conoscenza. Come mostrano Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995), la scrittura intenzionale è il momento in cui il sapere personale si articola e si condivide, trasformandosi in memoria collettiva. Quando questo passaggio viene saltato, l'organizzazione pensa meno e genera meno unità concettuali.

Quanto più ricca e articolata è la rete di unità concettuali, tanto maggiori saranno le possibilità che si generi una consapevolezza o un'intuizione innovativa. A conferma possiamo citare Liane Gabora, psicologa cognitiva e teorica della creatività, che ha studiato sia individualmente (2010, 2013) che in collaborazione con Sowden *et al.* (2014) come le idee emergano da un campo semantico esteso, la "rete concettuale", in cui la creatività che porta a soluzioni intelligenti, innovazioni o ottimizzazioni, è funzione della quantità cognitiva disponibile.

Ogni indebolimento di questa densità, cioè ogni riduzione della memoria implicita attivabile o delle unità concettuali disponibili, diminuisce le probabilità che avvenga una collisione fertile tra elementi latenti e elementi riflessivi, riducendo quindi la possibilità di produrre pensieri solutivi o innovativi.

A causa della scarsa profondità di chi utilizza ChatGPT senza particolare intenzione cognitiva, si hanno unità concettuali a più basso valore. Possiamo confermare questa intuizione con i risultati dello studio di Dell'Acqua *et al.* (2023) in collaborazione con Boston Consulting Group, che ha messo a disposizione 758 consulenti, cioè il 7% dei propri contributor globali. Nei risultati si vede che l'AI ha migliorato soprattutto i consulenti con performance iniziali più basse, che le idee prodotte sono state poco variabili e che la performance complessiva è peggiorata del

19% rispetto al gruppo di controllo. Questo anche perché l'IA forniva risposte errate ma convincenti che i partecipanti spesso accettavano senza verificare.

Effetti e rimedi

Nessuna organizzazione è finora mai “fallita” per aver delegato troppa scrittura all'IA, né è probabile che accada. Il rischio è un lento assottigliamento della capacità distintiva, la progressiva perdita di accesso a opportunità di aumento dell'efficienza e di innovazione, e una forma di graduale banalizzazione cognitiva: tutti processi degenerativi che meritano attenzione. Si tratta di effetti lenti, cumulativi e poco visibili nel breve termine, è vero, ma è proprio per questo che diventa essenziale riconoscerli anticipatamente per intervenire subito.

Le organizzazioni con una forte cultura del pensiero scritto conoscono bene la differenza tra scrittura come output e scrittura come processo cognitivo, e sapranno provvedere con strumenti che già hanno. Quelle che non hanno mai sviluppato un senso riflessivo della propria identità non avranno perdite perché sono già imprese con un livello cognitivo limitato. Le organizzazioni più a rischio sono quelle con una buona cultura diffusa, ma fragile e non formalizzata. Imprese che adottano ChatGPT per l'efficienza, ma senza strumenti di protezione cognitiva.

I rimedi operano su due livelli. Sul piano strategico, è necessario agire sul mindset organizzativo, come indicano Leonardi e Neeley (2022), costruendo una cultura aperta al cambiamento e non nostalgica di una stabilità che non tornerà. Occorre prendere atto che non esistono più fasi stabili, ma soltanto processi di transizione continua.

A livello pratico, la relazione tra scrittura, pensiero e memoria può essere ristabilita solo attraverso scelte consapevoli: anche le decisioni più semplici devono rimanere umane. ChatGPT dovrebbe essere impiegato esclusivamente per compiti procedurali, di analisi o di ricerca, ma mai per prendere decisioni, nemmeno quelle operative. Quando è previsto un momento decisionale – una scelta, una proposta o una valutazione – l'IA può intervenire solo rifinando la prima stesura scritta dalla persona.

Ogni prompt deve sempre essere trattato come un atto cognitivo: non chiedersi solo *cosa far scrivere*, ma *quale decisione umana* si vuole che ChatGPT traduca in linguaggio generato. Le decisioni devono essere esplici-

tate nel prompt attraverso narrazioni, definendo il contesto, le alternative e le ipotesi scartate. Si tratta di trasferire in modo sintetico a ChatGPT un ragionamento umano completo, la cui sintesi non può essere a perdita di valore cognitivo e informativo.

Questo richiede lo sforzo di scrivere prompt densi e impegnativi, ma è il minimo necessario per garantire la completa e ottimale condizione di sopravvivenza cognitiva dell'organizzazione nel tempo.

Bibliografia

- Atlassian, *State of Developer Experience 2025*, Atlassian, 2025: <https://bit.ly/3Yy-ij32>.
- Bergson H., *Matière et mémoire*, Alcan, Parigi, 1896.
- Clark A., *Natural-born cyborgs: Minds, technologies, and the future of human intelligence*, Oxford University Press, Oxford, 2003.
- Clark A., Chalmers D., *The extended mind*, “Analysis”, vol. 58, n. 1, 1998.
- Corduneanu R., Winters S., *Europeans are optimistic about generative AI but there is more to do to close the trust gap*, “Deloitte Insights”, 2024: <https://bit.ly/49wJT5I>.
- Dell’Acqua F., McFowland E. III, Mollick E., Lifshitz-Assaf H., Kellogg K.C., et al., *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality*, Harvard Business School – Digital Data Design Institute, Boston, 2023: <https://bit.ly/3Z3k6xd>.
- Dignan L., *What GenAI cognitive debt will mean for enterprises and the future workforce*, Constellation Research, 2025: <https://bit.ly/4r6JgY3>.
- Flower L., Hayes J.R., *A cognitive process theory of writing*, «College Composition and Communication», vol. 32, n. 4, 1981.
- Gabora L., *Revenge of the “neurds”: Characterizing creative thought in terms of the structure and dynamics of human memory*, “Creativity Research Journal”, vol. 22, n. 1, 2010.
- Gabora L., *Cognitive mechanisms underlying the creative process*, arXiv, 2013: arxiv.org/abs/1310.1678
- Joiner S., *At work, a quiet AI revolution is under way*, «Financial Times», 11 febbraio 2025: <https://bit.ly/4qSoICt>.
- Kahneman D., *Thinking, fast and slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2011.
- Kosmyna N., Sanchez C.A., Maes P., *Your brain on ChatGPT: Accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing tasks*, arXiv, 2025: arxiv.org/abs/2506.08872
- Lee T., Johnson C., Ahmed S., Yin M., *The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers*, Microsoft Research, 2025: <https://bit.ly/4qRbQMW>.
- Leonardi P.M., Neeley T., *The digital mindset: What it really takes to thrive in the age of data, algorithms, and AI*, Harvard Business Review Press, Boston (MA), 2022.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Schön D.A., *The reflective practitioner: How professionals think in action*, Basic Books, New York, 1983.

- Sowden P.T., Pringle A., Gabora L., *The shifting sands of creative thinking: Connections to dual-process theory*, "Thinking & Reasoning", vol. 21, n. 1, 2015.
- Weick K.E., *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 1995.

The Pluralization of Futures. In this critical moment in time, we must open up the self-understanding and shape of Critical Futures Studies

di Roland Benedikter

Abstract

In this critical moment of history, we must open up and renew both the shape and self-understanding of critical futures studies to fully become part of the contemporary project of positive social interventions. This short text explores the significance of innovating critical future studies in the context of increasing societal complexity and technological advancement. It emphasises the need for a pluralistic approach to understanding, shaping and discussing futures in open societies, highlighting the importance of interdisciplinary collaboration and scientific rigour in futures research while calling to a more multiversal and experimental approach in applying futures to critical social interventions.

Keywords: Innovation of Critical Futures Studies, Societal Interventions & Life Worlds, Theory and Practice, Pluralization, Multi-, Inter- and Transdisciplinarity, Anticipation.

Introduction

What after WWII has been traditionally, and sometimes with dubious reputation, understood as “the future” is nowadays experiencing new and increased global interest, albeit in different and often contradictory forms, with diverse and sometimes opposed actors and with competing intentions and interests. The repeated systemic crises of recent years have intensified calls for “the future”. However, digging a bit deeper these calls were not for an old, speculative future, but a new, more complex kind of future that also demands new concepts and ideas for how to engage with it. Diversification, differentiation, and pluralization are the trends of the epoch. The growing variety of ideas, expectations, and fears about what is to come, and the multiplication of anticipation strategies into short-, medium-, and long-term approaches, create more socially relevant futures than ever before.

Experiments in their systematic networking have only recently begun

to take shape. Yet they too are rapidly multiplying. For many recognise that open societies should understand development in the creative tension between the proliferation and convergence of futures more stably and holistically by now, in order to preserve them whilst working with them in a more orderly and sustainable manner. This innovation-prone mindset offers an opportunity for a fundamentally reformed relaunch of critical future studies as an accompaniment form of societal evolution which may serve as “non-traditional diplomacy” (UNTRAD 2025) both in educational and social environments across political systems and ideologies and thus interrelate them towards joint trajectories. To institutionalise such approaches openly and adaptably through the integration of experimental idea-approaches such as *World Generation*, *Forefront Mapping*, and *Futures Staging* as critical – and above all self-critical! – futures research, rather than wanting to normatively and regulatively control futures before they even occur, as has been the case particularly in Europe thus far, is a progressive idea for practice-oriented actors at the intersection of economy, technology, and politics. It will help these sectors to be prepared for the more dynamic, diverse, flexible, and creatively unpredictable environment of the coming years.

I

A core motif of the present era is the rise of projections of imagination, and with them, imagination politics. We have been experiencing a massive increase in the significance of futures conceptions for years – across the world. The faster the world changes, the faster these conceptions also take on political significance. The trend clearly moves from monolithic to pluriverse futures. That means: not a single future in the singular is under debate anymore, but futures in the plural. We see a multiplication of meaning attributions to the term “future” proportional to its rise in public discourse. The “ever more” of futures that has been spreading for years has to do with the epochal combination of *uncertainty* – in the socio – economic sphere, especially in the context of the rapidly successive systemic crises of the 2020s – with *acceleration* – driven primarily by the digitalisation and information sectors. Uncertain acceleration has become accelerated uncertainty – and both together have become the systemic characteristic of our time.

The consequence? The increasing pace of “deeply uncertain” upheavals, because they are highly diversified, accompanied by an unmanageable anarchy of future conceptions that often remain unreflected or preconscious but increasingly shape voting behaviour, makes more integrated and widespread future competence necessary – in practically all sectors of society and thus also at all levels of multi-level governance. The fundamental demand of the time for future competence extends far beyond political elites. It affects economy, civil society, and culture as well as, with long-term effects on all other social sectors, the technology, science, education, and training sectors.

II

Against this fluid background, today – both for democratic societies and for those on the threshold to democracy, that is, for all those who do not succumb to the temptation of authoritarianism under the pressure of the future – it is primarily about *seven* fundamental points:

Firstly, exploration: better research into futures. System understanding and design should no longer occur through spectacular speculation, but with the empirical-practical help of better future studies and ultimately more rational future science. However, this must first be organised.

Secondly, the negotiation of futures: the most balanced possible social negotiation of the most diverse, often dialectical or contrary future conceptions of different groups, generations, genders. The two novel instruments of imagination politics and non-traditional diplomacy can be helpful here. They should be expanded theoretically and didactically and then continuously adapted contextually.

Thirdly, building on these first two points, acceptance politics: how people can accept the future at all, whether in the singular (which becomes more difficult) or in the plural (which generates anarchy and threatens to undermine the formal processes of democracy). How can “the people” be taken along when setting the course for different futures, so that society does not break apart between ideas and assumptions? Future designs, whether public (media, politics, administration) or private (chatbots, influencers, populists), rapidly gain or lose significance in democracies, depending on whether people go along with them

or not. Communication of futures becomes more important – especially for those who continue to commit themselves to public enlightenment.

Fourthly, imagination or conception design: the communal handling of desired or to-be-avoided forms of how the future should take concrete shape in society and politics. Imagination politics and imagination design rarely coincide. Both also drift further away in many sectors from those future conceptions that are designed by new technology instruments like AI and chatbots. They should all be brought into stronger alignment, if only for reasons of protecting the credibility of democracy. For this purpose, anticipation instruments in the conception area such as UNESCO Futures Literacy & Foresight (UNESCO, 2025) should be brought into alignment (Tuomi, 2024) with the conscious anticipation of AI, chatbot, and technology futures.

Fifthly, making politics with future conceptions, and especially: the “how” of this making. Work with the instrument of the future is, viewed from the meta-level, a deeply ethical matter. It must no longer be left to populists, who have used it abundantly to their advantage in recent years because they could nonchalantly exercise dominion over an imagination politics that was still in the stage of speculation politics – largely unaccompanied by science. The academic sector has mostly limited itself to criticism and protests, but has not presented a science of the future in opposition. This should urgently change. For the experience of recent years teaches that criticism and protests are not sufficient to end the misuse of futures for seducing the present.

Sixthly, in today’s – and future! – attention economy, it concerns the use of specific attention-work instruments such as *Futures Casting* and *Futures Staging*. What counts as the future and what is worked with must be effectively visualised, haptified, and staged in the age of chatbots, AI, and digital media in order to be perceived at all. It is important to be able to anticipatorily experience and safely try out the many roles and options connected with futures that are still unknown in details, life forms, and practices – initially, without deciding on a particular role or option. Futures Casting and Futures Staging could come together here in interactive attention forms, such as in “serious games” that are connected through hackathons and other connective cooperation forms.

Seventhly, finally, it is simply about a contemporary-circular *innovation strategy*: how futures can socially generate a creative self-fulfilling circle between anticipation, research, and realisation. Exactly as has been

the case, for example, since the 19th century in the relationship between fiction, science, and technology development. An important task here is the accompaniment and scientific support of this circle through the conscious cultivation of a rational discourse in the public sphere. This too can take the wind out of the sails of democracy's endangerers.

III

With these seven points, the design of their creative intersection zones is particularly crucial. For it is at the intersections where their direction and efficiency are decided. The ability to work at intersections – inter- and transdisciplinarity – is decisive for the ability to work with futures. Therefore, future competence and interdisciplinarity belong together. In the coming technologically “transversal” civilisation: not sectoral, but only interdisciplinary future capability means lasting competitiveness. The mutual engagement brings advantages to both: competitiveness gets implementation options, future research gets measurability of its plausibility and practical usefulness. This is already shown today by signal events such as, to name just one example, the Young Researcher's Award of the Euroregion Tyrol at the European Forum Alpbach (Alpbach Forum, 2025), which is dedicated to competitiveness through forward-looking works of the new generation. Similar inter- and transgenerational approaches are taking shape today in various participation-oriented approaches (Larson *et al.*, 2024).

The design of a systematic reciprocity between theory, design, and practice is therefore decisive. However, this depends on a crucial lever that plays an increasingly important role year after year in the growing field of anticipated – and through new technological instruments like AI and chatbots increasingly empirically anticipatable! – futures. It is the *scientification of future competence* and, generally, the institutional rationalisation of work on future anticipation.

IV

What exactly “scientification” can and should mean in this field is, however, subject to discussion. As of today, “the future” is the only object

of science that precisely does not “exist” – by definition and fundamentally. Scientification cannot only mean rationalisation in the classical sense vis-à-vis this programmatically not-yet-existing, even if this should be central. Rather, scientification must include a whole series of practically interwoven components. Among these are emotional future intelligence and social future intelligence, which move in the tension between social and individual future competence, which depend on future attention and future care.

With these components, the epochal, at its core still new undertaking of scientifying the future sets itself apart from previous, mostly speculative discourses. Future research instead attempts strictly phenomenological work on concrete symptoms of the new in the present: namely, recognising the signs of the future in practical reality. That the future could today become the object of science for the first time consistently also lies in the fact that for the first time in history, empirically highly efficient instruments are available for this purpose. Artificial intelligence and chatbots enable new levels of precision for prediction and assessment approaches that already exist in principle because they can combine more micro-, meso-, and macro-information. With these information-integration instruments, elements and methods from the system sciences can be adopted and newly combined.

However, this must occur critically, for neither the previous system sciences nor the new “future instruments” of information gathering are free from errors. They must not be regarded as the wisdom of last resort, especially with regard to something as delicate and emotionally and existentially profound for people as “the future,” but soberly as what they are: as instruments and aids. No more, and no less.

V

Overall, it is about a science of “the future” today that does not remain purely sectoral, but takes the larger whole into view in order to locate the contextual, local, and regional within it. Through this, orientation is gained that leads to motivation and better action capability. An example of how creative the tension science-system thinking-futures can be are newer experiments at the intersection of sustainability, environment, and future research. Publications such as those by Ludwig Weh (Fraunhofer Society): “A participatory

scenario framework that promotes ecosystem scenarios as an approach for the environmental future” (Weh, 2024) provide concrete inspiration in sustainability science, and beyond. Such – both perspectively and methodologically! – future-enabling approaches point the way to an attitude that opens itself to experimentation at the intersections of critically important themes and challenges, without leaving the accuracy and ethical demands of science. We need more such experiments for more fields, theme groups, and options!

The actual, ultimate desideratum of such approaches is, whether implicitly or explicitly, drawing a “future of humanity” perspective both in practical local applications and in the larger strokes, but especially at their intersection points. This does not fundamentally distinguish the “new futures” from what science has always factually strived for and done: to find the large in the small and the small in the large. But today, this will probably also require the creation of an institution where different futures can converge at the even higher level of open societies and their – hopefully interconnected! – future planning in the global development context. The existing science services do not accomplish this, actually intended for macro themes. Open societies need a more explicit, interdisciplinarily more specialised future research facility as a hub and platform, but does not yet have one. The previously only institute for the future of humanity existed until April 2024 at Oxford University in the UK, pursuing a strongly transhumanist approach. Open societies in their interconnection need a future institute with a more neo-humanistic flavour that takes up its intellectual-historical roots and reflects humanistic guiding values while integrating the best of the transhuman endeavor where it is based on reason and sober calculation. Through this, the overall direction can lead into the future in a more balanced way – and thereby include, for example, “constructive” components such as sustainability, resilience or transformation much more strongly and, above all, systemically more integrated into future prospects than was the case in Oxford.

VI

Further experimental-avant-garde approaches that develop at the transdisciplinary intersection of various sectors and that are worth pursuing and elaborating exist. *Three* particularly interesting ones for the coming years are: World Generation, Forefront Mapping, and Critical Futures Staging.

World Generation is an experimental macro-approach that deals with the holistic process that is brought to life through engagement with futures. Future processes generate their own regularities, which are reflected in social dynamics of emergence and decay processes and thus in historical hermeneutic circles. *World Generation* draws inspiration, among other things, from the approach of *World Forming*, which describes itself from the side of its representatives as a “foresight-driven transformative innovation approach to design entire ecosystems” (Baumann, 2024). The resulting “worlds” are reality constructs that attempt to co-shape practical realities in the sense of life worlds. “Practical theorists” such as the future researcher and consultant Frank Kumli (Kumli, 2024) attempt to elaborate this approach and make it fruitful for critical social processes.

Forefront Mapping is a collective term we have coined with an organisational claim that wants to unite various novel “mapping” approaches and relate them to future research. Today, innovative empirical “mapping” approaches exist for visualising complex data, primarily with the help of connecting AI, virtual reality technologies, drone surveying, and automated information integration in various fields: such as in approaches of DepthMapping to emerging technologies, Geospatial Mapping, Web Mapping, Mobile Mapping especially for vehicles and infrastructure projects, Rapid Mapping and Rapid Survey Mapping, Mapping for Disaster Prevention, Projection Mapping for immersive, interactive, and adaptive “creative technologies,” Aerial Mapping, High-Precision Brain Mapping, and Coordinate Mapping for Quantum Computing. They are all supposed to refine and make decision-making more precise through data-supported holistic “maps” and significantly increase the probability degree of correct decisions.

Critical Futures Staging would, from our perspective, be the (self-) critical further development of staging futures to attract attention and engagement. New holographic simulation instruments can serve this purpose as well as their relation to Virtual Reality headsets or Augmented Reality projections onto buildings and spaces in real life worlds. For this, existing, rapidly spreading approaches such as Augmented Reality Home Staging, Luxury Staging, and Multi-Layer Event Staging are related to the future question and applied in different forms.

All three approaches: World Generation, Forefront Mapping, and Critical Futures Staging are predominantly constructivist-technologically characterised, but also show strong humanistic-enlightenment compo-

nents. All three conceive themselves as macro-approaches that simultaneously should have a high degree of suitability for contextualisation and adaptation. For the further development of all three approach formations, their mutual reference would be sensible in the coming years. A critical comparison of theory, performance capability, use value, and value effect could reflect all three approaches in strengths and weaknesses and thereby advance them not least with regard to institutionalisation experiments.

VII

From these considerations, *five* challenges for open societies emerge in conclusion.

Firstly: there is a discrepancy between theory and practice in dealing with futures. In many discussions, especially the quality of theory and practice do not match: Innovation practices are hardly reflected, critically examined, or supported by future science. A theory is needed that adequately supports the implementation of processes of change in a more complex and inclusion-capable practice of futures.

Secondly: the previous main shortcomings exist not in the private but in the public sector. Entrepreneurs would immediately and gladly invest in futures. However, they can hardly do this in the appropriate balance between courage, orientation, and evaluation because politics in many contemporary democracies is unable to provide long-term framework guidelines for futures. Future investments by the private sector demand start-up, restitution, and amortisation times that must be stably supported administratively and tax-technically over longer periods. However, politics in open societies still think too much in legislative periods of a few years, whilst an entrepreneur who invests in the future must calculate in half a decade to a decade to justify and amortise the investment. For this, she or he needs stably calculable conditions for this period. No one can provide these to her or him so far – also because of constantly changing politicians and governments. National compensatory measures such as the establishment of the – important! – Agency for Disruptive Innovation in Germany, the “Futureversities” initiative of the German Foundation Association 2025-27, or measures such as the tender for “Skills Academies” in technological future sectors are significant signals, but not sufficient in themselves. They are generally too broadly conceived and too

little specialised in futures, thus understanding (also for lack of accessible examples) tendentially too much as “future,” “future research,” or “future competence.” The inability to approach futures long-term is meanwhile a serious structural problem of Western democracies in dealing with prosperity and security. Hardly anyone has addressed this primarily at their meta-level so far – but this should change as rapidly as possible. The difference to China and the Arab states is significant here. Western companies usually pay higher taxes but have significantly less access to global risk capital markets that are interested in courageous future investments. In China, companies compensate for the lack of political-administrative permanence regarding future investments that characterises democracies through better capital supply from the public sector. Companies in open societies cannot do this in the same way. They are on their own regarding the future – whilst in comparison, systems like China or many Arab states quite consciously provide stable conditions for future investment processes over decades and longer to gain an advantage over democracies. The resulting ambivalence of its social conditions must be urgently addressed by democracy to avoid, paradoxically, precisely because of the openness of its social systems, falling behind the actually rigid but already out of self-protection and self-interest of rulers actively future-attentive authoritarian systems regarding innovation. This was impressively highlighted recently by, for example, the two reports on the state of Europe by Enrico Letta and Mario Draghi in April and September 2024 (Letta, 2024; Draghi, 2024). Their warnings should not go unheard.

Thirdly: Similar applies to the institutionalisation of the future in the knowledge and science context, where one of its stable, long-term continuously self-renewing and self-critical nuclei should exist. Precisely the future – where it is about the new – requires continuity of knowledge, precisely because this continuously advances and does not remain the same. Exactly where it is about the productive dialectic between continuities and disruptions, a long-term stable institutionalisation of future science is necessary. Europe has much catching up to do here compared to other world regions like Arabia, China, and BRICS.

Fourthly: Foresight must be separated from ideological influence. This also applies in principle to the influence of liberal world attitudes on research and knowledge. Many non-Westerners emphasise today: If democracy wants to cooperate meaningfully with other systems, it must separate propaganda from foresight. This theme is very comprehensive

and can also be misunderstood. Therefore, it is important that the focus of new future initiatives lies on education and continuing education. The reference to democracy's backlog especially in the "neutral" future field is of fundamental importance for the West's ability to connect and dialogue in a changing global context.

Fifthly, finally: Of all democracies on the planet, Europe is the continent that is warming fastest in the climate crisis. The pressure of the future is enormous here – and is also experienced as such by voters. Probably Europe needs the most future competence and especially future *process* competence of all global actors – especially more than those who are already further in their institutionalisation of futures. Experimental training and methodological approaches for connecting transformation with future competences "from below" should therefore receive much greater attention because they stand at the centre of the socially "generative" intersection of the coming years. This happens, for example, in the new "School of Transformation" at the University of Eichstätt-Ingolstadt, where "Designing Futures" has recently been taught to business students in a consortium of future experts.

VIII

In summary, we have identified seven social pivot points, three methodological approaches, and five challenges for contemporary futures work. They obviously do not constitute a complete list, but perhaps (necessarily unfinished at present) the sketch of a first experimental map. Looking at them together can be useful for further orientation and alignment. All challenges exist at the confluence of *five* fundamental – and closely interconnected – maxims for the coming years:

1. *The future is not an objectively "normalisable" object of scientific exploration, but an essentially experimental one. It will remain so, for the future does not "exist." Therefore, a congenial institutionalisation of future work is needed that gives permanence and continuity to experimental states.*

2. *There is not one future, but many futures simultaneously, alongside and within each other and overlapping. The Aristotelian criteria of potentiality and actualisation interweave in never-ending and principally open processes.*

3. *The future must therefore also be examined for its proximity to quantum theory and reality, which is also increasingly fruitful in social science*

today. If treatises on a “quantum theory of history” (Slavoj Žižek, 2025) are emerging today, a “quantum theory of the future” is overdue.

4. *The future creates society just as society creates the future. Understanding the future as a social construct emerging from social contexts, situations, relationships, and options (Intraltation, 2024) first gives it a truly human face. Part of the future of the social sciences (Benedikter, 2024a) depends on this in return.*

5. *The future, too, consists of different “tribes” of representatives, methods, and ideological groups (Goode & Ben-Yehuda, 2024) which struggle for dominance. Conducting negotiations between them about common futures becomes an ever more important socio-political task in times of tribalism and “strong” individualization of hopes and fears.*

This fivefold maxim, which only in the exchange of its parts generates that hermeneutic circle that can explain and shape current realities, will presumably characterise our time until at least the middle of the century. The hermeneutic circle writes its own laws of the future to which most individual processes will obey. In the overall process, a contradiction arises between plurality and unity, leading to the necessity of unity in diversity. This is interestingly also the motto of the European Union, which thereby indirectly opens itself to the future. It is time to do this more explicitly. Futures science in the sense of bringing together future competences for administrations, decision-makers, and civil society becomes a prerequisite for the further path of developed societies. Politics from the municipal through the regional to the national and transnational level should now accept this situation and systematically address it.

IX

In outlook, one must quite fundamentally establish that the “pressure of the future” is felt today societally and individually no less strongly than the notorious “pressure of life” of which former US President Bill Clinton spoke in his memoirs as the central driver of contemporary politics, culture, individuals, and society. Both: the pressure of the future and the pressure of life are by now almost equal under today’s civilisational and living conditions. As a consequence, futures become increasingly important for the ideological and worldview balancing, pacification, and professionalisation of social processes. Their research can be a positive balanc-

ing element to negative developments that will inevitably also always exist within future processes. Futures are especially important for intergenerational dialogue and transgenerational justice of advanced societies.

And that means at the end of the day: A “futures maturity” (Futures Platform, 2024) of open societies in the area of foresight and anticipation is not yet given, but lies within the realm of possibility. Where the future of humanity is threatened, open societies now need the systematisation of futures competence to transversally anticipate positive – namely possible, desirable, and probable – futures and thereby make them shapeable. The cooperation of nations and cultures can profit from the rise of the ideologically rather “neutral,” yet simultaneously value-laden futures theme to become a sort of meta-civilisational roof.

References

- Alpbach Forum (2025). *Euregio Young Researchers Award*: <https://www.alpbach.org/sessions/euregio-young-researchers-award>
- Baumann, S. (2024). *World Forming: A foresight-driven transformative innovation approach*. LinkedIn post, 14 December: <https://bit.ly/3YtGBeF>.
- Benedikter, R. (2023). *Globalization: Past, Present, Future*. Oakland: University of California Press.
- Benedikter, R. (2024a). Conclusion: The Future of Futures Thinking in the Social Sciences. *Research Gate Publication*, 393492338. Available at: https://www.researchgate.net/publication/393492338_Conclusion_The_Future_of_Futures_Thinking_in_the_Social_Sciences
- Benedikter R. (2025). Antizipationspolitiken: Der Umgang mit Endlosen Unmöglichkeiten – Teil 1: Überblick über ein wachsendes Feld. *Z Außen Sicherheitspolit* 18, 165-189.
- Benedikter R. (2025). Antizipationspolitiken: Der Umgang mit Endlosen Unmöglichkeiten – Teil 2: Antizipationspolitik in der Technologie-Gesellschaft. *Z Außen Sicherheitspolit* 18, 359-386.
- Draghi M. (2024). *The Future of European Competitiveness*. Report to the European Commission, September 2024.
- Futures Platform (2024). *Foresight Maturity Development*. LinkedIn post: <https://bit.ly/4jFcRoY>.
- Goode E., Ben-Yehuda N. (2024). *Moral Panics: The Social Construction of Deviance*. 3rd ed. Cham: Springer.
- Intralation (2024). AI Doesn't Float: Rethinking Computation as Situated Process. *Intralation: Culture, Theory, Posthuman Pedagogy*: <https://bit.ly/3Z5rXKJ>.
- Kumli F. (2024). *Innovation and Transformative Innovation Foresight*. LinkedIn post, 11 December: <https://bit.ly/4pBnavB>.
- Larson R.W., Rusk N., Raffaelli M., Walker K.C., Washington T., Gutierrez V., Perry S.C., Guzman S. (2024). How youth navigate motivation across and within activity settings: A person-centered approach. *Journal of Research on Adolescence*, 34(1), 85-105.
- Letta E. (2024). *Much More Than A Market: Speed, Security, Solidarity*. Report to the European Council, April 2024.
- Livni E. (2024). Reglobalization to the rescue? The Next Phase of Globalization Is 'Reglobalization'. *The New York Times*, 5 April: <https://bit.ly/4aTQnOG>.
- Tuomi I. (2024). *Presentation Slides on Futures Literacy and AI Integration*. LinkedIn post: <https://bit.ly/49DOFia>.
- UNESCO (2025). *Futures Literacy*: unesco.org/en/futures-literacy.
- UNTRAD (2025). United Nations Unit on Non-Traditional Diplomacy: cris.unu.edu/UNTRAD.
- Weh L. (2024). A participatory scenario framework that promotes ecosystem scenarios as an approach for the environmental future. *Food and Energy Security*, 13(1), e70005.

Educare al futuro: la Future Literacy come sorgente pedagogica per curricula trasformativi

di Danilo Grasso

Abstract

Future is a constantly evolving, dynamic and transformative reality. Educating for the future is a generational need, a strategic opportunity to explore, identify and develop new skills starting from curricula and school contexts. Futures studies, a holistic and interdisciplinary field of investigation, outline current critical issues and analyse possible futures, megatrends and wild cards. This contribution focuses on the study of theoretical paradigms, from the pioneer of Future Literacy Riel Miller to Jim Dator's archetypes of futures, from David Hicks' educational model to the use of strategic foresight techniques such as horizon scanning (Washida, & Yahata, 2021) and backcasting (Piras, Bocconi, & Talamini, 2025). The crucial educational and training objective is to promote critical future thinking, capable of addressing contemporary challenges with awareness, adaptability, and resilience. From this perspective, Future Literacy is a fundamental skill for navigating an uncertain and complex future, shaping future scenarios with greater agency and autonomy. In academic contexts, in synergy with individual local, regional and national schools, there is an opportunity to develop innovative teaching tools and methodologies.

Keywords: Future Literacy, education, megatrends, skills, future labs.

Alfabetizzare ai futuri: esigenza o opportunità generazionale?

La saggistica contemporanea, di natura interdisciplinare, mette in luce con chiara evidenza il problema delle rappresentazioni "tradizionali", che mostra evidenti ricadute di matrice pedagogica e didattica, ovvero la necessità di ripensare cornici e intenti dell'educazione e della formazione (Antonacci, 2023).

Proiettarsi verso scenari futuri possibili, probabili o desiderabili significa interrogarsi su un domani incerto, ignoto. Parlare di futuro consente di conoscere profondamente la propria identità per acquisire maggiore consapevolezza di sé e per sviluppare nuove competenze, al fine di promuovere un significativo e reale impatto educativo, un'alfabetizzazione ai futuri dove

il futuro non sparisce se non ne parliamo, non lo discutiamo, non ne facciamo esplicitamente menzione. Il futuro continua a operare anche in questi casi; lavora però sottotraccia, senza che ne siamo consapevoli. Rendere espliciti i futuri possibili in via di formazione è il modo migliore per capirli, articularli e per poter prendere posizione su di essi. Alcuni di questi futuri ci possono piacere, altri meno. Se non li esplicitiamo, non possiamo fare nulla e potremmo voler intervenire troppo tardi, quando i giochi saranno stati ormai fatti (Poli, 2017, p. 18).

In questo senso, il futuro si rivela in costante evoluzione, dinamica e trasformativa. Educare al futuro è diventata un'esigenza, una possibilità per le generazioni per individuare, acquisire e promuovere nuove competenze a partire dai singoli curricula e dalle peculiarità proprie di ogni contesto formativo (Appadurai, 2004).

I *Futures Studies*, ambito di studio olistico e interdisciplinare, evidenziano le criticità presenti per comprendere i possibili scenari futuri e gli attuali e potenziali *megatrends*.

In tale prospettiva, la *Future Literacy* o alfabetizzazione dei futuri è una competenza essenziale per vivere in futuri concretamente aperti, identificando scenari desiderabili con una maggiore *agency* e incrementando il proprio *empowerment* personale e professionale (Miller, 2024).

La *Future Literacy* racchiude in sé molteplici dimensioni, focalizzate

in the sense that through practice people invent and redefine the way they 'use-the-future', and it is constructive in so far as the constant 'use-of-the-future' plays a role in building up the world around us – including why and how we anticipate (Misuraca, Codagnone and Rossel, 2013). The challenge of developing an analytical framework for understanding FL, already a moving target, is compounded by the fact that many theories such as complexity and anticipatory systems theories, and practices such as action learning and collective intelligence knowledge creation (CIKC) processes that enable people to sense and make-sense of FL are only now starting to appear in explicit and coherent form (Miller, 2018, p 18).

Dalle parole di Miller si evince come la *Future Literacy* (Miller, 2018) si configuri come competenza fondamentale per generare nuove consapevolezze sui futuri, per sviluppare nuovi strumenti e pratiche didattico-educative capaci di fronteggiare le sfide attuali e anticipare le esigenze del

domani, in una prospettiva strategica e previsionale di stampo sociale, culturale, politica, economica per i *future holders* (Kznaric, 2023).

Obiettivo cruciale nel panorama educativo e formativo è promuovere un pensiero futuro critico, volto a preparare le generazioni non nate a decostruire le sfide e i preconcetti della contemporaneità con consapevolezza e resilienza.

In tale scenario risulta possibile realizzare, in modo partecipativo con le istituzioni scolastiche, innovativi strumenti e metodologie pedagogiche per un cambio di paradigma nell'educazione odierna, in cui i futuri non sono pensati ma vissuti come presente, incerto e complesso (Morin, 2015). Alfabetizzare ai futuri

entails the capacity to decipher and categorize as well as produce (design, conduct and interpret) explicit (volitional and intentional) processes of anticipatory knowledge creation, as a necessary and ordinary skill. Future literacy, like language literacy, involves the acquisition of the know-what, know-how, know-who and know-why – to which we could also add problems of know-when [and know-with-whom] – that are required to deploy anticipatory systems appropriately – i.e. to be fit for purpose. Future literacy is the knowledge and skill of how to 'use-the-future' (Miller, Poli & Rossel, 2018, p. 58).

In tale prospettiva si evidenzia come, attraverso la *Future Literacy*, compito cardine dell'educatore è pensare e vivere per le prossime generazioni, adoperando una mentalità e un approccio sistemico anticipatorio (Miller, 2021).

Proiettato nei differenti scenari futuri (possibili, potenziali, probabili, desiderabili, preferibili, plausibili, impensabili, previsti), ogni individuo ha l'opportunità di agire nel presente, riflettendo su come le scelte compiute oggi delineano le azioni delle future generazioni (Poli, 2024).

Le scelte e le azioni di ogni individuo, presente e futuro, sono contraddistinte da un'unica, reale consapevolezza individuale e collettiva: il tempo è l'elemento centrale che determina l'intero percorso dell'esistenza umana, racchiusa nella duplice dimensione del finito e dell'infinito, del presente e del futuro, maturando e coltivando una prospettiva del retaggio (Scordato, Koch & Miller, 2022).

Il primo paradosso del tempo è inerente alla consapevolezza che ognuno

ha di vivere in un tempo che precedeva la sua nascita e che continuerà dopo la sua morte. Questa consapevolezza individuale del finito e dell'infinito vale simultaneamente per il singolo e per la società. Infatti l'individuo che si trasforma, cresce e poi invecchia, prima di scomparire un giorno o l'altro, assiste in quel mentre alla nascita e alla crescita degli uni e all'invecchiamento e alla morte degli altri. Invecchia in un mondo che cambia, se non altro perché gli individui che ne fanno parte invecchiano anche loro e vedono generazioni più giovani prendere progressivamente il loro posto (Augé, 2020, p. 7).

Tale paradosso temporale trova fondamento nella maturata presa di coscienza di una mentalità del lascito. Mentalità, questa, derivante da una formazione e da un'alfabetizzazione ai futuri, nonché da una logica di pensiero che vive il domani con possibilità, desiderio di trasformare e migliorare lo *status* attuale della società (Annacontini, 2023).

Pensare i futuri: passato e presente come ponti per costruire un domani consapevole

Le azioni compiute da chi ci ha preceduto determinano gli eventi odierni e le scelte che realizzano l'oggi consentono di provare ad anticipare e prevedere le esigenze del futuro. È dalle necessità, frutto delle riflessioni sul passato e sul presente, che emergono e si costruiscono i possibili scenari futuri (Jaquinta, 2025). In quest'ottica il futurologo Jim Dator racchiude, all'interno del suo modello teorico dei quattro futuri o *four futures*, la possibilità di esplorare il futuro in differenti e probabili scenari: crescita continua, collasso, disciplina e trasformazione (MacAskill, 2023).

It is not possible to think usefully and creatively about the future of anything until you understand its rationale for coming into existence, the many different facets of its past. [...] Until people are able to vent their concerns and/or satisfactions with the present, they will often be unwilling and unable to think usefully about the future. [...] It is absolutely essential that everyone have some sense of what is likely to be “new” about the future, as well as what aspects from the past and the present might or should be brought forward into the future (Dator, 2009, pp. 2-3).

Dalle parole di Dator si evidenzia come per poter pensare il futuro è fondamentale comprendere il passato nelle sue molteplici sfaccettature e peculiarità, vivendo il presente in un'ottica avveniristica, guardando al domani mediante la produzione di proiezioni sui possibili futuri (Mandich, 2023).

Tali proiezioni si raggruppano in quattro archetipi. Nello scenario della crescita continua, le tendenze attuali progrediscono con costanza. Nello scenario del collasso si identificano le problematiche che portano ad una progressiva regressione della società fino al completo fallimento, da cui può generarsi una rinascita o un inarrestabile *default*.

Nel terzo scenario, quello della disciplina, il contesto sociale favorisce un clima di gestione e coordinamento generale delle attività e delle azioni, scegliendo equità e stabilità a discapito dell'eccessiva crescita, preservando il proprio *status quo*. Nell'ultimo scenario di Dator, quello della trasformazione, il futuro immaginato è contraddistinto da un radicale cambiamento, una significativa metamorfosi della società che può rivelare perplessità e potenziali rischi e, al contempo, inedite opportunità di crescita e di profonda trasformazione individuale e collettiva.

La caratteristica distintiva degli scenari teorizzati da Dator emerge nella duplice dimensione, identificabile nelle categorie dell'opportunità e del pericolo, cruciale per esplorare ogni scenario alternativo futuro e per comprendere quali possano essere le scelte e le azioni migliori da attuare nel presente.

In tale prospettiva, la *Future Literacy* (Miller, 2007) assurge a sorgente pedagogica, capace di proiettare le menti del singolo e della collettività in scenari futuri alternativi, aperti ad ogni possibilità e consapevoli della rilevanza di trasformare e adattare i *curricola* educativi e formativi a seconda delle esigenze e delle situazioni odierne e potenziali future.

These four futures are “generic” in the sense that varieties of specific images characteristic of them all share common theoretical, methodological and data bases which distinguish them from the bases of the other three futures, and yet each generic form has a myriad of specific variations reflective of their common basis. Also each of the alternatives has “good” and “bad” features. None should be considered as either a bad or a good future per se. There is no such thing as either a “best case scenario” or a “worse case scenario”. Also, there is no such thing as a “most likely scenario”. In the long run, all four generic forms have equal

probabilities of happening, and thus all need to be considered in equal measure and sincerity (Dator, 2009, p. 7).

Nell'elaborazione di possibili immagini di futuro, David Hicks, noto pioniere della *futures education*, riflette e focalizza i propri studi sull'assenza di futuro nell'educazione tradizionale e nei *curricula* scolastici. In tal senso, la *Future Literacy* favorisce lo sviluppo di immagini e pensieri del futuro, finalizzati a promuovere nei discenti un maggiore senso di responsabilità e di *agency*, motivando le scelte e le azioni attuali per definire il futuro.

The argument that lies behind initiatives such as these is that we cannot fully understand life today in our own communities unless we set this in the wider global context. What happens elsewhere in the world constantly impacts on our daily lives whether this is international finance, food, fashion, crime, the weather or popular music. Education thus has a central role to play in helping create citizens who can think and act globally as well as locally. This is no easy task for at heart this is about how we help young people understand their interconnections with others and how we help them make sense of the human condition. On the one hand humans are capable of great compassion, altruism and vision and on the other great cruelty, selfishness and destruction (Hicks & Holden, 2007, p. 4).

Attraverso strumenti e pratiche didattiche che guardano al futuro, è necessario agire per trasformare gli studenti di oggi in cittadini attivi, resilienti, promotori del cambiamento e precursori di un domani sostenibile.

Per educare al futuro, le istituzioni scolastiche hanno il compito di alfabetizzare ai futuri le generazioni attuali e, individuando la *Future Literacy* come sorgente pedagogica, risulta possibile progettare e ri-orientare gli odierni *curricula* in trasformativi, evolutivi, pionieristici.

Per promuovere nuove competenze di alfabetizzazione per il futuro, si possono individuare e trovare utili strategie nelle azioni di matrice laboratoriale, quali il workshop, in cui acquisire innovative *skills* in contesti formali e non formali.

Tali competenze trovano spazio nell'applicazione pratica di processi strategici quali *l'horizon scanning* (Nemorin, Vlachidis, Ayerakwa & Andriotis, 2023), la pianificazione di scenari (Cordova-Pozo & Rouwette,

2023), il *backcasting* (Ziegler & Porto-de-Oliveira, 2022) e la previsione strategica nello sviluppo di competenze anticipatorie comprensibili e utilizzabili dagli insegnanti (Bassi & Cardone, 2023).

Nell'applicazione pratica di tali processi strategici è possibile individuare e prevedere le possibili conseguenze, derivanti dalle azioni e dalle scelte compiute dal singolo e dalla collettività. In tale prospettiva emerge il rapporto redatto dall'UNESCO nel 2023, dal titolo *Re-immaginare i nostri futuri insieme* e il documento dell'ONU del 2024, intitolato *Patto per il futuro*. In entrambi i documenti si delineano scenari educativi e formativi futuri, volti a riflettere sul presente della scuola, sulla necessità di promuovere competenze innovative, che consentano ai docenti di mostrarsi preparati con le esigenze generazionali, in costante mutamento. Nel rapporto dell'UNESCO si riscontra come

nelle scuole del futuro gli studenti e le studentesse potranno non essere più soggetti alle limitazioni delle aule convenzionali, continueranno ad avere bisogno di un impegno costante con i compagni di classe, con tutte le gioie e i dolori che l'apprendimento condiviso comporta [...]. Per quanto dobbiamo proteggere lo spazio sociale della scuola, non è necessario che sia chiuso tra quattro mura. Può essere aperto e flessibile e attingere a un'ampia gamma di risorse sociali, culturali e ambientali. Vincolare l'educazione ad aule uguali per tutti limita l'apprendimento e riduce il ventaglio di possibilità e opportunità che la scuola dovrebbe creare (UNESCO, 2023, p. 101).

Proiettandosi in un futuro indefinito emerge come il contesto educativo e formativo necessita di alfabetizzare ai futuri docenti e discenti, con l'obiettivo di mostrarsi e dimostrarsi preparati ad ogni scenario ed eventualità.

Allo stesso tempo l'ONU sottolinea nel testo del settembre del 2024 come

The promotion of intergenerational solidarity, as well as intergenerational dialogue, and social cohesion is an indispensable part of the foundation for the prosperity of future generations and, in this regard, the role of families and family-friendly and family-oriented policies as contributors to sustainable development must be recognized (ONU, *The Pact of the future*, All. A, 2024, p. 53).

Essenziale per la scuola è costruire una rete sociale, fondata sui principi, obiettivi e valori condivisi, attraverso cui riconoscere l'importanza di attuare cambiamenti che non siano estemporanei e volti al presente con uno sguardo al passato, ma che manifestino una reale visione verso futuri aperti, che mostrino educatori universalmente uniti nella realizzazione di modelli educativi e di pratiche didattiche che possano guidare e accompagnare oggi gli studenti del domani.

Conclusioni

Il futuro è complesso, dinamico, mutevole. Educare al futuro rappresenta la possibilità per comprendere il presente in un'ottica avveniristica, capace di rilevare e promuovere modelli pedagogici volti a sviluppare e acquisire nuove competenze.

A partire dai curricula e dai contesti scolastici e accademici, alfabetizzare ai futuri è una competenza essenziale per vivere in futuri realmente aperti, identificando scenari trasformativi, al fine di fronteggiare le sfide attuali e anticipare le esigenze del domani.

La *Future Literacy*, come emerso dagli studi e dal modello teorico di Riel Miller, dalla teoria dei *Four Futures* di Jim Dator e dalla *futures education* di David Hicks, diventa sorgente pedagogica per progettare e concretizzare curricula scolastici che pensano e vivono il presente in prospettiva futura. L'obiettivo educativo e formativo cruciale è promuovere un pensiero futuro critico, capace di affrontare e decostruire le sfide della contemporaneità con consapevolezza e resilienza. Processi strategici come l'*horizon scanning*, lo *scenario planning* e il *backcasting* supportano gli insegnanti nello sviluppo di competenze anticipatorie comprensibili e utilizzabili in contesti formativi.

In tal senso, rilevante è la riflessione di MacAskill, dove l'attenzione sul futuro comincia dalle priorità del presente e si proietta verso orizzonti di futuro non visibili ma pensabili e presagibili.

Poiché la durata potenziale del futuro a lungo termine è così grande – milioni, miliardi o addirittura migliaia di miliardi di anni – la nostra attenzione dovrebbe essere rivolta, in primo luogo, a quali situazioni potrebbero essere le più persistenti. Poi, come seconda priorità, possiamo pensare alla significatività e alla contingenza (MacAskill, 2023, pp. 57-58).

Bibliografia

- Annacontini G. *La sfida pedagogica dell'IA: Dalla contrapposizione umano-artificiale alle soggettività future*, "Cultura pedagogica e scenari educativi", vol. 1, n. 2, 2023.
- Antonacci F. *Il futuro che disegna il presente. Per un'inversione della linea temporale ad opera della speranza*, "Studi Ecumenici", vol. 46, 2023.
- Appadurai A. *The capacity to aspire: Culture and the terms of recognition*, in *Culture and Public Action. A Cross-disciplinary Dialogue on Development Policy*, Stanford University Press, Redwood City, 2004.
- Augé M. *Che fine ha fatto il futuro?*, Elèuthera, Milano, 2020.
- Bassi M., Cardone S. *Metodologie per l'orientamento consapevole tra innovazione didattica e riflessività professionale: percorsi di formazione per docenti di scuola secondaria*, "Annali online della Didattica e della Formazione Docente", vol. 15, n. 26, 2023.
- Cordova-Pozo K., Rouwette E.A., *Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews*, "Futures", vol. 149, 2023.
- Dator J., *Alternative futures at the Manoa School*, "Journal of Futures Studies", vol. 14, n. 2, 2009.
- Hicks D., *Lessons for the future: The missing dimension in education*, Trafford Publishing, Victoria BC, 2006.
- Hicks D., Holden C., *Teaching the global dimension*, Routledge, Oxford, 2007.
- Iaquinta T., *Coniugare il futuro senza futuro. Dalla diseducazione linguistica alla diseducazione progettuale*, "Annali online della Didattica e della Formazione Docente", vol. 17, n. 29, 2025.
- Kzarnic R., *Come essere un buon antenato*, Ambiente, Milano, 2023.
- MacAskill W., *Che cosa dobbiamo al futuro*, Baldini+Castoldi, Milano, 2023.
- Mandich G., *Sociologie del futuro*, Meltemi, Milano, 2023.
- Miller R., *Futures literacy: A hybrid strategic scenario method*, «Futures», vol. 39, n. 4, 2007.
- Miller R., *Introduction: Futures literacy – Transforming the future*, in *Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century*, Routledge, Londra–New York, 2018.
- Miller R., Poli R., Rossel P., *The discipline of anticipation: Foundations for futures literacy*, in *Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century*, UNESCO, Paris, 2018.
- Miller R., *La futures literacy UNESCO, 2021*: <https://bit.ly/4qJTgpH>.
- Miller R., *Liberating the human imagination: Futures literacy and the diversification of anticipation*, in *Handbook of Futures Studies*, Edward Elgar Publishing, Northampton (MA), 2024.
- Morin E., *Insegnare a vivere*, Raffaello Cortina, Milano, 2015.
- Nemorin S., Vlachidis A., Ayerakwa H.M., Andriotis P., *AI hyped? A horizon scan of discourse on artificial intelligence in education (AIED) and development*, "Learning, Media and Technology", vol. 48, n. 1, 2023.
- ONU *Patto per il futuro*, 2024: un.org/en/summit-of-the-future

- Piras V., Bocconi S., Talamini F., *Empowering students to reimagine technological futures: A toolkit for critical and anticipatory thinking in secondary education*, in *ICERI2025 Proceedings*, IATED, 2025.
- Poli R. (a cura di), *Strategie di futuro in classe. Esperienze, metodi, esercizi*, IPRA-SE, Rovereto, 2017.
- Poli R., *Introduction: The subtle interplay between futures studies and anticipation theory*, in *Handbook of Futures Studies*, Edward Elgar, Cheltenham, 2024.
- Scordato L., Koch P., Miller R., *Futures literacy in transformative innovation policy. Report of the Futures Literacy Laboratory 2021*, 2022: <https://bit.ly/3YxvYHO>.
- UNESCO, *Re-immaginare i nostri futuri insieme*, UNESCO, Parigi, 2023.
- Washida Y., Yahata A., *Predictive value of horizon scanning for future scenarios*, "Foresight", vol. 23, n. 1, 2021.
- Ziegler R., Porto-de-Oliveira L.C., *Backcasting for sustainability: An approach to education for sustainable development in management*, "The International Journal of Management Education", vol. 20, n. 3, 2022.

Ritmi artificiali nella programmazione spaziale di comunità “protette”

di Michelangelo Pascali

Abstract

How can artificial intelligence contribute to the reduction of criminal and deviant acts when applied to environmental design? What does the prevention of such acts through spatial design entail in itself, and what would it imply if implemented through predictive automation algorithms? How would the definition of acts, subjects, and places – and their respective qualities, both as premises and outcomes of these processes – be established and achieved through the procedures thus activated and implemented? Which acts, subjects, and places would be prioritized in such analyses? And what would be the legal and social consequences of all this?

Keywords: CPTED, Artificial Intelligence, cities, crime, deviance.

*«Machines don't make mistakes.
They perfectly execute the mistakes put into them»
(Hazard, *A hard problem*, 2021)*

Anticipazione e reazione per atti devianti e criminali tra questioni socio-ambientali e prospettive tecnologiche

La “doppiezza” del rapporto umano con i luoghi può essere rilevata proprio partendo dal percorso etimologico della parola «spazio», derivante dal latino «spatium», indicante un'estensione, ma anche un intervallo, probabilmente connesso a «patēre», che sta per «essere aperto»¹, a sua volta originato dalla radice protoindoeuropea «(s)peh₂-»², il cui signifi-

¹ *Spazio*, 2025: <https://www.treccani.it/vocabolario/spazio/>.

² *Space*, 2025: <https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Definition%3ASpace?utm>.

ficato è appunto correlato al concetto di qualcosa di esteso o ampio. Pare, quindi, con un processo quasi di enantiosemia, che si sia passati dal senso dello sconfinato o del non confinato (accezione che si scorge anche nell'uso del termine come vuoto per la scrittura di testi o partiture) a quello prevalente del delimitato/delimitabile, così producendo una sorta di tensione nominativo-concettuale scaturente dall'accessione dell'uso 'addizionato' della distensione e del contenimento.

Sulla scorta di tali suggestioni, può intendersi come lo spazio sociale sia "connaturalmente" interessato da spinte di ampliamento e limitazione, di definizione e controllo. Corrispondentemente, l'attuazione di piani di prevenzione e di repressione di atti devianti e criminali può passare attraverso programmazioni di vario tipo, di "avviamento" e di "ostruzione", che possono coinvolgere in varia maniera individui, relazioni e, precisamente, ambienti.

All'interno di quadri amplissimi e pure disomogenei, le teorie che pongono l'accento sull'importanza della progettazione ambientale – anche coerentemente con la macroarea criminologica formata dalle teoriche "dell'opportunità" – permettono di sottolineare l'influsso del dato spaziale in funzione della costituzione e della facilitazione di comportamenti umani socialmente significativi. L'orientamento *ab origine* del territorio immaginato ed *ex post* di quello presente potrebbe così beneficamente portare a una società internamente meno "preoccupante", per istituzioni e individui, se non proprio "conflittuale" in minor grado o persino più "pacificata", quantomeno in merito a manifestazioni tipicamente disvolute.

I necessari appianamenti attuati per l'elaborazione di modelli "virtuosi", più o meno esportabili, risponderebbero a esigenze effettive di tutela sociale, rischiando, però, pure in quanto esiti di posizioni contingenti, di produrre uniformizzazioni eccessivamente trancianti a danni di categorie sociali e, di rimando, di essere talora diretti verso interessi troppo specifici.

Coniugare tali approcci con le crescentemente pervasive strumentazioni algoritmiche, tanto più se connesse a sistemi cosiddetti di intelligenza artificiale, riporta, inoltre, con innovati contenuti e diverse urgenze, ai problematici nessi intercorrenti fra mete di portata generale e rispetto dei diritti di ciascuno, laddove quanto statisticamente dichiarato e informativamente assimilato non appare sempre giuridicamente ammissibile. Sotto questo aspetto, si avrebbe un'"esponenziazione" degli asseriti caratteri di

“oggettività” e “assolutezza” di quel che è posto in essere, con il supporto di un assegnamento sociotecnico a formidabili potenze di calcolo e di gestione impropriamente viste come “neutrali”.

Non da ultimo, una co-pianificazione socioinformatica di questo tipo va correlata criticamente alla sfera del mutamento sociale, per come accolto, orientato o subito, affinché, dinanzi a quella classica dicotomia di “luoghi aperti” e luoghi chiusi”, sempre sottesa nei paradigmi di riferimento, non vada automaticamente a corrisponderne un'altra: quella di “futuri dischiusi” e “futuri preclusi”.

Tecniche di previsioni programmatiche del disvoluto ed esclusione dell'inatteso

Appare un elemento implicito, nella schedulazione di qualsiasi attività sociale complessa, il doversi affidare a una tecnica che permetta di indicare e di scandire i ritmi con i quali i processi umani devono essere svolti.

Con la crescita delle tecnologie odierne, non si può quindi prescindere, almeno in via ipotetica, dal riferirsi alle abilità informatiche, e in particolare a quelle relative all'automazione computazionale, che possono divenire rilevanti proprio nella loro attitudine a muoversi in chiave di co-programmazione.

Applicare tali strumenti all'ambito della prevenzione del crimine attraverso la progettazione ambientale consentirebbe di poter gestire (e sintetizzare) un'enorme massa di dati in funzione ausiliaria, comportando anche una certa delega, mediata o immediata, ai sistemi informatici, per quel che concerne l'individuazione degli scopi generali e l'evidenziazione specifica dei punti su cui prestare cura e conseguentemente agire, secondo le modalità presentate come massimamente valide.

Chiaramente, muovendosi in ottica “dataistica”, tanto la finalità quanto l'efficienza, così elaborate, dovrebbero essere confrontate con la totale complessità sociale, i cui dati reali possono sfuggire alle partiture tratteggiate, nonché con la complessiva architettura giuridica costituzionale, ove la considerazione del “non prevedibile” può dirsi presente proprio nelle disposizioni a tutela di principi fondamentali.

D'altronde, è per l'appunto la propensione all'“inatteso”, in un paradigma esistenziale di apertura sperimentale al nuovo nella protezione (limitata) dell'esistente, che ha reso possibile il progressivo passaggio

umano da uno stadio prevalentemente biologico-animale a uno socio-tecnico – o, meglio, la loro ibridazione a spirali ricorrenti, ma finalizzate –, grazie anche alla presenza di sostanze ridondanti che hanno consentito (consciamente o meno) la mutazione dell'individuo in uno al mutamento ambientale (e inversamente). In questo, l'“errore” potenziale è stato tanto limitazione e arresto tanto occasione e diverso punto di partenza. Un programma informatico “perfetto” e perfettamente lineare (per quanto complessamente reticolato) resterebbe evidentemente fuori da tali premesse e successioni evolutive. Da un'altra angolatura, insomma, caso ed esperienza si combinano lungo vie contorte e talora spezzate, cosicché la raccolta del già avvenuto non indica necessariamente quel che va a venire.

Certezza e intelligenza nell'ambito di una progettazione ambientale algoritmicamente sostenuta

Con questi preamboli, andando a procedere all'integrazione delle diverse attività di disegno spaziale con sistemi predittivi cosiddetti “intelligenti”, va detto che la posizione per cui l'ambiente antropico possa favorire modelli di condotte umane, se non addirittura condizionare probabilisticamente azioni criminali, è già in sé frutto di una precisa posizione teorica, che si fonda, in ogni modo, su studi di rilevazione di indubbia utilità. Proprio perché ciò parrebbe avvalorato da attività e procedimenti di rilevamento, si potrebbe beneficiare della capacità informatica di analizzare grandi quantità di contenuti e di individuare schemi sottesi, non visibili, nelle logiche della loro ripetizione (e così volgersi adeguatamente ai fini socialmente indicati).

Grazie a questo, si avrebbe non solo un più avanzato stadio dell'identificazione pronosticante delle aree di criticità (e quindi di stimolo “scientifico” alle risposte che devono essere fornite al riguardo), ma anche un'ottimizzazione dell'ideazione spaziale stessa (dinamica, adattiva e basata su fatti “certi”), che orienterebbe – politicamente – gli interventi urbanistici e architettonici in modo pressoché “inevitabile”. Non soltanto in termini disincentivanti gli atti banditi, bensì – al limite – pure in ordine al predisporre proattivamente ai cambiamenti normali (e programmaticamente attesi) nei comportamenti sociali e, così, all'automaticamente gestirli.

Rispetto ai suoi cardini fondamentali, il mantenimento dello spazio

secondo le qualità ottimali stabilite tramite una progettazione sociologicamente ecologica di stampo puramente pratico apparirebbe oramai congiunto alle aree della sorveglianza ‘naturale’ (attinente alla visibilità dei luoghi), della demarcazione controllata degli accessi (che ripropone la segmentazione sociale dello spazio), del rafforzamento del sentimento di proprietà individuale e di bene comune (direzioni non sempre tra loro armoniche), organicamente alla posizione teorica per cui il crimine va visto in controluce rispetto alle condizioni materiali e relazionali (non necessariamente formali) presenti, tradizionalmente omesse nell’impianto razionalistico della penalità (rispetto a cui si osserverebbe una nota asimmetria tra ciò che ci si aspetta dal sistema legale attraverso la deterrenza sanzionatoria e ciò che in effetti ne consegue in quanto a prevenzione criminale: Paternoster, 2010). In senso strumentale, dunque, l’intelligenza computazionale, in particolare attraverso l’apprendimento automatico e la visione artificiale, può sembrare così idonea per sorreggere, con più precisione e meno dispendio di mezzi, corrispondenti analisi anticipatorie basate su dati storici di criminalità, monitoraggi in tempo reale con reti di videosorveglianza interattive, simulazioni di scenari urbani allo scopo di testare ipotetici interventi, combinando euristicamente dati provenienti da fonti eterogenee (informazioni prettamente geografiche, promozioni da reti sociali mediatiche, segnalazioni personali, sensoriamenti contestuali e altro ancora). Utilizzando quindi algoritmi predittivi, sarebbe possibile, con accuratezza e completezza maggiore, identificare zone ad alto rischio di criminalità, valutare l’efficacia di azioni di impatto ambientale, pianificare modifiche strutturali che favoriscano la sicurezza pubblica e privata. In questo modo, con la vigilanza attiva sostenuta da un’ispezione computerizzata, in uno all’assunzione di sistemi di elaborazione artificiale dotati di riconoscimento comportamentale, si sarebbe in grado di segnalare tempestivamente attività sospette, supportando così l’operato delle forze dell’ordine, producendo rapporti impiegabili per una gestione attiva del territorio, in particolare pubblico.

Il futuro della profilassi dal crimine – e, in generale, delle attività a tutela dell’ordine sociale – sembrerebbe perciò passare per aree “intelligenti”, resilienti e progettate su misura delle reali dinamiche sociali, che sappiano, da questa gradazione, affrontare il problema sociale rappresentato dallo spazio e da tutte le “popolazioni”, non aprioristicamente identificabili appieno, che ne modellano le forme, producendone usi e ruoli non univoci (cfr. Savino, 2012, p. 80)

L'ambiente umano si configurerebbe, pertanto, sempre più secondo i caratteri di un piano sociale cibernetico, dove la tecnologia digitale non fornisce solo una copertura informativa del reale, bensì appare integrata ad esso.

Ovviamente, è da vedere, in merito, come per mezzo dell'adozione di tecniche precise si possa cooperare per generare reale "valore sociale" e, ancor più, che declinazione di valore premettere e ricercare nella sostanziazione dell'idea astratta legata a tale locuzione.

Le perenni questioni sulle letture socio-individuali di tecniche apparentemente "obiettive"

Nondimeno, nella prevenzione fattiva del crimine, è da dire che va distinta la pratica in sé e quella sostenuta informaticamente, con conseguente separazione dei tipi di rischi, i quali possono attenersi, soprattutto, alle fasi delle progettazioni ambientali in base alle procedure cui si ispirano e che alimentano (anche se amplificati tecnologicamente) oppure afferire, esclusivamente, alla traduzione algoritmica degli elementi. Pertanto, pericoli relativi all'area della *privacy* e della riservatezza nella raccolta di dati "grezzi" e "semi-lavorati" che siano testimonianza e profezia di eventi vanno (solamente) a essere declinati in maniera più complessa per l'adozione di tali ausili artificiali, ma quelli riguardanti i *bias* algoritmici e la dipendenza da tecnologie non trasparenti hanno manifestamente una declinazione propria dell'ambito tecnologico³. Ognuno di tali rilievi merita poi attenzione anche in ordine ai legami fra le diverse sfere del reale. *Exempli gratia*, è ormai noto che l'addestramento su *dataset* può incorporare preesistenti inesattezze socioculturali (in forma di pregiudizio), che possono pure essere collegabili a quegli errori concettuali psicologicamente e neurologicamente rilevanti (in veste di distorsione dei pensieri), con risultanti

³ Senza qui voler immaginare impliciti effetti di estraniamento per una trasformazione (fantascientifica) dell'ambiente abitativo protettivo in un qualcosa di "distortamente" oppressivo (come immaginato per le stesse mure domestiche: Ferrari, 2024), sono certo da considerare le direttive di governo di procedure automatizzate stabilmente fondate su presupposti dati e orientate alla possibile rideterminazione delle modalità con le quali raggiungere i fini stabiliti.

potenziali cicli di conferma⁴ tendenti a riprodurre interventi discriminanti e, non ultimo, a non prevedere pericoli sostanzialmente o formalmente caratterizzati da novità (soggettive o territoriali).

Ciascun dato assunto alla sorgente e utilizzato per le programmazioni in questione appare, d'altronde, dotato di una certa criticità, in ordine alla sua rispondenza (al) reale (dalle statistiche delle denunce e degli interventi messi istituzionalmente in moto dalle querele agli indici di vittimizzazione, dai rapporti d'"impressione" sull'insicurezza alla registrazione delle conseguenze materiali di atti criminosi e devianti, e via dicendo) e anche proprio alla sua significatività legata a una necessaria parametrizzazione (pure alcuni elementi all'apparenza neutri, come, per esempio, il tasso di luminosità, vanno ad essere il risultato dell'indice adoperato oltre che al senso che gli viene interpretativamente attribuito (a seconda di quanto ricercato). Significativamente, accantonando qui le retoriche in materia (cfr. della Ratta-Rinaldi, Ioppolo, Ricotta, 2012), la divulgata "crisi della sicurezza" è, assai più spesso, "crisi del senso di sicurezza"; ineffettiva nell'indicare lo stato della sicurezza in sé, tanto più che l'istituzione di forme ambientalmente "blindate" di protezione può andare a incrementare il senso di insicurezza percepito (cfr. Peluso, 2017), talora anche più che della presenza di segni di "inciviltà" (Triventi, 2008).

I luoghi appaiono caratterizzati da condizioni complesse e varcati da idee che intervengono e influiscono fattivamente sulle impressioni elaborate rispetto ai caratteri correnti, generando diversi equilibri tra opposti posizionamenti (cfr. Amerio, 2003). La problematicità, dunque, è innanzitutto legata al rapporto fra numeri presenti e stima dei fenomeni che intendono rappresentare, ma è anche relativa a significati e valori che si ritiene esprimano i singoli tipi di dati, nelle loro "filiera" considerati, avendo appreso che l'oggettività nelle scienze umane risulta più un proclama ideale che uno stato di fatto.

Sullo sfondo, così, ritorna il rischio di proporre soltanto un diverso modello di una visione meccanicistica della realtà, per cui il pensiero analitico regge un riduzionismo algoritmico in nome di una proposta di principio di utilità presentato come incontrovertibilmente oggettivo.

L'apparente affidabilità di un sistema certamente di comodo utilizzo potrebbe favorire, alla base, il passaggio, non solo operativo, ma anche

⁴ Anche riflessi in ipotetici "dialoghi tra bot"

concettuale, dall'analisi complessa – e intrinsecamente controvertibile – di una realtà sociale necessariamente intricata a progetti di risoluzione sequenzialmente lineari di ciò che si assume come inerente a dilemmi piani e di non contestabile risolvibilità.

Se gli accoppiamenti algoritmici – qualificati o meno come dotati di “intelligenza” – seguono dinamiche di somiglianza, di affinità e di consuetudine, non può negarsi, in proposito, che vi sia l'eventualità di non elaborare le relative informazioni mediante una logica critica consequenziale e di renderle invece operativizzabili attraverso dinamiche associative (in linea con le comunicazioni digitali prevalenti fatte di espressioni e percezioni e non ancorate al pensiero riflessivo).

In aggiunta, questo s'incrocia con quelle impostazioni di programmazione in qualche misura discese da (e poi rafforzanti) aspetti d'inerzia sistemica nelle pratiche operative consolidate, consonanti con le narrazioni dominanti sui problemi sociali di devianza e di criminalità.

Rischi di inversioni e competenze “comunitarie”

In definitiva, potrebbero instaurarsi (e algoritmicamente espandersi) giudizi su connessioni di causa-effetto di tipo “invertito”, leggendo le dinamiche sociali come assolutamente presenti e non presenti perché osservate. Anche in questo, potrebbe esservi un'impropria confusione fra “comprensione” e “sincronizzazione”.

Di sicuro, per inciso, si assiste a una certa ambiguità nell'uso dell'aggettivo (indubbiamente ‘alla moda’) “intelligente” per qualificare (e avallare) realtà tecnologicamente potenziate (si pensi, per quel che ci riguarda, alla diffusa e talora confusa definizione di “*smart city*”, *et cetera*). Anche rispetto a siffatte presentazioni, che potrebbero accompagnare percorsi di devoluzione tecnologica con un senso di rassicurante seduzione, bisognerebbe così costantemente interrogarsi se i mandati algoritmici per la risoluzione di problemi socialmente ansiogeni non abbiano pure tratti di confortevole escapismo. E cosa davvero sia stato posto nelle pieghe dei funzionamenti di programmi informatici attrattivi ma opachi rispetto alla loro controllabilità⁵.

⁵ Sebbene la tensione debba essere quelle del richiedere “spiegabilità” delle relative

Di converso, però, la valenza anche trasformativa della cognizione sintetica non pare confinabile a un mero ampliamento statistico delle possibilità ipotizzabili, ma emerge dalla sua idoneità a costituire ed essere un vettore per la relazionalità operativa di concetti. Fra l'altro, da procedure algoritmiche possono provenire stimoli all'intelligenza “naturale” e “artificiale”.

In tutti i modi, deriva progressivamente da queste tecnologizzazioni una rete di relazionalità sociale automatizzata che si sovrappone e, in taluni casi, si sostituisce alle relazioni sociali ‘umane’.

In questo, se la massimizzazione dei riscontri programmabili legati all'uso delle risorse esistenti passa pure per un progressivo coinvolgimento delle comunità (anche con le loro pratiche di prevenzione passiva), la partecipazione informata (e “attenta”) delle stesse andrebbe considerata non soltanto come parte di un protocollo da adempiere o un mero tassello servibile per obiettivi mirati (quali, emblematicamente, il limitato controllo del degrado urbano e il fornire per vie più economiche argini al vandalismo, anche mediante l'interiorizzata assunzione di una difendibilità come elemento “privato” dello spazio pubblico), ma un fattore decisionale imprescindibilmente da contemplare nei processi di pianificazione eco-sociali (che altresì possa, in parte, se opportunamente misurato e criticamente inserito in dinamiche valutative, fare da contrappunto agli accenti dissonantemente posti). Da recepire, beninteso, ma non in senso necessitante, laddove le proposte (magari impastate di preconcetti) sui rinforzi territoriali “naturali” scorrono attraverso la stigmatizzazione meccanica dell’“estraneo” quale “intruso” (comunemente apportatore di rotture dei codici di comportamento tradizionali di convivenza e, non caso, annoverabile tra i componenti principali che generano la domanda di sicurezza: Cardia, 2014, p. 70). Peraltro, è stata evidenziata, in termini di sicurezza, la positività di una visione dello spazio pubblico orientata all'inclusione, che ne sostenga una vitalità poggiante su molteplici e durature funzioni tramite pratiche di animazione sociale, non derivanti da caratteri strettamente materici (Esposito De Vita, Acierno, Ragozino, 2014, p. 1287).

procedure, anche adottando adeguati registri di “certificazione” (Bertassi, 2018), risulta però connaturatamente poco percorribile accedere alle “scatole nere” dell'intelligenza artificiale (Olvera, 2025).

In ordine a future prospettive, quindi, se l'integrazione tra intelligenza artificiale e progettazione ambientale può anche rappresentare una sezione promettente per la sicurezza urbana e una frontiera comunque da attraversare, appare tuttavia essenziale uno sviluppo responsabile, che non soltanto coinvolga amministratori, urbanisti, informatici, forze dell'ordine e pure cittadini, ma che sia altresì sostenuto da adeguate valutazioni e contenuto da precise statuizioni giuridiche, formate in un *iter* che non può che essere multidisciplinare. Peraltro, rispetto a un singolo profilo, bisogna tenere in conto che i sistemi informatici fondati su meccanismi di autoapprendimento, benché non esattamente "creativi", non seguono andamenti preordinabili su una serie di regole fisse, ma nei loro processi subiscono continue e non del tutto predeterminabili variazioni, frutto di elaborazioni progressive, talché vanno previsti confini per poter prevenire eventuali violazioni delle disposizioni normative poste a tutela dei diritti fondamentali (Donati, 2025, p. 3).

La non "neutralità" del concetto di sicurezza

Procedendo ora in relazione a rilievi concreti e storicamente osservabili, potremmo chiederci, ad esempio, in ambito propriamente urbano, come una gestione informatica "intelligente" possa andare a considerare il fenomeno moderno dell'espansione delle città nelle dinamiche di "difendibilità diffusa" (sì che queste appaiono e si presentano, esternamente, senza confini, attraversabili, permeabili), giungendo a combinare l'effettiva presenza di meccanismi di sicurezza con la necessità di offrire una visione aperta e condivisa (non conflittuale) dei luoghi. In questo, la definizione direzionale degli spazi urbani non dovrebbe, pertanto, solo combaciare con il criterio di efficienza nell'elusione di condizioni spaziali potenzialmente foriere di vulnerabilità (in fondo congruenti con processi di accumulazione selettiva, contenenti disparità pure in forma intra-urbana), ma dovrebbe anche rispondere al principio del rispetto del carattere "umano" insito nello spirito dell'urbanità, che, in qualche maniera, assume il rischio dell'esposizione e del contatto con il diverso quale elemento fondativo. Seguendo tale criterio, sarebbe essenzialmente opportuno che prevedesse basi per poter immaginare situazioni capaci di assorbire la diversità non solo all'interno dell'eterogenea ma comunitaria compagine sociale urbana, ma anche nell'apertura al non (ancora così) urbano, prospetticamente riconoscibile nelle traiettorie delle città-mondo. Muovendosi una tale

pianificazione tra esigenze di difesa (volte a sensazioni di “serenità” sociale) e bisogni di affidamento nella “spontaneità” (sicché il valore dei luoghi umani è nel senso di libertà e non nel sentore di costrizione), deve certo includere finalità in parte coincidenti, in parte divergenti; cosa che rende sicuramente l’algoritmazione più complessa.

Nella transizione e nell’equilibrio fra sicurezza “dal fuori” e sicurezza “dal dentro”, la programmazione algoritmica, emancipandosi da un’unica finalità finalitaria, dovrebbe allora orientarsi a immaginare le fogge dei rapporti umani auspicabili partendo da quelli esistenti, evitando che una condizione di quiete derivi proprio dall’assenza dei soggetti (di per loro, tutti rischiosi) o, comunque, dalla privazione di quella dose d’imprevedibilità che rende l’uomo non macchina.

Posto che la città, proprio in quanto contenitore multilivello di relazioni sociali, può assumere la qualifica di rete complessa fatta di “reti di reti”, è da riscontrare il rapporto nella sua costituzione primaria e nel suo funzionamento tra “istintività” ed “eterodirezione”, che ci interroga sui fulcri reputati tali (e sulle condizioni indicate a fondamento degli scambi). Palesemente, nella progettazione di sistemi sociali, le relative interazioni ipotizzate possono vedere una tendenziale prevalenza di un approccio “sistemico-centrico” rispetto a un approccio “soggetto-centrico”, cosa coerente con la sistemazione informatica dei caratteri della programmazione. Del sistema omotopaicamente costituito è da chiedersi costantemente come andrà a muoversi verso quel che interviene e come l’investimento sull’elemento della “fiducia”, presupposto che impregna anche l’ambiente relazionale non aprioristicamente del tutto tracciato, possa accordarsi con il carattere di diffidenza posto alla radice degli strumenti difensivi. D’altro canto, le conformazioni urbane sono state, nel corso degli sviluppi storici, interessate dalle problematiche dell’insicurezza, in merito a cui può riprendersi la declinazione hobbesiana della paura, quale inquietudine soggettiva innanzi alla rottura del consolidato ordine simbolico-materiale e come fundamenta oggettiva di processi politici di normazione disciplinante (Petrillo, 2021, pp. 41-42).

Criteri di ostilità e confusioni analitiche

Nel rapporto tra spazio naturale e spazio sociale – ove è evidente che intervenire sul territorio, modificarlo, anche rispetto a preesistenti costruzioni antropiche, oltre e più che sull’assetto “naturale”, è (ri)costituirlo,

privilegiandone e impedendone funzioni – emerge ineluttabilmente l'ambiguità del vincolo tra l'essere umano e l'ambiente in cui si ritrova, su cui agisce e che agisce su di lui, secondo la complessa e originaria tensione tra uomo e natura e le ulteriori sollecitazioni che si riversano nelle relazioni composite incentrate sull'individuo in quanto elemento sociale, interagente con gli altri nel e mediante il territorio.

Integrare l'intelligenza artificiale nelle strategie di pianificazione ambientale per contribuire alla riduzione di comportamenti osteggiati, impiegando sistemi algoritmici predittivi e automatizzati, implica la concettualizzazione e l'operativizzazione all'interno di quadri guidati di contesti spaziali e di soggetti sociali, con le loro qualità distintive intese sia come assunti che come risultati di processi di prioritizzazione.

In definitiva, il controllo del territorio è controllo della società cui il territorio va o meno ad appartenere – società che, da un altro punto di vista, in un qualche modo appartiene essa stessa al territorio o dal medesimo è esclusa –. La gestione territoriale si riflette, dunque, nella gestione dei soggetti che hanno relazioni (negative o positive, in forma passiva o attiva) con lo spazio preso in considerazione. Inerentemente, fini diversi, inclusi nel vago riquadro della ricerca di una “stabilità” (oscillante tra una “concordia programmata” e una “stasi dispotica”) possono andare a contendersi il governo dello spazio, con la direzione delle socialità che lo abitano e lo lambiscono.

Ciò comporta un processo d'individuabilità preventiva dei soggetti interessati (ove si combinano previsione e adattamento alla stessa), permettendo, nelle finalità, quale grado di “tolleranza a” e “accoglimento di” possa essere disposto rispetto al carattere di estraneità accettabile in una società complessa. Nella sistematizzazione teorica dello spazio vanno a fissarsi le gerarchie diverse “di vita” spazialmente ammissibile, nella modellazione spaziale delle forme di socialità ammesse.

Si incrocia, qui, il problema definitorio nelle premesse dei programmi d'azione: in primo luogo, riguardo alle definizioni (operative) del crimine e della devianza (e possibili loro prodomi e precondizioni).

In più, riguardo a un altro ma connesso aspetto, andrebbero svolte analisi nei processi contemporanei non soltanto improntati non alla rigidità, quanto alla frammentazione degli spazi (Bolici, Gambaro, 2020, p. 112), ma anche e soprattutto di passaggio urbanistico da un monocentrismo a un pluricentrismo, in relazione alla diversa complessità sociale urbana. Non meno, in proposito, procedendo a rilevare l'ipotetica corri-

spondenza fra tipi di luoghi e categorie di persone. Conseguentemente, la programmazione sulla materialità sociale riporta all'essenza della scomposizione degli individui sociali.

Simili “invasi” di aspetti spaziali in ambiti relazionali (e viceversa) e “confusioni” tra situazioni accidentali e di condizioni intrinseche potrebbero creare ripercussioni serie, soprattutto allorquando ci si muova planologicamente verso un modello, sistemicamente e puntualmente, di “architettura ostile” (che si è visto declinare in molte maniere “spiacevoli”, anche non classicamente materiali: S.N., 2018).

In questo senso, non può non notarsi, inoltre, anche per il tema in esame, che gli strumenti automatizzati per prevedere pericoli non potrebbero esimersi dal profilare individui e come potenziali criminali e come potenziali vittime, dovendo utilizzare e “sistemare” – generalmente in assenza di specifico consenso – dati sensibilissimi, tra cui quelli sulla salute mentale e sulle fragilità personali (oltre a quelli “classici” sulla provenienza etnica, la storia di vita, *et similia*). Misure incisive di rendimento non possono dispensare da rimarcare le complessive potenziali conseguenze legali e socio-politiche dell'implementazione di tali processi di automazione prospettica a fini precauzionali.

Bisognerà quindi prestare cura a come architetture computazionali, progettabili per selezionare, ordinare e disporre informazioni in virtù di imprescindibili criteri interni e di logiche esterne impostabili, donando usualmente soluzioni pratiche, si vadano a combinare con l'architettura materiale al servizio di interessi sociali.

Anche l'attribuzione di un carattere di disorganizzazione alle aree interstiziali dove possono concentrarsi in maggior misura fenomeni delinquenziali può andare a coprire squilibri sociali esistenti (e, ordinariamente, di origini profonde) lasciando agli effetti il ruolo apparente di causa.

Ragion per cui il carattere della vulnerabilità verrebbe qui tradotto in dimensioni spaziali e soggettive non univoche e spiegherebbe significati esteriormente neutri da un punto di vista etico, ma, in realtà, politicamente utilizzabili in modo non (sempre) aprioristicamente controllabile.

Cercando “un altro mondo in questo”⁶, bisogna allora discernere quali siano gli assi portanti con cui, più che riscontrarlo nell'inevitabilità fisiologica della necessità proclamata, se ne forza la costituzione nella contingenza eletta.

⁶ Parafrasando quanto attribuito a Paul Éluard.

La professata obiettività va quindi confrontata (e combinata) con la raccolta e l'uso interessato delle informazioni. Dato che i luoghi antropici sono considerati in quanto costituiti, abitati e valicati da soggetti, non si può ipotizzare un programma in merito senza andare a generare un incrocio – ai fini di plurimi e complessi impieghi pratici – tra classi di spazi e ordini di individui.

Del resto, se può dunque dirsi che i luoghi in esame sono forma sociale e danno forma alla socialità, la programmazione ambientale è sempre pure programmazione sociale (anche soltanto la delimitante differenziazione fisica dei luoghi – uno dei cardini della gestione “sicura” degli spazi sociali – indica la loro appartenenza e stabilisce l'articolazione sociale cui si riferiscono). In tutti i modi, si dovrebbe procedere nel confrontare le caratteristiche del contingente (ed eventuale) passaggio dal concetto di limite a quello di sostenibilità.

Fondamentalmente, va poi ricordato che, alla base, queste procedure informatiche possono aggravare taluni effetti e rendere maggiormente acritiche alcune impostazioni relative alla prevenzione situazionale, già criticabile nella parte in cui sia diretta a una particolare forma di securitizzazione sociale sgorgante soltanto, e in un certo modo superficialmente, dal mero controllo dei luoghi, interessati pure da fenomeni di disaffiliazione, e non da percorsi sociali rivitalizzanti e volti a un benessere più ampio, costitutivi di legami di coesione nell'ambito dei valori costituzionalmente previsti e valorizzanti in tal senso le relazioni esistenti, non per ultimo in senso (re)integrativo (Stefanizzi, 2023) Questo, pure tenuto conto che è da un loro deterioramento che possono generarsi problematiche dinamiche di paura e che l'interruzione securitaria dei rapporti umani prodotta da barriere e preclusioni fisiche può, a sua volta, dare origine ad altri atteggiamenti fobici (considerando poi, concretamente, che stasi e svuotamenti contrastano con il favorire la vitalità dell'ambiente urbano, che in sé va a contribuire, per molti versi, alla supervisione sociale degli spazi anche pubblici). Nelle mutevoli dialettiche tra comprensione, prevenzione e repressione di manifestazioni devianti e criminali, anche la progressiva concentrazione sull'elemento mediano e sulla sua normazione (cfr. Bolici, 2024) deve perciò non soltanto essere accompagnata da direzionamenti transitori in termini di efficacia pratica, ma anche essere sostenuta da protocolli di tutela sociale più larghi e radicati.

Non secondariamente, vanno *a latere* avanzate alcune considerazioni davanti a possibili ricadute negative, giuridicamente qualificabili come

danni ingiusti, derivanti dall'utilizzo di una informatizzazione incontrollata. La raccomandazione con la quale si vuole mirare a organizzare i processi algoritmici “creativi” in maniera verificabile anche a posteriori, prescrivendo l'adozione di procedure che possano permettere di ricostruire variabili e meccanismi operanti al fine di generare le specifiche risposte rese dall'agente artificiale, riporta alla riconosciuta presenza di pericoli effettivi, plausibilmente risolvibili in alterazioni dannose, di rilevanza sociale e individuale. Rispetto alla tutela da conseguenze pregiudizievoli per un errare del sistema dovute a questo tipo di rinnovamento tecnologico, va così evidenziata una sorta di passaggio dalla classica responsabilità per colpa individuale a una problematicamente da legare a una pericolosità di per sé agente, senza (diretta) colpa soggettiva⁷, nel quadro di una sorta di “socializzazione del rischio” per effetto di evoluzioni fattuali, che, nella sostanza, potrebbero erodere anche sistemicamente lo spazio di applicazione delle azioni giuridiche tradizionali, in un processo quasi di condizionamento “tecnologico” delle categorie giuridiche.

Spunti critici su aperture e chiusure politiche per interessi e diritti

In conclusione, non del tutto remota pare la prospettiva per cui si possa giungere, da legittime richieste di semplificazione, prevedibilità e certezza (rispetto ai concerti delle proprie vite e alle note che ne consentono scrittura e leggibilità), all'esecuzione di spartiti sociali securitari oscillanti tra quanto cogentemente posizionato da direttori politici d'orchestra, che possono scegliere l'andamento prediletto esulando dalle necessità d'esibizione dei singoli strumenti, e quel che è facilmente consentito da sintetizzatori automatizzati, che, astraendosi dall'armonia dei diritti, replichino soluzioni solo ritmicamente “piacevoli”, perché socialmente tranquillizzanti.

Il perfezionamento di organizzazioni sistemiche informatizzate situate in ambienti da cui ricevono le informazioni necessarie all'esecuzione di specifiche operazioni teleologiche ai fini della prevenzione e della repressione di gesti illeciti e devianti va quindi accordato con la sensibilità so-

⁷ Si potrebbe, al riguardo, ragionare su processi di estremizzazione/dislocazione dell'attribuibilità di centro d'imputazione per soggetti giuridici.

ziale del diritto, fondata sulla lettura organica del reale che impone sempre il bilanciamento degli interessi presenti, nella provvisorietà di quanto definito, ma all'interno di una cornice stabile di salvaguardia. In questa maniera, può emergere l'effettività della pluralità dei bisogni sociali, altrimenti sacrificata a fini settoriali o proprio misconosciuta nella lettura già predisposta in veste selettiva della realtà.

I ritmi dettati dall'intelligenza artificiale nella progettazione ambientale, dirette a comunità "incorrotte" interessate da relazioni sociali "conformi" in spazi "oggettivamente" liberi da devianze e crimini, in definitiva, possono spiegare effetti esponenziali su elementi di partenza, però, intenzionalmente fissati.

Tenendo presenti le opposte tendenze a considerare le politiche intraprese come mere e necessarie risposte a stati oggettivi oppure a rilevare una "narratività" volontaristica degli atti discendente da una programmata automaticità, muovendosi attraverso il budello amministrativo che si dipana seguendo la complicata dicotomia "spazi schiusi/spazi sbarrati", si possono cogliere misconoscimenti di deliberatezza o anche effetti di pareidolia.

Il rischio è ripercorrere parodie di deificazione umana, dove l'intervento sulla realtà, al fine della risoluzione di questioni sociali, appare viceversa una costruzione di realtà, fondata sulla selezione funzionale di problemi.

«Inventare una distopia significa immaginare uno scenario da incubo
per scorgervi un'ipotesi di sogno»
(Tiago Rodrigues, *La Distance*, 2025)^{8*}

^{8*} Citazione riportata in questa forma in Tajani O., *Distanza, speranza. In scena a Napoli «La Distance» di Tiago Rodrigues*, 2025: <https://www.nazioneindiana.com/2025/10/24/distanza-speranza-in-scena-a-napoli-la-distance-di-tiago-rodrigues/>.

(Dalle parole dell'Autore dell'opera: «... l'idée d'imaginer un cauchemar d'avenir por qu'il y ait encore une hypothèse pour le reve», <https://www.instagram.com/reel/DMSG-diNMt8H/>).

Bibliografia

- Amerio P., *Città, persone, idee*, in Zani B. (a cura di), *Sentirsi in/sicuri in città*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- Bertassi E., *Considerations on Predictive Policing Software*, “Centro de Estudos Sociedade e Tecnologia”, vol. 11, n. 2, 2018.
- Bolici R., Gambaro M., *La sicurezza urbana per la qualità dello spazio pubblico*, “Techne”, n. 19, 2020.
- Bolici R., *Due in uno. La norma per lo spazio pubblico sicuro come “guida” e “verifica” del progetto*, “Techne”, n. 27, 2024.
- Cardia C., *Progettare la sicurezza dello spazio urbano*, in Corradini F., *Dalla città all'Europa. Strategie di sicurezza urbana*, Nuova Prhomos, Città di Castello, 2014.
- della Ratta-Rinaldi F., Ioppolo L., Ricotta G., *Le retoriche della sicurezza urbana in Italia: il caso dei Patti per la sicurezza*, in Dister A., Longrée D., Purnelle G. (a cura di), *11es journées internationales d'analyse statistique des données textuelles*, Lasla-Sesla, Liège-Bruxelles, 2012.
- Donati F., *La protezione dei diritti fondamentali nel regolamento sull'intelligenza artificiale*, “Rivista dell'Associazione Italiana dei Costituzionalisti”, n. 1, 2025.
- Eposito De Vita G., Acierno A., Ragozino S., *Sicurezza integrata e rigenerazione urbana: il caso Napoli in una prospettiva internazionale*, in Aa.Vv., *L'urbanistica italiana nel mondo*, Planum, Milano, 2014.
- Ferrari V., *Essere (non) a casa. L'abitare distopico della fantascienza*, “Comparatismi”, n. 9, 2024.
- Olvera A., *Why nobody can see inside AI's black box*, “The Bulletin of Atomic Scientists”, 27 gennaio 2025: <https://bit.ly/4aSLAwQ>.
- Paternoster R., *How much Do We Really Know about Criminal Deterrence*, “Journal of criminal Law & Criminology”, vol. 100, n. 3, 2010.
- Peluso P., *Spazi urbani e crisi della sicurezza*, “Formamente”, n. 11, 2017.
- Petrillo A., *Unsicherheit. Piccola storia critica della insicurezza urbana*, in Coppola F., Grimaldi M., Fasolino I. (a cura di), *Spazi urbani sicuri. Strategie e azioni per un approccio integrato alla qualità insediativa*, Federico II University Press, Napoli, 2021.
- Savino M., *Lo spazio pubblico è un problema*, “Rivista 08/09”, marzo/giugno 2012.
- S.N., *L'architettura ostile*, “il Post”, 4 febbraio 2018: <https://bit.ly/49LTMod>.
- Stefanizzi S., *Oltre la deriva punitiva*, “Il Mulino”, n. 3, 2023: <https://bit.ly/4aSLBRq>.
- Triventi M., *Segni di inciviltà sul territorio e “paura” del crimine*, “Quaderni di Sociologia”, n. 48, 2008.

Contro il determinismo storico: la scoperta del futuro nello storicismo italiano

di Roberto Paura

Abstract

This article explores the relationship between the critique of historical determinism in twentieth-century philosophy of history and the crisis of classical futurology that led to the emergence of Futures Studies. Starting from Karl Popper's critique of historicism and his distinction between laws and trends, the paper clarifies the conceptual confusion between historicism and positivist 'historism', highlighting the alternative tradition developed within Italian historicism. A disciple of Benedetto Croce, Raffaello Franchini with his *Teoria della previsione* (1964) made a pioneering attempt to conceptualize foresight beyond deterministic and law-based models. The article argues that Italian historicism anticipated key assumptions of contemporary futures studies by framing the future as open, contingent, and shaped by human agency rather than historical necessity.

Keywords: Historicism, Determinism, Foresight, Karl Popper, Raffaello Franchini.

Introduzione

Alla base della crisi del concetto di “previsione” nella futurologia classica si situa la rottura della simmetria ontologica tra passato e futuro (Paura, 2024). H.G. Wells, nel suo discorso *The Discovery of the Future* (1902), sosteneva che, secondo gli uomini di scienza del suo tempo, sarebbe stato possibile conoscere gli eventi del futuro con lo stesso grado di certezza di quelli del passato (Wells, 2021). L'idea che la differenza tra passato e futuro sia di tipo epistemico – legata, cioè, ai limiti della conoscenza – e non ontologica – ossia che gli enti del passato e futuro siano sostanzialmente diversi – ha accompagnato tutta la storia umana. La concezione wellsiana si collegava al clima positivistico che ancora si respirava ai primi del Novecento, e che aveva profondamente influenzato anche la filosofia della storia: l'idea che il futuro possa essere previsto identificando all'interno del divenire storico leggi di tipo deterministico era condivisa tanto gli idealisti tedeschi quanto dai positivisti francesi e

dai naturalisti italiani, nei cui confronti in Italia prese le mosse già alla fine dell'Ottocento la critica di Benedetto Croce. L'intento della scuola storicista italiana coagulatasi intorno a Croce era precisamente quello di scrostare dalla storiografia la patina positivista che ne affliggeva l'autonomia scientifica e tentava di ricondurre le scienze umane a quelle naturali. Uno sforzo condiviso, oltremontano, da Karl Popper, il quale nella prima metà del Novecento dedicò buona parte della sua produzione alla confutazione dell'idea di prevedibilità del futuro, sia sul fronte delle scienze fisiche (in particolare rigettando le interpretazioni della relatività speciale einsteiniana che suggerivano la coincidenza ontologica tra passato e futuro) che su quello delle scienze umane, individuando nello "storicismo" il bersaglio delle sue critiche: con questo termine Popper intendeva designare le teorie dell'idealismo hegeliano e dei suoi eredi, in particolare il materialismo dialettico di Marx, fondate sul concetto di *necessità* storica.

Esiste un nesso ancora non sufficientemente approfondito tra la messa in discussione del determinismo storico nella prima metà del Novecento e la crisi della futurologia classica da cui emersero alla fine degli anni Sessanta i Futures Studies. È sulla base delle stesse motivazioni che portarono la filosofia della storia a smentire la possibilità di individuare leggi storiche che la futurologia ha dovuto abbandonare le sue ambizioni di predittività, mentre al tempo stesso i Futures Studies sono stati chiamati a partecipare allo sforzo delle scienze storico-sociali nella seconda metà del Novecento per identificare quelle tendenze dalla cui comprensione è possibile derivare un certo grado di conoscenza del futuro (Birner, 2018). In questo articolo si proverà a delineare questo collegamento, approfondendo nella parte finale il ruolo determinante dello storicismo italiano nell'individuare un nesso tra critica della necessità storica e apertura al futuro, di cui l'opera di Raffaello Franchini *Teoria della previsione* (1964) rappresenta lo sviluppo più avanzato, in grado di anticipare buona parte delle riflessioni alla base dei moderni studi sul futuro.

La critica dello storicismo in Popper

In *Miseria dello storicismo* (1944), Karl Popper propose una critica delle dottrine filosofiche legate alla previsione storica, fornendo una dimostrazione dell'impossibilità della previsione sociale *esatta*. Da allora, il concetto di "storicismo" è rimasto legato all'accezione popperiana del

termine, designando in modo spregiativo quelle idee che ritroviamo nella filosofia della storia di Hegel e di Marx come nel positivismo di Comte: l'idea, cioè, dell'esistenza di leggi storiche deterministiche la cui comprensione permetterebbe di prevedere l'avvenire. In Comte questo avvenire corrisponde allo stato positivo; in Hegel la storia, interpretata come un processo dialettico tendente al progresso continuo, giunge alla sua fine con l'avvento della libertà nelle istituzioni politiche; in Marx il processo dialettico tende verso la società comunista. Queste idee erano fortemente avversate da Popper, il cui liberalismo non poteva accettare l'idea che la storia è mossa da necessità avulse dell'agire umano.

In realtà, Popper aveva frainteso il concetto di storicismo nato in seno all'idealismo tedesco, che condivideva la critica all'idea della prevedibilità del corso della storia. Lo storicismo di Popper è ciò che più propriamente viene definito "istorismo" (termine che egli anche impiega nel libro ma confondendolo con il vero storicismo). La confusione intorno al concetto di storicismo portò Popper ad accusarlo di condividere sia tesi antinaturalistiche che pronaturalistiche, laddove le tesi antinaturalistiche, ossia l'esclusione dell'applicabilità dei metodi della fisica alle scienze sociali, sono proprie del vero storicismo¹, mentre le tesi pronaturalistiche sono comuni all'istorismo. Sia come sia, nel criticare le tesi pronaturalistiche (o "scientiste") Popper respingeva l'ipotesi che la storia sia mossa da leggi universali simili a quelle newtoniane o al darwinismo, in ciò prendendo esplicitamente posizione contro le teorie organiciste di Oswald Spengler: «Dal punto di vista di questa dottrina la storia si ripete, e le leggi del ciclo vitale della civiltà, per esempio, possono essere studiate nello stesso modo in cui studiamo il ciclo vitale di certe specie animali» (Popper, 2013). La speranza di riuscire a stabilire l'esistenza di queste leggi che regolano il movimento della società similmente a quanto Newton fece con le leggi del movimento dei corpi fisici è in realtà il risultato di un malinteso, dovuto all'erronea applicazione di approcci e concetti tipici della fisica e della matematica ai fenomeni sociali. Poiché non esistono movimenti nella società simili a quelli che regolano i corpi fisici, non possono esserci leggi universali nella storia.

¹ Si veda a tal proposito la critica di Benedetto Croce nel suo scritto giovanile seminale *La storia ridotta sotto il concetto generale dell'arte* (1893), che respingeva la scientificità della storia. Nella *Logica* crociana la posizione veniva ulteriormente approfondita con una esplicita critica al naturalismo delle scienze positive applicate all'indagine storica.

Nel porre nel suo libro la fondamentale distinzione tra *leggi* e *tendenze*, Popper dimostrava l'impossibilità della previsione scientifica del futuro e dunque la necessità di spostare la finalità delle scienze sociali dall'utopia della "previsione esatta" alla concretezza dell'analisi delle tendenze. Gli storicisti avrebbero fatto l'errore di confondere tendenze del loro tempo come leggi inesorabili: è il caso dell'idea stessa di progresso, emersa a cavallo tra XVIII e XIX secolo e che i positivisti prima e i filosofi della storia poi trasformarono in una legge universale con la quale predire l'evoluzione umana (un errore che continue a informare gli interventi politico-economici nella nostra epoca). Ma le tendenze persistono solo fintanto che persistono le condizioni iniziali che le hanno generate: al mutare di esse, mutano anche le tendenze, laddove nelle leggi le condizioni iniziali restano statiche. Dunque le tendenze sono *dipendenti* dalle condizioni iniziali e la confusione che si genera in merito al loro persistere dipende dal non comprendere questa dipendenza: ciò porta a credere in tendenze non condizionali o *tendenze assolute*, come appunto la tendenza storica verso il progresso, che è invece storicamente situata.

In presenza di tendenze, le previsioni smettono di assumere la forma di "profezie non condizionali" e assumono quella di "previsioni scientifiche condizionali". Si possono dunque ancora avere previsioni scientifiche, dove la scientificità deriva a) dall'impiego di un metodo induttivo basato sull'osservazione dello stato iniziale e della sua evoluzione fino al momento presente; b) dalla falsificabilità delle previsioni, vale a dire da una loro formulazione tale che il non avveramento falsifica la previsione e la stabilisce come erronea. Ma si tratta sempre di previsioni *condizionali*, legate al perdurare dello stato iniziale. L'esempio di Popper è che la tendenza verso l'accumularsi dei mezzi di produzione osservata da Marx dipende dalla crescita della popolazione, per cui in una popolazione in rapido declino tale accumulazione non si osserverebbe più.

Storicismo e istorismo

Come si accennava, Popper designava col termine "storicismo" le teorie positivistiche tendenti a individuare le leggi storiche universali, con le quali estrapolare la direzione teleologica del divenire storico. Il termine usato da Popper era però improprio, perché in realtà lo storicismo identificava esattamente quella scuola di pensiero che intendeva contrastare la

storia teleologica e la ricerca di leggi universali, definita invece col termine “istorismo”. Nel seguito utilizzeremo il termine storicismo nel suo senso corretto, mentre designeremo con il termine “istorismo” le teorie positivistiche della storia. Storicismo è più propriamente, secondo la definizione di Benedetto Croce

l'affermazione che la vita e la realtà è storia e nient'altro che storia. Correlativa a quest'affermazione è la negazione della teoria che considera la realtà divisa in soprastoria e storia, in un mondo d'idee o di valori, e in un basso mondo che li riflette, o li ha riflessi finora, in modo fuggevole e imperfetto, e al quale converrà una buona volta imporli facendo succedere alla storia imperfetta, o alla storia senz'altro, una realtà razionale e perfetta. (Croce, 1938)

Di questo approccio il principale antesignano fu Hegel, per il quale la filosofia permette di riconoscere la provvidenzialità e la necessità della storia, in ragione della razionalità. Così, nelle *Lezioni sulla filosofia della storia* (1837), scriveva che nella storia del mondo agisce «non la ragione di un soggetto particolare, ma la ragione divina, assoluta, giacché il grande contenuto della storia del mondo è razionale e razionale deve essere» (Hegel, 2003). L'idealismo hegeliano trovò poi in Marx l'anello di congiunzione con il positivismo ottocentesco. Il materialismo dialettico marxista riprendeva da Hegel il metodo dialettico come base del divenire storico e individuava come fine ultimo della storia l'avvento della società comunista. Individuando nei mezzi di produzione l'unità d'analisi privilegiata, il marxismo distingueva una “struttura” socio-economica da cui emerge una “sovrastruttura” di tipo ideologico-politico: così, alla struttura schiavile della società antica corrisponde l'ethos aristocratico degli antichi Greci e Romani, mentre il passaggio all'economia feudale comporta la divisione della società in tre stati (aristocrazia, clero, borghesia-proletariato) e l'economia capitalistica vede invece l'affermarsi di una dialettica tra la borghesia ora al potere e il proletariato divenuto mezzo di produzione. Su questa base diventa facile estrapolare la successiva fase storica in cui la proprietà comune dei mezzi di produzione, sottratti al monopolio della borghesia, produce una società senza classi.

August Comte – principale esponente del positivismo – credeva che la storia trasformata in scienza alla stregua delle scienze fisiche avrebbe stabilito «una vera e propria filiazione razionale nella serie degli avvenimenti

sociali, così da consentire, come per tutti gli ordini dei fenomeni e nei limiti generali imposti dalla maggiore complessità, una qualche previsione sistematica dei momenti successivi» (Comte, 1841). Tra i principali esponenti di questa concezione positivista della storia troviamo Henry Thomas Buckle, autore di una *History of Civilisation in England* (1857-1861) nel quale si afferma che il trionfo della civiltà coincide con la capacità di prevedere il futuro, attraverso la determinazione delle leggi scientifiche che regolano gli avvenimenti. In tal modo alla venerazione del passato si sostituisce la speranza dell'avvenire.

Contro questa scuola di pensiero si scagliano gli storicisti. Per Leopold von Ranke l'unità della storia non è il prodotto di una razionalità assoluta, che rende ineluttabile gli eventi, ma di una «interna connessione di fatti che si condizionano nel loro succedersi» (Tessitore, 1991). Questo condizionamento non è in prodotto di una necessità storica, ma dell'azione libera degli esseri umani. Da ciò deriva che quello che conta nello studio della storia non è «vedere solo la continuazione o scorgere in ciò che precede sempre e soltanto ciò che segue» (Ranke, 1859), ma comprendere ciascuna epoca storica nella sua peculiarità e unicità. Nella storia non agisce alcuna forza che muove verso il progresso, non c'è provvidenza né teologia, ma questo non vuol dire che debba essere una mera collezione di fatti da analizzare: la ricerca del nesso causale dev'essere parte del compito dello storico così come il collegamento del particolare con l'universale, per non perdere di vista quello che gli anglosassoni chiamerebbero la *big picture*. La scienza storica dovrebbe così riuscire «a sollevarsi dalla ricerca e considerazione dell'elemento singolo, nella maniera che gli è propria, ad una visione generale degli eventi, alla conoscenza della connessione che esiste in essi oggettivamente» (Ranke, 1859). Compito della scienza storica è quindi quello di fissare la connessione dei fatti.

In modo simile Johann Gustav Droysen nei suoi *Grundriss der Historik* (1868) sostiene – in antitesi a Hegel e alla sua filosofia della storia – che se si dovesse seguire fino in fondo la concezione organistica della storia il futuro sarebbe preformato nel passato e ogni spazio per la libertà umana verrebbe meno. Alla necessità storica bisognerebbe «credere religiosamente, ma non provare storicamente» (Tessitore, 1991). La difesa del valore del libero arbitrio del singolo essere umano rispetto alle forze impersonali della necessità storica viene così espressa da Droysen:

Se chiamiamo A tutto ciò che un singolo uomo è, possiede e fa, questa A consta di $a + x$, dove a comprende tutto ciò che gli viene da circostanze esterne, dal suo paese, dal suo popolo, dalla sua epoca, ecc. e l'infinitamente piccola x è il suo apporto proprio, l'opera della sua libera volontà. Per infinitamente piccola che sia questa x , essa ha un valore infinito, è ciò che solo ha un valore sotto il rispetto morale e umano. (Droysen, 1966)

Droysen fa l'esempio della statistica, con la quale possiamo conoscere, ad esempio, il numero di figli illegittimi in un dato paese: è certamente possibile avvalersi di spiegazioni sociologiche, storiche e politiche per spiegare il perché di quel numero, ma per la singola donna e madre ogni caso è una storia e un dramma diverso; «nei rimorsi e nelle lacrime delle sue notti, qualcuna di esse si convincerà ben profondamente che nella formula $A = a + x$, l'infinitesima x ha un peso smisurato, che abbraccia tutto il valore morale della persona umana, cioè il suo intero e unico valore» (Droysen, 1966).

Alla critica della sociologia di stampo comtiano, gli storicisti affiancano la critica dello psicologismo inteso come metodo positivista di spiegazione dell'evoluzione umana per mezzo della psicologia.

La critica di Ernst Troeltsch si rivolge per esempio alle teorie di Wilhelm Wundt, il quale proponeva una sociologia della storia fondata sulle tappe evolutive dell'individualismo identificando quattro stadi: l'uomo primitivo, il totemismo, l'uomo moderno fondato sull'individualismo e l'umanità caratterizzata da religioni universali e civiltà unitaria. In questa teoria, Troeltsch scorge il vecchio disegno illuminista di Condorcet, la concezione progressiva verso un'umanità intesa in senso normativo. Troeltsch riconosce l'esistenza di una "logica formale della storia", che però non ha nulla a che vedere con gli stadi di sviluppo di una pretesa storia universale. Il divenire storico è piuttosto dominato e determinato dalle cosiddette "idee storiche", idee di senso e di valore che forniscono un'immagine di sviluppo (Troeltsch, 1922). In ogni momento queste idee storiche forniscono senso al concatenarsi degli eventi, diversamente da quanto riteneva Hegel, per il quale "solo al crepuscolo inizia il suo volo l'uccello di Minerva", intendendo con ciò che la storia dispiega il suo significato solo quando è terminata essendo entrata nel suo ultimo stadio. A questo "storicismo contemplativo" Troeltsch contrapponeva uno storicismo "etico", «per il quale la storia universale non è solo risultato di un

processo, ma anche base e presupposto dell'inserzione del presente e della proiezione del futuro» (Conte, 2000). La dialettica marxista possiede, più di quella hegeliana, una tensione verso il futuro, ma per Troeltsch è corrotta da un "razionalismo rivoluzionario" che di nuovo giunge a spiegare il dispiegarsi degli avvenimenti come il frutto di una necessità storica, tornando a individuare un'unica causa. In questo senso in realtà chiude, e non apre, il futuro, come poi si accorgerà anche Popper.

Dalla causalità alla condizionalità: lo storicismo di Weber

La pubblicazione del *Tramonto dell'Occidente* di Oswald Spengler (1918-1923) getterà un guanto di sfida alla scuola storicistica. Spengler non era positivista: contrapponeva anzi alla natura, fondata sulla logica meccanica, la storia basata sulla logica organica.

L'antitesi di natura e storia assume qui l'aspetto dell'antitesi tra un'immagine del mondo dominata dal quantitativo, in cui i fenomeni sono ridotto ad una connessione legale di causa e di effetto meccanicamente eguale in ogni punto dello spazio, e un'immagine del mondo dominata dal qualitativo, in cui ogni fenomeno è considerato nella sua forma singolare e irripetibile, come espressione del divenire e simbolo della vita. (Rossi, 1991)

Ma la logica organica sostituisce le cause meccaniche con il destino, a cui è legata la vita degli esseri viventi. Ciò porta a credere che tutta le civiltà, come gli esseri viventi, siano destinati a seguire le stesse fasi: nascita, crescita, decadenza e morte, secondo un determinismo biologico-fatalistico. È in forza di questo determinismo che Spengler prevede il futuro dell'Occidente.

Eduard Meyer, sostenitore di Spengler, vi vedrà una sorta di via di mezzo tra il positivismo e lo storicismo. Contestando, con Spengler, la credenza nel progresso costante della cultura umana, Meyer affermava con gli storicisti la centralità della libertà del valore individuale e del caso nell'esperienza storica, il che impedisce alla storia di essere una scienza sistematica (Meyer, 2000). Già Droysen, del resto, riconosceva che «la vita della storia non è *soltanto* progressiva; la continuità appare qua e là interrotta, saltuaria, talvolta persino regressiva» (Droysen, 1966).

Contro questo tentativo di mediazione tra istorismo “organicista” e storicismo prese le mosse la critica di Max Weber. Egli temeva che Meyer, nella sua polemica contro lo scientismo, degenerasse «in un’abiura del carattere scientifico della storiografia» (Conte, 2000), negando ogni possibilità di conoscere in modo razionale i nessi storici e sfociando nel più completo irrazionalismo. Già Wilhelm Dilthey, contestando a Comte la pretesa di subordinare la conoscenza storica alla conoscenza della natura, sviluppando una “metafisica naturalistica della storica”, sosteneva che gli eventi storico-sociali hanno una struttura totalmente diversa da quella delle scienze naturali, a partire dal fatto che la conoscenza è possibile solo dal di dentro, mentre il metodo delle scienze naturali prevede lo sguardo neutro ed esterno dello scienziato. Weber si spinse oltre, individuando un metodo per la ricerca storico-sociale di tipo scientifico ma indipendente dalla causazione su cui si fonda il metodo delle scienze naturali.

Alla base della proposta di Weber (1922) c’è la convinzione che il comportamento umano possiede una razionalità e persino una calcolabilità, dunque è in parte prevedibile, anche più degli eventi naturali individuali, che sono maggiormente soggetti all’imprevedibilità. È il caso del lancio di un dado, i cui possibili esiti sono calcolabili in forza di leggi ma in cui il risultato finale è soggetto ai capricci del caso e soprattutto non ricavabile da una causa deterministica. Nel caso dell’agire umano, spesso le decisioni dei personaggi storici sono non solo comprensibili e spiegabili, ma anche prevedibili, perché più soggetti a una serie di vincoli sociali e culturali. Meyer sarebbe stato dunque nel torto, secondo Weber, ad assegnare un ruolo fondamentale al caso nel divenire storico, con ciò postulandone l’imprevedibilità, poiché il caso è molto meno determinante di quanto si creda nella determinazione delle vicende umane. Tuttavia, Weber concordava con Meyer che la storia non possiede necessità intrinseche ed è piuttosto “possibilità”. In ciò contestava il materialismo storico, osservando come a situazioni economicamente analoghe fanno riscontro fenomeni politici e culturali del tutto diversi, il che priva il materialismo marxista di ogni capacità esplicativa. Al tempo stesso, l’idea che la sovrastruttura sia causata esclusivamente dalla struttura è respinta in favore della convinzione che anche i fenomeni politici e culturali condizionano lo sviluppo delle forme di economia.

Lo schema di Weber non è più causale, ma condizionale. Le scienze storico-sociali non stabiliscono i fattori determinanti degli avvenimenti, ma ne individuano una serie di condizioni che lo rendono possibile. La

relazione di causa-effetto è sostituita da un rapporto di condizionamento, che rende possibili diversi ordini di spiegazione a seconda del punto di vista che definisce la direzione dei rapporti indagati. Ci sono uniformità nell'atteggiamento umano che non sono "leggi" nel senso della sociologia positivista, ma uniformità espresse nella forma di idealtipi. Questi tipi ideali sono astrazioni fondate su analisi empiriche, con cui spiegazione i fenomeni sociali presi nella loro individualità. La sociologia "comprendente" ha il compito di elaborare questi idealtipi, cioè le «forme dell'agire sociale che possono venir riscontrate in maniera ricorrente nel modo di comportarsi degli individui umani» (Rossi, 1991). Lo "spirito del capitalismo" è uno di questi idealtipi, con i quali provare a spiegare il divenire storico.

Weber finiva così per spezzare ancor di più le catene dei nessi storici, introiettando nei fatti del passato una prospettiva pluralistica: per ogni esito storico occorre tenere conto dei controfattuali, attraverso cui verificare quali altri esiti potevano essere possibili, così da determinare le cause effettive che hanno prodotto quell'esito specifico. Possibilità e causalità non sono quindi antitetici, sono in realtà in stretto rapporto:

La scienza della storia non dovrà rifuggire dai «giudizi di possibilità», dunque si farà anche con i «se» e con i «ma» (e se i Persiani avessero vinto a Salamina?), proprio per giungere così, attraverso questo tipo di impostazione, a una più netta e precisa, e comprovata, identificazione delle cause (la vittoria dei Greci a Salamina come causa «adeguata» della successiva evoluzione della civiltà occidentale). Le possibilità, dunque, non distruggono la storiografia, bensì la edificano come scienza. (Conte, 2000)

Lo storicismo crociano e la teoria della previsione di Franchini

Il ruolo della "possibilità", che è anche alla base dell'approccio al futuro dei Futures Studies, evidenzia una connessione ancora non esplorata tra storicismo e studi sul futuro. L'anello di congiunzione fu individuato da uno dei più tardi storicisti del Novecento, Raffaello Franchini, allievo di Benedetto Croce. Croce era stato l'interprete più avanzato dello storicismo. Nel suo scritto giovanile *La storia ridotta sotto il concetto generale dell'arte* (1893) egli affermò che la storiografia, non elaborando concetti,

non è scienza, cioè conoscenza del generale, ma arte in quanto rappresentazione della realtà, vale a dire che la storia è una rappresentazione dello svolgersi delle cose umane nel tempo. Era un'idea che era stata proposta anche da Ranke, secondo il quale la storia è un'arte e una scienza nello stesso tempo: deve assoggettarsi al metodo rigoroso della ricerca scientifica, ma deve produrre anche piacere nel lettore che si affida a un'opera storica. Tuttavia, essendo il suo principale dovere quello di essere vera, secondo Ranke il carattere scientifico predomina.

Non così per Croce. Vicino al marxismo da giovane, ne prenderà rapidamente le distanze non accettando il materialismo storico, perché nella teoria che le idee siano riflesso delle condizioni materiali vedeva il ritorno al monocausalismo positivista, all'idea hegeliana della storia come svolgimento dello spirito, sostituita da Marx dalla materia. In *Teoria e storia della storiografia* (1915) Croce criticò la storia universale che tende «a delineare in qualche modo l'avvenire, o con rivelazioni e profezie, come nella storia universale cristiana (che giungeva fino all'Anticristo e al giudizio universale), o con previsioni, come nelle storie universali del positivismo, democratismo e socialismo» (Croce, 1915). Tuttavia, nel suo sforzo di riconoscere comunque alla storia una forma di conoscenza e non una mera descrizione di fatti, nella *Logica* (1909) egli aveva stabilito un collegamento tra universale e individuale: i “concetti puri” sono il modo in cui, riprendendo Kant, l'essere umano categorizza le idee universali, ma queste non esistono di per sé, esistendo solo in forme individuali esistenti nella storia. Attraverso il giudizio individuale, la mente connette il particolare con l'universale, il soggetto al predicato: «In quanto giudizio individuale, la storia è sintesi di soggetto e predicato, di rappresentazione e concetto: l'elemento intuitivo e l'elemento logico sono in lei inseparabili» (Croce, 1909).

Dunque, sostanzialmente, la storia coincide con la logica, che a sua volta coincide con la filosofia: “tutto è storia”, perché essa è la vera scienza dell'essere e non ha bisogno di concezioni universali e spirituali superiori a sorreggerne l'esistenza. In questo Croce riprendeva Dilthey, per il quale il mondo umano non trae il suo significato al di sopra di sé, in una qualche forza spirituale che ne prescrive la direzione, ma è opera dell'uomo e perciò vi è piena identità tra mondo umano e storia e il corso storico è opera esclusiva dell'attività umana. L'istorismo è appunto l'errore che porta al contrario a credere nel rapporto tra ogni particolare fatto storico e la causa divina superiore. Lo “storicismo assoluto” di Croce finiva

tuttavia per far rientrare Hegel dalla finestra dopo averlo cacciato dalla porta. Ne recuperava infatti la “filosofia dello spirito”, pur rifiutando ogni trascendenza metafisica e affermando che lo spirito è ciò che produce razionalmente il collegamento tra individuale e universale, e finiva per assumere una visione inesorabilmente positiva (intesa come “ottimista”) delle vicende storiche, per cui a posteriori ogni fatto anche negativo, ogni dramma o decadenza è in realtà un’errata interpretazione, perché i fatti storici in sé sono sempre positivi.

Ciò nonostante, l’idea crociana secondo cui ogni epoca storica reinterpretava il passato e rivede quindi il giudizio sugli avvenimenti suggeriva qualcosa di nuovo. La continua attualizzazione della storia, l’idea cioè che il passato sia sempre presente, perché letto con gli occhi del presente, fu interpretata dal suo discepolo Raffaele Franchini come un’apertura al futuro. Nella sua *Teoria della previsione* (1964), Franchini evidenziava come «il giudizio si rivolge verso il non essere degli eventi accaduti, che è per l’appunto il loro futuro, cioè l’acquisizione progressiva di sempre nuovi, più ricchi e profondi significati raggiunti appunto attraverso l’indagine storiografica». Per questo egli ritenne di poter ribattezzare il giudizio storico crociano come “giudizio storico-prospettico”: il giudizio storico guarda agli eventi in prospettiva, cioè ne rettifica continuamente il giudizio, perché a cambiare è la prospettiva ideale e politica. Egli definisce “previsione” l’atteggiamento del giudizio verso il futuro, che ha per suo contenuto il nulla, dal momento che il futuro non esiste, e pertanto deve essere flessibile e non ancorato a logiche fisse. Il giudizio «non fa che prevedere, anticipare, cioè in fondo creare, gli eventi presi in esame, rendendoli futuri nell’atto stesso in cui li qualifica come passati» (Franchini, 1964).

Laddove dunque la storiografia si muove dal presente verso il passato, la filosofia della storia muove dal passato verso il presente e il futuro. Ma questo movimento non ha nulla a che fare con la previsione “scientifica”: anzi, la legge scientifica è l’opposto della previsione, perché in presenza di una legge scientifica tutto è già previsto in partenza. «La previsione, al contrario, è in un certo modo scienza dell’anticipo, dell’individuale, dell’eccezione, del nuovo, ermeneutica di una situazione in divenire nella quale dobbiamo inserire la nostra azione» (Franchini, 1964). La successione degli eventi storici non è mossa da alcuna causazione, perché gli eventi storici sono i prodotti della volontà libera dell’uomo. Al tempo stesso la previsione di lungo termine deve rifuggire dalla ricerca di fattori

causali degli avvenimenti futuri, andare al di là della quantificazione della statistica e puntare a “costruire” il futuro: «Si tratta cioè di compiere un difficile sforzo d’immaginazione, perché se da un lato il gruppo di previsionisti deve prescindere dalla corposità del reale e dalla certezza dell’accaduto, dall’altra deve essere in grado di prefigurarsi la situazione futura col maggior numero possibile di particolari». Il rischio altrimenti è di «proiettare ugualmente il passato sull’avvenire per analogia col presente – il quale ultimo, sarà, appunto, il passato del futuro» (Franchini, 1964).

Non solo sforzo d’immaginazione. Franchini elabora una vera e propria teoria dell’anticipazione, nella quale, richiamandosi sia al concetto di “possibilità” weberiano, espresso però al futuro e non più alla causazione del passato, e basandosi sull’acquisizione storicistica del ruolo centrale del libero agire umano, rifugge la futurologia, intesa come «un sostituto infallibile della logica storica, di quella intrinseca razionalità degli eventi umani a cui il nostro Vico dette il nome di Provvidenza» ed enfatizza invece il ruolo dell’azione umana, il cui bisogno «sorge per l’aprirsi della prospettiva non più sull’avvenire genericamente determinato (...) bensì sull’esame di una situazione storica in sviluppo, che è sotto i nostri occhi e nella quale possiamo, come parte nel tutto, inserire la nostra opera per trasformarla o modificarla» (Franchini, 1964).

Il vero risultato della grande stagione dello storicismo fu quindi non, come si crede, negare ogni possibilità di connessione tra passato e futuro attraverso la storia, ma sostituire all’illusione della previsione scientifica del futuro per tramite della scoperta di leggi storiche universali l’idea che «la storicità è l’orizzonte di comprensione del mondo umano» (Rossi, 1991) e che per ottenere tale comprensione occorre il concorso di discipline diverse, da cui deriva che il mondo umano è una connessione di campi con una serie di caratteristiche comuni da individuare e la determinazione della sua struttura coincide con la determinazione delle caratteristiche di tali campi di ricerca e delle loro relazioni. Questa connessione di discipline diverse, che è alla base dei Futures Studies, viene poi perfezionata ponendo al centro dell’agire storico – come già intuito da Bertrand de Jouvenel e Raffaello Franchini (le cui opere, *L’arte della congettura* e *Teoria della previsione*, escono nello stesso anno) – la libera azione umana.

Bibliografia

- Birner J., *Karl Popper's The Poverty of Historicism after 60 years*, "Metascience", vol. 27, 2018.
- Comte A., *Cours de philosophie positive*, Bachelier, Parigi, 1841.
- Conte D., *Storicismo e storia universale. Linee di un'interpretazione*, Liguori, Napoli, 2000.
- Croce B., *Logica come scienza del concetto puro*, Laterza, Bari, 1909.
- Croce B., *Zur Theorie und Geschichte der Historiographie*, 1915; trad. it. *Teoria e storia della storiografia*, Laterza, Bari, 1917.
- Croce B., *La storia come pensiero e come azione*, Laterza, Bari, 1938.
- Droysen J.G., *Grundriss der Historik*, 1868; trad. it. *Istorica. Lezioni sulla Enciclopedia e Metodologia della Storia*, Ricciardi, Napoli, 1966.
- Franchini R., *Teoria della previsione*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1964.
- Hegel G.F.W., *Vorlesungen über die Philosophie der Geschichte*, 1837; trad. it. *Lezioni sulla filosofia della storia*, Laterza, Bari-Roma, 2003.
- Meyer E., *Zur Theorie und Methodik der Geschichte*, 1902; trad. it. in *Storia e antropologia*, a cura di S. Giammusso, Guida, Napoli, 2000.
- Paura R., *About the history of futures studies*, in Poli R. (a cura di), *Handbook of Futures Studies*, Edward Elgar, Cheltenham, 2024.
- Popper K., *Poverity of Historicism*, 1944; trad. it. *Miseria dello storicismo*, Feltrinelli, Milano, 2013.
- Ranke L. von, *Englische Geschichte, vornehmlich im sechzehnten und siebzehnten Jahrhundert*, Standort, München, 1859.
- Rossi P., *Storia e storicismo nella filosofia contemporanea*, il Saggiatore, Milano, 1991.
- Spengler O., *Der Untergang des Abendlandes. Umriss einer Morphologie der Weltgeschichte*, 1918-1932, 2 voll.; trad. it. *Il tramonto dell'Occidente*, a cura di Furio Jesi, Longanesi, Milano, 1981.
- Tessitore F., *Introduzione a: Lo Storicismo*, Laterza, Bari-Roma, 1991.
- Troeltsch E., *Der Historismus und seine Probleme*, 1922; trad. it. *Lo storicismo e i suoi problemi*, 3 voll., Guida, Napoli, 1991.
- Weber M., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 1922; trad. it. *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 2003.
- Wells H.G., *The Discovery of the Future*, 1902; trad. it. *La scoperta del futuro*, a cura di S. Arcagni, Luiss University Press, Roma, 2021.

Teoria ontofenomenologica delle emozioni. Il mondo emotivo come organo di senso per l'apertura e chiusura dei futuri

di Mauro Ventola

Abstract

Based on the lecture “*Disclosers. Man, disclosed space*” (IIF Conference, 2025), this paper formalizes an onto-phenomenological theory of emotions to specify the conditions for opening or closing futures. Assuming a structural correlation between human and future openness, the human being is defined as a *discloser*: a space for disclosing the future. Here, general onto-phenomenology operates an onto-existential paradigm shift, adopting an existentially explicit conception of emotions as engagements with the world. The theory integrates three ontological insights: emotional mood as situated attunement (Heidegger); emotion as intentional conduct structured as evaluative judgement about the future (Sartre); emotional feeling as access to a value-order that selects the possible (Scheler). Consequently, the emotional world functions as a “sense-organ” of the future. The work formalizes a triad – mood, evaluation, value – as a theoretical device for the analysis and generation of open futures.

Keywords: General Onto-phenomenology, Futures Openness and Closure, Discloser (World-Disclosure), Onto-Existential Theory of Emotions, Future Studies.

Premessa. *Discloser*: l'umano, spazio di dischiudimento del futuro

Questo contributo affronta la questione dell'*apertura* del futuro a partire da un piano d'analisi ontofenomenologico. In origine, la fusione tra “ontologia” e “fenomenologia” è stata operata da Heidegger (1969, p. 96) per indicare che “l'ontologia non è possibile che come fenomenologia”¹.

¹ Nell'impostazione di *Sein und Zeit*, il nesso “onto-fenomenologico” indica che lo “studio dell'essere” (*ontos*) deve procedere attraverso il modo del suo manifestarsi (*phainómenon*), ossia nel suo “darsi” nell'esperienza diretta e in prima persona. Da qui la conseguenza metodica: l'analisi deve prendere le mosse dall'ente in cui l'essere si fa problema: l'essere umano.

Tuttavia, dal momento in cui l'ontofenomenologia si è costituita come disciplina *generale* per la conoscenza e l'esercizio del mondo degli eventi della trasformazione umana in senso onto-esistenziale (Ventola, 2024; 2025), il senso originario heideggeriano funge soltanto da primo punto di partenza.

Poiché la finalità ultima di tale disciplina è far sì che ogni individuo o realtà umana possa essere un futuro come scelta (Ventola, 2017), attraverso una conversione del futuro da inautentico ad autentico (Ventola & Gessi, 2025), la presente ricerca assume l'*apertura* e la *chiusura* del futuro come fenomeni inerenti l'ontologia dell'esistenza – vale a dire riferibili al modo di essere e di funzionare dell'umano. Di conseguenza, per ripensare il problema dell'apertura del futuro – cruciale nei *futures studies* – la tesi di partenza è che sia necessario, *in primo luogo*, indagare quell'unico essere che, tra i vari, è “aperto al mondo” – avente il carattere dell'apertura come *costitutivo*. Tale essere è l'essere umano. In altri termini, la via maestra per comprendere il carattere di apertura del futuro rinvia alla determinazione di ciò che significa e implica, per l'umano, essere un “essere aperto al mondo”. In tale prospettiva, l'uomo è *discloser*: non un osservatore esterno del futuro, ma il suo luogo di dischiusura, la condizione dischiudente entro cui esso può aprirsi o chiudersi.

L'apertura del futuro e l'apertura dell'umano: la libertà di “divenire altrimenti”

Per recuperare la fecondità della tripartizione, operata dai *futures studies*, tra futuri probabili, possibili e preferibili – sottraendola a letture deterministiche, riduzionistiche o unilineari e ritematizzandola in forma rinnovata – è richiesta, come condizione di possibilità, la comprensione dell'originario e costitutivo rapporto (onto-esistenziale) tra uomo e futuro. Nel corso del Novecento, alcune tra le più avanzate esperienze speculative hanno elaborato distinzioni decisive da cui è possibile tracciare le linee per una generale riappropriazione di tale rapporto.

In primis M. Heidegger, il quale, una volta mostrato che l'essere umano è quell'unica forma di vita aperta al mondo (un “essere-nel-mondo”), ha evidenziato che «il senso primario dell'esistenzialità è l'avvenire» (Heidegger, 1969, p. 478): la configurazione stessa dell'apertura è ‘data’, precisamente, dal futuro. In modo analogo, P. Piovani concepì il soggetto uma-

no un “futuribile”, in quanto il futuro costituisce la «sua qualificazione umana più profonda» (Piovani, 1972, pp. 233-234). Infine, M. Scheler ha definito l’umano come un “essere eccedente”; un essere che, pur provenendo dal “vitale”, si determina nel suo andare *oltre* di esso:

L’elemento di novità che emerge in lui o in una determinata fase del suo sviluppo consiste precisamente [...] in *un’eccezione d’attività personale-spirituale*, come se nell’essere umano e nella sua storia si fosse aperta una crepa, e ne spuntasse un ordine d’atti e di contenuti (valori) superiori a ogni forma di vita. (Scheler, cit. in Mondauto, 2022, p. 10)

L’uomo è dotato di un elemento “extravitale”, che gli conferisce “apertura al mondo” (*Weltoffenheit*) e lo pone in una condizione di costitutiva libertà: neutralizzare il proprio *ambiente* ridefinendolo come *mondo*. In tal senso, l’uomo è l’unico essere dotato dell’irriducibile libertà di “divenire altrimenti” (*Anderswerden*). Per questi e altri autori non solo l’umano è l’essere aperto al mondo, e non solo tale apertura è *in-formata* dal futuro (o destinazione); per essi, nondimeno, il mondo emotivo è la cifra attraverso cui tale apertura *si espone* e, viceversa, attraverso cui diviene *accessibile*. Muovendo da qui, l’ontofenomenologia assume una concezione esistenzialmente esplicita del mondo emotivo, intendendo le emozioni come modalità originarie di coinvolgimento nel mondo e, correlativamente, come forme operative di rapporto col futuro. La sua teoria si sviluppa attraverso la riappropriazione di tre stazioni speculative: Heidegger, Sartre, Scheler.

Heidegger: tonalità emotiva e dischiusura del mondo

Dovendo individuare un nucleo di fondo nelle analisi heideggeriane sull’umano, esso consisterebbe nello sforzo sistematico di emanciparlo da ogni considerazione riduttiva, che lo tratti come puro “oggetto” di osservazione. Di evitare, cioè, che dal registro tecnico-scientifico – inteso come *prospettiva*, prima che *tecnica* – l’umano venga incontrato-trattato come “cosa”, e quindi, come impone il suo metodo, “misurata”, sottoposta a “calcolo” e infine, attraverso la categoria del “numero” (secondo la linea Bacone-Galilei-Cartesio), “prevista e controllata”.

Rovesciando insieme il punto di vista del senso comune e quello dello

scienziato, Heidegger mostra che è *proprio* questa concezione a costituire un'“astrazione”: il “pensiero della tecnica”, eludendo la costituzione fondamentale (*aperta*) dell'Esserci, lo riduce a un ente semplicemente-presente. Per questo, ciò che scientifico circa gli enti risulta, paradossalmente, quanto di meno scientifico rispetto alla comprensione dell'esistenza. L'analitica esistenziale nascerà dall'esigenza di ricomprendere l'umano tramite un procedimento adatto alla sua peculiarità ontologica: l'*esser-costantemente-aperto*.

Con il termine “Esserci” (*Dasein*), Heidegger distingue l'essere-umano dalle analisi “oggettivanti” (antropologia, sociologia, *behavioral sciences*, ecc.) secondo un doppio carattere: l'uomo non è una cosa tra le altre che *si trova* nel mondo, ma “abita” il mondo, vale a dire che è “formato” da un mondo e, al tempo stesso, lo “forma”². Per questo Heidegger (1999, p. 232) può indicarne il *proprium* nell'essere “formatore di mondo” (*Weltbildend*), laddove l'animale – pur vivendo in un ambiente – resta “povero di mondo” (*Weltarm*) e la pietra “senza mondo” (*Weltlos*).

Ma il carattere di apertura implica anche l'impossibilità di una separabilità tra soggetto e oggetto, dentro e fuori, anima e realtà: soggetto e mondo emergono *insieme*. Da ciò discende uno dei risultati più fecondi dell'analitica esistenziale: Heidegger riscrive il modo di comprensione di ciò che non chiamerà più “emozione”, ma “tonalità emotiva” (*Stimmung*). A differenza delle scienze della psiche, che parlano di “emozioni”, “stati d'animo” o “umori” come fenomeni *interni*, la tonalità emotiva indica una *relazione originaria che connota il mondo*:

Osservando più da vicino [...] si rivela che lo stato d'animo [...] si posa su tutto, *non* è affatto “dentro” un'interiorità. [...] [è] una sorta di *atmosfera* nella quale ci immergiamo e dalla quale veniamo poi pervasi; [...] è una maniera nel senso di una melodia, la quale non fluttua al di sopra del presunto sussistere dell'uomo, bensì dà il tono a questo essere, cioè dispone e determina il mondo e il “modo” del suo essere. (Heidegger, 1999, pp. 90-91)

² Col termine “abitare” si intende che le cose “sono” nella misura in cui emergono dal loro inserimento in una totalità di significati: il “mondo”; per “formare”, che l'uomo dà forma alla “modalità” di essere attraverso discorsi, pratiche e istituzioni.

In tale luce, non vi è “la tristezza”, ma – più propriamente – l’“*esser-tristi*”; non “la gioia” ma l’“*esser-gioiosi*”; non “la depressione” ma l’“*esser-depressi*”, ecc. Nell’effettività esistenziale, tali tonalità *sconfinano* dalla soggettività (come ‘individuata’ e ‘separata’ dal mondo esterno): si estendono a tutta la circostanza e al “modo” (*Wie*) in cui le cose appaiono. Così Heidegger può dire che le tonalità emotive sono la “maniera fondamentale” in cui l’Esserci è aperto al mondo in modo situato – *come* l’Esserci si “accorda” alla situazione-con-cui-ha-a-che-fare³.

Ciò che l’ontofenomenologia trae da questa analisi – cruciale per il problema in oggetto – è che *le emozioni sono fundamentalmente forme di coinvolgimento con il mondo*. Designate come “disposizioni affettive”, le tonalità emotive operano come orientamenti situati che *pre*-dispongono l’Esserci a certe azioni, in quanto correlate al senso di ciò che “è” o “non è” possibile. Caso emblematico è il seduttore di Kierkegaard, che nelle reazioni emotive della sedotta *vede* possibilità (dunque futuri) aperte o chiuse; così, esse racchiudono informazioni esistenziali sulla dischiusura del mondo e del possibile, come rilevò anche Binswanger clinicamente (1933, p. 624): «Ciò che chiamiamo angoscia del cuore *consiste* nel restringersi del mondo e del cielo e, viceversa, il restringersi del mondo e del cielo *consiste* nell’angoscia del nostro cuore».

La *Stimmung* risulta indicativa della “dischiusura” dell’esistenza, segnalando i modi di apertura e chiusura rispetto al possibile; pertanto, questa conoscenza riapre il processo di “*futurizzazione*”, ovvero, in senso ontologico, di “*infuturamento*”⁴.

Sartre: l’emozione come condotta intenzionale e giudizio sul futuro

La seconda stazione si apre con l’ontologia di Sartre, considerata a partire dal suo nucleo essenziale. L’unità dell’ontologia sartriana risiede

³ Il *novum* della *Stimmung*, fondato sulla co-originarietà di soggetto e mondo, è reso da Heidegger mediante la metafora della melodia.

⁴ Tale termine traspone sul piano ontoesistenziale il concetto di *futuring*, utilizzato nei *future studies* per designare l’atto intenzionale di progettazione del futuro (Lippit, 1998). Se l’uomo è un “futuribile” (Piovani), egli è in una costante dinamica di “infuturamento”, immanente all’esistenza (*dal dentro* di essa). Le *Stimmung* ne costituiscono, allora, un indice di leggibilità.

nella “rivelazione” della *contingenza* e dell’*ingiustificabilità* dell’essere: «Io, poco fa, ho fatto l’esperienza dell’assoluto: l’assoluto o l’assurdo. Quella radice: non v’era nulla in rapporto a cui essa non fosse assurda» (Sartre, 1963, p.174). Qui va rilevato che la via d’accesso all’“essere” – ovvero «che cosa vuol dire [fondamentalmente] esistere» (ivi, p. 172) – e, insieme, alla “realtà umana”, non è più nell’ordine della tradizionale riflessione, bensì di una *rivelazione emozionale*. È attraverso il sentimento della *nausea*, che resta l’“esperienza primaria” – proiettata teoreticamente – dell’intero lavoro di Sartre, che l’essere è immediatamente sperimentato e intuitivamente colto nel suo tratto irriducibile⁵.

Se «l’essere sarà scoperto attraverso qualche via d’accesso immediato, la noia, la nausea, ecc.» (Sartre, 1964, p. 12), è quest’ultima a costituire quel sentimento dotato di una peculiare conoscenza in grado di rivelare «la chiave dell’Esistenza» (Sartre, 1963, p. 174). Il valore ontologico assegnato alla nausea è correlato alla sua originale rivalutazione dell’emozionale. Nel saggio giovanile sulle emozioni, Sartre “abbozza” una teoria in cui l’elemento decisivo è l’intenzionalità. Tanto W. James che S. Freud – assunti come contro-modelli – sono responsabili di aver minimizzato il *carattere intenzionale* del fenomeno emozionale, cruciale per la sua comprensione.

Di qui la tesi: le emozioni non sono considerabili come contenuti o entità *nella* coscienza, quanto – più rigorosamente – il prodotto di *atti* della coscienza⁶ (e dell’apprensione che ne abbiamo). Sganciandole tanto dalla derivazione percettivo-sensoriale (James) quanto dalla riduzione reattivo-inconscia (Freud), Sartre può divaricare una formulazione radicale: le emozioni sono, essenzialmente, “strategie” – modi per affrontare le difficoltà che l’esistenza incontra nel mondo. Ciò non significa che, nell’emozione, la *finalità* (e il giudizio, che la rende intelligibile) sia *tutto*: indica piuttosto che l’emozione *viene a determinazione* ‘nel’ e ‘con’ il giudizio intenzionale che la struttura.

Tradizionalmente inclini a interpretare le emozioni come “dati” – più che come “atti” – tendiamo a incontrarle come fenomeni che *patiamo*

⁵ «[...] la radice, le cancellate del giardino, la panchina, la rada erbetta del prato, tutto era scomparso; la diversità delle cose e la loro individualità non erano che apparenza, una vernice [...]» (Sartre, 1963, p. 172).

⁶ Ciò non nega la possibilità, tipicamente umana, che possano diventare oggetti *per* la coscienza (che la coscienza possa indagarle, dischiuderle, aprirle nella riflessione).

(classicamente, “affezioni”). Ma tale supposta passività si rovescia distinguendo come esse vengono *generate e sostenute* dall’esistenza. Rigettando ogni concezione riduzionistica – che le tratta come “stati” reattivi a stimoli (letture fisiologiche) – Sartre insiste nel trattarle come “condotte”: non vi è *inerzia* nella tristezza, ma *ci rendiamo* tristi. Nondimeno, il carattere indeterminato e de-completo delle emozioni⁷ – sartrianamente, il loro essere un prodotto meta-stabile dell’intenzionalità – è messo in luce da alcuni esempi fenomenologici. Senza riferimento al carattere intenzionale risulterebbero inintelligibili la persistenza di un’emozione ben oltre lo stimolo originario (il “ritrovarsi” tristi per anni o decenni), l’incentivazione di un’emozione in vista di un certo esito (rabbia per intimidire, ansia per provocare una risposta, ecc.) e – ancor più decisiva – l’autoanalisi sartriana: ritrovandosi triste, mentre cammina, incontra un estraneo e sospende quella tristezza, fissando con essa un ‘appuntamento successivo’.

Per contro, l’intenzionalità dell’emozione diviene pienamente intelligibile nella tesi di Solomon secondo cui «le emozioni sono strutturate come giudizi valutativi» (Solomon, 2007, p. 206). Muovendo da questa base, l’ontofenomenologia sostiene che, analogamente alla nota tesi di Lacan sull’inconscio strutturato come un linguaggio, *le emozioni umane sono strutturate come valutazioni sul futuro*. Emozioni come la rassegnazione o l’indignazione risultano infatti inintelligibili senza giudizi che configurano l’avvenire – rispettivamente, che “è (e sarà) *tutto inutile*” o che “*ciò offende* il futuro comune”.

Non solo “ci facciamo tristi” (Sartre), ma in quanto *disclosers* “facciamo il futuro” attraverso le nostre valutazioni. L’obbligo sartriano di scegliere si traduce, sul piano ontofenomenologico, nella necessità di generare valutazioni che, lungi dall’essere semplici prese di posizione interiori, sono atti generativi: aprono e chiudono possibilità d’essere e, con esse, possibilità di azione *nel dominio del futuro*. Per tale via, tramite le emo-

⁷ La tesi sartriana enunciata nel saggio di ontologia fenomenologica, che l’emozione è un’«unità intenzionale che raccoglie ed anima l’insieme dei [propri] comportamenti», può essere fecondamente accostata a un’intuizione di Gusdorf: il carattere indeterminato e de-completo dell’emozione emerge nel passaggio dal vissuto alla sua nominazione: dirsi “innamorato”, “malato” o “timido” significa già stabilizzare un’esperienza altrimenti fluida, conferendole continuità temporale e orientamento futuro. Così l’operazione del linguaggio «crea, al di là del presente, una natura persistente, atta a spiegare il passato, a impegnare l’avvenire» (Gusdorf, 1970, p. 41).

zioni, diviene possibile ridischiudere le valutazioni sul futuro e, dunque, il futuro stesso sotto il profilo dell'Aperto.

Scheler: il sentire emozionale e l'*ordo amoris* come selezione del possibile

L'ultima stazione è la "riabilitazione del mondo emotivo" compiuta da Scheler, che assegna alle emozioni una decisiva "rilevanza ontologica" (Cusinato, 2003, p. 243). Ciò che, per il pensatore tedesco, caratterizza propriamente l'umano non è la sensibilità né l'intelligenza – funzioni che, condivise con il mondo animale, restano ancorate alle polarità piacere/dispiacere e utile/dannoso – quanto piuttosto uno "sfondamento emozionale": un oltrepassamento, per via del sentire emozionale, di tali livelli, che apre l'accesso a un piano più originario. Qui si esprime quel ripensamento dell'umano al cuore dell'antropologia filosofica: l'uomo è ridefinito come essere *ex-centrico*, nel senso che il suo 'centro' non giace nel piano materiale, chimico o animale, ma si trova "fuori", nella "sospensione", nel "vuoto" e nell'"inappagabilità" che eccedono il mondo-ambiente.

L'emozione *rinvia* propriamente a questo piano eccedente, *informando* l'uomo circa una dimensione più originaria. Tale dimensione ulteriore-originaria è di natura assiologica, rinvia cioè alla questione dei valori. Da questo punto di vista, le emozioni possono essere intese come un codice, una lettera o un messaggio relativo alla dimensione originaria che conferisce la *forma complessiva* o l'*angolazione* del nostro essere aperti al mondo⁸. Diviene a questo punto necessario chiarificare il termine "valore":

[...] i valori non sono oggetti ideali, e neppure semplici fenomeni, quanto piuttosto "proto-fenomeni", il che vuol dire che i valori non sono contenuti colti nella datità, bensì ciò che rende possibile la datità stessa, o meglio la cornice di possibilità dell'esperienza (Cusinato, 2003, p. 254).

⁸ "Qualunque organismo percepisce e successivamente si rappresenta soltanto ciò che risulta *rilevante* all'organismo stesso e il criterio di rilevanza è stabilito grazie all'orientamento di queste bussole che sono i valori. [...] Questo significa che i valori *selezionano* ciò che inquadrano nel mondo, delimitano i confini della nostra esperienza, l'angolazione della nostra apertura al mondo" (Mondauro, 2022, p. 17).

Il valore, dunque, non va inteso come un contenuto *nella* coscienza, né come oggetto ideale *verso cui* la coscienza tende, ma come la cornice entro cui la *totalità* dell'esperienza può darsi come tale. Ora, poiché le emozioni rendono intelligibili i valori, esse non costituiscono un “fondo oscuro”, ma sono strutturate secondo logiche, leggi e regolarità proprie; in tal senso, possiedono una specifica “razionalità” o “intelligenza”. In cosa questa propriamente consista, nell'ottica ontofenomenologica, risulta chiaro accostando a quanto detto un passo di Solomon che, rielaborando un'intuizione di A. Kenny, afferma

[...] l'idea secondo cui ogni tipo di emozione – vale a dire il *genere* dell'emozione, e non una sua istanza particolare o una molteplicità di istanze – possa essere definito dal suo *oggetto formale*. Questa è, in sintesi, la struttura intenzionale delle diverse emozioni. Così, l'oggetto formale della paura è *qualcosa di pericoloso*, l'oggetto formale dell'ira è *qualcosa di offensivo* e così via⁹. [...] Dire, in breve, che le emozioni possiedono un'intelligenza significa insistere sul fatto che esse implicano concetti e processi di concettualizzazione, valori e operazioni di valutazione [...] (Solomon, 2007, p. 161).

Nell'ontofenomenologia, la “struttura intenzionale” dell'emozione non si esaurisce nelle valutazioni sul futuro, ma rinvia anche a un *ordine di valori* che, delimitando l'esperienza esistenziale, opera come “meccanismo di selezione”: ciò che è o meno possibile in base al *raggio di rilevanza* di tale ordine. Scheler lo denomina *ordo amoris*: un sistema o costellazione di valori, assolutamente singolare per ogni individuo, che ne costituisce il *principium individuationis*. Paragonato alla “formula di cristallizzazione del cristallo”, esso esprime la logica originaria che rende ciascuno ciò che “è” e che, al contempo, preorienta il suo “destino”. L'ontofenomenologia, assimilando questo contributo entro il proprio statuto, conduce la sua teoria delle emozioni a una formulazione ulteriore: *l'emozione è una valutazione del futuro in rapporto a un valore*. Le emozioni, oltre a racchiudere valutazioni sul futuro, rinviano simultaneamente all'effettivo *ordo amoris*

⁹ È in questo senso che l'ontofenomenologia assume l'idea di una “grammatica del sentire” (Donise, 2013, p. 75), intesa come conoscenza in grado di fornire codici di leggibilità per cui, dalle forme generali del sentire, diviene possibile precisare la fisionomia del proprio posizionamento ontologico-esistenziale.

del singolo, al nucleo che anima e orienta – come totalità – il suo “stile di vita”.

Riconfigurare l'avvenire: plasticità e pluralità del futuro

La formalizzazione a cui giunge l'ontofenomenologia del mondo emotivo consente di mettere in luce due implicazioni cooriginarie del carattere di apertura del futuro: *plasticità* e *pluralità*. Esse designano due aspetti del medesimo processo di riconfigurazione dell'avvenire, che si manifestano con accenti differenti sul piano individuale e su quello intersoggettivo. Sul piano dell'esistenza singolare, tale riconfigurazione si manifesta anzitutto come plasticità del futuro. Essa rinvia a ciò che Scheler (2023, p. 57) definisce “funzionalizzazione”, ossia a quel processo di formazione e sviluppo dell'identità per cui certi contenuti (‘oggetti’ che, incontrati e rielaborati in modo più o meno consapevole già a partire dalla prima infanzia, sono stati caricati di ‘amore’ e ‘odio’ dal soggetto) divengono metro e misura, e dunque *principi organizzativi* dell'identità e prefigurazioni del possibile.

Se tali esperienze operano come “determinanti di destino” (Scheler) finché non vengono riaperte e alterate, l'impianto ontofemenologico qui delineato – che riannoda tonalità emotive, giudizi valutativi e ordine di valori – si configura come veicolo d'accesso privilegiato a tali “contenuti essenziali”, là dove essi divengono “forme” della comprensione: principi a-priori del pensare, del sentire e del volere. In tal modo, l'analisi può accedere al piano dei fenomeni originari (*Urphänomene*) dell'esistenza che, in quanto originari, sono “ciechi” alla ragione, ma intuibili attraverso il registro del “sentire emozionale” (Mondauto, 2022, p. 16).

Quanto al termine “sentire emozionale”, l'analisi ha finora privilegiato la componente “emozionale” in rapporto all'apertura; resta tuttavia da precisare il “sentire” e il suo diretto riferimento alla dimensione corporea. Se il corpo non è inteso come estensione fisica (*Körper*), ma come corpo vissuto (*Leib*), la domanda di Deleuze – “che cosa può un corpo?” – diviene decisiva per pensare la trasformazione dell'umano come condizione della riapertura del futuro. Se l'emozione può rivelare un valore, il corpo ne attesta l'effettività esistenziale: esso dà il riscontro di ciò che l'esistenza

effettivamente “è”¹⁰. Ne segue che la trasformazione – condizione di possibilità dell’apertura del futuro – è reale solo se *incarnata*¹¹.

Infine, l’ontofenomenologia del mondo emotivo, riprendendo l’idea di matrice spinoziana per cui le emozioni, in quanto *potenze passive*¹², possono – nel momento e nella misura in cui passano (tramite una serie di codici di leggibilità¹³) da conoscenza confusa a una più chiara e distinta¹⁴ – trasformarsi in *azione*, estende la propria rilevanza oltre l’individuale, investendo la costruzione dei futuri sul piano intersoggettivo. Se il mondo emotivo è *organo di senso* dell’avvenire, la sua declinazione intersoggettiva ne evidenzia, intrecciandosi con la plasticità, la pluralità. Il futuro, come espressione dell’apertura dell’umano, è insieme plastico e plurale.

La rilevanza di questa teoria risiede nell’espone ciò che, rispetto a ogni concezione unilineare e probabilistico-calcolante, resta irriducibilmente umano: gli esseri umani non si limitano a prevedere il futuro, ma lo generano nella trama degli impegni che assumono gli uni verso gli altri, nella rete di promesse attraverso cui si vincolano ad azioni future orientate alla cura di ciò che hanno a cuore. La promessa, infatti, non è un enunciato sul futuro: è l’assunzione di un’azione futura orientata alla cura di un valore. Sul piano dei *futures studies*, l’ontofenomenologia fornisce così la condizione ontologico-esistenziale per la generazione di futuri comuni,

¹⁰ Il corpo testimonia l’effettività anche laddove smentisce l’ideologia di copertura, rivelando la propria *malafede*. Come rileva Fadini, nel solco della rilettura deleziana di Spinoza, se «si cerca di conoscere le ‘pulsioni’ del corpo» è «per scoprire ‘parallelamente’ le ‘pulsioni’ del pensiero, che sfuggono alla coscienza. Di quest’ultima si può infatti dire che è il luogo di una illusione: la sua natura le permette di cogliere unicamente gli effetti, ma non di arrivare a comprendere le cause» (Fadini, 1991, p. 186).

¹¹ Ciò è reso possibile dall’interpretazione di Deleuze del tentativo di Spinoza: «Quando Spinoza [afferma che] lo stupefacente è il corpo [...] non sappiamo ancora ciò che può un corpo... egli non vuol fare del corpo un modello, e dell’anima una semplice dipendenza [...]. Il suo tentativo è [...] abbattere la pseudo-superiorità dell’anima sul corpo. Esiste l’anima e il corpo, ed entrambi esprimono una sola e identica cosa: un attributo del corpo e anche qualcosa espressa dall’anima» (Deleuze & Parnet, 1977, pp. 71-72).

¹² Potenze che segnalano le variazioni dello ‘sforzo di perseverare nel proprio essere’ provocate dall’incontro con altri corpi e altre idee.

¹³ La “grammatica” suaccennata che, immettendo nelle emozioni una forma di conoscenza (espressione stessa della libertà), ed eletta a “metodo di vita”, permette di *introdurre* la stessa libertà in esse, e dunque di “*riaprirle*”, passando da una condizione di “servitù” ad una di “sovranità”.

¹⁴ Mentre la soggezione alle “passioni” è inevitabile causa di malessere, in quanto si è all’“effetto” e non alla “sorgente” di esse.

mostrando il mondo emotivo non come sfondo soggettivo, ma organo capace di rendere leggibile l'ordine effettivo configurante una realtà umana. L'accesso onto-esistenziale risulta strutturalmente triadico – tonalità, valutazione, valore – laddove, senza tale triade, la prefigurazione dei futuri resta concettualmente praticabile, ma senza ancoraggio al punto da cui i futuri vengono effettivamente generati e assunti.

Ne segue che la generazione di futuri alternativi, condivisi ed effettivi richiede l'analisi delle tonalità emotive e, coesenzialmente, dei giudizi valutativi e dei valori fondamentali dei soggetti coinvolti. Tale esigenza è strutturale, dal momento che i valori non sono entità astratte/ideali, ma “strutture finalizzanti” (*purposive structures*): fini primari o ultimi, configurazioni teleologiche e forze di significato – e quindi forze d'azione – che rendono un futuro esistenzialmente *assumibile* o meno. I futuri alternativi, perciò, non diventano effettivi per semplice progettazione o previsione: essi possono essere intenzionalmente realizzati solo attraverso l'inclusione di quelle tonalità emotive, valutazioni e valori delle realtà umane coinvolte che, per tradurli in atto, devono anzitutto *esserli* (fenomenologicamente: *sentire-di-appartenervi*).

La sfida dei *futures studies* diventa quindi la creazione di un futuro aperto che non sia solo tecnicamente “funzionale”, ma che incarni ed esprima appieno l'ambizione suprema della “civiltà”: un orizzonte a cui l'umano senta profondamente di voler appartenere.

Conclusion. Meta-etica del vedere: condizione del futuro aperto

Proprium della prospettiva ontofenomenologica risiede nel tracciare, in filigrana, un discorso di ordine etico, laddove «l'“etica” usualmente intesa, senza distinzione dalla “morale”, è la forma stessa, necessaria, della vita umana», necessità dell'indagine sul «fatto della ‘prassi’, cioè [sui criteri circa] l'intervento volontario a modifica della realtà data» (Masullo, 2005, p. 12). Tuttavia, seguendo un'indicazione di N. Hartmann, è possibile distinguere due generali registri del discorso etico: un'etica del dovere (*Sollen*), che risponde al quesito “che cosa devo fare?”, e un'etica del vedere (*Sehen*), orientata dall'interrogativo “cosa dobbiamo (poter) vedere?” (Da Re, 1996, p. 60).

Il contributo dell'analisi ontofenomenologica al problema del futuro aperto risiede nella tesi della *priorità* dell'etica del vedere su quella del do-

vere. Una teoria etica può strutturarsi su un piano propriamente meta-etico, inerente riflessioni di carattere *generale* relative alla responsabilità e alla libertà dell'umano, nonché sulle finalità dell'agire; in tal senso, nell'ottica ontofenomenologica, il livello meta-etico è più originario e fondante la normatività. Senza l'elaborazione preliminare di una meta-etica capace di scorgere ciò che “vale la pena di esser visto”, quest'ultima risulta infatti ridotta a mera esecuzione funzionalistica – e quindi alienante – dell'“efficienza”. Vedere questo non è compito della tecnica: la tecnica è “cieca”.

Per questo, accanto al compito della costruzione del “comune”, l'analisi ha messo in luce ciò che sfugge a ogni mera regolazione, che eccede ogni riduzione normativa: ciò che Bataille chiamava l'“irriducibile” (Papparo, 2012). Perciò, quando l'ontofenomenologia afferma che ogni uomo può *essere una radura per un futuro*, sottolinea che nessuna etica normativa può riempire lo spazio della scelta. La responsabilità morale ed esistenziale, e quindi la responsabilità del futuro, in ultima analisi, non è – autenticamente – delegabile. Come scrive Hartmann (1969, p. 320):

[a] essere morale non è [...] né Dio né lo stato, e nessun'altra cosa al mondo; lo è invece, unicamente, il primario portatore dei valori o dei disvalori morali, l'uomo [...]

– uno *spazio dischiuso*.

Ringraziamenti. Questo lavoro affonda le sue radici nell'eco di quella “prima e ultima lezione” del corso di Filosofia teoretica (a.a. 2010/2011, Federico II), in cui un professore scelse il silenzio didattico come protesta contro la riduzione numerica del sapere introdotta dalla riforma scolastica allora approvata – consegnando il monito: “*l'uomo è irriducibile!*”. Alla memoria di Nicola Russo (1969–2024), che seppe testimoniare, anche con un gesto solitario, l'irriducibilità dell'umano a misura e numero.

Bibliografia

- Binswanger L., *Das Raumproblem in der Psychopathologie*, “Zeitschrift für die gesamte Neurologie und Psychiatrie”, vol. 145, 1933.
- Cusinato G., *Il desiderio ex-centrico*, in Ciancio C. (a cura di), *La metafisica del desiderio*, Vita e Pensiero, Milano, 2003.
- Da Re A., *Tra antico e moderno. Nicolai Hartmann e l'etica materiale dei valori*, Guerini, Milano, 1996.
- Deleuze G., Parnet C., *Conversazioni*, Feltrinelli, Milano, 1977.
- Donise A., *Sentire il dovere e percepire il valore*, in Catena M. T., Donise A. (a cura di), *Sentire e pensare. Tra Kant e Husserl*, Mimesis, Milano, 2013.
- Fadini U., *Configurazioni antropologiche*, Liguori, Napoli, 1991.
- Gusdorf G., *Filosofia del linguaggio*, Città Nuova, Milano, 1970.
- Hartmann N., *Etica I. Fenomenologia dei costumi*, Guida, Napoli, 1969.
- Heidegger M., *Concetti fondamentali della metafisica*, il Melangolo, Genova, 1999.
- Heidegger M., *Essere e tempo*, UTET, Torino, 1969.
- Lippitt L., *Preferred Futuring*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.
- Masullo A., *Filosofia morale*, Editori Riuniti, Roma 2005.
- Mondaudo G., *La formazione del Sé in Max Scheler. Tra funzionalizzazione e ordo amoris*, in “Atti dell'Accademia di Scienze Morali e Politiche”, vol. CXXXI, anno 2021, Giannini, Napoli, 2022.
- Papparo F.C., *Note intorno all'«irriducibile»*, “B@belonline vol. 12: Georges Bataille. L'impossibile”, a cura di M. T. Pansera, Roma, TrE-Press, 2012.
- Piovani P., *Principi di una filosofia della morale*, Morano, Napoli, 1972.
- Sartre J.-P., *L'essere e il nulla*, Il Saggiatore, Milano, 1964.
- Sartre J.-P., *La nausea*, Einaudi, Torino, 1963.
- Scheler M., *Ordo amoris*, Morcelliana, Brescia, 2023.
- Solomon R. C., *True to Our Feelings*, Oxford University Press, New York, 2007.
- Ventola M., *Antropologia dell'homo creator. Saggio di antropologia filosofica*, Armando Editore, Roma, 2025.
- Ventola M., *Being, Semantics, Time: The Foundation of a Transformational Ontophenomenology*, “ETC: A Review of General Semantics”, vol. 8, n. 3, 2024.
- Ventola M., *Essere il futuro*, “Futuri. Rivista Italiana di Future Studies”, n. 8, 2017.
- Ventola M., Gessi L., *Convertire il futuro. L'ontofenomenologia generale tra Heidegger e Sartre*, “Futuri. Rivista Italiana di Future Studies”, n. 23, 2025.

Back from the future: il futures thinking e il metodo del backcasting come approcci partecipativi per il policymaking

di Mario Cusmai

Abstract

This scholarly article explores the potential of futures thinking and foresight to anticipate and surface plural futures within organizational settings, using participatory design approaches that also inform policymaking practices. Specifically, after an introductory section featuring an environmental scan with an analysis of changes in work in relation to technological hyper-acceleration, it offers a deep dive into the concepts of forecasting, foresight and anticipation. Finally, after presenting futures literacy as a normative foundation for a pedagogical policy, the article shares an application of the backcasting method, including a creative redesign of both the methodological framework and the visual component.

Keywords: Backcasting, foresight, policymaking, Futures Literacy, Futures thinking

Io vidi la luce nella città di Boston nell'anno 1857.

«Come», dirà il lettore «mille ottocento cinquantasette?! Questo è un errore ridicolo, Ella intende certamente il 1957¹»

(Bellamy 2024)

¹ Pochi anni prima di Wells, un giornalista del Massachusetts, Edward Bellamy, evocò un futuro utopico nel romanzo *Guardando indietro: 2000-1887*. Il protagonista del libro entra nel futuro durante il sonno e scopre che la fame, la guerra, la povertà e la disoccupazione sono state abolite. Il denaro è superato: a ogni uomo e donna viene rilasciata una “carta di credito” sufficiente a soddisfare le sue esigenze. I manufatti fuoriescono da un magazzino centrale attraverso tubi pneumatici. L'intrattenimento musicale arriva in ogni casa con un sistema di cavi elettrici (una tecnologia allora nuova e sconvolgente). Tutti gli uomini e le donne fanno parte di “un vasto partenariato industriale, grande come la nazione, grande come l'umanità: il monopolio finale da cui tutti i monopoli precedenti e più piccoli sono stati inghiottiti”. L'utopia è particolarmente rigida e regolamentata: nulla cambia e il progresso è completo, perché la perfezione è stata raggiunta. Tutti sembrano contenti e appagati. *Guardando indietro* fu un grande best seller internazionale, che ispirò politici e attivisti (Gleick, 2025).

Introduzione

Viviamo in un sistema che misura ogni gesto: le performance, l'efficienza, la produttività. Cosa succede quando il valore di ciò che facciamo non sta nei numeri, bensì in ciò che ancora non esiste? Come si misura un'idea che apre una possibilità, una conversazione che sposta un punto di vista, un artefatto che accende una domanda? Qualcosa che apparentemente non serve a nulla, un po' come le macchine inutili inventate dal genio visionario di Bruno Munari², se non a sperimentare quella sensazione "strana e bellissima" di creare qualcosa che non esisteva. In questo prezioso interstizio nasce il processo che coniuga in modo virtuoso il repertorio dell'immaginario con la facoltà umana dell'intuizione e dell'immaginazione anticipatrice per la trasformazione individuale e sociale: da quella scintilla di curiosità che non ha scopo se non quello di esplorare. Eppure, oggi facciamo fatica a legittimare ciò che non produce risultati immediati. Il "pensare per provare" è diventato un lusso, la speculazione un esercizio poco serio. Se la produttività misura il passato, la speculazione rileva (e rivela) la possibilità; è un modo di sentire i futuri, di allenare un'organizzazione e le persone che la abitano a navigare l'ambiguità, ad accettare l'incertezza come terreno fertile e ad esercizi che orientano verso traiettorie di futuri desiderabili al plurale. La creatività è una forma di resistenza dolce e dovremmo ripartire proprio dagli spazi che lasciamo liberi per far accadere qualcosa di nuovo, scoprendo che il valore più significativo di una strategia non è nel suo rendimento, ma nell'attitudine etica di generare stupore.

In quale preciso momento abbiamo smesso di immaginare il futuro come qualcosa di desiderabile? A partire dagli anni Cinquanta i Futures Studies stavano diventando una disciplina viva, piena di immaginazione. Si sognavano città nello spazio, viaggi interplanetari, materiali e dispositivi che avrebbero contribuito a cambiare il mondo. E in parte è stato così: abbiamo corso verso la luna, costruito infrastrutture globali, creato nuove tecnologie che sembravano magie. Tuttavia, ci siamo anche ritrovati a fare i conti con le conseguenze di quelle stesse promesse: crisi climatica, società frammentate, disuguaglianze crescenti, governi che arrancano. Oggi, se chiediamo a qualcuno di immaginare il futuro, molto probabilmente

² Per approfondimenti, si rimanda a <https://www.munart.org/index.php?p=9>.

visualizzerà ancora un cliché da cartolina vintage; eppure, nel frattempo, la nostra quotidianità è sempre più attraversata da sentimenti contrastanti come incertezza, precarietà, paura: in una parola, policrisi. Le esigenze sistemiche e le condizioni di criticità dei contesti sociali di riferimento in cui ci muoviamo, portano a far emergere urgenti necessità che andrebbero tradotte in azioni operative. Le sfide dei futuri dovranno confrontarsi sempre più con: gli aumenti degli squilibri e delle diseguaglianze nella popolazione mondiale con un focus sull'inverno demografico nel nostro Paese; le accelerazioni delle innovazioni tecnologiche e l'iper-connettività che favoriscono la ridefinizione di ambienti ibridi, tra etica e sostenibilità ecologica, rinnovate forme di alfabetizzazione – Futures Literacy e AI Literacy – come strumenti di consapevolezza, competenza e libertà; la necessità di competenze operative di frontiera per il mondo del lavoro.

Introdurre la dimensione dei futuri, e la loro alfabetizzazione, non può non tener conto di un utilizzo algoretico (Benanti 2018) ed ecologico delle tecnologie – che sempre di più ci danno sensazioni di vertigine – finalizzato a valorizzare “l’era post-vitruviana della creatività assistita” (Corazza 2017; Corazza, Agnoli 2022; Floridi 2025b), l’immaginazione e il pensiero critico, impronte quest’ultime tipicamente umane per saper leggere il mondo algoritmico; cominciare a pensare insieme agli strumenti e acquisire consapevolezza, coltivando la capacità di essere artigiani di senso e aumentando il capitale semantico, cioè l’eredità collettiva di idee, linguaggi, simboli, significati per riconoscere la voce umana dentro il rumore artificiale (Floridi 2025a).

La natura del lavoro cambia pelle: l’iper-accelerazione delle tecnologie emergenti

Le conseguenze dell’Intelligenza Artificiale (IA) sul mondo del lavoro è uno dei temi più dibattuti: in molti ventilano prospettive catastrofiste e altri sono molto più cauti. Tra questi ultimi spicca la previsione del World Economic Forum, attraverso il *Future of Jobs Report 2025-2030*, secondo cui l’IA potrebbe trasformare il 65% dei lavori esistenti, con circa 300 milioni di posti di lavoro interessati dall’automazione, stando a stime di Goldman Sachs. Lo scenario in cui si colloca il report è quello di un aumento del costo della vita, e di un rallentamento economico generale, con una ricaduta effettiva sulla creazione di posti di lavoro e

con un incremento di domanda relativa a pensiero creativo e capacità di antifragilità (Taleb, 2024), flessibilità e agilità. A queste tendenze si affianca una maggiore attenzione alla tutela ambientale, che è entrata per la prima volta nell'elenco delle dieci competenze in più rapida crescita del rapporto (WEF, 2025). Le politiche pubbliche e le strategie aziendali dovranno essere orientate a supportare i lavoratori nella transizione verso nuovi ruoli e competenze, attraverso investimenti in formazione e aggiornamento professionale continuo. La sinergia tra settore pubblico e privato sarà essenziale anche per garantire un'evoluzione equa e socialmente sostenibile del mercato del lavoro.

L'IA moltiplica le possibilità e i vantaggi per chi ha già conoscenze avanzate e aumenta il rischio di esclusione per chi ne ha di più deboli. Chi ha costruito attraverso anni di studio una struttura mentale solida – capacità di astrazione, pensiero critico, riconoscimento di pattern complessi – può usare l'IA come telescopio per vedere più lontano. Chi non ha sviluppato questo repertorio di strumenti usa l'IA come stampella che atrofizza ulteriormente muscoli già debolissimi. Il paradosso è che proprio chi avrebbe più bisogno di far prosperare capacità cognitive, è chi più facilmente cede alla tentazione dell'IA come sostituto. Lo studente³ che si rivolge all'IA per ogni compito si sta privando dell'unica attitudine che potrebbe salvarlo dall'obsolescenza: la capacità di pensare, preservando il rischio di una sorta di oblio sistemico. La divisione che si profila non è tra chi usa l'IA e chi no, ma tra chi ha i tool cognitivi per lavorarci criticamente e chi invece ne è soggiogato. E questa divisione, una volta cristallizzata, potrebbe diventare irreversibile. Il dramma ancora troppo poco discusso è che chi non ha imparato a pensare prima dell'IA potrebbe avere sempre

³ Significativo ragionare sulla distinzione fra: dispersione scolastica (chi non termina la scuola dell'obbligo); dispersione scolastica implicita (chi arriva alla maturità, ma con le competenze della scuola secondaria di primo grado o addirittura delle primarie); dispersione scolastica implicita relativa alle competenze digitali (chi non acquisisce adeguate competenze di italiano e matematica entro il termine della scuola secondaria di primo grado, per poi essere in grado di usare adeguatamente i nuovi strumenti). Se sulla prima siamo al 10,5% (quasi in regola con il livello suggerito dall'UE del 10%), per ciò che riguarda la seconda siamo al 16% (con enormi differenze regionali) e in relazione alla terza tipologia di dispersione siamo oltre il 60%. Queste differenze sono fondamentali per potersi focalizzare su cosa realmente si impara a scuola, al di là del grado e anno di riferimento in cui ci si trova. Un altro aspetto fondamentale è che la forbice aumenta con gli anni: chi inizia male continua peggio. Serve una politica di early detection che sostenga ragazze e ragazzi fin da subito. Per approfondimenti, si veda Ricci (2025).

più crescenti difficoltà a farlo. Lévy (1999), con il costrutto di intelligenza collettiva nell'era del progressivo radicarsi della Rete Internet, sottolineava l'aspetto partecipativo, socializzante, emancipativo e di soppressione degli steccati, costituendo uno dei rimedi più efficaci al ritmo destabilizzante, e talvolta escludente, del mutamento della componente tecnica; ma, al contempo, lavorava attivamente all'accelerazione di questo inarrestabile cambiamento. Infatti, utilizzava l'espressione greca φάρμακον, termine polisemico, per caratterizzare l'intelligenza collettiva:

(...) la parola *pharmakon* designa tanto il veleno quanto il rimedio, l'antidoto. Novello *pharmakon*, l'intelligenza collettiva è al contempo veleno per chi non vi partecipa (e nessuno può parteciparvi completamente a causa della sua vastità e multiformità) e antidoto per chi si immerge nei suoi vortici e riesce a controllare la propria deriva all'interno delle sue correnti. (Lévy 1999, p. 33)

Invece, con l'IA non è questione di 'mero accesso' agli ambienti generativi, perché ci troviamo a sperimentare l'antidoto o il veleno sulla base delle premesse cognitive e relazionali di chi ne fa uso. Inoltre, per quanto ricca di contenuti informativi e formativi possa essere la Rete (se la sappiamo usare in maniera proficua), senza occasioni e strumenti affidabili di studio e approfondimento, e in assenza di politiche formative adeguate, cambiamenti essenziali nel mondo in cui viviamo diventano rumore di fondo che non riusciamo a comprendere e a cui siamo incapaci di reagire in maniera ragionata ed efficace.

Futures thinking, foresight e governo anticipante

Futures thinking può essere tradotto con l'espressione "pensiero orientato ai futuri" e consiste nella scienza e nell'arte di descrivere, spiegare, esplorare, 'prevedere' e interpretare gli sviluppi futuri, alimentando l'immaginazione e arricchendo una visione globale, nonché di valutarne le conseguenze per le decisioni e le azioni da assumere nel presente attraverso processi partecipativi e collaborativi. Quando i contesti organizzativi intendono creare legami forti con gli stakeholder hanno bisogno di storie, e lo storytelling comprende una costellazione di emozioni, qualcosa che nessun dataset potrà mai fornire senza essere accompagnato dalla

ricchezza di elementi qualitativi per rispondere al ventaglio emotivo della vita quotidiana: fiducia, vulnerabilità, speranza, paura, avidità, desiderio, sicurezza, amore, intimità. È difficile (impossibile?) rappresentare algoritmicamente la forza ‘invisibile’ di un individuo a un servizio o prodotto e come il significato di questa fedeltà muti nel corso del tempo (Wang, 2016). Con la parola costellazioni si sollecita a un invito a guardare oltre la superficie, a riconoscere che ogni vita, ogni percorso, ogni esperienza è una stella che brilla di luce propria; solo quando tracciamo le linee che le collegano, ascoltiamo e mettiamo in relazione le storie, emerge un disegno più grande: una mappa per orientarci nel tempo che viviamo, per capire chi siamo e la rotta che intendiamo tracciare: è necessario riscoprire il cuore algoritmico per andare oltre il culto della misurazione.

Le tre componenti distintive dei Futures Studies sono *forecast*, *foresight*⁴ e *anticipation* (previsione, scoperte e anticipazioni). Previsione e scoperte rappresentano attività basate su modelli, qualsiasi processo e struttura che guarda in avanti (Poli, 2019). Il limite forse più evidente delle previsioni econometriche è che lavorano su finestre temporali brevi; il secondo vincolo significativo corrisponde al principio di continuità: l’idea che il sistema e i correlati fenomeni su cui stiamo effettuando delle incursioni quantitative continueranno a funzionare come hanno funzionato sinora. Quando abbiamo a che fare con cornici temporali intermedie

⁴ Interessante ragionare anche in termini di *farsight*, espressione metaforica che può indicare la capacità di avere “lungimiranza”. Compare in alcuni studi come complemento al foresight e richiama la capacità di mantenere una *long-term* visioning, cogliendo connessioni ed evitando miopia decisionale. Il Farsight coltiva lo sguardo: un atteggiamento, un “muscolo immaginativo” che permette di percepire oltre l’orizzonte del presente. McKelvey e Boisot (2009) propongono nel contesto delle strategie per abitare la complessità, i termini *fastsight* e *farsight* come dimensioni complementari del foresight strategico. *Fast-sight* è pensato come la capacità di cogliere rapidamente segnali emergenti, cambiamenti repentini o shock, e reagire con agilità. *Farsight*, invece, consiste nella capacità di vedere lungo orizzonti temporali estesi, discernere tendenze di lungo termine, comprendere le trame strutturali di contesto, “semplificare e focalizzare” gli elementi chiave che modellano il domani. In questo modo, *farsight* è pensato come complemento della componente “fast” del foresight, non come un concetto separato da utilizzare invece del foresight. Il lavoro di McKelvey e Boisot è citato in altri studi sulla gestione strategica e futuri, ad esempio da Sarpong, Mclean e Alexander (2013). Inoltre, il fatto che un noto istituto di futures studies come il Copenhagen Institute for Futures Studies ne faccia un uso organizzativo e istituzionale, attraverso la rivista *Farsight*, segnala come il termine abbia un appeal simbolico nel campo dei futuri e della visione a lungo termine. Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a <https://farsight.cifs.dk/>.

(dieci, trenta o cinquanta anni) e ci focalizziamo su discontinuità, possibili sorprese e cambiamenti intrinseci di elementi qualitativi e informazione spurie, è nostro dovere assumere una diversa prospettiva: in questa rinnovata postura si colloca il passaggio dalla previsione alla scoperta. I futuri si possono intravedere come se fossero un cono (Voros, 2017; Christophilopoulos, 2021; Boldrini, 2023), stretto all'inizio, ma che si espande nel tempo. Nel breve periodo, i futuri alternativi possibili sono relativamente pochi, quindi possiamo verosimilmente prevedere cosa accadrà, ma nel medio e lungo periodo la gamma di alternative diventa sempre più ampia e ricca di sorprese. Comprendere la distinzione tra futuro (al singolare) e futuri (al plurale) rappresenta il primo passo per far emergere le differenze tra previsioni e scoperte; c'è qualcosa che è possibile fare per cercare di capire l'evolversi di eventi e scoprire alcuni potenziali futuri che ci supportino nel tener-a-mente le modalità plurime in cui la realtà prende forma (Poli, 2019). Il futuro non è predeterminato: secondo il principio di indeterminazione di Heisenberg, i processi fisici dell'universo sono intrinsecamente indeterminati. Quindi, un futuro che deriva da tali processi fisici del presente non può che essere anch'esso indeterminato. Pertanto, non esiste e non può esistere un singolo futuro predeterminato; piuttosto, si ritiene che esistano potenziali futuri alternativi (Bellincampi, Modica Bosinco, Simeone, Spaini, 2025).

Nel momento in cui effettuiamo un salto epistemologico da un'idea implicita di futuro a una esplicita di futuri orientata alla loro scoperta, affiorano un insieme di cornici operative da esplorare. Una postura coerente con l'opportunità di scoprire molteplici futuri assume anche una palese rilevanza etica: se li visualizzo, attraverso un processo di intelligenza collettiva (Levy, 1996), non posso esimermi dall'assumere la responsabilità di ciò che farò o non farò. La differenza sostanziale risiede nella modalità di co-costruzione adottata per far emergere futuri potenziali: nel caso della previsione i futuri sono 'intercettati' come ripetizioni di pattern del passato, mentre nel caso della scoperta i futuri comprendono una natura aperta e oscillante con autentiche innovazioni e discontinuità, includendo sorprendenti cambiamenti (Derbyshire, Wright, 2017; Tuomi, 2019). Poiché i futuri e il foresight sono fondamentalmente transdisciplinari in termini non solo di argomenti considerati, ma anche di input e output, vi è una forte necessità di coinvolgere ricercatori e professionisti di differenti discipline (Kishita, 2021). Una volta compreso appieno questo approccio, le metodologie relative agli esercizi di futuro e al foresight possono essere

utilizzate al massimo delle loro potenzialità per considerare questioni più micro (problemi organizzativi), economie più ampie (problemi settoriali o geografici) e grandi sfide (problemi globali). Promuovere collaborazione, co-partecipazione e integrazioni tra metodi apparentemente differenti diventa una sfida imprescindibile per rendere nuovamente visibile il filo rosso che collega elementi di conoscenza tra loro: siamo noi umani che separiamo ciò che è naturalmente connesso. La pluralità e varietà delle metodologie, l'integrazione di diversi ambiti, la collaborazione con esperti al di fuori del proprio ramo disciplinare sono fondamentali per offrire scenari futuri il più possibile plurali e non superficiali.

Un esercizio di futuro⁵ (Fig. 1) prevede la realizzazione di quattro fasi distinte e intrecciate tra loro. La domanda costituisce la chiave di volta dell'apprendimento investigativo e il motore (im)mobile – dipende dalla domanda – della ricerca scientifica. Anche riguardo agli esercizi di futuro, è necessario coltivare con cura l'arte di individuare spunti e intuizioni per contribuire ad anticipare e delineare scenari futuribili; questo movimento sollecita a esprimersi per condividere e conoscere il punto di vista dell'altro e farsi sorprendere, attraverso una forma di cooperazione interpretativa: porsi domande per considerare gli antecedenti evolutivi dell'esperienza, esercitare il dubbio e assumere una postura esplorativa e di ricerca rispetto a sé stessi e alla complessità in cui siamo costantemente immersi. Prevedere, basandosi su variabili ragionevolmente stabili; scoprire, adottando tool qualitativi e variabili squisitamente volatili; anticipare, intervenendo in modalità operative nel proprio contesto professionale di riferimento: questi tre ambiti rappresentano la principale architettura degli studi di futuro. L'ambito dell'anticipazione consiste quindi nella traduzione operativa di previsioni e scoperte, e i risultati di rappresentazione modellistiche, in decisioni e azioni. I meccanismi di formazione delle strategie politiche continuano a essere basati su aspetti di linearità e quest'ultima contribuisce a distorcere la nostra nozione di causa-effetto.

⁵ In questa sede darò conto in particolare della fase di visualizzazione, presentando un esempio concreto di backcasting attraverso l'integrazione di approcci e strumenti che rimodellano l'utilizzo del metodo.

Le 4 fasi di un esercizio di futuro (-skopia)

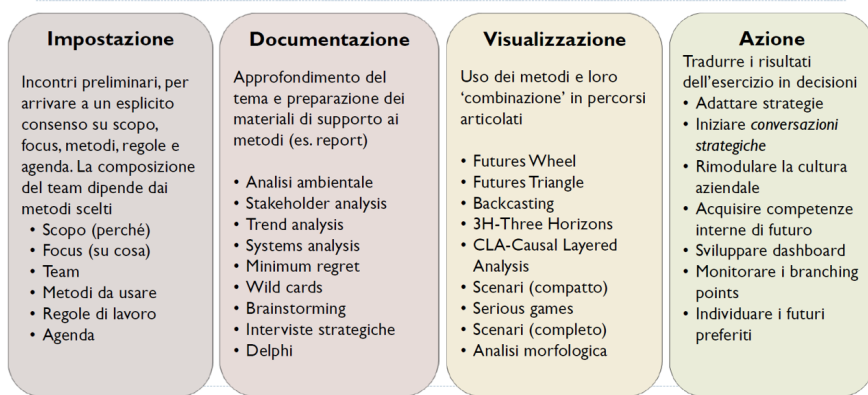


Figura 1 – Le 4 fasi di un esercizio di futuro. Fonte: -skopia.

Una possibile risposta alla sempre più palese disfunzionalità dei sistemi tradizionali di funzionamento delle istituzioni è quella del governo anticipante, inteso come quadro di riferimento necessario per sviluppare sistemi istituzionali adeguati all'interdipendenza sistemica del contesto in cui si trovano a operare, percependo i cambiamenti prima che essi si manifestino per alleviare rischi e mettere a frutto potenziali opportunità. Fuerth (2009) propone alcune componenti necessarie:

- un sistema orientato all'esplorazione e alla scoperta non solo di forecasting ed estrapolazione di trend, ma anche di costruzione condivisa di scenari;
- un sistema che integri in modo virtuoso scoperta e processo politico senza limitarsi alla finestra temporale del singolo mandato e andando oltre la logica di silos frammentati;
- un sistema di *feedback* e *feedforward* per una valutazione qualitativa delle prestazioni e per la gestione della conoscenza istituzionale;
- una cultura istituzionale aperta, lungimirante, di larghe vedute.

Una comprensione maggiormente sofisticata dei futuri per un governo che esprima una leadership anticipante⁶ rivolta al bene comune e lavori

⁶ L'era attuale si declina in un mondo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) fragile, ansioso, non lineare, incomprensibile, che necessita di adeguati modelli di leadership. La leadership anticipante rappresenta una rinnovata modalità

con un ruolo di facilitatore per favorire la generazione condivisa di futuri auspicabili. In coerenza con gli indirizzi della Commissione Europea sullo strategic foresight, anche nel nostro Paese, nei contesti della pubblica amministrazione e istituzionali-politici, i futuri cominciano a trovare spazio come con la rinnovata genesi dell'Art. 9 in cui, nel 2022, è stato inserito il riferimento alle future generazioni:

la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni.

In relazione agli aspetti generazionali, ad esempio, gli under-35, nello studio Radar SWG – Future Concept Lab, proiettato al 2050 e condotto su un campione di 1.000 intervistati, intravedono le trasformazioni non solo come rischi, ma anche come potenziali leve di speranza. Ciò implica che strategie sociali, politiche e tecnologiche orientate al futuro non possono prescindere dal coinvolgimento attivo delle giovani generazioni. È altresì chiaro che, per contrastare il senso di impotenza, comunicazione, partecipazione e visione collettiva diventino strumenti essenziali. E, in riferimento alle future generazioni, Ecosistema Futuro⁷, nel suo primo *future paper* dedicato proprio al governo anticipante (Di Donato, Miggiano, 2025), fa emergere alcuni elementi significativi elencando una serie di interventi prioritari che in Italia potrebbero essere realizzati entro il 2027:

- dotare il Paese di capacità e strutture di *foresight* in grado di dialogare con la società e di facilitare decisioni strategiche e lungimiranti;
- tutelare i diritti delle future generazioni attraverso la Valutazione di Impatto Generazionale (VIG) delle nuove leggi e la costituzione di

di pensare alla leadership nei contesti organizzativi contemporanei. Una vera e propria rEvoluzione di paradigma che integra la previsione strategica nelle pratiche di governo quotidiane, mettendola al centro dei processi di leadership. Per approfondimenti, si rimanda a: <https://www.skopia-anticipation.it/blog/perche-i-modelli-di-leadership-tradizionali-non-bastano-piu-verso-la-leadership-anticipante/>

⁷ Ecosistema Futuro consiste in una partnership, promossa dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), per mettere il futuro o, meglio, i futuri, al centro della riflessione culturale, politica, economica e sociale del nostro Paese.

nuove istituzioni e autorità indipendenti con un mandato esplicito sul futuro;

- dotare la Pubblica amministrazione di un'adeguata capacità di strategic foresight e di valutazione delle ricadute delle politiche pubbliche sulle future generazioni (attraverso formazione, dialogo con i centri di ricerca e un meccanismo di *foresight on demand*);
- istituire un'Assemblea nazionale sul futuro, allo scopo di coinvolgere la società civile italiana nella progettazione del futuro comune.

Dallo studio si evince come la governance anticipante non sia soltanto una questione tecnica ma anche culturale: richiede formazione diffusa sui futuri (**Futures Literacy**), meccanismi partecipativi come assemblee deliberative e un'alleanza stabile fra istituzioni, ricerca, settore privato e società civile.

La Futures Literacy come premessa valoriale per una politica pedagogica

La Futures Literacy (FL) rappresenta una forma di alfabetizzazione che l'UNESCO promuove dal 2012 come "l'alfabetizzazione del 21° secolo" e che riguarda la capacità di:

- raccogliere informazioni;
- sviluppare le proprie idee;
- difendere la propria dignità;
- gestire l'incertezza;
- immaginare diversi tipi di futuro;
- programmare differenti modalità di esplorare i futuri;
- resistere con determinazione, superando la tradizionale dicotomia tra il terribile passato e l'atroce presente;
- creare, come eredità di questo presente, un futuro, tanti futuri, di valore e di "qualità umana" (Peccei, 2022).

LA FL è strettamente collegata ai Futures Studies (FS), dei quali rappresenta la componente di base suggerendo le competenze che tutti dovrebbero acquisire. Viviamo nella società dell'albero della conoscenza⁸

⁸ Humberto Maturana e Francisco Varela propongono una nuova visione della conoscenza, portatrice di importanti implicazioni sociali ed etiche perché, come sostengono,

(Maturana, Varela, 2024) al cui interno circola una enorme quantità di informazioni prodotte e diffuse a velocità sempre crescente; le competenze sollecitate sono diverse da quelle richieste nei secoli passati: è necessario essere aggiornati, usare tecnologie sofisticate, accettare l'incertezza piuttosto che ricercare la stabilità, sviluppare flessibilità e sapersi adattare a richieste sempre diverse e spesso impreviste in coerenza con la strategia del lifelong learning. In questo tipo di contesto sociale e culturale, il lavoro dei futuri possibili richiederà persone con una formazione e competenze innovative: capacità di pensare e pianificare il proprio futuro, adattabilità e prontezza professionale, capacità di gestione emozionale, curiosità, esplorazione e un elevato senso di autoefficacia nelle proprie possibilità. Hicks (2002) elenca le linee guida che dovrebbero essere utilizzate per introdurre la dimensione del futuro in un curriculum pedagogico di valore:

- favorire la creazione di immagini chiare degli obiettivi personali desiderati aiuta la motivazione e i risultati;
- sviluppare le abilità anticipanti e la flessibilità mentale induce ad agire proattivamente;
- sollecitare il pensiero critico e la riflessività consente di affrontare la classica contraddizione tra il modo in cui il mondo si presenta e quello in cui l'individuo desidererebbe viverlo;
- avere l'abitudine di ragionare sui valori etici permette di effettuare scelte appropriate tra varie alternative possibili;
- far fiorire una consapevolezza, attraverso l'educazione emozionale, aiuta a raggiungere una propria autonomia;
- utilizzare il gioco come ambiente protetto consente di affinare attitudini utili a esplorare possibili futuri;
- comprendere le tendenze e gli eventi che possono o potrebbero influenzare il futuro aiuta a capire meglio le conseguenze delle azioni individuali e collettive sulle generazioni future e porta a decisioni maggiormente ponderate nel presente;
- sviluppare l'immaginazione creativa e il pensiero critico favorisce la distinzione di una gamma di futuri possibili, preferibili e desiderabili sia a livello personale che collettivo;
- realizzare una personale visione del mondo aiuta gli studenti a colti-

il solo mondo che noi umani possiamo avere è quello che creiamo insieme attraverso le azioni della nostra coesistenza: "Conoscere come conosciamo".

vare il loro rapporto con l'idea di futuri sostenibili, migliorando allo stesso tempo la società del presente;

- sostenere una professionalità e una cittadinanza responsabile contribuisce alla partecipazione attiva come cittadini, per poter beneficiare delle decisioni altrui e non limitarsi ad accettarle.

Come le forme tradizionali di alfabetizzazione, che restano essenziali (Burnett, 2007), anche le nuove alfabetizzazioni sono strumenti di libertà che aiutano le persone a orientarsi, formarsi un'opinione e difendere la propria dignità. Se la Futures Literacy si diffondesse su larga scala, avrebbe una ricaduta sociale paragonabile a quello che ha avuto l'alfabetizzazione di massa nel passato. La domanda che guida la proposta della FL è se le alfabetizzazioni tradizionali siano sufficienti per vivere positivamente i cambiamenti radicali del XXI secolo e garantire la libertà di cui abbiamo bisogno. Le informazioni provenienti dal passato e le esperienze accumulate finora, il cui valore non può essere messo in discussione, non sono più sufficienti a interpretare la complessità: le persone hanno bisogno di ampliare la base informativa su cui fondano le loro decisioni. Se il passato non basta più, non resta che guardare ai futuri, che rappresentano fonti di nuove possibilità. Appadurai (2013) ha osservato che la capacità di aspirare a futuri migliori è distribuita in modo diseguale tra le diverse classi sociali: comprendere che “la capacità di aspirare è distribuita in modo asimmetrico” e che “questa distribuzione diseguale è una caratteristica fondamentale, e non secondaria, della povertà estrema” (*ibidem*, p. 289) porta a vedere il futuro anche come uno mezzo di emancipazione. Il collegamento con la FL come strumento di libertà appare evidente. Come le altre forme di alfabetizzazioni, la FL implica l'acquisizione di specifiche competenze, quelle necessarie per comprendere alcune caratteristiche distintive del futuro, distinguere tra futuri diversi e (iniziare a) “utilizzare” il futuro in modo appropriato. Le principali competenze sollecitate dalla FL sono:

- riconoscere che il futuro non è una semplice continuazione del presente;
- distinguere tra futuri possibili, probabili e preferibili (Amara, 1981);
- identificare diversi modi di utilizzare il futuro nel presente (Miller, 2007).

La FL aiuta a costruire la capacità di aspirare, di essere aperti a molteplici possibilità, anche tra loro contraddittorie, che non possono essere ordinate in una gerarchia “tradizionale”: in questa logica, il futuro è pri-

ma di tutto un' esplorazione di futuri possibili. Se si condivide la necessità di imparare a vivere in un mondo in continua trasformazione, la premessa pedagogica dell'orizzonte politico non può limitarsi nel contribuire a preparare i giovani a un futuro predeterminato; al contrario, il suo compito sarà quello di creare ed esplorare nuovi spazi d'azione nel presente: la tesi del futuro come luogo di novità radicali trasforma la sfida delle politiche pubbliche, costruendo il presente come il luogo in cui sperimentare ciò che ancora non è possibile (Poli, 2021).

Il “gioco esplorativo” dei futuri sollecita immaginazione e meraviglia; è nostro dovere pedagogico scrutare con una sorta di lente di ingrandimento non solo le emozioni che accompagnano i futuri in quanto forma culturale, ma anche le sensazioni che contribuiscono a produrre: meraviglia, vertigine, entusiasmo, “disorientamento spaesante”. Dietro la leggerezza del gioco si nasconde una lezione potente: la creatività non dipende dai mezzi, ma dallo sguardo e dal cambio di prospettiva. Non serve molto per generare bellezza, piuttosto è necessario rallentare, costruire – e sognare – anche con le mani, tornare a dare forma a mondi che non esistono ancora e osservare con occhi diversi ciò che abbiamo già intorno per scoprire che può nascondersi la scintilla di una nuova avventura. In un'era turbolenta come quella attuale, sensazioni di angoscia e di disagio esistenziale hanno affievolito e quasi spento il nostro “spirito utopistico”, una facoltà umana fondamentale che consiste nel ‘potere’ di mettere a fuoco visioni a occhi chiusi, facendo scaturire colori e forme, e nell'essere in grado di pensare per immagini (Hopkins, 2019; Grandin, 2025) per alimentare e dare nuova linfa ai semi di futuri co-costruiti dall'immaginazione collettiva, continuamente revisionati e rigenerati: sono fondamentali perché favoriscono una continua rimodellazione operativa del presente. L'immaginazione rappresenta allo stesso tempo «uno strumento di conoscenza (...) e un repertorio del potenziale, dell'ipotetico, di ciò che non è né è stato né forse sarà ma che avrebbe potuto essere» (Calvino, 2022). Rodari propone di considerare l'utopia come una sorta di ‘sesto senso’, altrettanto rilevante come il resto del ventaglio sensoriale a disposizione dell'essere umano; è opportuno educarla come un'attitudine, sollecitando una disposizione a elaborarla in modo autonomo. Rodari ispira un approccio pedagogico: l'utopia non è meno educativa dello spirito critico, basta trasferirla dal mondo dell'intelligenza a quello della volontà e «il senso dell'utopia un giorno sarà riconosciuto tra i sensi umani alla pari con la vista, l'udito, l'odorato, ecc. Nell'attesa di quel giorno tocca alle

favole mantenerlo vivo e servirsene, per scrutare l'universo fantastico» (Rodari, 2010). L'immaginazione travalica i confini della fantasia, perché permette di lavorare sui dati dell'esperienza; essa è base, e supporto vitale, del pensiero critico e i suoi meccanismi anticipano quelli del pensiero logico e li rafforzano. L'immagine è un atto, suggerisce Sartre: «è un fare, base prima del pensare» e l'obiettivo delle utopie è «insegnare (...) a desiderare meglio, a desiderare di più e, soprattutto, a desiderare in modo diverso» (Thompson, 1977).

Così intese, le utopie⁹ possono essere considerate una delle componenti costitutive della FL: quel che conta non è sapere ciò che non può essere conosciuto, ma imparare a lavorare con ciò che è possibile per ritrovare il senso del dubbio, della domanda e della meraviglia (Colamedici, Gancitano, 2025). La FL fornisce strumenti per distinguere i futuri autentici da quelli ingannevoli, i futuri aperti da quelli chiusi, i futuri genuini da quelli adulterati. Tutti questi futuri sono percepiti nelle profondità del presente, il *thick present* (Poli, 2011), il “presente denso” o “presente spesso”; la densità del presente comprende molteplici livelli di lettura contestualizzata della ‘realtà’ che forniscono preziosi elementi per la creazione dei futuri: dalle componenti fisiche e biologiche a quelle psicologiche di un individuo, ai sistemi sociali e alle prassi storiche e culturali. Su tali premesse, la pedagogia del presente (Facer, 2016) contribuisce alla co-edificazione di futuri plurimi, mantenendoli intenzionalmente divergenti, aperti all'esplorazione, esplicitando le potenzialità e incorag-

⁹ È inoltre possibile andare oltre la ‘semplice’ polarizzazione tra utopia e distopia, introducendo il concetto di protopia. La *protopia* è una cornice utile come alternativa alla dicotomia utopia/distopia. Kevin Kelly, scrittore di tecnologia e fondatore nonché direttore esecutivo di *WIRED* magazine, interpreta la protopia come “uno stato che oggi è migliore di ieri, anche se solo di poco”. Questa definizione riconosce che il cambiamento incrementale è comunque cambiamento e che i futuri devono progredire in maniera continua. Un futuro protopiano che emerge come miglioramento rispetto al passato, pur senza essere perfetto, è più utile di una visione di futuro perfetto che resta lontana e non si realizza mai. Monika Bielskyte, fondatrice del framework *Protopia Futures* (<https://medium.com/protopia-futures/protopia-futures-framework-f3c2a5d09a1e>), offre una visione alternativa della protopia come «prototipazione proattiva di futuri radicalmente speranzosi e inclusivi che spostano lo sguardo dalle panacee tecnologiche per concentrarsi sui valori culturali futuri e sull'etica sociale». Questa definizione rifiuta l'idea che sia solo la tecnologia a guidare i futuri e riporta le persone al centro del quadro. Entrambe le proposte ampliano utilmente il campo dei futuri al di là dell'idea di un unico futuro – utopia o distopia, buono o cattivo – verso qualcosa di molto più interessante, ispirante e realizzabile.

giando la partecipazione attiva e polifonica di tutti gli attori coinvolti per entrare nel flusso di tali processi (Poli, 2019). Si tratta di imparare ad aspirare, e talvolta di disimparare a farlo, per poter imparare a desiderare in modo diverso. In sostanza, si tratta di imparare a usare il futuro come speranza. Aspirazioni e speranza sono

l'equivalente politico dell'immaginazione, perché è soltanto tramite una qualche sorta di politica della speranza che una qualunque società o gruppo può raffigurarsi il tragitto verso un auspicabile cambiamento dello stato delle cose. (Appadurai, 2013)

C'è una parola che Platone usa per definire la politica. Un'espressione che oggi abbiamo quasi dimenticato, e che invece dovremmo riscoprire come bussola di riferimento in tempi confusi per contribuire a tracciare rotte verso futuri orizzonti condivisi. Questo termine è ἐπιμέλεια κοινή (epimeleia koinè): la cura comune. Nel *Politico*, Platone scrive che la vera arte del politico è “ἐπιμελεῖσθαι πάντων τῶν ἀνθρώπων”, cioè “prendersi cura di tutti gli uomini” (*Politico*, 276b). Una cura che non si esercita dall'alto, ma si intreccia come una tessitura tra i fili diversi della comunità. La politica, per Platone, è questa arte di intrecciare le differenze per costruire armonia, proprio come il tessitore che unisce fili opposti per creare un tessuto solido e bello. Eppure, oggi questa parola – cura – sembra scomparsa dai radar del linguaggio di chi si occupa di gestire una comunità. Abbiamo trasformato la politica in gestione, la scuola in burocrazia, la leadership in controllo. Forse dovremmo tornare a ricordarci che chi governa – un Paese, una città, una scuola, un'azienda – non è colui che comanda, ma colui che si prende cura di ogni singola persona, di ogni fragilità, di ogni sogno. Perché la politica, la scuola, la vita stessa, dovrebbero essere questo: un atto di cura condivisa. C'è tanto di politico nel modo in cui conosciamo il mondo (è una questione di premesse) e sollecitare forme di alfabetizzazione, come quella orientata ai futuri, consiste proprio in un agire una cura pedagogica nei confronti dei propri cittadini. L'obiettivo ambizioso da condividere in ambito istituzionale-politico è quello di sviluppare e implementare la FL come la strategia più praticabile (e urgente) che possiamo concepire oggi. Le sfide che ci attendono nei prossimi decenni richiederanno cittadini sempre più consapevoli e capaci di prendere decisioni importanti; in questo senso, la FL, se ben diffusa, potrebbe di-

ventare la base educativa per arrivare, forse, a praticare scelte condivise prosperose per l'intera comunità di riferimento.

Una rimodellazione creativa del backcasting come approccio partecipativo al policymaking

A differenza di altri approcci esplorativi, il backcasting rappresenta un significativo strumento di pianificazione partecipata che aiuta a immaginare e creare il futuro desiderabile-preferibile, in modo creativo e strategico. È un metodo che lavora a ritroso, identificando i passaggi e le azioni del presente necessarie per contribuire a ottenere un determinato futuro auspicabile. Prevede infatti lo sviluppo di scenari normativi al fine di esaminare la fattibilità e le ricadute legate al raggiungimento di specifici obiettivi desiderati (Dreborg, 1996). Ecco perché è così potente un esercizio di backcasting. Non si tratta solo di immaginare attraverso un processo di visioning¹⁰, ad esempio, il 2100 come un orizzonte ipotetico, ma di svolgere il processo al contrario: partire da quel futuro e risalire all'indietro, passo dopo passo, fino a oggi, chiedendoci quali azioni, decisioni, e priorità servono ora per arrivarci davvero? Questo approccio ci costringe a rimettere il presente al centro non come distrazione rispetto al futuro, ma come l'unico terreno reale su cui quel futuro può germogliare e crescere rigoglioso. È un modo di pensare sistemico, perché riconosce che non esiste domani senza oggi, e che ogni scelta politica, economica, sociale o culturale traccia una relazione continua tra i due. Data la sua applicabilità in progetti a lungo termine, risulta compatibile con programmi

¹⁰ Ogni esercizio di futuro dovrebbe prevedere (credo sia imprescindibile) un'attività di visioning che accompagna la fase iniziale della visualizzazione. E questo anche attraverso l'esplorazione dei cinque sensi: per aiutare le persone a riconnettersi e radicarsi, assumendo una predisposizione, una postura, un'attitudine positiva che apre al repertorio dell'immaginario e alla facoltà dell'immaginazione per essere poi pronti a esplorare futuri plurimi e sostenibili, riscoprendo cura, sensibilità e connessioni ecologiche. Quindi, anche preliminarmente all'esercizio di backcasting, è necessario svolgere una sessione di visioning per contribuire a identificare la visione desiderabile-preferibile. Il visioning usa componenti intuitive ed emozionali; tipicamente inizia con una review della situazione attuale e della sua storia, per poi procedere delineando un futuro preferibile, preparando la strada per l'impiego di strumenti più formali (Bezold, Peck, Bettles, Olson, 2012; Markley, 2012).

di sviluppo sostenibile, come alternativa alla pianificazione tradizionale, soprattutto quando si tratta di analizzare le evoluzioni future di fenomeni complessi, anche in combinazione con scenari esplorativi, come il cambiamento climatico (Carlsson-Kanyama, Dreborg, Moll, Padovan, 2007; van Kliet, Kok, 2013). Ciò che rende il backcasting diverso dagli altri metodi, è la sua proattività nel poter lavorare non solo sulla visione ma anche sulle strategie (Bellincampi, Modica Bosinco, Simeone, Spaini, 2025). Gli attori coinvolti nel processo e gli stakeholder interessati sono incoraggiati a prendere le distanze dalla situazione attuale senza perdere tuttavia l'esperienza del presente (Vergragt, Quist, 2011). La pratica esperienziale di backcasting di seguito raccontata, con il suo rinnovato impianto metodologico e visual, ben si presta a essere replicata in contesti operativi in cui avviare percorsi di progettazione partecipata finalizzati al policymaking.

L'esercizio di futuro, nella sua fase di visualizzazione, si è svolto nell'ambito di un residenziale in modalità *peer learning* organizzato dal Centro Italiano per l'Apprendimento Permanente¹¹ (CIAPE). Nel corso dell'analisi ambientale sono stati intercettati alcuni spazi online riconducibili alla Commissione Europea per valorizzare l'iniziativa, anche nei termini di possibili raccomandazioni da condividere e contribuire così all'elaborazione delle politiche UE¹². Nel caso del CIAPE, si è trattato di attivare un processo di pianificazione strategica partecipata, area in cui le diverse declinazioni di backcasting possono fornire una significativa efficacia. La messa in atto, il "perché" dello strategic foresight è supportare azioni e decisioni già oggi presenti nelle Organizzazioni, a volte come 'semi nascosti' da svelare. I partecipanti¹³ sono stati sollecitati a uno

¹¹ Il CIAPE realizza progetti con una vocazione internazionale, in collaborazione con istituti di formazione, università, centri di ricerca e imprese. Nel 2024 ha formalizzato con il supporto scientifico di Ugo Morelli, saggista e psicologo, il Manifesto della Pedagogia del Bello®, l'approccio educativo che promuove l'apprendimento attraverso la bellezza, intesa come esperienza trasformativa capace di risvegliare il potenziale umano e di creare connessioni autentiche (Perotti, Cusmai, De Laurentiis, 2025). Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a ciape.it/ciape/, pedagogiadelbello.it/.

¹² È stata scelta una piattaforma partecipativa per sostenere forme di cittadinanza attiva e consapevole (citizens.ec.europa.eu/index_it) al cui interno si trova il riferimento al backcasting svoltosi il 16 aprile e un contributo con la restituzione che comprende una prima analisi integrativa delle evidenze qualitative di natura esperienziale emerse.

¹³ I 18 partecipanti coinvolti sono stati organizzati in 3 gruppi di lavoro. Per il processo di facilitazione, è stato adottato il modello della facilitazione trasformativa proposto da Kahane (2023) per praticare la 'via' dell'interdipendenza positiva, alternando un

‘sforzo’ cognitivo in un processo di immaginazione creativa, che avviene nella cornice di una finestra temporale in cui non solo riavvolgono il nastro, ma capovolgono il ‘senso comune’ dello scorrere del tempo: una vera e propria sfida culturale. In particolare, a partire dalla visione del futuro preferibile con un orizzonte temporale al 2040, sono state individuate le condizioni precedenti abilitanti che rendono possibile il futuro desiderabile descritto, gli ostacoli tra il periodo considerato (eventi e cambiamenti attraverso un’analisi *STEEP*) e le azioni per mitigarli o evitarli nella finestra 2034-2028 inerenti al prossimo settennio della programmazione Erasmus+ (Fig. 2).

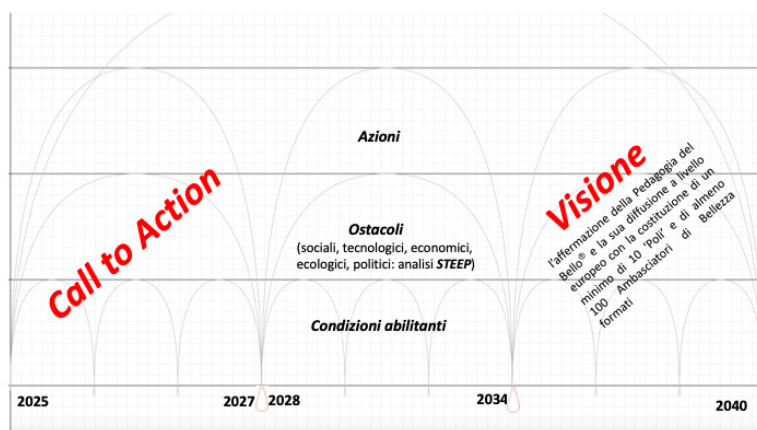


Figura 2 – Visualizzazione backcasting.

approccio fluido verticale e orizzontale orientato al sostegno e alla scoperta, all'interno di processi di partecipazione collaborativa e favorire la più ampia divergenza possibile in coerenza con l'esplorazione di futuri al plurale, supportando le persone nella rimozione di eventuali ostacoli che potrebbero rallentare o impedire un'autentica cooperazione. Per una mappa della facilitazione trasformativa, si rimanda a <https://latracciabuona.it/risorse/facilitare-la-svolta/mappa-della-facilitazione-trasformativa/>. Nell'ambito di un processo backcasting alcune tecniche operative di facilitazione, a titolo di esempi, sono *la time machine*: siamo nel 2030. La nostra azienda è sulla cover di Fortune. Cosa racconta l'articolo? Ogni partecipante scrive il proprio articolo, si condividono e si ragiona insieme sui temi comuni emersi. La lettera del futuro: un cliente del 2030 ci scrive per ringraziarci. Cosa dice? Per cosa ci ringrazia? Utile per comprendere la ricaduta desiderata. *Il museo aziendale*: Nel 2040 c'è un museo che propone una mostra tematica sul nostro contesto organizzativo. Quali sono i cinque oggetti esposti che raccontano la nostra trasformazione? Aiuta a visualizzare i turning point. *L'anti-vision*: descrivi il peggior futuro possibile per l'azienda. Capire cosa vogliamo evitare chiarisce cosa desideriamo.

Per la visualizzazione della timeline su cui i partecipanti hanno lavorato, ho utilizzato il *Learning Arch Design* (Kavanagh, 2019), un tool ideato da Kaospilot, Business School danese, per la progettazione di spazi ed esperienze formative centrate su *flow* ed *engagement*, ripensato e personalizzato per l'esercizio di backcasting come curve temporali in *Futures Arches Design*. L'idea degli archi è presente in modo implicito, con la sua componente visuale, nel logo di Kaospilot: un areoplanino di carta. Quando giochiamo con questo artefatto possiamo individuare tre fasi che si ripetono in modalità ricorsiva: decollo-lancio (*set*), mantenere il volo (*hold*), atterraggio (*land*); intercettiamo una traiettoria analoga anche nel caso dei futuri: satelliti 'lanciati' come astronavi orbitanti che si dirigono dalla dimensione temporale di un futuro desiderabile, per poi mantenere una rotta in cui si va a ritroso, riavvolgendo il 'nastro' del tempo e infine atterrare in un nuovo – e rinnovato – presente. Al di sotto della timeline atterrano e affondano i *looped landing futures*, 'fiocchetti' che rappresentano semi di futuro esplicitati in forma di metafora e intercettati in quello specifico *thick present* (Poli, 2011); come la seminatrice del Museo d'Orsay con il suo gesto in cui accompagna idee di futuri e le affida al vento che si alza e come i semi di un soffione, metafora delle prassi educative della Pedagogia del Bello®, portati dal vento, si spargono lontano per dare vita a nuove piante. Il concetto di *landing* porta con sé due dimensioni chiave:

Atterraggio temporaneo. Ogni *loop landing future* diventa un punto di "atterraggio" intermedio nel viaggio a ritroso del processo di backcasting, un momento in cui ci si ferma per verificare coerenza e plausibilità della traiettoria, rinegoziare eventualmente priorità e visioni, consolidare la relazione tra apprendimenti immaginativi e operativi.

Soglia trasformativa. I *loop landing futures* non sono semplici milestone tecniche, ma spazi soglia: momenti di discontinuità in cui il gruppo elabora rinnovate intuizioni, apre possibilità e lascia sedimentare insight prima di rilanciarsi nel successivo arco.

L'ultimo step dell'attività è stato dedicato a una *call to action*: in coerenza con il percorso svolto a ritroso, cosa è necessario realizzare entro il 2027? La modalità operativa per questa fase finale dell'esercizio di futuro ha ingaggiato i team di lavoro nella costruzione condivisa di una storia coerente con l'integrazione virtuosa del costruito di pensiero epico (Fabbri, 2004; Fabbri, Munari, 2015) con il viaggio dell'eroe (Campbell, 2016;

Rebillot, 2018; Vogler, 2010), attraverso l'utilizzo delle carte Eurekards¹⁴ come strumento euristico di visualizzazione. Le storie sono state sviluppate a ritroso, in coerenza con il backcasting, riavvolgendo il nastro del processo narrativo (*reverse storytelling*): il gioco trasformativo della narrazione ha accompagnato ciascun passo indietro di ogni tappa e aggiunto profondità alla storia, alimentando un percorso di scoperta a posteriori, dal ritorno con l'elisir al mondo ordinario con il ciclo completo del racconto co-creato. **L'integrazione tra backcasting e reverse storytelling:**

- **sollecita il pensiero sistemico:** aiuta a vedere connessioni tra azioni e possibili risultati;
- **incoraggia la creatività e l'innovazione:** spinge a immaginare soluzioni originali;
- **crea coinvolgimento:** tecnica narrativa intrigante che favorisce l'espressione emotiva;
- **fornisce i primi semi di una roadmap concreta:** contribuisce a trasformare progressivamente il futuro desiderabile in un piano d'azione.

Riflessioni conclusive

Non era la paura degli abissi galattici a gelargli l'anima, ma un'inquietudine più profonda, che scaturiva dal futuro non nato. Aveva lasciato infatti, dietro di sé, i metri del tempo della sua origine umana; ora, mentre contemplava quella fascia di notte senza stelle, ebbe le prime intuizioni dell'eternità che sbadigliava dinnanzi a lui. Ricordò allora che non sarebbe mai stato solo, e il panico defluì adagio. La percezione, limpida come cristallo, dell'universo venne restaurata in lui... ma, lo sapeva, non solo grazie ai suoi sforzi. Quando avesse avuto bisogno di una guida nei suoi primi passi esitanti, la guida sarebbe stata là. Fiducioso una volta di più, come un tuffatore acrobatico che abbia ritrovato il coraggio, si lanciò attraverso gli anni luce. (Clarke, 1968)

L'immaginazione piega il tempo, apre strade, ci fa intravedere possibilità per esplorare i futuri e poi agire nel presente, perché ogni scelta quoti-

¹⁴ Per approfondimenti, si rimanda a <https://www.librosi.it/eurekards-la-magia-delle-carte-creative/>

diana rappresenta una piccola curva temporale attraverso cui assumiamo il ruolo potenziale di *changemaker* (Budak, 2025): richiama esperienze di ieri e disegna opportunità per domani, traiettorie che si ripiegano e tornano indietro sotto forma di conseguenze, relazioni, opportunità. Un esercizio costante di immaginazione che diventa azione provando a ideare “loop di futuro”, traiettorie da sedimentare che oggi sembrano astratte, ma che un giorno ci torneranno incontro, germogliando e prosperando sotto forma di cambiamenti concreti. Siamo immersi in un tempo che ci spinge sempre avanti, e ci dice come dobbiamo correre, crescere, innovare. Eppure, il futuro non è davanti a noi come una strada da percorrere: il futuro è già intrecciato dentro il presente. Sta nei semi che piantiamo, nei piccoli gesti che oggi ci sembrano irrilevanti e che domani scopriremo come fondamentali: cominciamo con la pratica del “festina lente”, espressione latina richiamata da Calvino (2022) nella lezione americana dedicata alla rapidità, l’affrettarsi lentamente cercando un continuo e delicato equilibrio tra la velocità dell’azione e la lentezza della riflessione. Il tempo è una trama composta da rimandi, ritorni, possibilità che si ripiegano e si allargano; nella direzione trasversale che questa trama percorre, ognuno di noi può scegliere il filo con cui annodare il presente al domani. Il viaggio nel tempo esiste già ed è quello che intraprendiamo ogni qualvolta decidiamo di vivere con immaginazione e responsabilità, sapendo che ogni gesto diventa memoria e futuro insieme; i futuri risiedono nell’in-between che si manifesta nello spazio dello scambio, la terza dimensione che affiora attraverso l’interdipendenza positiva di un processo dialogico.

Il ruolo del futures thinking e del foresight nella pubblica amministrazione, nell’educazione, nelle fondazioni e nelle imprese consiste non nel controllo di un futuro incerto, ma nella capacità di accogliere la complessità, tessere scenari plurali, coltivare curiosità e riconoscere la bellezza come motore di apprendimento personale, professionale e istituzionale: un filo rosso che lega ricerca, partecipazione e responsabilità. Il foresight inteso non come esercizio predittivo, ma come pratica trasformativa ed è nell’intreccio di questo filo rosso che la bellezza assume un ruolo centrale: non come ornamento, ma come leva per attivare apprendimento, apertura e senso del possibile, sia a livello individuale che collettivo, tutti i fili multicolori che continuano a nutrire pensiero e azione. Sviluppare la capacità di pensare ai futuri non è questione di “avere idee visionarie”, ma di allenare un muscolo che diventa parte del DNA di un contesto organizzativo, fino a renderlo maggiormente capace di trasformare l’incertezza in

opportunità per abitare luoghi dove tempo e senso rallentano lasciando spazio all'esercizio del dubbio per porre domande legittime ai sistemi (von Foerster, 1987) anziché rispondere solo alle loro richieste, plasmando un design della tecnologia che supporti l'esplorazione dei futuri nella cornice di un progetto globale di umanità aumentata (De Biase, 2024). Dove la riflessione si deposita, la conoscenza torna esperienza, le parole trovano tempo per diventare idee, il pensiero critico incontra la creatività e il sentire sistemico, la tecnica abbraccia l'etica e la conoscenza diventa cura. L'autentico esercizio di foresight non sta tanto nel proiettarci in avanti con la sola spinta propulsiva dell'immaginazione, quanto nell'imparare a bilanciare, sognando futuri possibili e al tempo stesso prendendoci cura del presente con responsabilità. È in questa tensione tra il "qui e ora" e il "lì e allora" che risiede la nostra autentica capacità di agire. Credo che proprio in questo spazio fragile ma concreto che chiamiamo presente, viva il prezioso laboratorio del futuro: come possiamo innamorarci del futuro (Hopkins, 2025), rimettendo al centro la capacità di immaginare orizzonti desiderabili, accessibili e collettivi per orientare ciò che facciamo oggi? Parlare di speranza è un atto politico, creativo e necessario; serve riscoprire il coraggio di sognare in grande, senza dimenticare la complessità che ci circonda, tenendo ben presente che la speranza non è un rifugio naïf, ma un dispositivo critico che ci permette di costruire alternative e ci invita a non accontentarci delle narrazioni preconfezionate, aprendo spazi di senso a storie nuove, radicali, inclusive (Housley, 2025). La sfida consiste nel non lasciarci paralizzare dal presente, ma trasformarlo in laboratorio di possibilità. Perché il futuro non esiste già scritto da qualche parte: è un campo aperto, e dipende anche da come lo sappiamo immaginare insieme (McGonigal, 2022). Forse, per ripartire, serve proprio questo: tornare a disegnare speranza, impedendo che la rassegnazione prenda il sopravvento. La bellezza e la speranza non sono accessori, ma richiedono responsabilità attraverso la ricerca di equilibrio, armonia, coerenza: è realizzare le cose con cura perché entrambe lasciano segni profondi e duraturi.

Il Bangladesh sta conducendo un esperimento con l'IA nell'educazione, raccontato da Ahmed sul *Dhaka Tribune* (Ahmed, 2025). Il paese asiatico non sta progettando rivoluzioni, ma si trova davanti a una scelta che riguarda tutti noi: quale paradigma individuare per governare il cambia-

mento? Ahmed va oltre i framework tradizionali¹⁵ e cita le Green Schools sviluppate nel Bhutan, che includono dimensioni estetiche, spirituali e morali dello sviluppo. Pone una domanda che dovrebbe farci riflettere: “Quali sono le dimensioni spirituali, estetiche e morali dell’IA nell’educazione?”. Non è una questione di nicchia o di filosofia accademica: rappresenta il cuore di tutto quello che stiamo costruendo. L’IA può supportare educatori e policy maker a ogni livello del sistema, dalla pratica in classe alla strategia nazionale, ma c’è una condizione: l’allineamento e alleanza uomo-macchina. Senza un framework condiviso, l’IA rischia di diventare l’ennesima iniziativa frammentata che approfondisce l’ego-sistema invece di costruire l’eco-sistema: la regola etica deve anticipare quella strategica. “Human in the loop” significa che l’essere umano è pienamente integrato in un processo decisionale e operativo in cui è previsto l’utilizzo dell’IA. In questo modello collaborativo, l’intervento umano serve a governare, supervisionare, validare, ed eventualmente correggere, le azioni dell’algoritmo, migliorando l’accuratezza e l’affidabilità del sistema. Si distingue da un processo completamente automatizzato, ponendo l’uomo al centro per affrontare decisioni complesse e favorendo la garanzia di un allineamento all’universo valoriale umano orientato a un’ecologia della mente: a un’attitudine etica (Benanti, 2022). La Biblioteca di Alessandria, nell’antico Egitto, era un punto di ritrovo per persone animate da sensibilità culturali che amavano il confronto tra diverse discipline. I poeti dialogavano con i matematici, gli astronomi discutevano con i medici, le innovazioni fluivano perché le idee migravano ed erano messe in discussione. Riunire menti diverse, creare incroci disciplinari e porre rinnovati interrogativi scoprendo connessioni inaspettate; invece, siamo ossessionati dalla previsione e sempre più incapaci di intuizione. L’intelligenza non è una misura della potenza di calcolo, ma della profondità del pensiero: la nostra autentica e più significativa creazione non sarà artificiale né umana, ma relazionale. Consisterà nella capacità collettiva di connettere

¹⁵ Ad esempio, il framework UNESCO per l’IA nell’educazione suggerisce cinque dimensioni di preparazione: legale, socio-culturale, scientifica, economica e tecnica. All’interno dell’educazione, il modello RAM (Readiness Assessment Model) identifica strategia, infrastrutture, curriculum, risultati di apprendimento e accesso alle opportunità formative sull’IA. Per approfondimenti, si rimanda a <https://www.unesco.org/en/articles/ai-competency-framework-teachers> ; <https://www.unesco.org/en/articles/ai-competency-framework-students> ; <https://www.unesco.org/ethics-ai/en/ram>.

saperi, culture e sensibilità diverse per generare qualcosa di rinnovato: un'intelligenza che non risponde solo al "come" e al "perché", ma anche a "e se...". Se vogliamo che i futuri restino umani, dovranno tradursi in una conversazione continua tra algoritmi e coscienze, tra scienza e poesia, tra ciò che sappiamo e ciò che ancora non comprendiamo. Solo allora potremo sostenere di aver imparato davvero a pensare non più contro le macchine, ma con esse – e con tutto ciò che, da sempre, ci ricorda quanto fragile e straordinaria sia la mente umana. In chiusura propongo alcune righe finali del testo relativo a una lezione tenuta a Chicago da Bateson (1960) davanti a un folto gruppo di psichiatri:

vorrei concludere con un monito: noi, scienziati sociali, faremmo bene a tenere a freno la nostra fretta di controllare un mondo che comprendiamo così imperfettamente. Non dovremmo consentire all'imperfezione della nostra comprensione di alimentare la nostra ansia e di aumentare così il bisogno di controllo. I nostri studi potrebbero piuttosto ispirarsi a una motivazione più antica, anche se oggi appare meno rispettabile: la curiosità per il mondo di cui facciamo parte. La ricompensa per questo lavoro non è il potere ma la bellezza. È ben strano che tutti i grandi progressi scientifici – non ultimi quelli che dobbiamo a Newton – siano avvenuti sotto il segno dell'eleganza.

Bibliografia

- Ahmed S., *From ego-system to eco-system*, “Dhaka Tribune”, 17 settembre 2025.
- Amara R., *The futures field: Searching for definitions and boundaries*, in “The Futurist”, vol. 15, n. 1, 1981.
- Appadurai A., *The Future as a Cultural fact*, Londra, Verso, 2013.
- Bateson G., *Minimal Requirements for a Theory of Schizophrenia*, AMA Archives of General Psychiatry, vol. 2, n. 5, 1960.
- Bellamy E., *Guardando indietro. 2000 – 1887*, Roma, Ortica Editrice, 2024.
- Bellincampi M., Modica Bosinco A., Simeone L., Spainì G., *Orientare il futuro. Data science, foresight e progettazione partecipata per supportare il futures thinking*, Roma, Carocci, 2024.
- Benanti P., *Oracoli. Tra algoretica e algocrazia*, Luca Sossella editore, Roma, 2018.
- Benanti P., *Human in the loop. Decisioni umane e intelligenze artificiali*, Milano, Mondadori, 2022.
- Bezold C., Peck J., Bettles C., Olson B., *Using Vision in Futures*, in *The Millennium Project, Futures Research Methodology 3.0*, 2012: <http://www.millennium-project.org/millennium/FRM-V3.html>
- Boldrini N., *Futures Cone: What It Is and It Uses*, “Tech4future”, 2023: tech4future.info/futures-cone-cono-dei-futuri/
- Budak A., *Changemakers. Trasformare la vostra carriera, la vostra comunità e il mondo intero*, Milano, Ayros, 2025.
- Burnett N., *Education for all-Literacy for life*, UNESCO, 2007.
- Calvino I., *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio*, Milano, Mondadori, 2022.
- Calvino I., *Le città invisibili*, Milano, Mondadori, 2022.
- Campbell J., *L'eroe dai mille volti*, Milano, Lindau, 2016.
- Carlsson-Kanyama A., Dreborg K., Moll H.C., Padovan D., *Participative back-casting: A tool for involving stakeholders in local sustainability planning*, “Futures”, vol. 40, n. 1, 2008.
- Clarke A.C., *2001 A Space Odyssey*, 1968; trad. it. di Bruno Oddera, Longanesi & C., Milano, 1987.
- Colamedici A., Gancitano M., *Botanica della meraviglia. Coltivare lo stupor alla fine del mondo*, Milano, HarperCollins, 2025.
- Corazza G.E., *Creativity and anticipation*, in Poli R. (a cura di), *Handbook of anticipation. Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making*, Springer, 2017.
- Corazza G.E., Agnoli S., *The DA VINCI Model for the Creative Thinking Process*, in Lubart T. et al. (a cura di), *Homo Creativus*, Springer, Cham, 2022.
- Christophilopoulos E., *Special relativity Theory Expands the Futures Cone's Conceptualisation of the Futures and the Pasts*, “Journal of Futures Studies”, vol. 26, n. 1, 2021.
- De Biase L., *Apologia del futuro*, LUISS University Press, Roma, 2024.
- Derbyshire J., Wright G., *Augmenting the intuitive logics scenario planning meth-*

- od for a more comprehensive analysis of causation*, “International Journal of Forecasting”, vol. 33, n. 1, gennaio-marzo 2017.
- Di Donato G., Miggiano L., *Una governance anticipante per l'Italia*, Future Paper/1, ASVIS, 2025.
- Dreborg K.H., *Essence of backcasting*, “Futures”, vol. 28, n. 9, 1996.
- Fabbri D., *La memoria della Regina. Pensiero, complessità, formazione*, Milano Guerini e Associati, 2004.
- Facer K., *Using the future in education: Creating space for openness, hope and creativity*, in H. Lees & N. Noddings (Eds.), *The Palgrave international handbook of alternative education*, 2016.
- Floridi L., *On the future on education in a Digital Society*, SSRN, 2025a: ssrn.com/abstract=5654551.
- Floridi L., *La differenza fondamentale. Artificial Agency: una nuova filosofia dell'intelligenza artificiale*, Milano, Mondadori, 2025b.
- Gallese V., Morelli U., *Cosa significa essere umani. Corpo, cervello e relazione per vivere nel presente*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2024.
- Gleick J., *I profeti del domani*, “Internazionale”, n. 1604, 2025.
- Grandin T., *Pensare senza parole. I doni nascosti di chi ragiona per immagini, pattern e astrazioni*, Adelphi, Milano, 2025.
- Hicks D., *Lessons for the Future: The missing dimension in education*, Victoria B.C. (CAN), Trafford, 2002.
- Hopkins R., *From What Is to What If. Unleashing the power of imagination to create the future we want*, United Kingdom, Chelsea Green, 2019.
- Hopkins R., *How to Fall in Love with the Future: A Time Traveller's Guide to Changing the World*, United Kingdom, Chelsea Green, 2025.
- Housley S., *Designing Hope: Visions to Shape Our Future*, Indigo, Londra, 2025.
- Kahane A., *Facilitare la svolta: teoria e pratica della Facilitazione Trasformativa*, Pistoia, La Traccia Buona, 2023.
- Kavanagh S., *Learning Arch Design: User Manual*, 2019.
- Kishita Y. (a cura di), *EcoDesign and Sustainability. Products, Services, and Business Models*, Springer, Milano, 2021.
- Lévy P., *Intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano, 1996.
- Lévy P., *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, Feltrinelli, Milano, 1999.
- Markley O., *Imaginal Visioning of Prophetic Foresight*, 2012: <https://bit.ly/3LB-B6YA>.
- Maturana H., Varela F., *L'albero della conoscenza. Le radici biologiche della conoscenza umana*, Mimesis, Milano, 2024.
- McGonigal J., *Imagina. Giochi, scenari e simulazioni per prepararsi al futuro e coltivare l'ottimismo urgente*, ROI Edizioni, Macerata, 2022.
- McKelvey B., Boisot M., *Redefining Strategic Foresight: 'Fast' and 'Far' Sight via Complexity Science*, in Costanzo L.A., Bradley MacKay R. (a cura di), *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, Edward Elgar, Cheltenham, 2009.

- Miller R., *Futures literacy: A hybrid strategic scenario method*, "Futures", vol. 39, n. 4, 2006.
- Peccei A., *La qualità umana*, Castelvecchi, Roma, 2022.
- Perotti E., Cusmai M., De Laurentiis I., *Pedagogia del Bello e desiderio di apprendere: strategie formative per l'educazione degli adulti in prospettiva 2040*, "Epale Journal", vol. 17, 2025.
- Platone, *Politico*, BUR Rizzoli, Milano, 2018.
- Poli R., *Steps toward an explicit ontology of the future*, "Journal of Futures Studies", vol. 16, n. 1, 2011.
- Poli R., *Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Egea, Milano, 2019.
- Poli R., *The challenge of Futures Literacy*, "Futures", vol. 132, 2021.
- Rebillot P., *Il Viaggio dell'Eroe: Un manuale pratico che guida passo dopo passo alla conquista della Via Eroica nella vita quotidiana*, Ericlea, Mendrisio, 2018.
- Ricci R., *Uno sguardo alla scuola attraverso I dati*, Guerini, Milano, 2025.
- Rodari G., *Grammatica della fantasia. Introduzione all'arte di inventare storie*, Einaudi, Torino, 2010.
- Rosina A., *Storia demografica d'Italia*, Carocci, Roma, 2022.
- Sarpong D., Mclean M., Alexander E., *Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'*, "Futures", vol. 53, 2013.
- Taleb N., *Antifragile. Prosperare nel disordine*, Il Saggiatore, Milano, 2024.
- Thompson E.P., *William Morris: Romantic to Revolutionary*, Merlin Press, 1977.
- Tuomi I., *Chronotopes of foresight: Models of time-space in probabilistic, possibilistic and constructivist futures*, "Futures & Foresight Science", vol. 1, n. 2, 2019.
- Vergragt P., Quist J., *Past and Future of Backcasting: The Shift to Stakeholder Participation and a Proposal for a Methodological Framework*, "Futures", vol. 38, 2011.
- Vogler C., *Il viaggio dell'eroe. La struttura del mito ad uso di scrittori di narrativa e di cinema*, Dino Audino Editore, Roma, 2010.
- von Foerster H., *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma, 1987.
- Voros J., *The Futures Cone, Use and History*, "The Voroscope", 24 febbraio 2017: <https://bit.ly/4t9jvYQ>.
- Wang T., *Why Big Data Needs Thick Data*, "Medium", 20 gennaio 2016: <https://bit.ly/49ZooLj>.
- WEF-World Economic Forum,
https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2025_Press_Release_IT.pdf ; <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Fashioning Tomorrow: immaginare i futuri della moda attraverso il design speculativo¹

di Mara Di Berardo

Abstract

On April 14, 2025, MOMus – Museum of Modern Art in Thessaloniki hosted the second experimental session of the *Future of Sustainable Fashion – Fashion Futuring* workshop, conceived by Clarice Garcia and developed within the framework of the European project Eye of Europe. The initiative brought together experts in fashion, design, and foresight to explore sustainable futures of fashion through participatory techniques, speculative design, and creative prototyping. Participants reflected on values, identity, and social, cultural, and environmental transformations related to fashion, creating futures and artifacts that translate contemporary tensions and aspirations into tangible objects. From mapping personal experiences with fashion to designing symbolic garments and accessories, the workshop enabled the analysis of complex systems and the imagining of possible actions towards sustainability. The event demonstrated how fashion can become a critical tool for collective reflection and experimentation, capable of fostering awareness, empathy, and imagination in building desirable futures for society and the environment.

Keywords: Sustainable Fashion, Future of Fashion, Speculative Design, Participatory methods, Eye of Europe.

Introduzione

Lunedì 14 aprile 2025, il MOMus, Museo d'Arte Moderna di Salonicco, ha ospitato uno stimolante evento nell'ambito del progetto Eye of Europe² finanziato dall'Unione Europea: una sessione sperimentale di

¹ Questo articolo sviluppa e integra i contenuti della prima versione: Di Berardo, M. (2025). Fashioning Tomorrow. *Futures Digest*, 6 maggio 2025. Ultimo accesso 20 settembre 2025, <https://futuresdigest.substack.com/p/fashioning-tomorrow>.

² https://www.futures4europe.eu/project/Eye_of_Europe_6ft5d

Fashion Futuring (Garcia, 2023), un metodo ideato e facilitato da Clarice Garcia³, intitolato *Future of Sustainable Fashion*.

Nel mondo complesso e incerto di oggi, la moda può essere considerata non solo un'industria ma uno specchio di identità, valori ed evoluzioni sociali (Eye of Europe, 2025). Al tempo stesso, è uno dei settori più inquinanti e si trova di fronte alla sfida cruciale posta dall'emergenza climatica che impone nuovi modelli di produzione e consumo. Storicamente, le tendenze hanno raccontato i cambiamenti della società e, ancora oggi, il modo in cui consumiamo la moda riflette l'evoluzione di etiche e norme sociali. Il workshop *Futures of Sustainable Fashion – Fashion Futuring* mira a esplorare queste connessioni tra oggetti, immaginario, cultura e sistemi, invitando i partecipanti a ripensare le proprie abitudini, esprimersi e co-creare futuri alternativi, in un'ottica più empatica, collettiva e rispettosa dell'ambiente. Il workshop propone così un cambiamento significativo nell'approccio della moda al futuro, andando oltre le tendenze di breve termine e le previsioni basate sulla crescita economica e la produttività industriale, per abbracciare invece una prospettiva sistemica di lungo termine, guidata da valori, empatica, collettiva, umana e rispettosa dell'ambiente.

Quello di aprile è il secondo workshop pilota dell'iniziativa Futures of Sustainable Fashion, realizzato nell'ambito del progetto Eye of Europe. Il primo workshop si è svolto a gennaio 2025. L'obiettivo di riproporre lo stesso tema con un gruppo target diverso è quello di ottenere una comprensione più olistica dell'argomento e consentire un'analisi comparativa dei risultati dei due workshop. Organizzato da Helenos Consulting in collaborazione con il MOMus, il workshop in presenza ha riunito esperti di foresight, moda e design per invitarli a riflettere sui valori, sulle identità e sulle trasformazioni sociali, culturali e ambientali che influenzano il modo in cui produciamo, indossiamo e percepiamo la moda. In un dialogo tra immaginazione, prototipazione e storytelling, il gruppo ha creato artefatti e futuri che rivelano ansie e aspirazioni contemporanee, trasformando la moda in uno strumento di riflessione critica sul futuro.

Il luogo in cui si è svolto il workshop, il MOMus – Museo d'Arte Moderna, ha avuto un ruolo fondamentale nel dare forma alla giornata. Come spazio dedicato alla celebrazione della cultura visiva moderna, la

³ Clarice Garcia è docente presso la University of Technology di Sydney.

sua architettura e la visione curatoriale hanno arricchito l'atmosfera speculativa. Le esposizioni del museo hanno trasmesso qualcosa di profondamente poetico durante le discussioni sui futuri della moda. Oltre alla collezione Costakis⁴, arte d'avanguardia russa, è stata allestita in quei giorni anche la mostra *Collective Threads: Anna Andreeva at the Red Rose Silk Factory*⁵, un'esibizione potente che mette in dialogo il patrimonio tessile con l'interpretazione artistica contemporanea. Queste esposizioni hanno creato un ambiente immersivo in perfetta sintonia con i temi di immaginazione, trasformazione e riflessione culturale, centrali rispetto al workshop, rafforzando un dialogo aperto tra passato, presente e possibilità future.

Fashion Futuring

Fashion Futuring è un approccio partecipativo strutturato solitamente in sette fasi che combinano design speculativo, pensiero sistemico e riflessione esperienziale. Il metodo utilizza concetti di design esplorabili attraverso scenari *what if* e oggetti fittizi per individuare quali valori possano guidarci nella trasformazione dei vecchi sistemi e nella creazione di futuri più rispettosi dell'ambiente. Piuttosto che concentrarsi su tendenze o previsioni economiche, il metodo incoraggia i partecipanti ad esplorare gli aspetti simbolici, culturali e sistemici che influenzano il modo in cui indossiamo, produciamo e percepiamo la moda. L'idea di fondo è che immaginare futuri speculativi attraverso la moda possa aiutare le società a riflettere criticamente su valori, identità e questioni ambientali.

Durante la sessione sperimentale di Salonicco, i partecipanti hanno seguito l'intero ciclo del metodo. Il workshop è iniziato con riflessioni personali (*Fashion ID*) in cui ciascuno ha mappato le proprie risposte emotive e i valori associati agli abiti e all'espressione personale, concentrandosi su un capo che rivestisse un significato particolare. Successivamente, ogni gruppo ha mappato l'evoluzione della moda nel tempo (*Fashion Evolution*), posizionando immagini, concetti e parole chiave lungo una linea temporale visiva che abbraccia passato, presente e futuro ed

⁴ <https://costakiscollection.com>

⁵ <https://www.momus.gr/en/exhibitions/syllogika-nimata-i-anna-andreeva-sto-ergo-stasio-metaxioly-kokkini-roza>

esplorandone aspetti positivi e negativi ed opportunità e minacce. Questa fase ha permesso di indagare convinzioni condivise sul ruolo culturale della moda come sistema sociale.

A seguire, i partecipanti si sono immersi in sistemi sociali ed ecologici più ampi (*Impossible Worlds*), spingendo l'immaginazione verso l'incertezza e l'ignoto, utilizzandoli come leve creative per liberarsi da assunzioni consolidate e abbracciare la finzione. Attraverso l'elaborazione di scenari *what if* e lo storytelling collaborativo, basato su una foto scelta da un mazzo di carte relative al contesto, sono stati esplorati frammenti di futuri immaginari: mondi ipotetici in cui la moda si è evoluta in risposta a nuovi valori. È stato chiesto di osservare l'immagine, identificare le emozioni che evocava e riflettere sul futuro che suggeriva.

Poco dopo, questi futuri immaginati hanno preso forma attraverso la creazione di oggetti di moda fittizi (*Wearing Fiction*), selezionati da mazzi di carte relativi ad artefatti di moda, tecnologie e materiali: non semplici oggetti di stile ma simboli di società immaginate, impregnate di significato culturale e simbolico, che rispondono ai bisogni del futuro alternativo ipotizzato in precedenza. A seguito del processo di design speculativo, ogni gruppo ha avviato una riflessione sui principali valori e significati associati agli oggetti ideati, cercando inoltre di comprendere cosa la moda rappresentasse in quel futuro.

La successiva *Fashion Futuring Wheel*, una reinterpretazione della classica Futures Wheel (Glenn, 2009), ha permesso di ancorare i valori identificati nella fase precedente in uno strumento di *backcasting* sistemico considerando diversi aspetti della vita, per creare roadmap strategiche e sistemiche del cambiamento. I gruppi hanno discusso, andando dal futuro al presente, possibili azioni da intraprendere per favorire una trasformazione guidata dai valori nei diversi settori della ruota (produzione e distribuzione, scienza dei materiali e tecnologia, principi di design e comunicazione, consumo e tendenze, educazione e politica, arte e filosofia, dimensioni ambientali, sociali e di governance).

Infine, il gruppo ha riflettuto collettivamente sul processo, includendo una valutazione del futuro immaginario posizionato lungo assi che incrociano linea di futuro (futuro prossimo/futuro lontano) e grado di realismo (realistico/irrealistico). Questa fase conclusiva ha stimolato i partecipanti a riconsiderare ciò che è possibile e ciò che non lo è date le condizioni attuali, interpretando ciò che le creazioni hanno rilevato rispetto ad ansie, aspirazioni e possibili percorsi verso futuri più desiderabili.

Futuri speculativi e prototipi

Al workshop hanno partecipato 25 persone, suddivise in 5 gruppi di lavoro, che hanno collaborato attivamente nelle attività di esplorazione e prototipazione dei futuri della moda. La prima fase del workshop sulla definizione di capi preferiti dai partecipanti ha rivelato tre principali categorie di valutazione: praticità (vestibilità, eleganza, funzionalità, versatilità, durata), eticità (uso di materiali sostenibili e di seconda mano, consapevolezza ecologica) e valore emotivo (associazione con emozioni positive, ricordi personali, legami affettivi e tradizioni locali). Sono emerse anche caratteristiche distintive come fascino vintage e originalità.

Rispetto alla fase di analisi dell'evoluzione della moda, dal passato sono emerse considerazioni su qualità, durabilità e *slow fashion* ma anche su esclusione e status sociale e sfruttamento delle risorse; il presente ha discusso caratteristiche relative a diversità, inclusione, accessibilità e maggiore attenzione alla sostenibilità e alla funzionalità, ma ha rilevato problemi legati a consumismo, *fast fashion*, scarsa qualità e uso di materiali nocivi e impattanti; il futuro ha evidenziato maggiore ottimismo, discutendo di economia circolare, tessuti innovativi e design etico ma anche di sfide legate ad accessibilità, tecnologia e rischio di omologazione culturale.

Nella prosecuzione dei lavori, i gruppi, come quello di chi scrive, hanno preso una piega piuttosto distopica, con toni ed ipotesi più critiche rispetto alla prima fase del lavoro. Questo gruppo, ad esempio, ha immaginato una società divisa, sospesa tra progresso iper-tecnologico e nostalgia per l'ambiente naturale. In questo futuro, gioia, generosità e gioco convivono con paura, disuguaglianza e senso di sopraffazione. Mentre alcune comunità prosperano nell'abbondanza, altre restano escluse, spesso in mondi virtuali, mentre desiderano una natura che esiste solo come esperienza simulata e accuratamente costruita. Il cibo è diventato la forma definitiva di ricchezza, superando la moda in importanza, e gli stili di vita più lussuosi sono accessibili solo tramite ambienti virtuali. La grande contraddizione di questa società è che esistono molte soluzioni, ma solo poche persone possono permetterselo.

In questo contesto, l'artefatto di moda speculativa progettato dal gruppo è un costume da bagno ibrido e senza genere che risponde dinamicamente all'ambiente. Realizzato con materiali nanotech, può adattare la sua forma, trasformandosi in onda o guscio a seconda della situazio-

ne, ed emettere suoni protettivi sott'acqua. Svolge anche la funzione di strumento pratico, raccogliendo materiali o aiutando chi lo indossa a sopravvivere, ed incorpora tecnologie che migliorano adattabilità e protezione, come la regolazione della temperatura o la difesa dai raggi solari. Il capo viene distribuito equamente nella sua versione base, ma le edizioni *premium* e personalizzabili restano accessibili solo ai privilegiati, riecheggiando le disuguaglianze del mondo immaginato. Questo artefatto incarna le contraddizioni del suo tempo: progettato per la resilienza collettiva e l'uguaglianza ma inevitabilmente plasmato dalle stesse forze di esclusività e gerarchia che caratterizzano il contesto sociale.

Il sistema più ampio che circonda l'artefatto riflette un mondo in cui i nanomateriali avanzati danno vita a tessuti intelligenti che gradualmente evolvono in capi adattabili e sostenibili. Il costume da bagno prende forma in un contesto in cui il design si sposta da modelli standardizzati e accessibili a creazioni espressive e personalizzate, con il fattore sostenibilità che orienta la scelta dei materiali. La comunicazione ruota intorno all'empatia e alla coscienza ambientale, sintetizzata in un mantra collettivo: *non è il costume che si adatta a te ma il tessuto – “Gaia”, garantito dal pianeta stesso.*

Mentre questo gruppo ha esplorato un futuro distopico caratterizzato da estremi tecnologici e nostalgia ambientale, altri gruppi hanno presentato immagini alternative, ciascuna offrendo prospettive uniche sull'intersezione tra natura, tecnologia e valori umani.

Una di queste possibilità descrive un futuro solitario in cui la natura è governata dall'IA e la società si è dissolta. In questo futuro in cui la tecnologia ha disconnesso le persone, la libertà viene vista come un valore centrale e le persone danno priorità all'anima e alla natura più che a ciò che è materiale. Qui, Madre Terra è sacra e l'elemento inaspettato è la sensazione che tutti possano diventare *uno* e che l'invisibile diventi visibile. In questo futuro, la grande contraddizione risiede nel fatto che l'IA privilegia l'immagine della natura rispetto agli esseri umani, governandola e preservandola al di sopra dei bisogni umani. La moda riguarda la connessione e l'artefatto che rappresenta questo futuro è una scarpa ad aria empatica, versatile e interattiva, che consente la connessione tra esseri umani, natura e Intelligenza Artificiale (IA) attraverso nanotecnologia, biotecnologia, e sensori intelligenti. Le tendenze sociali si orientano verso il minimalismo, un consumo limitato e un acuto senso di individualità, plasmati dall'urgenza di proteggersi di fronte alle catastrofi globali.

Educazione e politica alimentano la tensione tra la necessità di uniformità per garantire sicurezza e il diritto all'espressione personale. Produzione e distribuzione si basano su blockchain e IA, garantendo efficienza dei materiali e tracciabilità e rivelando come anche i design più all'avanguardia siano intrecciati con sistemi di governance, tecnologia e ideologia in evoluzione.

Un altro gruppo ha immaginato un futuro distopico in cui la vita quotidiana è governata flessibilità e sicurezza emotiva. In questo futuro dominato dall'IA il confine tra virtuale e reale sfuma, la creatività e il libero arbitrio sono controllati da sistemi intelligenti, le risorse naturali scarseggiano e la società si muove verso una frammentazione di centri di potere in competizione. L'artefatto di moda è uno zaino multifunzionale, trasparente e olografico, disponibile con diverse caratteristiche e in diverse varianti rispetto a sicurezza ed autonomia. Questo zaino, che può scomparire e riapparire battendo le mani e può essere utilizzato solo dal proprietario, incarna adattabilità e comfort, esprimendo il desiderio di un'esistenza "morbida" nell'incertezza. Lo zaino non è solo pratico e minimalista: diventa un nuovo modo di vivere e un simbolo di protezione psicologica e fisica in un mondo percepito come sempre più instabile.

Un'altra prospettiva ha immaginato un futuro in cui la sacralità dei dati personali, in particolare della privacy e dell'identità, diventa centrale in un mondo altamente digitalizzato. La realtà virtuale comporta alti costi relativi al controllo e a restrizioni nell'espressione del sé, false esperienze e propaganda e disconnessione con la natura, generando un senso di prigionia. In questo futuro esiste un impermeabile, uno soltanto per tutta la vita, che copre le persone dalla testa ai piedi: non protegge solo il corpo dai cambiamenti climatici, ma permette anche a chi lo indossa di proiettare identità multiple modificando la proiezione delle espressioni facciali o l'età. La moda diventa uno strumento per salvaguardare i dati personali ma anche per esplorare la fluidità nella rappresentazione del sé in una società che privilegia l'apparenza.

Un altro gruppo ha descritto di nuovo un mondo diviso, in cui il privilegio è dato dalla possibilità di accedere a tessuti intelligenti integrati con IA, mentre i meno privilegiati possono disporre solo di materiali naturali. In questo futuro in cui il tema centrale è la sopravvivenza, il collasso ambientale minaccia l'esistenza umana in una società diseguale in cui molti si sentono senza speranza. Il gruppo ha scelto ancora la carta dell'impermeabile: un artefatto integrale con casco protettivo, filtri avanzati per

purificare l'aria sul viso, materiali naturali per filtrare altre parti del corpo e schermi e luci per la visibilità. L'impermeabile è dotato di sensori ed è il simbolo di come la tecnologia possa supportare, ma solo chi può permettersela, in contrasto con la resilienza di chi deve fare affidamento su soluzioni basate sulla natura.

Tra speculazione e azione

Rispetto alle Futures Wheel, i partecipanti hanno suggerito futuri sistemi di moda decentralizzati, personalizzati e radicati nei contesti locali. Nel futuro, si potrebbe puntare a produzioni su piccola scala, con rifiuti zero e su misura, supportate da IA, blockchain e stampa 3D, senza sostituire il lavoro umano ma rendendolo più sostenibile (Produzione e Distribuzione). Biotecnologia, nanotecnologia e materiali intelligenti potrebbero ridurre sprechi e costruire sistemi rigenerativi, favorendo tessuti biodegradabili ed eco-intelligenti (Scienza dei materiali e Tecnologia). Marketing e storytelling potrebbero essere più onesti, empatici e personalizzati, con valori legati alla natura e risonanza emotiva. Zero-waste e circolarità, versatilità e durata potrebbero essere caratterizzati da un design simbolico per comunicare protezione, adattabilità e connessione (Principi di Design e Comunicazione). Gli acquisti potrebbero essere guidati da durata, valore emotivo ed etica, con attenzione a minimalismo e sostenibilità e evitando sovraconsumo e impatti ambientali negativi (Consumo e Tendenze). Si potrebbe dare priorità ad etica, intelligenza emotiva e autonomia creativa, con apprendimento personalizzato per favorire innovazione ed espressione personale (Educazione e Politica). La moda potrebbe diventare uno strumento di espressione, cura e critica sociale, più centrata su emozione, artigianato e significato che sullo status (Arti e Filosofia). Riduzione di emissioni, economia circolare e pressione sociale per pratiche sostenibili potrebbero guidare il consumo etico, visto come necessità e non come lusso (Dimensioni Sociali, Ambientali e di Governance).

Il workshop ha evidenziato come moda, tecnologia e valori sociali siano strettamente intrecciati, ponendo l'accento su sostenibilità ambientale, inclusività e innovazioni digitali. I partecipanti hanno sottolineato l'importanza di pratiche responsabili come economia circolare, materiali eco-compatibili e acquisti consapevoli, bilanciando le opportunità offerte

dall'IA e da tessuti intelligenti con il rischio di isolamento sociale e la perdita di connessione con la natura. La moda è emersa come uno strumento per esprimere identità, promuovere consumi etici e sensibilizzare sui rischi delle tecnologie digitali. Sono state rilevate barriere al cambiamento che includono la paura e la mentalità prevalente nella produzione e nel consumo della moda, mentre famiglia, scuola, emozioni e sperimentazione sono indicate come leve fondamentali per guidare trasformazioni significative.

Conclusioni

I partecipanti hanno avvertito un'energia palpabile nella stanza durante il workshop *The Future of Sustainable Fashion*, mentre le idee sono fluide liberamente, sostenute da conversazioni significative e prototipi visivi. I partecipanti non hanno solo discusso il cambiamento: hanno cercato di metterlo in atto attraverso l'immaginazione, la creatività e l'empatia. Come ha osservato Clarice Garcia nelle riflessioni finali, queste visioni divergenti ma interconnesse rivelano ansie condivise del nostro tempo. La presenza ricorrente del bisogno di protezione, dalle minacce ambientali, dall'esposizione digitale o dalla divisione sociale, dimostra come le paure che abbiamo oggi plasmino le nostre speculazioni sul futuro. Attraverso artefatti tecnologici o capi simbolici, ogni gruppo ha esplorato in modo articolato valori come sicurezza, identità, connessione e sopravvivenza, offrendo un ricco mosaico in cui la moda si è espressa come linguaggio per la costruzione del futuro.

In generale, il gruppo di lavoro⁶ ha mostrato forte interesse e coinvolgimento nelle attività, con una valutazione media di 4,6 su 5 per la qualità complessiva del workshop e punteggi elevati assegnati a facilitazione, presentazioni, materiali e chiarezza delle istruzioni. Solo il riepilogo del lavoro di gruppo ha ricevuto un punteggio più basso (3,8), indicando margini di miglioramento. I partecipanti hanno infatti suggerito un ritmo più lento e più tempo per discutere i risultati finali.

Nonostante la concentrazione richiesta e l'ansia emersa occasionalmente nel riflettere su questi futuri incerti e anche un po' allarmanti,

⁶ Risultati dell'indagine di gradimento tratti da Eye of Europe (2025).

partecipare al workshop è stata un'esperienza piacevole e arricchente. A livello metodologico, restano ancora dei ponti da costruire tra i risultati dei workshop e il loro potenziale impatto sui processi decisionali reali. Introdurre, inoltre, un orizzonte temporale più chiaro potrebbe rafforzare il legame tra speculazione e strategia. Allo stesso modo, rendere più espliciti sin dall'inizio i valori iniziali sottostanti, come sostenibilità, equità e responsabilità collettiva, potrebbe aiutare i partecipanti a radicare le esplorazioni creative in principi che supportano futuri azionabili e di lungo termine. In questo senso, il potere del metodo non risiede solo in ciò che permette di immaginare ma anche in come potrebbe iniziare a plasmare il nostro modo di pensare, pianificare e decidere insieme, ben oltre il contesto del workshop stesso.

L'evento ha offerto uno spazio per il pensiero strategico e per il coinvolgimento emotivo e creativo, spingendo i partecipanti a ripensare il modo in cui considerano gli oggetti della propria vita quotidiana. Il framework li ha sfidati a valutare l'abbigliamento non solo come un prodotto ma anche come un processo: un oggetto relazionale attraverso cui la società dà senso a se stessa. In un'epoca di crisi ambientale, frammentazione sociale e accelerazione tecnologica, questo cambio di prospettiva si rivela necessaria e anche educativa.

Il MOMus, con le mostre in corso che sfidano le percezioni tradizionali e le norme estetiche e la sua architettura, ha fornito un ambiente coinvolgente, rafforzando il dialogo tra passato, presente e possibilità future e sottolineando il potenziale del metodo di *Fashion Futuring* per la moda e come pratica collettiva di progettazione di futuri desiderabili.

Mentre questo esperimento contribuisce al più ampio progetto Eye of Europe, che mira a rafforzare l'integrazione delle pratiche di foresight nella definizione delle politiche di Ricerca e Innovazione (R&I) in tutta Europa, arricchisce al contempo il corpus di conoscenze su come possiamo progettare collettivamente futuri desiderabili non solo nella moda ma in tutti i sistemi di interazione umana e globale. Che sia solo l'inizio.

Ringraziamenti

Un sentito ringraziamento agli organizzatori e ai partecipanti. La conduzione attenta di Clarice Garcia e il supporto nella stesura di questo articolo, i contributi illuminanti di Epaminondas Christophilopoulos,

Presidente del MOMus e Chair UNESCO in Futures Research, e quelli di Stavros Mantzanakis ed Eliza Savvopoulou di Helenos Consulting, insieme al calore degli esperti invitati e della comunità di Salonicco, hanno creato un incontro raro: intellettualmente stimolante, emotivamente significativo e profondamente umano.

Bibliografia

Eye of Europe, *Future of Sustainable Fashion- Fashion Futuring 14.04.2025*, rapporto interno, 2025.

Garcia C.C., *Fashion futuring: Intertwining speculative design, foresight and material culture towards sustainable futures*, "Futures", vol. 153, 2023.

Glenn J.C., *Futures Wheel*, in Glenn J.C., Gordon T.J. (a cura di), *Futures Research Methodology*, The Millennium Project, Washington DC, 2009.

Appennino 2074: la Riserva della Biosfera come laboratorio di *future visioning*

di Lisa Di Giulio

Abstract

The concept of sustainable development remains central to environmental debates, yet it is increasingly marked by ambiguity and unresolved tensions. UNESCO Biosphere Reserves make these tensions particularly visible, as they seek to reconcile biodiversity conservation and socio-economic development while accommodating multiple, often conflicting interpretations of sustainable development. This article examines the Appennino Tosco-Emiliano Biosphere Reserve as a “container of meanings” shaped by diverse values, priorities, and expectations. Using future visioning as a participatory and reflexive methodological approach, the study explores how local actors negotiate these tensions by collectively imagining preferable futures for the year 2074. Guided by the IPBES Nature Futures Framework, the process makes explicit different ways of valuing nature and reframes local conflicts, such as inhabiting versus visiting, tradition versus innovation, and conservation versus development, into potential synergies. Rather than producing consensus, future visioning functioned as a space of negotiation, enabling the identification of seven context-specific synergies for socio-ecological transformation. The article argues that future visioning does not resolve the ambiguities of sustainable development, but makes them explicit, using the future as a lens to interrogate the present.

Key words: Biosphere Reserve, Future visioning, Nature Futures Framework, Synergies.

Introduzione

Il concetto di sviluppo sostenibile continua a occupare una posizione centrale nel dibattito ambientale contemporaneo, pur mostrando da tempo evidenti segni di logoramento concettuale. Nato come tentativo di riconciliare conservazione della natura e sviluppo socio-economico (Brundtland *et al.*, 1987), esso si è progressivamente trasformato in una formula flessibile, capace di assorbire visioni tra loro divergenti senza mai risolverne i conflitti. La sua forza comunicativa coincide con la sua am-

biguità: un consenso apparente che spesso nasconde dissensi profondi su ciò che dovrebbe essere sostenuto, per chi, a quali condizioni e per quanto tempo (Shiva, 1989; Demaria *et al.*, 2023).

Le Riserve della Biosfera UNESCO rappresentano uno dei contesti in cui questa ambiguità diventa particolarmente visibile. Pensate come spazi di sperimentazione per una convivenza tra esseri umani e biosfera, hanno il duplice mandato di conservazione della biodiversità e sviluppo socio-economico (UNESCO, 2016). Lungi dall'essere semplici aree protette, le Riserve della Biosfera sono anche uno strumento particolarmente interessante per mettere in relazione le realtà locali con gli obiettivi globali di sostenibilità, il cui significato stesso viene continuamente negoziato.

Per esplorare queste complessità, il *future visioning* permette di mettere in discussione concetti di base ed esplorare tensioni e sinergie, aiutando gli attori locali a collocare il presente tra passato e futuri possibili e a costruire una comprensione condivisa di futuri desiderabili come base per processi trasformativi (Pereira *et al.*, 2018). In questo quadro, il futuro non può essere inteso come una proiezione lineare del presente né come un orizzonte salvifico. Al contrario, si configura come uno spazio di conflitto simbolico, un campo di possibilità in cui emergono valori, priorità e visioni del mondo spesso incompatibili. È proprio a partire da questa consapevolezza che il *future visioning* – inteso non come esercizio predittivo, ma come pratica riflessiva e collettiva – diventa uno strumento cruciale per interrogare il presente.

La Riserva della Biosfera come contenitore di significati

La Riserva della Biosfera dell'Appennino Tosco-Emiliano offre un esempio particolarmente denso di questa complessità. L'Appennino Tosco-Emiliano si estende tra Emilia-Romagna, Toscana e Liguria, in un territorio ricco di biodiversità, attività agropastorali, tradizioni culturali e paesaggi montani modellati dal tempo (MAB Appennino, 2020). Il territorio affronta sfide importanti: spopolamento, riduzione dei servizi, trasformazioni climatiche e cambiamento dei modelli economici. A farne parte è una pluralità di attori: amministrazioni locali, associazioni, produttori, cooperative, scuole, università, operatori turistici. Il risultato è un ambiente complesso, nel quale si intrecciano modi diversi di interpretare il ruolo della Riserva.

Per alcuni, la Riserva di Biosfera rappresenta un'opportunità di rilancio economico e di posizionamento territoriale, un marchio capace di valorizzare produzioni locali e attrarre forme di turismo considerate più sostenibili. Per altri, essa è innanzitutto uno spazio di tutela ecologica, un'estensione funzionale del Parco Nazionale, orientata alla conservazione della biodiversità e alla gestione responsabile degli ecosistemi. Altri ancora la interpretano come riconoscimento simbolico di una cultura montana storicamente marginalizzata, fondata su pratiche di convivenza con l'ambiente e su un sapere tradizionale sedimentato nel tempo.

Queste diverse interpretazioni producono tensioni concrete, influenzano le priorità politiche, orientano l'allocazione delle risorse e modellano le aspettative sul futuro del territorio. La Riserva di Biosfera diventa così un "contenitore di significati" aperto, in cui coesistono narrazioni che raramente vengono esplicitate come tali, ma che entrano in conflitto nella pratica quotidiana della governance territoriale.

Tensioni

Una delle tensioni più evidenti riguarda la distinzione, tutt'altro che neutra, tra chi vive stabilmente nell'Appennino e chi lo attraversa temporaneamente. Da un lato, il territorio è vissuto come spazio dell'abitare, segnato da problemi strutturali quali lo spopolamento, la carenza di servizi essenziali e la difficoltà di garantire opportunità lavorative continuative. Dall'altro, esso viene immaginato come destinazione, luogo di esperienza, paesaggio da fruire secondo temporalità intermittenti. Questa frattura non è solo socio-economica, ma profondamente simbolica. Il rischio è che la Riserva di Biosfera venga percepita come progetto calato dall'alto, pensato per un pubblico esterno, incapace di incidere sulle condizioni materiali di chi abita quotidianamente il territorio.

Un secondo nodo critico riguarda il rapporto tra tradizione e innovazione. Le narrazioni che enfatizzano la cultura montana tendono a valorizzare la continuità storica, le pratiche ereditate, il legame con gli antenati come forma di legittimazione del presente. Al contrario, i discorsi sull'innovazione insistono sulla necessità di adattamento, sperimentazione tecnologica e apertura a nuovi modelli economici. La tensione tra conservazione ambientale e sviluppo socio-economico attraversa trasversalmente tutte le interpretazioni della Riserva. Sebbene il linguaggio istituzionale

insista spesso su soluzioni “vantaggiose per tutti”, i diversi modi di interpretare il concetto di Riserva di Biosfera evidenziano trade-off inevitabili.

Il futuro come spazio di negoziazione

Il *future visioning* è stato introdotto non come esercizio di previsione, ma come dispositivo di lavoro collettivo: un modo per spostare la discussione dalle tensioni del presente a un orizzonte condiviso (il 2074), capace di rendere visibili differenze e possibilità di integrazione. In questo processo, il futuro non è apparso come una meta univoca, bensì come uno spazio di negoziazione, in cui le diverse interpretazioni della Riserva di Biosfera potevano entrare in relazione senza essere forzate a convergere. A orientare questo lavoro è stato il Nature Futures Framework (NFF) sviluppato dall'IPBES (Pereira *et al.*, 2020), utilizzato come framework per esplicitare i diversi valori attribuiti alla natura che, nel dibattito ordinario, restano spesso impliciti: la natura come valore in sé, la natura come fonte di benefici e funzioni, e la natura come relazione e appartenenza.

Rendere esplicite queste prospettive attraverso futuri preferibili ha consentito di trasformare tensioni note – tra abitare e visitare, tra conservazione e sviluppo, tra tradizione e innovazione – in possibili sinergie: nuove forme di relazione urbano-rurale, professioni legate alla cura del territorio, una rilettura della cultura montana come infrastruttura ecologica, l'adattamento climatico come progetto condiviso. In questo senso, il *future visioning* non ha prodotto consenso tra le diverse prospettive, ma una consapevolezza dei diversi modi di attribuire valore alla natura e delle implicazioni, rendendo aperto un campo di azione in cui il futuro diventa una lente per interrogare il presente e un linguaggio per immaginare integrazioni praticabili.

Sinergie per ripensare il futuro dell'Appennino Tosco-Emiliano

Dall'incontro tra prospettive diverse sono emerse sette sinergie, cioè futuri nei quali valori, attori e obiettivi differenti possono rafforzarsi reciprocamente (Ravetz & Miles, 2016). La prima sinergia propone di leggere cultura montana e natura non come domini separati, bensì come componenti di un medesimo ecosistema socio-ambientale; la seconda immagina

il re-abitare la montagna come scelta concreta e desiderabile, resa possibile da servizi accessibili, nuove professioni e qualità dell'abitare; la terza valorizza la memoria storica come strumento interpretativo per orientarsi nelle crisi presenti. Le altre sinergie riguardano, rispettivamente, il rafforzamento della collaborazione tra attori del territorio, la nascita di lavori coerenti con le specificità ecologiche e sociali dell'Appennino, l'integrazione tra mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici come progetto collettivo e, infine, una relazione più stretta e meno asimmetrica tra aree rurali e città.

Nel loro insieme, queste sinergie non cancellano le tensioni che attraversano la Riserva, ma le rendono attraversabili: trasformano differenze di visione in un lessico operativo del futuro. È qui che il futuro assume una funzione politica, creando lo spazio per interrogare il presente; chi decide il futuro della Riserva? Su quali basi valoriali? Con quali responsabilità verso le generazioni future?

Ciò che già esiste: le condizioni abilitanti nel presente

Le sinergie immaginate non emergono in un vuoto, ma si innestano su condizioni che, almeno in parte, sono già presenti nel territorio: progetti multi-attore, iniziative dal basso affiancate da interventi istituzionali, il recupero di pratiche tradizionali, schemi di pagamento per i servizi ecosistemici e proposte di pianificazione urbana orientate alla sostenibilità. Questi elementi delineano un terreno favorevole, in linea con quanto la letteratura individua come condizioni abilitanti per processi di trasformazione socio-ecologica.

Allo stesso tempo, il percorso di *future visioning* ha reso visibili alcune assenze rilevanti: temi come la leadership o il ruolo di organizzazioni capaci di operare oltre i confini amministrativi non sono emersi spontaneamente, lasciando aperta la domanda se ciò rifletta una carenza percepita o, piuttosto, un diverso modo di immaginare il cambiamento. Portare le sinergie dalla visione alla pratica implica dunque trasformazioni su più livelli. Accanto a interventi concreti come il rafforzamento delle infrastrutture che collegano le aree rurali alle principali città della zona o la promozione di attività intergenerazionali, gli attori della Riserva di Biosfera riconoscono la necessità di cambiamenti politici e culturali più profondi: un'azione coordinata, una pianificazione strategica condivisa e la defini-

zione di riferimenti comuni – priorità, criteri e linguaggio – attraverso cui dare coerenza al concetto stesso di Riserva di Biosfera. In questo senso, la dimensione politica non appare come spazio della decisione tecnica, ma come luogo in cui norme consolidate possono essere messe in discussione, alleanze rinegoziate e nuove forme di collaborazione e innovazione sociale rese possibili.

Riflessioni sul processo di *future visioning*

L'esercizio di *future visioning* ha reso visibile come, dentro la Riserva della Biosfera, coesistano letture diverse della natura e del territorio e come, proprio da questa pluralità, possano emergere sinergie. I futuri immaginati dai partecipanti hanno infatti delineato traiettorie in cui una rinnovata centralità della cultura di montagna si intreccia con un ritorno alla natura più consapevole e accessibile, sostenuto da servizi e condizioni materiali dell'abitare; in cui la memoria delle relazioni storiche tra esseri umani e paesaggio diventa una lente per interpretare le crisi del presente; in cui la collaborazione tra attori locali si intensifica fino a generare nuove professioni pensate per bisogni specifici della Riserva; e in cui adattamento e mitigazione climatica cessano di essere capitoli separati per diventare un progetto condiviso, capace di ridefinire anche le relazioni tra aree urbane e rurali. In linea con quanto osservato da Charli-Joseph *et al.* (2023), il valore del processo non è stato produrre una visione univoca dell'Appennino nel 2074, quanto rendere tangibile la possibilità di approcci alternativi e praticabili.

Durante il workshop è emersa con forza anche la questione dell'*agency*: da un lato, la percezione di avere margini d'azione limitati di fronte a problemi sistemici come il cambiamento climatico; dall'altro, un senso di *empowerment* legato all'idea che iniziative locali possano far sì che la Riserva diventi un catalizzatore di trasformazioni capaci di oltrepassarne i confini ufficiali. Questo tipo di lavoro, oltre a far affiorare tensioni e possibilità di navigarle, contribuisce a generare "alfabetizzazione ai futuri", cioè la capacità di usare il futuro per interrogare il presente e, in alcuni casi, per spostare i sistemi di valori (Pereira *et al.*, 2018).

L'immaginazione è solo una fase di un processo trasformativo molto più ampio, ma spesso costituisce il primo passaggio necessario per produrre il cambiamento di comprensione e di impegno che rende possibili

cambiamenti più radicali (Moore *et al.*, 2014). In questo senso, le visioni e le sinergie sviluppate nel workshop hanno funzionato come un *boundary object*: un esito co-prodotto, adattabile a punti di vista differenti, e al tempo stesso sufficientemente robusto da mantenere un'identità riconoscibile attraverso di essi (Star & Griesemer, 1989). Non a caso, molte delle sinergie immaginate implicano una revisione critica di assunzioni rimaste a lungo incontestate: ripensare il mercato del lavoro attraverso professioni situate, ridefinire i rapporti urbano-rurali, interrogare chi siano davvero gli utenti primari della Riserva di Biosfera, e riformulare la comprensione culturale ed ecologica del paesaggio montano.

Ripensare lo sviluppo sostenibile a partire dalle Riserve della Biosfera

La Riserva della Biosfera, nel suo stesso funzionamento, rende visibile una tensione che attraversa da decenni il concetto di sviluppo sostenibile: la difficoltà di tenere insieme visioni diverse di ciò che dovrebbe essere preservato, trasformato o reso possibile nel tempo. La sua apertura interpretativa, spesso letta come ambiguità, si rivela invece una condizione strutturale che riflette la pluralità dei contesti socio-ecologici in cui la sostenibilità prende forma. Nel caso dell'Appennino Tosco-Emiliano, questa pluralità si manifesta in discorsi differenti sul ruolo della Riserva, sui suoi destinatari impliciti, sulle priorità da perseguire e sulle relazioni con ciò che sta oltre i suoi confini amministrativi. Esplicitare tali tensioni non significa risolverle, ma sottrarre lo sviluppo sostenibile all'illusione di un consenso automatico e alla retorica del win-win, riconoscendo che ogni traiettoria futura implica scelte, esclusioni e responsabilità. In questo senso, il *future visioning* si è rivelato uno strumento capace di attraversare la complessità senza semplificarla: creando spazio per prospettive multiple, ha permesso agli attori locali di immaginare sinergie situate che intrecciano valori della natura, giustizia territoriale, collaborazione e risposta al cambiamento climatico. Il futuro, così inteso, non funziona come promessa né come soluzione, ma come pratica critica: un modo per interrogare il presente, rinegoziare significati e costruire orientamenti condivisi per abitare territori fragili in un tempo di trasformazioni profonde.

Questo contributo si inserisce nel quadro di un progetto di ricerca sviluppato nell'arco di un anno all'interno del Master in Social-Ecological Resilience presso lo Stockholm Resilience Centre. Il lavoro ha preso for-

ma attraverso un percorso di ricerca qualitativa e partecipativa condotto nella Riserva della Biosfera dell'Appennino Tosco-Emiliano, articolato in interviste con attori istituzionali e locali, un workshop di future visioning e un questionario qualitativo. Più che presentare risultati empirici in senso stretto, l'articolo restituisce una sintesi riflessiva di questo processo.

Bibliografia

- Brundtland G.H., *Our Common Future*, Commissione mondiale su ambiente e sviluppo, Oxford University Press, Oxford, 1987.
- Charli-Joseph L., Siqueiros-García J.M., Eakin H., Manuel-Navarrete D., Mazari-Hiriart M., Shelton R., Ruizpalacios B., *Enabling collective agency for sustainability transformations through reframing in the Xochimilco social-ecological system*, “Sustainability Science”, vol. 18, n. 3, 2023.
- Demaria F., Kothari A., Salleh A., Escobar A., Acosta A., *Post-development: From the critique of development to a pluriverse of alternatives*, in *The Barcelona School of Ecological Economics and Political Ecology. A Companion in Honour of Joan Martínez-Alier*, Springer International Publishing, Cham, 2023.
- MAB Appennino Tosco-Emiliano, *Extension Dossier Appennino Tosco-Emiliano. A mosaic of diversity across the Appenninic crest, a border between European and Mediterranean climate*, MAB Appennino, 2020: <https://bit.ly/4ptC8DP>.
- Moore M.L., Tjornbo O., Enfors E., Knapp C., Hodbod J., Baggio J.A., Biggs D., *Studying the complexity of change: Toward an analytical framework for understanding deliberate social-ecological transformations*, “Ecology and Society”, vol. 19, n. 4, 2014.
- Pereira L.M., Davies K.K., den Belder E., Ferrier S., Karlsson-Vinkhuyzen S., Kim H., Kuiper J., Okayasu S., Palomo M.G., Pereira H.M., Peterson G., Sathyapalan J., Schoolenberg M., Alkemade R., Ribeiro S.C., Greenaway A., Hauck J., King N., Lazarova T., Lundquist C.J., *Developing multiscale and integrative nature-people scenarios using the Nature Futures Framework*, “People and Nature”, vol. 2, n. 4, 2020.
- Pereira L.M., Hichert T., Hamann M., Preiser R., Biggs R., *Using futures methods to create transformative spaces*, “Ecology and Society”, vol. 23, n. 1, 2018.
- Ravetz J., Miles I.D., *Foresight in cities: On the possibility of a “strategic urban intelligence”*, “Foresight”, vol. 18, n. 5, 2016.
- Shiva V., *Staying Alive. Women, Ecology and Development*, Zed Books, Londra, 1989.
- Star S.L., Griesemer J.R., *Institutional ecology, translations and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907–1939*, “Social Studies of Science”, vol. 19, n. 3, 1989.
- UNESCO, *Lima Action Plan for UNESCO’s Man and the Biosphere (MAB) Programme and its World Network of Biosphere Reserves (2016–2025)*, UNESCO, Lima, 2016.

Change by Foresight: AI for the Common Good. Algophobia, celibate machines, and FINNA as a grammar of possible futures in Public Administration

di Maria Fabiani, Mattia Cipriani

Abstract

Artificial intelligence (AI) governance in public administration is increasingly shaped by dominant narratives that frame the future as predictable, manageable, and technologically inevitable. Such narratives tend to depoliticise AI by translating normative choices into technical optimisation problems, producing forms of anticipatory closure. This contribution interrogates AI governance as a narrative and temporal issue rather than a purely regulatory or ethical one. Drawing on narrative policy analysis and a participatory action research laboratory with public officials of the Metropolitan City of Rome, it examines how anticipatory practices can destabilise deterministic imaginaries and reopen the space of possible futures. The Change by Foresight Lab mobilises a hybrid assemblage of foresight and participatory methods to surface situated orientations toward AI, revealing tensions between efficiency, legitimacy, and democratic accountability. Building on these findings, the contribution introduces **FINNA** as a conceptual lens to interpret how anticipatory practices enable public administrations to articulate futures that remain open, negotiable, and collectively oriented.

Keywords: Participatory foresight; Anticipatory governance; Artificial intelligence in public administration; Public Value; Futures Literacy.

Introduction. Between algorithmic anxieties and pluriversal horizons

Artificial Intelligence (AI) currently oscillates between two dominant imaginaries: technological miracle and existential threat. In public discourse, policy documents and media narratives, AI is either presented as a transformative solution that can optimise public services and governance, or as an opaque force that undermines democracy, accountability and human agency. This ambivalence fuels algophobia, which Oliveira (2023) defines as a diffuse anxiety rooted not only in fear of automation, but also in the loss of intelligibility and control over socio-technical systems.

At the same time, AI is becoming increasingly associated with the idea of the common good. Governments, international organisations and

consulting firms promote AI as a tool for well-being, sustainability and efficiency. This is often accompanied by an implicit moral imperative to embrace innovation. Oliveira (2023) describes this dynamic as the “coercion of happiness”, whereby optimism towards technology becomes the norm rather than the exception. In this context, critical questioning is at risk of being perceived as an act of resistance against progress, rather than being recognised as a necessary condition for democratic governance.

Yet these narratives obscure a less reassuring reality. AI is not an immaterial intelligence that exists in the cloud; rather, it is a planetary-scale infrastructure that is built on extractive economies, energy-intensive data centres and asymmetrical power relations (Crawford, 2021). When framed as either salvation or apocalypse, AI becomes a mythical object, a miracle or a black hole, rather than a socio-technical assemblage open to political negotiation.

This research begins with a central research question: How can public administrations govern AI without being governed by its narratives? More specifically, how can institutions avoid reproducing dominant, deterministic narratives while developing democratic, situated, and anticipatory AI governance practices?

To address this question, the research employs three analytical approaches: (1) the study of governmental AI narratives as policy myths; (2) an action research laboratory conducted with public officials from the Metropolitan City of Rome; and (3) a conceptual contribution based on FINNA, a grammar of futurity that challenges the linear, sacrificial and predictive perceptions of the future. Through this interplay of narrative analysis, situated practice and anticipatory theory, the article presents foresight not as a technical addition, but as a form of anticipatory public care that can reopen multiple possibilities.

Governmental AI narratives as digital fairy tales

Public policies on Artificial Intelligence are not merely collections of regulatory instruments, strategic objectives, or technical standards. They are also narrative artefacts: stories through which governments make sense of a disruptive technology, assign responsibilities, and delimit what kinds of futures are considered legitimate, desirable, or inevitable. In this sense, AI governance operates not only through law and infrastructure, but also through storytelling.

As Guenduez and Mettler (2022) demonstrate in their comparative analysis of national AI strategies, governmental narratives are strategically constructed. They do not simply describe AI developments; they actively frame the role of the state, the position of citizens, and the horizon of political imagination. These narratives function as what policy scholars have long described as policy myths, simplified, persuasive storylines that reduce complexity and stabilize uncertainty (Roe, 1994; Stone, 2012).

Within the Narrative Policy Framework, AI policies mobilise characters, plots, and moral lessons that stabilise uncertainty and legitimise choices (Jones & McBeth, 2010).

In the case of AI, governments are frequently positioned as heroes or benevolent stewards, tasked with taming a powerful but ambivalent technology. Big Tech corporations may appear as villains concentrating data and power or as indispensable partners in innovation. Citizens, in turn, are alternately portrayed as beneficiaries of smarter services or as vulnerable subjects in need of protection.

These narratives perform three core governance functions. First, they enable sense-making, translating technical uncertainty into intelligible storylines. Second, they provide legitimisation, justifying public investment and regulatory choices. Third, they foster mobilisation, aligning diverse stakeholders around shared imaginaries of progress, trust, and competitiveness. Through repetition across policy documents, these stories acquire a taken-for-granted quality, becoming difficult to contest.

Guenduez and Mettler (2022) identify six dominant narratives recurring across governmental AI strategies (Table 1).

Table 1 – Comparative Reading of AI Policy Narratives

Narrative (Gunduez & Mettler, 2022)	Core Plot (NPF lens)	Government Role	Link to Anticipatory Governance (AG)	Relation to AI Governance Frameworks
1. Building an AI marketplace	Heroes = startups Victims = citizens without access Villains = global competition. Moral: invest to win AI race.	Enabler	AG risk: short-term competitiveness overshadowing long-term systemic risks.	Mirrors OECD emphasis on innovation ecosystems; risk of technonationalism.
2. Counteracting the winner-takes-all practice	Heroes = state Villains = Big Tech monopolies Victims = society deprived of data. Moral: enforce data sharing.	Regulator	AG value: opens data for public foresight use; but risks coercive state control.	Connects with EU AI Act (risk-based regulation); overlaps with debates on digital sovereignty.
3. Engaging in strategic collaboration for AI R&D	Heroes = coalitions of states/ academia Villains = isolation Moral: partnerships ensure progress.	Leader	AG: aligns with multi-actor “systems of systems” approach (Fuerth, 2012; Guston, 2014).	Resonates with OECD & EU calls for international coordination; reduces isomorphism risk.
4. Creating ethical and trustworthy AI	Heroes = regulators/values Villains = harmful algorithms Victims = citizens’ rights. Moral: regulate for trust.	Regulator	AG: builds legitimacy and foresight literacy; enables feedback loops.	Overlaps with AI4People principles (Floridi et al., 2018; Floridi, 2023), EU’s “trustworthy AI”, and UN DESA Policy Brief (2025)

<p>5. Educating AI professionals</p>	<p>Heroes = students/ educator Villains = skill gap Victims = labor market. Moral: train talent.</p>	<p>Enabler</p>	<p>AG: expands anticipatory capacity via skills; avoids “foresight illiteracy.”</p>	<p>Consistent with UNESCO and OECD skills agendas; aligns with <i>Strategic Foresight for skills</i> (Bandera, Battini, & Lippi, 2025) and UN DESA Policy Brief (2025)</p>
<p>6. Advancing the deployment of AI in practice</p>	<p>Heroes = innovators & government Villains = inertia Victims = citizens lacking services. Moral: adopt AI fast.</p>	<p>Enabler / User</p>	<p>AG risk: speed > deliberation; foresight reduced to acceleration narrative.</p>	<p>Mirrors “Fourth Industrial Revolution” framing; riskstechno-feudalism (Varoufakis, 2023).</p>

Taken together, these narratives reveal a strong discursive isomorphism across policy contexts, privileging linear, solution-oriented futures and framing AI deployment as inevitable. The table 1 summarises how these plots assign roles to governments and delimit the scope of anticipatory governance.

Like all fairy tales, these narratives are as revealing for what they omit as for what they proclaim. One major blind spot concerns the material and planetary costs of AI. As Crawford (2021) argues, AI systems are grounded in extractive infrastructures – mining, energy consumption, logistics, and invisible labour that rarely appear in policy narratives focused on digital efficiency and smart services.

A second blind spot relates to power asymmetries. Varoufakis (2023) describes the current digital economy as a form of technofeudalism, in which public institutions increasingly depend on privately owned platforms and infrastructures. Within this configuration, governmental AI strategies risk becoming reassuring stories told at the margins of real power, rather than instruments capable of reshaping it.

Finally, and most critically, prevailing AI narratives tend to foreclose plural futures by universalising narrow techno-economic imaginaries that marginalise alternative temporalities, epistemologies, and ways of relating

technology to collective life, resulting in a strikingly monocultural vision of the future.

If these are the dominant global fairy tales of AI governance, an open question remains:

what happens when these narratives encounter the everyday practices, constraints, and moral reasoning of public administrations on the ground?

The action research addresses this question by shifting from policy stories to situated practice, introducing the *Change by Foresight Lab* as a methodological and epistemic intervention.

Methodological framework: Change by Foresight as situated practice

This study adopts a participatory action research design grounded in the paradigm of anticipatory governance and futures literacy, conceiving foresight as a situated social practice embedded in institutional contexts. The methodological framework was developed and tested through the *Change by Foresight Lab*, conducted with public officials of the Metropolitan City of Rome Capital (CMRC). The Change by Foresight Lab was a time-bounded participatory action research intervention with heterogeneous CMRC public officials, designed to activate collective sense-making and ethical deliberation on AI governance.

The research is anchored in three complementary epistemological traditions.

First, anticipatory governance frames foresight as a public capacity that integrates anticipation, feedback, and societal engagement into decision-making processes (Guston, 2014). From this perspective, governing AI requires not only regulatory instruments but also institutionalised spaces for exploring implications before technological trajectories become locked-in.

Second, the framework draws on futures literacy, understood as the ability to imagine, question, and use multiple futures to inform present action (Miller, 2018; UNESCO, 2021). Futures literacy explicitly rejects deterministic views of the future and emphasises imagination as a cognitive and political skill.

Third, the study adopts a developmental evaluation stance (Patton, 2011), appropriate for complex and evolving settings such as public administration. Rather than applying predefined indicators, the lab was de-

signed as an adaptive process, generating real-time learning and supporting participants in interpreting emerging insights for action.

The methodological architecture intentionally integrates multiple participatory techniques into a single anticipatory cycle, moving from divergence to convergence and action. The lab integrated a hybrid anticipatory cycle combining Future Workshop (Jungk & Müllert, 1987; Vidal, 2006), Q methodology (Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2012), Group Concept Mapping (Trochim, 1989; Kane & Trochim, 2007), Design Fiction (Bleecker, 2009; Dunne & Raby, 2013), and Nominal Group Technique (Delbecq et al., 1975; Harvey & Holmes, 2012) to move from imaginative divergence to collective sense-making and prioritised action.

Rather than being juxtaposed, these methods functioned as mutually reinforcing moments within a coherent anticipatory process.

The integration of methods is theoretically grounded in the conception of foresight as “way-finding”, proposed by Sarpong, Maclean, and Alexander (2013). In this view, foresight is not a linear sequence of analytical steps but a contextual, relational, and ongoing practice through which actors collectively navigate uncertainty.

Seen through this lens, the Change by Foresight Lab operates as a situated practice of reflexivity-in-action, enabling public officials to inhabit provisional futures, test assumptions, and negotiate meanings. Foresight here becomes less a tool for prediction and more a form of anticipatory public care, preparing institutions to remain responsive, accountable, and open to plural futures.

Findings I. From anticipatory imagination to situated AI narratives

The first set of findings emerges from the anticipatory cycle activated during the Change by Foresight Lab, in which imagination, reflection, structuring, and prioritisation were intentionally intertwined. Rather than producing discrete results attributable to individual methods, the process generated a progressive articulation of situated AI narratives, grounded in participants’ lived institutional experience.

From distrust to anticipatory imagination

At the start of the lab, participants were asked to write one word describing AI in public administration. The resulting word cloud was dom-

inated by ambivalent and defensive terms such as distrust, control and opacity, alongside more neutral descriptors such as tool and statistics. This configuration reflects what has been described in the literature as algorithmic anxiety, where uncertainty and perceived loss of control shape initial attitudes toward AI.

During the Future Workshop, this initial framing was neither dismissed nor corrected but suspended and reworked through imagination. When invited to envision a desirable public administration, participants shifted attention away from technological performance toward relational, organisational, and ethical qualities. Across groups, a desirable AI-enabled administration was described as flexible, integrated, and non-bureaucratic, characterised by transparency, internal cooperation, professional competence, and citizens' trust. Importantly, distrust did not disappear but was reframed as a legitimate starting condition requiring governance, competence, and care rather than acceleration.

At the end of the workshop, the Mentimeter exercise was repeated. While critical awareness remained, the dominant semantic field shifted toward terms such as possibility, sharing, relational, vision, opportunity; AI was reframed from an external threat to a negotiable socio-technical object shaped by purpose, governance, and collective intention.

Mapping narrative tensions: Q-Sort and Group Concept Mapping

The Q-sort exercise further clarified this reframing by making value tensions explicit. Statements receiving the highest levels of agreement clustered around several recurring ideas: AI as a support for transparency and informed decision-making if accompanied by clear governance; the need for ethical strategies that are operational rather than merely declarative; the insufficiency of technical compliance alone to guarantee legitimacy; and the importance of foresight and anticipatory competences within public administration. Conversely, strong disagreement emerged toward statements suggesting that technical regulation alone is sufficient, or that social acceptability can be subordinated to efficiency.

Rather than producing statistically distinct factors, the Q-sort functioned as a reflexive mirror, enabling participants to position themselves along a spectrum between efficiency-driven and value-oriented narratives.

These tensions were then collectively reorganised through Group Concept Mapping (light), resulting in a limited set of shared thematic clusters:

- functioning and governance of AI (integration, transparency, control);
- competence building (training, internal capacity, intergenerational renewal);
- support to citizens and territories (simplification, accessibility, proximity);
- public value and social justice (equity, inclusion, democratic accountability).

The mapping exercise revealed that efficiency-oriented narratives were consistently subordinated to relational and institutional concerns. AI was imagined as meaningful only insofar as it contributes to organisational coherence, social trust, and the public mission of administration.

Comparative evidence suggests that anticipatory governance is deeply contingent on socially embedded futures literacy and trust relations, rather than on tools or frameworks alone (Heo & Joseph, 2025). This reinforces the interpretation of the competence orientations identified here as institutionally situated rather than generalisable attitudes toward AI governance.

Making futures tangible: Design fiction and action priorities

Design Fiction (flash) translated these clusters into concrete narrative artefacts, allowing participants to inhabit future scenarios. One group developed a short script depicting two public officials discussing the planning of a new school building in a near-future setting. The narrative foregrounded access to data, regulatory constraints, citizen consultation, and long-term impact assessment, presenting AI as a background infrastructure supporting deliberation rather than replacing it. Another group produced a visual representation emphasising connectivity, accessibility, and ethical anchoring. Across artefacts, the future was portrayed as deliberative, accountable, and socially embedded rather than automated or frictionless.

The anticipatory cycle concluded with the Nominal Group Technique, which produced a small set of prioritised actions: systematic training on AI and foresight across all professional levels; identification of pilot areas for responsible experimentation; and the creation of a dedicated internal structure for ethical and anticipatory AI governance. The prominence of training and institutional anchoring confirms that AI was not interpreted as a purely technical upgrade, but as a transformative challenge requiring organisational learning and care.

Taken together, these findings point to the emergence of operative narratives rather than abstract policy frames. Public intelligence is conceived as distributed, across data, technologies, professionals, and relationships, rather than located solely in algorithms. This insight prepares the ground for the next section, which examines the competences required and the barriers encountered in avoiding the risk of an efficient yet hollow administration.

Findings II. Competences, barriers, and the risk of Celibate Machines

This second set of findings focuses on the conditions of possibility for translating those narratives into practice. Across the Future Workshop, Group Concept Mapping, Design Fiction, and Nominal Group Technique, participants repeatedly articulated a concern that AI adoption in public administration risks becoming “efficient yet empty”, technically performant but institutionally and ethically fragile. This concern crystallises around two intertwined dimensions: the competences required to govern AI meaningfully, and the structural and cultural barriers that hinder their development.

Participants consistently rejected the idea that AI governance could be reduced to technical literacy alone. Instead, four interdependent competence domains emerged.

First, technical and data-related competences were recognised as necessary but insufficient. Understanding AI systems, data quality, and basic explainability was framed as a baseline condition, not a guarantee of good governance.

Second, anticipatory competences, including foresight, scenario thinking, and systemic reasoning, were identified as largely absent from existing training pathways. Participants stressed that without anticipatory capacity, AI risks reinforcing short-termism and reactive decision-making.

Third, ethical and legal competences were described as needing to be operational rather than declarative. Ethical principles were considered meaningful only if translated into procedures, responsibilities, and contestability mechanisms.

Fourth, and most notably, participants emphasised relational and socio-emotional competences. The ability to mediate between technology,

institutional values, and citizens' expectations was repeatedly described as central. This includes dialogue, trust-building, and the capacity to work across silos, dimensions rarely foregrounded in AI strategies but dominant in the empirical material.

These competence orientations should be read as institutionally situated and practice-generated, rather than as generalisable or prescriptive models of AI governance competences.

Alongside these competence needs, participants identified a set of recurring barriers.

Organisational inertia and fragmentation were perceived as major obstacles, limiting cross-departmental learning and experimentation. Short-term political and administrative cycles further constrained the possibility of investing in anticipatory capacity.

A particularly salient barrier was what several participants implicitly described as normative technophilia: the pressure to adopt AI because it is expected, fashionable, or symbolically associated with innovation. In this context, compliance risks replacing reflection, and speed risks overriding deliberation. As Heo and Joseph (2025) argue, resilience-oriented approaches may operate as a substitute for anticipatory governance, legitimising short-term adaptation while discouraging structural transformation and capacity-building. This dynamic resonates with participants' concerns about normative technophilia and performative innovation.

Finally, reliance on external vendors and consultants was seen as generating epistemic dependency, weakening internal capacity and undermining institutional autonomy.

These dynamics converge in what can be conceptualised as the risk of celibate machines (Giaccardi & Magatti, 2025). In this metaphor, public administrations risk becoming highly efficient systems that produce outputs without generating meaning, learning, or relational value.

AI-driven processes may optimise workflows while disconnecting decision-making from ethical reflection, citizen engagement, and long-term responsibility. In such a configuration, intelligence becomes operational but not public: distributed across algorithms and dashboards, yet detached from judgment, care, and democratic accountability.

Empirically, this risk surfaced not as a rejection of AI, but as a warning against performative innovation: doing more, faster, and more visibly, without asking whether the right questions are being addressed. Participants' insistence on training, pilot priority areas, and dedicated gover-

nance structures can thus be read as attempts to resist this drift and to re-anchor AI within a broader conception of public value.

Taken together, these findings suggest that the central challenge is not AI readiness, but institutional readiness for anticipation. Without it, even well-intentioned AI initiatives risk reproducing the past in automated form. This insight prepares the ground for the following section, which critically examines the relationship between AI and foresight beyond a mere “marriage of convenience.”

Foresight and AI: Beyond the marriage of convenience

The growing association between Artificial Intelligence and foresight in public governance is often presented as a natural and mutually reinforcing alliance. AI is framed as a powerful analytical engine capable of enhancing horizon scanning, pattern recognition, and scenario modelling, while foresight is expected to provide strategic orientation and long-term vision. Yet empirical evidence and critical scholarship suggest that this relationship is far from straightforward.

A recurring risk identified in both policy discourse and practice is the reduction of foresight to computational prediction. When foresight is absorbed into AI-driven dashboards, simulations, or forecasting tools, anticipation risks becoming synonymous with probabilistic optimisation. In such configurations, the future is treated as an object to be calculated rather than as a space of political and ethical deliberation (Guston, 2014).

This instrumental drift is particularly visible in public administrations under pressure to demonstrate efficiency and measurable impact. AI-powered analytics promise speed, comparability, and apparent objectivity, but they also tend to privilege what is already legible in data, marginalising uncertainty, dissent, and qualitative knowledge. As a result, foresight may inadvertently reinforce existing trajectories instead of challenging them.

From an anticipatory governance perspective, foresight is not meant to deliver better predictions, but to enable reflexive capacity: the ability of institutions to question assumptions, explore alternative futures, and adjust action accordingly (Tönurist & Hanson, 2020). In this sense, foresight functions as a gesture rather than a tool: a collective practice that keeps futures open rather than closing them prematurely.

Recent comparative research has shown that anticipatory governance

can itself become a mechanism of closure, either through prescribed futures under strong state leadership or through resilience-based responsabilisation that shifts risk and responsibility onto individuals and communities (Heo & Joseph, 2025). This risk is particularly salient when foresight is absorbed into optimisation logics that privilege adaptation over deliberation.

Critical perspectives further challenge the assumption that AI-enhanced foresight is culturally neutral. Escobar's notion of the pluriverse invites attention to the multiplicity of worlds and futures that coexist, often outside dominant techno-economic imaginaries (Escobar, 2018, 2020). Similarly, Hui's concept of cosmotechnics highlights that technologies always embed particular moral and cosmological orders (Hui, 2019; Hui & Lemmens, 2021). From this viewpoint, AI-driven foresight risks universalising a narrow vision of progress unless deliberately opened to plural epistemologies.

The findings from the Change by Foresight Lab resonate with this critique. Participants did not reject AI-supported analysis but consistently resisted the idea that anticipation could be delegated to algorithms. Instead, they framed foresight as a human-centred, deliberative, and situated practice, in which AI may assist but never substitute judgment, responsibility, and care.

Beyond a marriage of convenience, the relationship between foresight and AI thus appears as a productive tension. AI can support anticipatory processes by expanding informational capacity, but foresight must retain its critical, ethical, and political core. When this balance is lost, anticipation risks becoming another performative layer of technocratic governance: efficient, sophisticated, and profoundly unreflective.

Power, democracy, and Moral Circle expansion

Debates on Artificial Intelligence in public governance are increasingly framed in technical and ethical terms, yet the underlying issue is fundamentally political. AI systems do not merely support decision-making; they reshape power relations, redistribute agency, and redefine who is visible, accountable, and contestable within democratic systems. From this perspective, the challenge of governing AI cannot be separated from broader questions of democracy and moral responsibility.

A central risk identified in the literature is the technocratic drift whereby complex political decisions are reframed as technical problems best solved through algorithmic optimisation. Coeckelbergh (2024) warns that such dynamics may contribute to forms of digital authoritarianism, not necessarily through overt repression, but via subtle shifts in governance where citizens are governed by systems rather than through deliberation.

Floridi (2023) conceptualises this tension as a growing disconnect between agency and intelligence: intelligence becomes increasingly automated, while human agency is reduced to supervision or compliance. The empirical findings of the Change by Foresight Lab resonate with this critique. Participants repeatedly emphasised the need to preserve human judgement, contestability, and institutional accountability, suggesting a widespread concern that AI may shift power away from public deliberation toward opaque socio-technical assemblages.

While transparency is often presented as the primary democratic remedy to algorithmic power, critical scholarship highlights its limits. Full transparency does not automatically guarantee understanding, contestability, or justice. Moreover, demands for transparency can themselves become instruments of control, forcing subjects to be endlessly legible to algorithmic systems.

Drawing on Glissant's notion of the right to opacity, scholars such as Benjamin (2019) and Couldry and Mejias (2019) argue for the legitimacy of resisting total datafication. Relatedly, emerging debates around the right to opt out of automated decision-making foreground refusal as a democratic act. The refusal of certain AI applications by citizens or by institutions should not be dismissed as technophobia but recognised as a form of political agency. This perspective aligns with participants' insistence that AI must remain contestable and optional, rather than imposed as an unquestioned norm.

Beyond immediate concerns of power and rights, AI governance raises a deeper ethical question: who is included in the moral horizon of decision-making? Building on Sebo's (2018) concept of moral circle expansion, foresight can be understood as a practice that systematically widens the scope of ethical consideration to include future generations, non-human entities, and ecosystems.

Seen in this light, foresight functions as a bridge between democracy and responsibility. The Change by Foresight Lab implicitly enacted this expansion, as participants repeatedly referred to intergenerational im-

pacts, long-term trust, and environmental consequences when imagining desirable AI-enabled futures.

FINNA, a grammar of possible futures

FINNA is proposed here not as a method, a framework, or a normative model, but as a grammar of futurity, a way of speaking, imagining, and inhabiting futures that resists determinism while sustaining collective intention.

The term *finna* originates in African American Vernacular English as a contraction of “fixing to”, indicating an imminent but not yet realised action (“I’m *finna* go”). As cultural scholars have noted, this linguistic form carries a distinctive temporal quality: the future is neither fully projected nor deferred, but already present in intention, desire, and preparation (Imarisha, 2015).

In this sense, FINNA differs radically from forecasting. Forecasts extrapolate from existing data to identify what is most likely to happen if current trajectories persist. FINNA, by contrast, insists on what must be made possible, even when probability, power, or resources are lacking. It names a future that is spoken into being by those to whom the future has historically been denied.

Conceptually, FINNA operates first as an act of refusal. It refuses linear temporality, where the future is treated as a calculable extension of the present. It refuses what might be called *sacrificial time*: the idea that some communities, ecosystems, or generations must bear harm now for efficiency, innovation, or growth later.

This refusal resonates with critical futures scholarship that challenges predictive dominance and algorithmic inevitability (Benjamin, 2019; Coeckelbergh, 2024). In the context of AI governance, FINNA rejects the closure produced by optimisation logics, risk scores, and performance dashboards that silently convert normative choices into technical outputs.

FINNA also performs a subtle queering of time. The future is not a distant endpoint but a contested space that can be entered provisionally, narratively, and collectively. This temporal stance aligns with pluriversal and decolonial critiques of modernist progress narratives (Escobar, 2018, 2020).

FINNA becomes operational when placed in dialogue with foresight. While foresight creates spaces to explore alternative futures, FINNA gives

those spaces linguistic and ethical force. It transforms anticipation from analysis into commitment.

Within the Change by Foresight Lab, FINNA captures what participants enacted implicitly: a refusal to delegate the future to algorithms, experts, or regulations alone; and a willingness to articulate futures grounded in care, responsibility, and democratic accountability. FINNA thus functions as an embodied anticipation, rooted in situated practice rather than abstract projection.

Importantly, FINNA does not describe what will happen. It insists on what must remain possible.

As a grammar, FINNA enables public administrations to speak futures that are not yet authorised by data, budgets, or political cycles. It reclaims imagination as a public capacity and reframes foresight as anticipatory public care, a responsibility toward those who are absent, unheard, or not yet born.

In this sense, FINNA offers an alternative to the predictive closure of AI: not anti-technology, but radically political. It holds open the space where institutions can still have a say: a space in which institutions can still articulate the intention to make another future.

Funding statement

Data collection for this study was partially supported by the Italian Ministry of Environment and Energy Security (MASE).

Acknowledgments

The authors wish to thank all participants for their valuable input and engagement throughout the research process. Special thanks are due to the public officials of the Metropolitan City of Rome Capital who took part in the Change by Foresight Lab and generously shared their time, experience, and reflections.

Data availability statement

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

References

- Benjamin R. (2019). *Race after technology: Abolitionist tools for the new Jim code*. Polity Press.
- Coeckelbergh M. (2024). *Why AI undermines democracy and what to do about it*. Polity Press.
- Couldry N. & Mejias U.A. (2019). *The costs of connection: How data is colonizing human life and appropriating it for capitalism*. Stanford University Press.
- Crawford K. (2021). *Atlas of AI: Power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence*. Yale University Press.
- Delbecq A.L., Van de Ven A.H., & Gustafson D.H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Scott, Foresman.
- Dunne A., Raby F. (2013). *Speculative everything: Design, fiction, and social dreaming*. MIT Press.
- Escobar A. (2018). *Designs for the pluriverse: Radical interdependence, autonomy, and the making of worlds*. Duke University Press.
- Escobar A. (2020). *Pluriversal politics: The real and the possible*. Duke University Press.
- European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act)*. Official Journal of the European Union.
- Floridi L. (2023). *The ethics of artificial intelligence: Principles, challenges, and opportunities*. Oxford University Press.
- Floridi L., Cows J., Beltrametti M., Chatila R., Chazerand P., Dignum V., Luetge C., Madelin R., Pagallo U., Rossi F., Schafer B., Valcke P., & Vayena E. (2018). AI4People-An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and machines*, 28(4), 689–707.
- Giaccardi C., & Magatti M. (2025). *Macchine celibi*. Il Mulino.
- Glissant É. (1997). *Poetics of relation* (B. Wing, Trans.). University of Michigan Press. (Original work published 1990)
- Guenduez A. A., & Mettler T. (2022). Strategically constructed narratives on artificial intelligence: What stories are told in governmental artificial intelligence policies? *Government Information Quarterly*, 39(3), 101719.
- Guston D.H. (2014). Understanding “anticipatory governance.” *Social Studies of Science*, 44(2), 218–242.
- Harvey N., & Holmes C.A. (2012). Nominal group technique: An effective method for obtaining group consensus. *International Journal of Nursing Practice*, 18(2), 188–194.

- Heo K., & Joseph J. (2025). *The traps and pitfalls of anticipatory governance: Comparative cases of South Korea and the United Kingdom*. *Futures*, **174**, 103707.
- Hui Y. (2019). *Recursivity and contingency*. Rowman & Littlefield International.
- Hui Y., & Lemmens P. (Eds.). (2021). *Cosmotechics: For a renewed concept of technology in the Anthropocene*. Routledge.
- Imarisha W. (2015). Introduction. In W. Imarisha & A. M. Brown (Eds.), *Octavia's Brood: Science fiction stories from social justice movements* (pp. 3–8). AK Press.
- Jones M.D., & McBeth M.K. (2010). A narrative policy framework: Clear enough to be wrong? *Policy Studies Journal*, *38*(2), 329–353.
- Jungk R., & Müllert N. (1987). *Future workshops: How to create desirable futures*. Institute for Social Inventions.
- Kane M., & Trochim W.M. (2007). *Concept mapping for planning and evaluation*. Sage Publications, Inc.
- Miller R. (2018). *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*. UNESCO Publishing.
- Tõnurist P. and A. Hanson (2020), “Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making”, *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 44, OECD Publishing, Paris.
- The World Economic Forum/OECD (2025), *AI in Strategic Foresight: Reshaping Anticipatory Governance*, The World Economic Forum, Cologny.
- Oliveira L.S.F. da S. (2023). *Algophobia and coercion to happiness: A critical review of the essay “Palliative Society: Pain Today”, by Byung-Chul Han (2020)*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, *23*(5), 1–9.
- Patton M.Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.
- Roe E. (1994). *Narrative policy analysis: Theory and practice*. Duke University Press.
- Sarpong D., Maclean M., Alexander E. (2013). Organizing strategic foresight: A contextual practice of “way-finding.” *Futures*, *53*, 33–41.
- Bandera S., Battini S., Lippi A. (2025). *Verso l'ecosistema italiano di strategic foresight*. Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA).
- Sebo J. (2018). *The moral circle*. Oxford University Press.
- Stephenson W. (1953). *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. University of Chicago Press.
- Stone D. (2012). *Policy paradox: The art of political decision making* (3rd ed.). W. W. Norton & Company.
- Trochim W.M. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, *12*(1), 1–16.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2025). *Policy Brief No. 174: Leveraging strategic foresight to mitigate artificial intelligence (AI) risk in public sectors*.
- Varoufakis Y. (2023). *Technofeudalism: What killed capitalism*. Melville House.

- Vidal R.V.V. (2006). *The future workshop: Democratic problem solving* (Technical report). Technical University of Denmark: <https://bit.ly/3LCw6CQ>.
- Watts S., Stenner P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method and interpretation*. Sage Publications, Inc.

Nominare le prossime generazioni per prendersene cura: un laboratorio di immaginazione intergenerazionale

di Claudia Poppi, Rocco Scolozzi, Joice Preira

Abstract

Naming is a generative act that shapes reality. While “future generations” are increasingly recognized in legal and sustainability frameworks, they often remain abstract concepts, hindering true intergenerational empathy. This paper presents the methodology and results of the workshop “Naming to Care,” experimented at the Italian Institute for the Future conference (2025). Integrating Futures Studies, Speculative Design, and Semiotics, the workshop guided participants to imagine, profile, and name generations living in 2095. Using the Polak Game to define different scenarios with contrasting quality and level of individual agency, participants created “Futures Personas”, as people living in those scenarios; then, they defined names of generations represented by the sketched personas. The findings reveal that naming is a powerful tool for *futures literacy*: it transforms the future from a distant abstraction into a relational space. By giving a face and a name to those who do not yet exist, this practice activates “longpath thinking,” fostering the ethical posture of “good ancestors” and triggering concrete responsibility in the present.

Keywords: (...)

Introduzione: nominare come atto generativo di realtà

Dare un nome non è mai un gesto neutro. Come ci insegnano la filosofia del linguaggio e la sociologia della conoscenza, la parola non si limita a descrivere il mondo, ma partecipa attivamente alla sua costruzione sociale. In diverse culture, nominare equivale a far esistere: è un atto intenzionale che trasforma l'indistinto in riconoscibile e l'invisibile in condivisibile.

Finché un fenomeno non viene nominato, infatti, resta privo di contorni cognitivi e di spazio nella coscienza collettiva; nel momento in cui viene enunciato, assume consistenza e possibilità di relazione (Berger & Luckmann, 1966; Austin, 1962).

Questa intuizione attraversa la storia del pensiero, dal *Logos* occiden-

tale («In principio era il Verbo») alle tradizioni orientali, dove la realtà si manifesta quando pensiero, intenzione e parola entrano in risonanza. Nominare non è quindi un atto di dominio, bensì un gesto di allineamento che rende visibile ciò che era latente (Austin, 1962). Tuttavia, quando rivolgiamo lo sguardo al domani, notiamo una lacuna: le generazioni future, spesso evocate nei discorsi sulla sostenibilità, rimangono entità vaghe e astratte. Prive di un volto simbolico e di un nome, faticano a entrare nei nostri orizzonti di responsabilità.

La relazione tra pensiero, immaginazione del futuro e orientamento dell'azione è centrale tanto nella riflessione filosofica sul giudizio e sulla responsabilità (Arendt, 1971), quanto negli studi sulle immagini di futuro come motore del cambiamento sociale (Polak, 1973). Queste riflessioni si ritrovano negli Studi di Futuro contemporanei: secondo la Causal Layered Analysis (CLA) sviluppata da Sohail Inayatullah, le metafore risiedono al livello più profondo della realtà sociale (Inayatullah, 2008). Cambiare la metafora con cui descriviamo il domani – o in questo caso, “battezzare” chi lo abiterà – non è un mero esercizio linguistico, ma una potente leva di cambiamento sociale capace di travalicare le litanie ufficiali e aprire nuovi orizzonti di possibilità. A questo si possono collegare le intuizioni di Carl Jung riguardo l'inconscio collettivo, ereditato e condiviso da tutta l'umanità, che contiene modelli universali e primordiali chiamati archetipi (come l'Eroe, la Madre, l'Ombra) e che si manifesta attraverso miti, simboli e comportamenti ripetitivi nelle diverse culture.

Tuttavia, quando rivolgiamo lo sguardo al domani, notiamo una discrepanza tra il riconoscimento formale e l'immaginario collettivo. Da una parte, solo le generazioni viventi o passate entrano nei discorsi di oggi, con etichette date a posteriori, come *millennials*, *generazione X*, *generazione Alpha o Beta*. Dall'altra le “generazioni future” sono ormai un pilastro normativo: dalla celebre definizione di sviluppo sostenibile del Rapporto Brundtland (1987), e nella sua recente trasformazione nel concetto dell'economia della ciambella (Raworth, 2017), fino alla storica riforma del 2022 della Costituzione Italiana, che modificando gli articoli 9 e 41 ha introdotto l'esplicita tutela dell'ambiente e delle future generazioni e al più recente riferimento legislativo del novembre 2025 (legge n. 167), che ha formalizzato l'obbligo di valutare l'impatto generazionale delle scelte normative.

Eppure, nonostante questa crescente legittimazione giuridica, le generazioni future rimangono spesso entità vaghe, astratte e prive di un volto

simbolico. Finché restano un concetto burocratico o filosofico, faticano a entrare empaticamente nei nostri processi decisionali e nei nostri orizzonti di cura. Eppure, nonostante questa legittimazione giuridica, esse rimangono spesso entità vaghe, astratte e prive di un volto simbolico. Finché restano un concetto burocratico o filosofico, faticano a entrare empaticamente nei nostri processi decisionali e nei nostri orizzonti di cura.

Il laboratorio “Dare un nome per prendersi cura”, sperimentato durante il Convegno di Futures Studies 2025 dell’Italian Institute for the Future (*Futuro chiuso/Futuri aperti*, 25-27 settembre 2025), nasce proprio da questa consapevolezza: nominare le generazioni future è un atto di *futures literacy* che le rende interlocutori simbolici delle scelte attuali. Questa operazione si inserisce nel solco del Longpath thinking teorizzato da Ari Wallach (*Longpath: Becoming the Great Ancestors Our Future Needs*, 2022). Wallach ci invita a superare il “breve-terminismo” patologico della società contemporanea per abbracciare una mentalità di lungo periodo, dove le decisioni presenti sono vagliate per il loro impatto su orizzonti temporali estesi.

Ispirandosi al principio di responsabilità intergenerazionale presente nelle culture indigene (come la decisione per le “sette generazioni” degli Irochesi) e al concetto di “buon antenato” di Roman Krznaric, il laboratorio propone di trasformare l’astrazione del futuro in una relazione concreta (Paura, 2022). Se, come suggerisce l’episodio dell’*apprendista stregone* in *Fantasia* (1940) di Disney (ispirato all’omonima ballata di Goethe, 1797), l’intenzione precede la magia della trasformazione, dare un nome diventa una formula per rendere il futuro tangibile. Nominare chi ancora non c’è significa riconoscerlo come soggetto morale, permettendoci di agire oggi non solo come consumatori di tempo, ma come antenati responsabili.

Riferimenti metodologici

Il laboratorio “Dare un nome per prendersi cura” si colloca al crocevia tra più metodologie e campi di ricerca, integrando approcci provenienti dai Futures Studies, dallo Speculative e Critical Design, dalla semiotica, dall’etica intergenerazionale e dalle pratiche emergenti delle *futures personas*, intese come rappresentazioni simboliche delle generazioni future.

Il laboratorio si colloca nell’ambito della *futures literacy* (Miller, 2017),

dove nominare le generazioni future assume un valore epistemico e trasformativo: rende esplicite le immagini implicite di futuro, ne favorisce il confronto e ne evidenzia l'impatto sulle scelte presenti. Questo approccio si rifà a Fred L. Polak (1973), secondo cui le immagini di futuro guidano il cambiamento sociale e l'azione collettiva, ancor prima che il futuro diventi realtà storica.

La pratica del laboratorio si allinea ai metodi del *social foresight* che lavorano sull'immaginazione come competenza cognitiva e sociale, e trova una traduzione operativa nel Polak Game (Hayward and Candy, 2017), strumento ispirato alla teoria delle immagini di futuro (Polak, 1973). Attraverso il confronto tra rappresentazioni future (positive, negative o ambivalenti) il Polak Game rende visibili aspettative, paure e desideri che orientano implicitamente le decisioni del presente, attivando una consapevolezza temporale estesa.

Un secondo riferimento centrale è lo *Speculative & Critical Design*, pratica critica che utilizza narrazioni, artefatti e situazioni immaginate per interrogare le implicazioni sociali, culturali ed etiche dei futuri possibili (Dunne & Raby, 2013). A differenza del design tradizionale orientato alla soluzione, lo Speculative Design non mira a risolvere problemi, ma a porre domande, destabilizzare assunti impliciti e rendere visibili alternative spesso escluse dall'immaginario dominante.

Nel laboratorio, la dimensione speculativa non si concretizza necessariamente in oggetti materiali, ma in costruzioni simboliche e narrative, come l'attribuzione di nomi, caratteristiche e valori a generazioni future. Queste operazioni funzionano come "prototipi concettuali": dispositivi che rendono il futuro tangibile senza chiuderlo in forme definitive. Nominare una generazione significa, in questo senso, creare un artefatto immateriale che permette di esplorare relazioni, responsabilità e tensioni tra presente e futuro. Lo Speculative Design contribuisce inoltre a sospendere l'incredulità, aprendo uno spazio di riflessione immaginativa in cui le generazioni future possono essere esplorate e nominate come territorio etico e culturale. In questo spazio, la sospensione dell'incredulità richiede una disponibilità attiva: la disponibilità a considerare possibilità alternative, a mettere tra parentesi le certezze del presente e a interrogare i valori, i conflitti e le asimmetrie che ogni generazione porterà con sé.

Un ulteriore riferimento metodologico è la semiotica, in particolare nella sua attenzione ai processi di produzione di significato e alla funzione simbolica del linguaggio. Dal punto di vista semiotico, nominare equivale

a costruire una categoria di senso che rende un'entità riconoscibile e socialmente rilevante. L'atto di attribuire un nome a una generazione futura produce un effetto di realtà, stabilisce confini simbolici e rende possibile una relazione, anche in assenza di un referente empirico immediato. In questo senso, il laboratorio lavora consapevolmente sulla dimensione simbolica del linguaggio come dispositivo di mediazione tra presente e futuri, trasformando ciò che è assente o indeterminato in qualcosa di pensabile e condivisibile. La semiotica consente inoltre di leggere il laboratorio come uno spazio di negoziazione di significati intertemporali, in cui i partecipanti non solo immaginano futuri possibili, ma costruiscono sistemi simbolici che riflettono valori, visioni del mondo e assunzioni culturali per le generazioni. Esistono collegamenti significativi tra semiotica e futures studies. Entrambe le discipline si occupano di costruzione di significato: la semiotica studia come i segni e i simboli producono senso, mentre i futures studies si interessano a come gli individui e le società immaginano, rappresentano e narrano il futuro. L'intersezione tra le due avviene soprattutto quando si analizza come i futuri vengono "letti", codificati e comunicati attraverso testi, narrazioni, artefatti, linguaggi e pratiche culturali.

In continuità con questa prospettiva si colloca il design delle *futures personas* (Fergnani, 2019), utilizzate nel laboratorio come rappresentazioni simboliche delle generazioni future. Analogamente alle *personas* impiegate nel design e nell'innovazione sociale, le *futures personas* svolgono una funzione esplorativa ed empatica: servono a dare forma, voce e identità a soggetti che non esistono (ancora), ma che risultano eticamente e politicamente rilevanti (Pereira & Mereu, 2025). Attraverso la costruzione di queste figure, le generazioni future cessano di essere un'astrazione indistinta e diventano interlocutori simbolici, portatori di bisogni, valori e vulnerabilità.

Nel laboratorio le *futures personas* sono concepite come "dispositivi" relazionali che facilitano: l'assunzione di prospettive non presenti e l'esercizio della responsabilità intergenerazionale. L'attribuzione di nomi, tratti e orizzonti di senso alle generazioni future attiva un processo di immedesimazione critica che rende più tangibili le conseguenze di lungo periodo delle scelte del presente. In questo modo, l'immaginazione del futuro non si limita a produrre scenari, ma diventa una pratica di cura, capace di connettere linguaggio, immaginazione e responsabilità etica in un orizzonte temporale esteso.

Struttura del laboratorio

Il laboratorio è stato strutturato con l'intento di attivare diversi livelli di riflessione e diverse modalità di interazione, in un mix di azioni, visualizzazioni individuali e riflessioni collettive guidate. Lo scopo di questa varietà di stimoli è facilitare un'immaginazione svincolata dalla razionalità del presente e, possibilmente, dalle auto-censure (del "corretto" o del "probabile"), permettendo così viaggi mentali nel tempo collettivo, pur rimanendo nel cono del possibile e plausibile.

Il laboratorio si sviluppa nelle seguenti fasi:

- *Accoglienza e cerchio di apertura*: i partecipanti sono accolti in una temporanea comunità dialogante e aperta all'immaginazione collettiva.
- *Introduzione concettuale*: presentazione dello scopo e della logica del laboratorio.
- *Gioco di Polak*: i partecipanti, rispondono spostandosi nello spazio a due domande sul proprio modo di guardare al futuro (positivo/negativo, attitudine ottimista/pessimista) e alla propria fiducia di poterlo influenzare (credenza di autoefficacia, o bassa/alta agency). La combinazione delle risposte possibili distinguono 4 scenari (es. futuro migliore x alta agency, futuro peggiore x alta agency, ecc.). I partecipanti sono divisi in 4 gruppi, a ciascuno è affidato uno scenario.
- *Viaggio nel futuro (2095)*: visualizzazione individuale guidata per "uscire" dal tempo presente e confrontarsi con una realtà temporale distante.
- *Identificazione di un oggetto transazionale*: i gruppi identificano un oggetto reale, selezionato tra quelli disponibili al momento (qualsiasi cosa trovata nel proprio zaino o nella stanza) e associano ad esso una persona vivente nel 2095.
- *Sviluppo di un profilo plausibile (Future Persona)*: ciascun gruppo definisce elementi chiave di una persona di età predefinita nel 2095: paure, speranze, azioni, luoghi e risorse, li mappa creativamente su un poster.
- *Nomina della generazione futura*: i gruppi danno un nome alla generazione rappresentata dalla persona immaginata.
- *Condivisione*: condivisione in plenaria degli oggetti delle persone viventi nel 2095 e dei nomi delle generazioni a cui appartengono.
- *Impegno*: ciascun partecipante esprime un'azione fattibile oggi, un'in-

tenzione o un impegno, per prendersi cura delle generazioni nominate.

Il gioco di Polak ha la funzione di preparare una riflessione collettiva a partire da un'azione e posizionamento rispetto al futuro, senza giudizio e con la considerazione che, il messaggio chiave del gioco, per perseguire dei futuri desiderabili abbiamo bisogno di tutti, pessimisti e ottimisti, persone fiduciose della propria capacità di influenzare i futuri e quelle rassegnate, da ognuno possiamo imparare qualcosa, poiché dalle diverse posizioni si vedono cose diverse, diversi segnali di futuri possibili. Tutto ciò è utile ad allargare il cono di visuale sui futuri possibili oltre il presente o ai futuri più *mainstream*.

Sulla base delle due dimensioni del gioco di Polak (qualità del futuro: migliore/peggiore, livello di agency: bassa/alta) si forma un quadrante che fisicamente marca lo spazio a disposizione e divide i partecipanti in quattro gruppi con una consegna distinta: ciascuno dovrà immaginare un futuro diverso:

- futuro migliore con scarsa influenza dei singoli,
- futuro peggiore con scarsa influenza dei singoli,
- futuro migliore con significativa influenza dei singoli,
- futuro peggiore con significativa influenza dei singoli (almeno locale).

La visualizzazione guidata, a occhi chiusi, con sottofondo sonoro, aiuta a posizionarsi nel presente e a “pulire” il pensiero dalle distrazioni contingenti (es. i messaggi al cellulare, gli impegni del giorno), per meglio lanciare l'immaginazione in un tempo intenzionalmente lontano, così lontano dall'obbligare i partecipanti a pensare al “dopo di noi”, alle future generazioni.

Per aumentare la divergenza delle immagini tra i gruppi, oltre ai diversi scenari del quadrante (2x2), a ciascuno è suggerita un'età della persona nel 2095, nell'occasione di Napoli le persone (o *futures personas*) hanno 15, 35 o 75 anni nel 2095 (e sono rispettivamente nate nel 2075, 2060, 2020). Il 75enne include intenzionalmente la generazione già nata, per suggerire che si può dare un nome diverso da quello dato oggi a posteriori alla generazione Alpha (nati 2010-2024) o Beta (nati 2025-2039).

L'oggetto transazionale che, nell'immaginazione del gruppo, è “tipicamente” usato dalla Persona del 2095 ha l'utilità di connettere congettura e immaginazione a percezioni e sensi, particolarmente funzionale a creare una narrazione condivisa attraverso un ponte comunicativo tra il 2025 e

il presente. Questa fase richiama i principi dello speculative design, che utilizza artefatti e narrazioni per interrogare criticamente i futuri possibili.

Le Personas sono abbozzate rispondendo alle seguenti domande guida:

- Cosa pensa? Cosa conta realmente per lei/lui
- Cosa sente? Cosa dicono di lui/lei, chi lo/la influenza
- Cosa vede? Ambiente di vita
- Cosa dice e fa? Comportamento atteggiamento in pubblico
- Paure – Ostacoli, timori, frustrazioni
- Speranze – desideri, sogni, criteri di successo

I nomi dati alle generazioni future, di cui le *futures persona* sono rappresentanti, non sono una categorizzazione sociologica definitiva, ma l'esito dinamico di una riflessione collettiva che gioca con narrazioni, significati e valori condivisi; può cambiare ogni volta, poiché conta più il processo e l'esperienza che il risultato.

Risultati della prima sperimentazione

Nel primo laboratorio, durante il convegno dell'IIF, il 27 settembre 2025, hanno contribuito 24 persone, coinvolte per circa 2 ore. Lo spazio a disposizione era una piccola stanza, svuotata di arredi. Il tempo a disposizione non ha permesso di sviluppare adeguatamente l'ultima fase sopra descritta.



Fig.1 – A sinistra la stanza e partecipanti divisi in quadranti, a destra il poster prodotto da uno dei quattro gruppi.

Nella Tabella 1 si riporta una sintesi delle trascrizioni dei poster prodotti dai quattro gruppi. Di seguito si presenta una sintesi narrativa dei quattro mondi emersi.

Tabella 1. Sintesi delle riflessioni dei gruppi.

	Futuro peggiore – bassa agency	Futuro peggiore – alta agency	Futuro migliore – bassa agency	Futuro migliore – alta agency
Nomi generazione	Match-Gen Nostal-Gen Generazione Arca Sunk Gen	I predatori dell'empatia perduta	Fito Gen Gardeners	Joy Gen Gen Bees Quélo Gen Colab Gen Holistic gen Best G
Età Persona nel 2095	15	35	55	75
Oggetto transazionale	Caramella / scezanometro per gestire il senso di solitudine	G Power x connettersi / empatia	Pianta per rigenerare il mondo	Braccialetto passerpartout per entrare in comunità/housing che porta una memoria storica della vita personale e monitora parametri di salute

Lo scenario Futuro Peggioro / Bassa Agency è caratterizzato dalla nostalgia della connessione: domina un senso di impotenza e declino, solitudine e scarsità non solo materiale ma demografica, le personas “cercano altri veri 15enni”. Il nome “Nostal Gen” lo rappresenta bene, come emblematico è lo “scezanometro”, un dispositivo per gestire il senso di solitudine, o una semplice caramella, simbolo di un piacere perduto. Si vive nel ricordo (“speranza di ricostruire il passato”) e nella negazione (“siamo sempre giovani”). La paura dominante è la solitudine in un mondo svuotato di relazioni autentiche.

Nello scenario Futuro Peggioro / Alta Agency, il mondo è come “un campo di battaglia” o un luogo violento, ma gli attori reagiscono con una forte spinta vitale, mostrando una resilienza nell’ostilità dell’ambiente di

vita. I rappresentanti della generazione che ha 35 anni in quel periodo sono definiti “Predatori dell’empatia perduta”, in pratica dei “sopravvissuti attivi”. La tecnologia diventa strumento di difesa o connessione disperata, come il “G POWER” per connettersi empaticamente nonostante le condizioni. Lo slogan che lo sintetizza (usato dai partecipanti nella plenaria): “È un mondo brutto ma me la cavo”.

Lo scenario Futuro Migliore / Bassa Agency è un Eden passivo: il futuro è luminoso e verde, ma vissuto con una certa passività o distacco contemplativo. Le generazioni Fito Gen o Gardeners abitano un mondo rigenerato, simboleggiato da una foglia “pianta per rigenerare il mondo” o simbolo di gentilezza (“camminare a piedi nudi”). Tuttavia, l’atteggiamento è fatalista: “Siamo in un mondo migliore, ma non dipende da noi” sembra un’utopia bucolica dove l’armonia è ricevuta in dono piuttosto che costruita.

Nell’ultimo scenario Futuro Migliore / Alta Agency vivono comunità consapevoli. Qui l’ottimismo si sposa con l’azione politica e sociale intenzionale. L’oggetto “braccialetto” racchiude molteplici funzioni tecnologiche e sociali. I valori sono post-capitalisti: “i soldi non sono l’obiettivo”, si vive in co-housing high-tech, si mangia in cucine di comunità e si valorizza la diversità. C’è una forte consapevolezza sistemica (“il mondo è collaborativo ed empatico”) e la paura principale è che la demagogia o la manipolazione possano rovinare l’equilibrio raggiunto. È un futuro in cui ciascuno “lavora per mantenere il mondo in salute”.

Discussione: intuizioni significative, limiti e prospettive di sviluppo

I risultati emersi dal laboratorio offrono uno spaccato affascinante di come l’immaginario collettivo configuri il domani quando stimolato dalle variabili di qualità del futuro (migliore/peggiore) e agency (bassa/alta). I poster prodotti dai quattro gruppi hanno dato vita a Future Personas con età variabili dai 15 ai 75 anni nel 2095, restituendo una visione intergenerazionale complessa.

Analizzando trasversalmente i risultati, emergono alcune evidenze significative:

- Centralità dell’empatia: sorprendentemente, il bisogno di empatia e relazione attraversa tutti gli scenari. Nel futuro peggiore, è una risorsa scarsa da “predare” o simulare tecnologicamente; nel futuro migliore, è il fondamento strutturale della società

- Tecnologia vs. Natura: Mentre la natura è l'elemento dominante del benessere nel quadrante bassa agency (giardini, piante, piedi nudi), nel quadrante alta agency il benessere è mediato da strutture sociali e tecnologie abitative (co-housing, dispositivi di memoria). Sembra che quando i partecipanti si sentono "potenti" (alta agency), immaginino soluzioni sociali; quando si sentono "impotenti" (bassa agency), si rifugino nella natura o nella nostalgia.
- L'evoluzione del lavoro: nei futuri positivi, il lavoro perde la sua connotazione di fatica o necessità economica per diventare cura (del verde o della comunità) o espressione di sé ("posso fare ed essere qualsiasi cosa voglio").

Questa mappatura dimostra come, anche partendo da premesse distopiche, l'atto di nominare spinga i partecipanti a cercare nuclei di senso e sopravvivenza umana, confermando la natura intrinsecamente relazionale dell'immaginazione di lungo periodo.

L'esperienza del laboratorio, pur nella sua efficacia generativa, ha evidenziato alcune criticità legate principalmente ai vincoli temporali. Il tempo limitato a disposizione ha imposto una caratterizzazione rapida delle Future Personas, rischiando talvolta di ridurle a rappresentazioni generiche o categorie stereotipate. Soprattutto è mancata o sviluppata troppo in chiusura la definizione delle azioni di cura, previste nella struttura originale.

Una creazione accurata richiede un processo di sedimentazione più lungo, essenziale per garantire che i profili non riflettano solo le realtà e le esigenze del presente, ma riescano ad anticipare bisogni e desideri inediti di utenti futuri. Questo gap di profondità si riflette inevitabilmente sulla qualità degli scenari, che rischiano di mancare della ricchezza necessaria per un testing robusto.

La sfida metodologica centrale rimane quella di garantire che le Future Personas non siano meri specchi dell'oggi. Uno futuro sviluppo della struttura, con un tempo maggiore a disposizione, potrebbe includere una riflessione critica sulle implicazioni etiche, politiche ed economiche dei diversi scenari, e sulle interazioni tra Personas e tra Generazioni che vivono in essi. L'uso di schemi più articolati per caratterizzare le Personas (es. Fergnani, 2019; Pereira & Mereu, 2025) potrebbero arricchire le descrizioni, la loro vividezza e la loro capacità di attivare empatia quindi senso di responsabilità. La definizione di impegni personali, azioni individuali o collettive di cura delle generazioni nominate richiede un tempo maggiore

rispetto alle due ore sperimentate a Napoli, dense di domande, riflessioni e stimoli.

Nonostante i limiti evidenziati, questa pratica mostra già potenzialità per applicazioni in molteplici contesti: nell'educazione e formazione, integrando la *futures literacy* per aiutare studenti e docenti a sviluppare pensiero critico e anticipatorio, nelle comunità locali, in processi partecipativi che collegano cittadini di diverse età nella co-costruzione di visioni di futuro, nelle organizzazioni e imprese, per supportare lo sviluppo di strategie di lungo periodo e la cultura dell'innovazione responsabile, nelle policy e governance, per contribuire alla costruzione di politiche che riconoscono la responsabilità verso le generazioni future (in linea con la valutazione di impatto generazionale).

Il laboratorio non ambisce a produrre etichette definitive, che rischierebbero di fissare il futuro entro confini rigidi, bensì a rendere esperibile un processo di *futures thinking*. È nella dinamica partecipativa, nel dialogo e nell'esperienza sensoriale che i partecipanti costruiscono senso e si confrontano con le proprie anticipazioni di futuro. Pensiamo che nella diffusione e moltiplicarsi dei laboratori – in comunità e organizzazioni – possa emergere una pluralità di volti e nomi che, popolando i futuri, aiuteranno a uscire dalla “gabbia del presente”. Questa impostazione è coerente con una visione della *futures literacy* intesa non come strumento di previsione, ma come capacità riflessiva e collettiva di usare il futuro per interrogare il presente, in linea con l'approccio proposto da Miller (2018).

Conclusioni: verso un'ecologia delle pratiche di futuro

In un mondo sempre più segnato da incertezze globali e crisi sistemiche, la *futures literacy* cessa di essere un lusso intellettuale, ma diventa una risorsa sociale fondamentale. Il laboratorio *Dare un nome per prendersi cura* risponde a questa urgenza allenando individui e comunità a una postura di *longpath thinking*: nominare chi verrà dopo di noi diventa un esercizio concreto di “manutenzione etica” che ci trasforma in *buoni antenati*, capaci di agire nel presente con la consapevolezza di un orizzonte temporale esteso.

L'auspicio è che la diffusione di queste esperienze contribuisca a far emergere una vera “ecologia di pratiche di futuro”. Ogni nome e ogni storia prodotta può costituire un “archivio vivo” di futuri immaginati,

un patrimonio simbolico essenziale per normalizzare l'immaginazione come competenza sociale legittima e integrabile nei processi decisionali. In altre parole, intendiamo il laboratorio come un inizio di connessioni consapevoli e inconsapevoli (attraverso l'inconscio collettivo) e che il suo diffondersi possa trasformare il linguaggio con cui parliamo del domani, rendendolo meno astratto e dominato dalla retorica dell'inevitabilità, e aprendo invece spazi di possibilità e speranza progettuale.

Inoltre, questa pratica ci rende consapevoli di come i bisogni umani saranno inevitabilmente mediati dall'evoluzione tecnologica, spingendoci a intervenire oggi per garantire relazioni future più autentiche ed equilibrate. Non si tratta di attendere che siano altri a decidere, ma di spezzare le dinamiche disfunzionali attuali: dare un volto – e un nome – a chi ancora non esiste significa trasformarlo da concetto distante a soggetto riconoscibile. È in questo passaggio che l'anticipazione si fa politica e cura: conferire alle generazioni future una *presenza nel presente* è il primo, necessario passo per includerle nel nostro orizzonte morale e assumercene, qui e ora, la piena responsabilità.

Bibliografia

- Arendt H., *La vita della mente*, Il Mulino, Bologna, 1971.
- Austin J.L., *How to do things with words*, Oxford University Press, Oxford, 1962.
- Berger P.L.; Luckmann T., *The social construction of reality*, Anchor Books, New York, 1966.
- Dunne A., Raby F., *Speculative everything: Design, fiction, and social dreaming*, MIT Press, Cambridge (MA), 2013.
- Fergnani A., *The future persona: A futures method to let your scenarios come to life*, "Foresight", vol. 21, n. 4, 2019.
- Hayward P., Candy S., *The Polak game, or: Where do you stand?*, "Journal of Futures Studies", vol. 22, n. 2, 2017.
- Inayatullah S., *Deconstructing and reconstructing the future: Predictive, cultural and critical epistemologies*, "Futures", vol. 22, n. 2, 1990.
- Krznicaric R., *Come essere buoni antenati*, Bompiani, Milano, 2019.
- Miller R., *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*, UNESCO, Paris, 2018.
- Paura R., *Occupare il futuro*, Codice, Torino, 2022.
- Polak F.L., *The image of the future*, Elsevier, Amsterdam, 1973.
- Pereira J., Mereu A., *Un framework personas-first per gli scenari di futuri sulla base del quadrato semiotico: Uno studio sul caso del futurewashing*, "Futuri", vol. 23, 2025.
- Raworth K., *L'economia della ciambella. Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*, Edizioni Ambiente, Milano, 2017.
- Wallach A., *Longpath: Becoming the great ancestors our future needs*, Penguin Press, New York, 2022.

Narrazioni, trasformazioni e futuri possibili della provincia di Caserta: un'analisi attraverso il modello dei Tre Orizzonti

di Mario Rafaniello

Abstract

This contribution analyses the province of Caserta as an emblematic case of territorial transformation within a highly complex socio-economic context. Adopting the Three Horizons (3H) model as a strategic foresight framework, the study interprets the territory through the interplay between negative narratives of decline (H1), emerging counter-narratives driven by eco-sustainable innovation (H2), and a long-term desirable future grounded in shared vision and governance capacity (H3). Based on desk research combining scientific literature, institutional reports and territorial data, the analysis highlights both persistent structural weaknesses and promising dynamics in green innovation, agro-food value chains and digital transition. The paper argues that Caserta should not be framed as a declining area, but as a laboratory of plural futures, where systemic innovation, collective learning and anticipatory governance represent key conditions for territorial regeneration.

Keywords: Caserta, Three Horizons, narratives, transition, sustainable innovation.

Introduzione: applicare il modello dei Tre Orizzonti

Il panorama socioeconomico italiano presenta marcate disparità regionali, con alcune aree che, pur segnate da problemi strutturali, mostrano una considerevole resilienza e attitudine all'innovazione (ASviS, 2024, pp. 172-175; Ivaldi, Antonicelli, 2025). La transizione sostenibile e l'avanzamento tecnologico emergono come fattori strategici per lo sviluppo futuro e per la riduzione delle fratture territoriali, in particolare nel Mezzogiorno, sospeso tra promesse di cambiamento e difficoltà di realizzazione (Cersosimo, Donzelli, 1996, p. 70; Viesti, 2009, pp. 31-32). Per cogliere appieno le opportunità offerte da questa trasformazione, è necessario adottare una pianificazione di lungo periodo che integri il presente, il transitorio e il desiderabile. In tale prospettiva, la provincia di

Caserta rappresenta un caso esemplare: da un lato, permane una narrazione negativa legata a crisi storiche e ambientali, che suscita immobilismo strategico; dall'altro, si diffonde una contronarrazione positiva, sostenuta dalle performance di un tessuto imprenditoriale dinamico, soprattutto nel campo dell'innovazione ecosostenibile. Questa dualità rappresenta la sfida centrale per il futuro del territorio casertano e, al tempo stesso, un nodo da sciogliere. Le imprese industriali locali rimangono di dimensioni ridotte e i segmenti ad alta tecnologia hanno un'incidenza marginale, ma non mancano segnali incoraggianti: esistono aree di vitalità e piccoli "campioni nascosti" che potrebbero competere sui mercati internazionali (Dipartimento di Economia dell'Università della Campania "Luigi Vanvitelli" [DE-UC], 2023, p. 8). Parallelamente, il settore della *green economy* e delle soluzioni ecosostenibili ha registrato negli ultimi anni un'accelerazione significativa. Tale elemento costituisce una sorta di rivincita per un territorio spesso oggetto di cronaca per le criticità ambientali. Alla luce di queste considerazioni, affiora una domanda cruciale: l'orizzonte del futuro desiderabile per Caserta è ormai perduto o semplicemente non ancora raggiunto, pur essendovi un percorso – in parte tracciato – da seguire?

Ai fini del presente studio si è scelto di applicare il modello dei Tre Orizzonti (*Three Horizons* [3H]), associando ai primi due orizzonti rispettivamente le narrazioni negative (H1) e le contronarrazioni positive (H2), mentre il terzo rappresenta il futuro desiderabile (H3), ossia la visione da realizzare. Il modello, reso celebre dai consulenti della società statunitense McKinsey & Company nel libro *The Alchemy of Growth* (Baghai, Coley, White, 1999), offre un quadro strategico per bilanciare la gestione del presente con lo sviluppo futuro. In dettaglio, H1 concerne le attività *core* che sostengono profitti e flussi di cassa, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza. H2 include iniziative emergenti ad alto potenziale, le quali richiedono tuttavia investimenti e tempi più lunghi. H3 comprende idee e sperimentazioni iniziali di ampio respiro, in grado di alimentare la crescita nel lungo periodo (McKinsey & Company, 2009; Kohne, 2022, pp. 67-68). Attraverso questo schema concettuale, l'analisi dei futuri può essere ricondotta ai sistemi e alle strutture che ne determinano l'evoluzione, considerando le diverse velocità di cambiamento delle varie componenti, nonché gli strumenti e i processi che supportano la riflessione strategica. Questo approccio si rileva notevolmente efficace in contesti caratterizzati da transizioni dirompenti, più che da semplici logiche incrementalistiche (Curry, Hodgson, 2008, p. 2). Sotto il profilo metodologico, il presente con-

tributo si fonda su una *desk research* (ricerca documentale) integrata da letteratura scientifica, report istituzionali (es. ISTAT, Unioncamere, Banca d'Italia, ISMEAQualivita), documenti di programmazione territoriale e dati disponibili a livello provinciale.

Applicando – e adattando – tale schema alla provincia di Caserta, è possibile articolare la proposta come segue: H1 inquadra il breve termine, evidenziando le narrazioni negative e le criticità strutturali; H2 esplora le contronarrazioni positive, incentivate dal dinamismo delle imprese nel campo dell'innovazione ecosostenibile, delineando un orizzonte a medio termine; H3 incarna il futuro desiderabile, che può materializzarsi solo nel lungo periodo a condizione che la visione sia condivisa e sostenuta attraverso azioni e investimenti mirati. L'attuazione concreta di H3, infatti, dipende dalla capacità del territorio di far prevalere H2 su H1, trasformando la prospettiva di un futuro propizio e sostenibile in opportunità realistiche di crescita sociale ed economica. L'obiettivo è tracciare le fondamenta di una *roadmap* basata sul *strategic foresight*, analizzando sia le narrazioni critiche sia quelle virtuose, con particolare attenzione all'innovazione ecosostenibile.

Orizzonte 1: il peso del passato

Il primo Orizzonte (H1) riguarda la narrazione del declino che caratterizza abitualmente la provincia di Caserta. Alcuni dati aiutano a comprendere tale scenario. Secondo l'ISTAT (2025b, pp. 12), nel 2023 Caserta ha registrato un lieve aumento della popolazione ed è, assieme a Napoli, tra le province campane con l'età media più bassa; tuttavia, non sfugge all'aumento del tasso di denatalità, il più alto della regione. Il tasso di occupazione (15-64 anni) colloca la provincia al 101° posto a livello nazionale, mentre il tasso di disoccupazione e quello di inattività la pongono rispettivamente al 90° e al 104° posto (Unioncamere, Centro Studi Tagliacarne, 2024). La classifica sulla "Qualità della vita" del Sole 24 Ore – Lab24 (2025) la colloca al 101° posto su 107 province. Si registrano lievi progressi nelle categorie "Ricchezza e consumi" (+7) e "Giustizia e sicurezza" (+4), mentre altri indicatori risultano in peggioramento, in particolare "Affari e lavoro" (-28) e "Demografia e società" (-18). Il rapporto regionale "BesT" sull'equità e sulla sostenibilità dei territori conferma questo assetto problematico: Caserta risulta in svantaggio per quanto

concerne la mortalità per tumori, l'istruzione e la formazione, l'occupazione, la vulnerabilità finanziaria, il reddito mediano, la criminalità e la percezione del rischio (ISTAT, 2025a). A ciò si aggiungono le rilevazioni dell'ASviS in merito agli obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs*) previsti dall'Agenda 2030: Caserta registra valori molto inferiori alla media nazionale negli ambiti Salute (G3), Istruzione (G4), Parità di genere (G5), Acqua (G6), Lavoro e crescita economica (G8), Imprese, innovazione e infrastrutture (G9) e Disuguaglianze (G10). Inoltre, presenta valori inferiori al dato nazionale per Città e comunità (G11) e Vita sulla terra (G15; ASviS, 2024, p. 131).

Il territorio casertano è tristemente noto per la morsa della criminalità organizzata e per i gravi disastri ambientali. La storica “Terra di Lavoro” è diventata la “Terra dei fuochi” a causa degli incendi di rifiuti, compresi quelli tossici, con pesanti conseguenze sul benessere della popolazione (Andretta, 2009, pp. 112113; Russo, Cirella, 2020). Studi epidemiologici hanno cercato di fare chiarezza sulle possibili correlazioni tra l'esposizione cronica ai rifiuti illeciti e gli squilibri sanitari, oltre al degrado delle matrici ambientali quali aria, suolo e acqua (Senato della Repubblica, 2018). Tale situazione ha generato una percezione diffusa di insicurezza e abbandono, scoraggiando gli investimenti e accentuando la marginalizzazione delle aree rurali e periurbane (Demarco, 2014, pp. 225226; Greco, 2016, p. 18). Nonostante gli interventi di bonifica e i dispositivi di monitoraggio partecipato, la persistenza del rischio percepito continua a ostacolare la piena riattivazione socioeconomica (Bravi, Giaccaria, 2009, p. 44). Ne consegue la necessità di integrare la sfera sanitarioambientale in H1 considerandola un elemento strutturale idoneo a influenzare occupazione, attrattività degli investimenti e capitale sociale.

Queste criticità si riflettono sulla competitività della provincia. L'economia casertana è caratterizzata da una «scarsa strutturazione del sistema imprenditoriale, orientato alla piccola dimensione e a forme organizzative più semplici [...], con risvolti negativi in termini di solidità patrimoniale e apertura ai mercati internazionali» (Camera di Commercio di Caserta, Istituto Tagliacarne, 2018, p. 52). Tra i fattori che indeboliscono l'industria vi sono, appunto, le ridotte dimensioni delle imprese, modelli di governance poco adatti a mercati ipercompetitivi e difficoltà culturali nel creare architetture collaborative per strategie di filiera (DE-UC, 2023, p. 6). Anche l'agricoltura, ambito chiave dell'economia locale, risente delle caratteristiche sociodemografiche e delle differenze tra le diverse aree in-

terne, oltre che delle variabili fisiche del territorio, che influenzano sia le performance di natura sociale ed economica sia le condizioni produttive agricole (Cacace, Carillo, Falessi, 2005, p. 95).

Orizzonte 2: un presente *green* da sostenere

Il secondo Orizzonte (H2) restituisce, in opposizione a H1, una cornice promettente del Casertano, attraversato negli ultimi anni da un importante fermento nel settore dell'innovazione ecosostenibile. Secondo il 15° rapporto *GreenItaly* (2024), la provincia figura tra le prime venti in Italia (17°) per valore assoluto delle imprese che hanno effettuato ecoinvestimenti tra il 2019 e il 2022 e/o che prevedono di investire nel 2023 in prodotti e tecnologie *green*. Nel periodo 2019-2023, Caserta conta 9.070 imprese *green*, con un'incidenza del 43,7% sul totale delle imprese provinciali: un valore che la colloca seconda solo al 44% della provincia di Modena (Fondazione Symbola, Unioncamere [FS-UN], 2024, p. 167). La provincia di Caserta si colloca inoltre tra le prime venti per numero assoluto di contratti relativi a *green jobs* (24.780) previsti nel 2023, con un'incidenza dell'1,3% sul totale nazionale e del 38,6% sul totale delle assunzioni provinciali, raggiungendo i livelli delle province di Torino, Bologna e Varese (FS-UN, 2024, p. 202).

Nel passaggio tra H1 e H2 emergono dinamiche contrastanti: ai risultati positivi degli investimenti *green* si affiancano le fragilità strutturali persistenti del tessuto economico casertano. L'elevata presenza di microimprese limita la possibilità di investire su larga scala, mentre la carenza di reti collaborative e di capitale di rischio ostacola la trasformazione di iniziative isolate in catene del valore sostenibili (DE-UC, 2023, p. 85). Nonostante ciò, il percorso intrapreso segnala una crescente propensione del territorio verso lo sviluppo sostenibile, manifestando una volontà di cambiamento che, se opportunamente sostenuta, può tradursi in processi ordinati e duraturi. L'adozione dei principi ESG (*environmental, social, governance*) implica, per imprese e decisori politici, il confronto con il ciclo della sostenibilità – programmazione, gestione e controllo – e l'assunzione di scelte di lungo termine (Borgonovi, De Matteis, Preite, 2018, p. 82). La sostenibilità, intrinsecamente orientata al futuro, evidenzia l'insostenibilità del modello corrente e sottolinea come la prosecuzione dell'attuale traiettoria (H1) possa generare pressioni sistemiche sul piano

ecologico e socioeconomico. In questo contesto, la sostenibilità diventa un imperativo trasformativo, che richiede innovazioni di transizione (H2) e la costruzione di visioni di lungo periodo (H3) per garantire l'evoluzione dei sistemi socio-tecnici evitandone il collasso (Tibbs, 2011, p. 13).

Sul fronte dell'innovazione tecnologica, il dinamismo è altrettanto evidente. A livello nazionale, la pandemia ha accelerato la digitalizzazione, aumentando la domanda di servizi telematici e spingendo Pubbliche Amministrazioni e imprese a potenziare le infrastrutture tecnologiche (Russo, Viscione, 2020; Mirabile, 2025, pp. 270-271). Questa spinta, agevolata dalle risorse del PNRR, ha interessato anche la Campania, favorendo la nascita di imprese ad alto contenuto tecnologico nei settori coinvolti dalla trasformazione digitale (Regione Campania [RC], 2022a, p. 13; Banca d'Italia, 2025, p. 59). La digitalizzazione funge da volano per la transizione ecologica: tramite il PNRR e le misure regionali, la Campania ha destinato fondi al rafforzamento infrastrutturale e all'innovazione digitale in molteplici aree di intervento (RC, 2024, p. 156), con particolare riguardo al settore agroalimentare. Ciò si riflette nell'aumento di imprese che utilizzano il digitale per la tracciabilità e la logistica, con la blockchain tra le tecnologie più adottate, anche nel Casertano (RC, 2020; RC, 2022b, p. 49; RC, 2024, p. 128).

Orizzonte 3: il futuro è alle porte?

Il terzo Orizzonte (H3) rappresenta la visione verso un futuro desiderabile per la provincia di Caserta. Mentre H1 descrive uno scenario in declino, H2 offre un germoglio coerente con un quadro favorevole ma fragile, date le criticità dell'industria locale. Il territorio vanta, tuttavia, un punto di forza strategico: ampie superfici disponibili per investimenti industriali, che rendono Caserta l'area campana con la maggiore dotazione di spazi per attività manifatturiere (DE-UC, 2023, p. 5). La presenza dell'interporto di Marcianise e la vicinanza alle reti autostradali e ferroviarie conferiscono alla provincia un ruolo strategico quale snodo di collegamento tra l'Europa e sponda meridionale del Mediterraneo (DE-UC, 2023, p. 5). L'avanzamento delle capacità tecnologiche consente di aumentare la produttività delle risorse energetiche e materiali, indirizzando il territorio verso i mercati del futuro. Per competere a livello globale, è necessario promuovere forme di innovazione profonde: oltre a quella

incrementale, occorre introdurre innovazioni dirompenti e trasformative, con lo scopo di generare discontinuità tecnologiche e organizzative significative (RC, 2022b, p. 6; Camera di Commercio di Caserta, Centro Studi Tagliacarne, 2025).

Un volano di sviluppo consolidato per la provincia di Caserta è l'agroalimentare, con diverse produzioni riconosciute come Indicazioni Geografiche (es. Mozzarella di Bufala Campana DOP), protette dalla normativa europea. Queste eccellenze, parte del Made in Italy e del patrimonio immateriale UNESCO (si pensi alla Dieta Mediterranea, all'Arte dei Pizzaiuoli Napoletani e alla Cucina Italiana), rappresentano filiere e aziende che da tempo investono in innovazione ecosostenibile, incarnando la dualità tra vocazione agricola e industriale tipica del Casertano e della Campania (RC, 2023). A tal proposito, Caserta figura tra le prime venti province italiane (15°) per impatto economico dei prodotti DOP e IGP, e al settimo posto nel comparto "cibo", confermando il valore strategico del settore (ISMEA, Qualivita, 2024, p. 58). Eppure, valutando la sostenibilità locale nelle dimensioni ambientale, sociale, economica e culturale, emerge una dicotomia: se da un lato si osserva un solido impegno verso le filiere d'eccellenza, dall'altro permangono scarse risposte alle istanze della comunità. Questo disallineamento evidenzia la necessità di politiche pubbliche sistemiche, in grado di integrare le performance economiche con gli impatti socio-ambientali (Borgonovi, De Matteis, Preite, 2018, p. 94).

Il raggiungimento di H3 per Caserta non è fine a se stesso: un eventuale "salto di qualità" della provincia potrebbe costituire un modello per le altre province campane, contribuendo alla crescita regionale e dell'intero Mezzogiorno. Si tratta di un appello alla responsabilità dei territori, investiti negli ultimi decenni da profondi mutamenti economici, ambientali, sociali e tecnologici, che hanno intensificato la competizione territoriale. In tale ottica, approcci sistemici quali l'educazione imprenditoriale e la creazione di ecosistemi di innovazione possono rafforzare le potenzialità delle aree marginali (Marra, 2025, p. 2). È necessario che non solo le imprese, ma anche le città, le province e i sistemi produttivi locali adottino una pianificazione strategica, ampliando i vantaggi competitivi sostenibili attraverso l'uso consapevole delle risorse e delle competenze distintive. Assumere una prospettiva sistemica – e non una semplice somma di attori e interessi – diventa essenziale per costruire visioni di lungo periodo e orientare collettivamente i percorsi di trasformazione, in coerenza con i principi del *foresight* strategico (Cesaretti, Misso, 2012, p. 15; DE-UC, 2023, p. 63).

Per passare dalla speranza sostenibile (H2) al futuro desiderabile (H3) nella provincia di Caserta, si propone la seguente *roadmap* come base per futuri studi sul campo. La prima azione riguarda la creazione di un *cluster agrogreen*, promosso da Camera di Commercio e Regione, con l'obiettivo di incrementare l'esportazione dei prodotti DOP e IGP locali, monitorando i progressi mediante indicatori di valore dell'export (RC, 2020; Banca d'Italia, 2022, pp. 14-15; DE-UC, 2023, pp. 86-90). In aggiunta, è auspicabile l'istituzione di un *Innovation Hub* gestito da università e incubatori, capace di sostenere le imprese nella digitalizzazione delle filiere attraverso il monitoraggio annuale del grado di maturità digitale delle aziende (Campania Digital Innovation Hub, 2021; Compagnucci *et al.*, 2025). La *roadmap* include anche un necessario intervento integrato di bonifica e riqualificazione ambientale, coordinato da ARPAC (Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale della Campania), Regione, Comuni e comunità locali, con KPI (*Key Performance Indicator*) basati sulle aree bonificate e sull'indice di qualità ambientale (Hooper *et al.*, 2015, pp. 284-285; ARPAC, 2023). Per sostenere le PMI nella crescita, si propongono supporti finanziari mirati, quali fondi di coinvestimento e microcredito (La Torre, 2015, pp. 3-4; ASviS, 2024, pp. 178-180), mentre programmi di formazione tecnica e percorsi scuolaimpresa mirano a ridurre il divario di competenze (*mismatch*) e a migliorare l'occupazione giovanile (DE-UC, 2023, p. 91; RC, 2024, p. 156).

Infine, all'interno della *roadmap* strategica, può essere valutata l'applicazione del modello organizzativo *Hub-and-Spoke* (H&S), il quale assume la funzione di architettura di riferimento per l'attuazione delle politiche di innovazione, sostenibilità e sviluppo inclusivo. Il modello H&S, già consolidato in ambiti complessi quali trasporti e sanità, configura una risposta efficace alle esigenze di coordinamento, integrazione e prossimità territoriale dei sistemi di innovazione. Esso prevede pertanto la presenza di un nucleo centrale (*Hub*), deputato alla centralizzazione di funzioni strategiche, consentendo il conseguimento di economie di scala e la semplificazione delle operazioni svolte nelle unità operative decentrate (*spoke*) interconnesse e specializzate (Compagnucci *et al.*, 2025). Nel panorama casertano, caratterizzato da una sfera imprenditoriale frammentata ma ricco di potenzialità, il modello H&S consente di valorizzare le risorse locali, rafforzare l'efficienza innovativa delle PMI e promuovere uno sviluppo socioeconomico sostenibile, riducendo i divari territoriali e favorendo l'integrazione tra conoscenza, impresa e comunità. Tale as-

setto consente di coniugare un forte presidio decisionale e una visione unitaria con la capacità di attuare interventi mirati, flessibili (Robinson, 2021) e adattabili ai fabbisogni specifici dei territori e dei settori produttivi interessati, ottimizzando così l'efficacia delle politiche di innovazione e sviluppo locale. Insieme, tutte queste azioni offrono un percorso concreto per trasformare le energie emergenti di H2 in risultati tangibili verso H3, con indicatori chiari e replicabili per ulteriori studi sul territorio (DE-UC, 2023, p. 91).

Conclusioni

Il presente contributo si basa esclusivamente sull'analisi di fonti secondarie a livello regionale e provinciale, nonché sulla letteratura esistente; pertanto, risente della mancanza di indagini primarie sul campo (es. sondaggi o interviste a soggetti chiave). Tale vincolo metodologico non compromette l'obiettivo del lavoro, ossia fornire una base empirica per future ricerche che, adottando metodologie miste e un approccio partecipativo con gli stakeholder locali, possano mappare l'innovazione sostenibile nel Casertano e validare la *roadmap* di governance proposta. In ogni caso, l'applicazione del modello 3H alla provincia di Caserta, concepito come pratica di *foresight* strategico e non come mero strumento analitico, ha permesso di tracciare a grandi linee i contorni di una realtà territoriale complessa e contraddittoria. La forza del modello risiede nella sua semplicità e comunicabilità, che facilita la partecipazione immediata dei decisori alla discussione sulle logiche del presente (H1), sulle opportunità emergenti (H2) e sulle visioni trasformative di lungo periodo (H3; Sharpe *et al.*, 2016). Il raggiungimento dell'Orizzonte desiderabile esige processi collaborativi che coinvolgano stakeholder pubblici e privati, promuovendo la comprensione sistemica delle traiettorie future e favorendo il consenso su azioni strategiche di transizione (Sharpe *et al.*, 2016). Inoltre, l'adozione di una visione simultanea dei tre Orizzonti descritti supporta la capacità dei partecipanti di attribuire significato a contesti complessi e migliora la qualità del dialogo orientato al futuro, facilitando il confronto tra chi tutela l'assetto attuale e chi persegue la trasformazione.

Gli scenari analizzati evidenziano la difficoltà strutturale nel definire un modello di governance coerente, la cui implementazione rimane al momento prevalentemente ipotetica. L'analisi degli attori coinvolti indica

una netta prevalenza degli Enti pubblici, condizione costante del territorio in oggetto, dovuta alla debolezza del tessuto economico locale e alle rapide trasformazioni che hanno limitato l'emergere di attori privati con potere negoziale. Tuttavia, il settore agroalimentare dimostra che investimenti pianificati strategicamente possono generare benefici a lungo termine per il territorio. Le recenti trasformazioni nella logistica, fondamentale per la filiera alimentare, ne sono un esempio (Colella, Caputi Jambreggi, 2020, p. 92).

Dall'analisi proposta scaturiscono alcuni punti chiave per ricomporre il quadro complessivo. Le narrazioni negative (H1) evidenziano criticità reali e persistenti, ma non configurano un esito inevitabile. Le contronarrazioni positive (H2) mostrano che, anche in contesti fragili, esistono già dinamiche alternative di cambiamento, seppur discontinue e vulnerabili. In questo equilibrio tra vincoli e possibilità si colloca il futuro desiderabile (H3), che non nasce spontaneamente, ma richiede scelte collettive e politiche convergenti verso una visione condivisa. Caserta può superare l'immagine di territorio "perduto" e affermarsi quale laboratorio di transizione solo se le energie in espansione vengono sostenute mediante forme di governance condivise, strumenti finanziari dedicati e politiche per l'accrescimento delle competenze. In assenza di tali condizioni, le opportunità rischiano di restare frammentate e transitorie, senza effetti duraturi sullo sviluppo territoriale.

Bibliografia

- Andretta M., *Da “Campania felix” a discarica. Le trasformazioni in Terra di Lavoro dal dopoguerra ad oggi*, “Meridiana”, n. 64, 2009.
- ARPAC, *Rapporto sullo stato dell’ambiente in Campania 2023*, <https://rsa.arpa-campania.it>
- ASviS, *Alle radici della sostenibilità. I territori e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Rapporto ASviS 2024*, ASviS, Roma, 2024.
- Baghai M., Coley S., White D., *The alchemy of growth: Practical insights for building the enduring enterprise*, Perseus Books, Cambridge, 1999.
- Banca d’Italia – Direzione Studi e Ricerche, *Economie regionali. L’economia della Campania. Rapporto annuale*, n. 15, Banca d’Italia, Roma, 2025.
- Borgonovi E., De Matteis F., Preite D., *Il ciclo della sostenibilità dalla programmazione al reporting: Proposta di un modello di sustainability management per gli enti locali*, in Corbella S., Marchi L., Rossignoli F. (a cura di), *Nuove frontiere del reporting aziendale: La comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative*, FrancoAngeli, Milano, 2018.
- Bravi M., Giaccaria S., *La percezione del rischio ambientale nei contesti di valutazione ipotetica: il caso delle infrastrutture urbane per lo smaltimento dei rifiuti*, “Aestimium”, vol. 55, 2009.
- Cacace D., Carillo F., Falessi A., *I sistemi territoriali agricoli della Campania*, in Cacace D., Falessi A., Marotta M. (a cura di), *I sistemi agroalimentari e rurali in Campania: Filiere e territori*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Camera di Commercio di Caserta, Centro Studi Guglielmo Tagliacarne, *L’andamento socioeconomico della provincia di Caserta*, s.l., 2025.
- Camera di Commercio di Caserta, Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Il 2017 dell’economia della provincia di Caserta e delle sue sottoaree*, s.l., 2018.
- Campania Digital Innovation Hub – Rete Confindustria (2021), *Digital Innovation Hub Campania*: <https://bit.ly/456TE9w>.
- Cersosimo D., Donzelli C., *Mezzo giorno e mezzo no. Realtà, rappresentazioni e tendenze del cambiamento meridionale*, “Meridiana”, n. 26/27, 1996.
- Cesaretti, G.P., Misso, R., *La sostenibilità dello sviluppo*, in Andreopoulou Z., Cesaretti G.P., Misso R. (a cura di), *Sostenibilità dello sviluppo e dimensione territoriale: Il ruolo dei sistemi regionali a vocazione rurale*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- Colella G., Caputi Jambrenghi M.T.P., *Sustainable supply chain in the agri-food sector in South-Italy as an eco-sustainability tool for innovation and territorial development*, “Journal of Management and Sustainability”, vol. 10, n. 2, 2020.
- Compagnucci L., Spigarelli F., Perugini F., Iacobucci D., Cobis F., *Does the hub and spoke model matter for university-industry engagement in innovation ecosystems?* “The Journal of Technology Transfer”, 2025.
- Curry A., Hodgson A., *Seeing in multiple horizons: Connecting futures to strategy*, “Journal of Futures Studies”, vol. 13, n. 1, 2008.
- Demarco M., *La Terra dei fuochi. Un problema di rappresentanza?* “Meridiana”, n. 80, 2014.

- Dipartimento di Economia dell'Università della Campania "Luigi Vanvitelli", *Economia a Caserta: Performance delle imprese industriali e attrattività del territorio*, Dipartimento di Economia dell'Università della Campania "Luigi Vanvitelli", Caserta, 2023.
- Fondazione Symbola, Unioncamere, *GreenItaly 2024: Un'economia a misura d'uomo contro le crisi*, Fondazione Symbola e Unioncamere, Roma, 2024.
- Greco C., *Blaming the southern victim: Cancer and the Italian "Southern Question" in Terra dei fuochi and Taranto*, "Anthropology Today", vol. 32, n. 3, 2016.
- Hooper M.J., Glomb S.J., Harper D.D., Hoelzle T.B., McIntosh L.M., Mulligan D.R., *Integrated risk and recovery monitoring of ecosystem restorations on contaminated sites*, "Integrated Environmental Assessment and Management", vol. 12, n. 2, 2016.
- Il Sole 24 Ore – Lab24, *Qualità della vita 2025: classifica delle province italiane e indicatori*: lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/
- ISMEA, Fondazione Qualivita, *Rapporto ISMEA-Qualivita 2024*, Ismea Qualivita, Siena, 2024.
- ISTAT, *Il benessere equo e sostenibile dei territori (BesT) – Campania 2025*, ISTAT, Roma, 2025a.
- ISTAT, *Il censimento permanente della popolazione in Campania: Anno 2023*, ISTAT, Roma, 2025b.
- Ivaldi E., Antonicelli M., *Deprivation and Regional Cohesion as Challenges to Sustainability: Evidence from Italy and Greece*, "Sustainability", vol. 17, n. 12, 2025.
- Kohne A., *Business development: Processes, methods and tools* (2a ed.), Springer Vieweg, Wiesbaden, 2022.
- La Torre M. *Il microcredito in Italia tra regolamentazione e mercato*, "Bancaria", n. 5, 2015.
- Marra M., *Leveraging entrepreneurship education in Italy's inner areas: implications for regional planning*, "Sustainability", vol. 17, n. 21, 2025.
- McKinsey & Company, *Enduring Ideas: The three horizons of growth*, "McKinsey & Company", 1 dicembre 2009: <https://bit.ly/4qfe88t>.
- Mirabile M., *Divario digitale e sviluppo territoriale. Il ruolo del 'Presidio di Comunità' nella mitigazione delle disuguaglianze tra aree rurali e urbane*, in Perocco F., Pirina G. (a cura di), *Le disuguaglianze territoriali in Italia Cause, forme, conseguenze*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2025.
- Regione Campania, *RIS3 Campania. Aggiornamento della strategia di specializzazione intelligente della Campania*, Regione Campania, Napoli, 2022b.
- Regione Campania, *RIS3 Campania. Agroalimentare e Agritech*, Regione Campania, Napoli, 2022a.
- Regione Campania. *Legge regionale 2 marzo 2020, n. 3. Disposizioni per la promozione e il sostegno dell'economia circolare*. Bollettino Ufficiale della Regione Campania, n. 14, 2020.
- Regione Campania. *Un anno per la Campania, 2024*, Regione Campania, Napoli, 2024.

- Robinson B., *Hub-and-spoke: the new office model of the future, expert says*, “Forbes”, 9 giugno 2021: <https://bit.ly/4bpdFMi>.
- Russo A., Cirella G.T., *Edible green infrastructure for urban regeneration and food security: Case studies from the Campania region*, “Agriculture”, vol. 10, n. 8, 2020.
- Russo F., Viscione A., *Innovazione e digitalizzazione delle PMI: una politica per la ripresa post Covid-19*, “Economia e Politica”, 7 giugno 2020: <https://bit.ly/4pwmBCW>.
- Senato della Repubblica – 12^a Commissione permanente Igiene e sanità, *Indagine conoscitiva. Effetti dell'inquinamento ambientale sull'incidenza dei tumori, delle malformazioni feto-neonatali ed epigenetica*, Senato della Repubblica, Roma, 2018.
- Sharpe B., Hodgson A., Leicester G., Lyon A., Fazey I., *Three horizons: A pathways practice for transformation*, “Ecology and Society”, vol. 21, n. 2, 2016.
- Tibbs H., *Changing cultural values and the transition to sustainability*, “Journal of Futures Studies”, vol. 15, n. 3, 2011.
- Unioncamere, Centro Studi Guglielmo Tagliacarne, *Il mercato del lavoro della provincia di Caserta*, 2023: <https://bit.ly/3N5UCwH>.
- Viesti G., *Mezzogiorno a tradimento: Il Nord, il Sud e la politica che non c'è*, Laterza, Bari-Roma, 2009.

Postcard From Futures: un metodo di Futures Design Thinking per la creazione di narrazioni preferibili e lo sviluppo di power skill

di Agnese Vellar, Eleonora Speciali

Abstract

The rapid acceleration of artificial intelligence is reshaping organizational and social contexts, often through future narratives driven by techno-financial priorities. These dominant narratives contribute to growing AI anxiety and a reduced sense of agency among individuals and teams. This paper proposes Futures Design Thinking as a methodological approach to reframe the relationship with the future, shifting it from a deterministic outcome to an intentional and participatory construction. It introduces *Postcard From Futures*, a Futures Design Thinking toolkit designed by Orbyta Tech to support the creation of preferable future narratives and the development of key power skills such as creativity, critical thinking, agility, empathy, and urgent optimism. Through structured envisioning practices, the method helps individuals and teams explore aspirations, values, and competencies, fostering a future-positive mindset rather than producing predictions or predefined solutions. The paper argues that working on future narratives is a critical cultural lever for navigating technological change and strengthening agency in times of uncertainty.

Keywords: Futures Thinking, Mindset, Power Skills, Participatory methods, Postcard from Futures

Introduzione

Negli ultimi anni l'accelerazione tecnologica, e in particolare la diffusione dell'intelligenza artificiale generativa, ha trasformato in modo profondo il modo in cui individui e organizzazioni si relazionano al futuro. La rapidità con cui nuovi strumenti, modelli e applicazioni vengono introdotti nel mercato ha contribuito a rafforzare una narrazione dominante del cambiamento come processo inevitabile, guidato principalmente da priorità tecno-finanziarie e da una competizione globale sempre più intensa. In questo contesto, il futuro tende a essere rappresentato come qualcosa che accade indipendentemente dalla volontà delle persone, più che come uno spazio di possibilità da esplorare e orientare.

Questa impostazione narrativa ha conseguenze rilevanti sul piano sociale e organizzativo. Diversi studi mostrano come la crescente esposizione all'AI sia accompagnata da forme diffuse di ansia, legate alla percezione di obsolescenza delle competenze, alla perdita di controllo sui processi decisionali e alla difficoltà di comprendere la direzione del cambiamento (EY, 2023). L'AI anxiety non può essere letta esclusivamente come una risposta individuale, ma come un fenomeno culturale che riflette la difficoltà a gestire il cambiamento e a una relazione con il futuro vissuto come minaccia o come destino già scritto.

Il problema non risiede quindi soltanto nella tecnologia, ma nel modo in cui il futuro viene raccontato, immaginato e reso pensabile. Quando le narrazioni dominanti riducono lo spazio dell'immaginazione e dell'intenzionalità, individui e organizzazioni rischiano di assumere un ruolo passivo, limitandosi ad adattarsi a scenari percepiti come inevitabili. In questo scenario emerge la necessità di metodologie capaci di riattivare la capacità di immaginare alternative e di costruire una relazione più attiva e intenzionale con il futuro.

Il presente contributo si colloca all'interno di questo dibattito e propone il Futures Design Thinking come approccio metodologico per affrontare l'incertezza e l'ansia legate all'accelerazione tecnologica. In particolare, il paper presenta Postcard From Futures realizzato da Orbyta Tech come un toolkit di Futures Design Thinking orientato alla creazione di narrazioni preferibili e allo sviluppo di power skill. L'obiettivo non è prevedere il futuro né progettare soluzioni immediate, ma sostenere processi di envisioning che permettano a individui e team di recuperare senso di agency, orientamento e intenzionalità rispetto al cambiamento in corso.

Futures Thinking e Futures Literacy: il futuro come costruzione attiva

Alla base del Futures Thinking vi è un presupposto fondamentale: il futuro non è unico, determinato o già scritto, ma plurale e aperto. I futures studies hanno da tempo messo in discussione l'idea di una previsione lineare, evidenziando come esistano molteplici futuri possibili, plausibili, probabili e preferibili (Hancock, Bezold, 1994). Questa pluralità non rappresenta un problema da risolvere, ma una risorsa epistemologica e culturale per interrogare il presente e ampliare lo spazio delle alternative.

In questa prospettiva si inserisce il concetto di Futures Literacy, pro-

mosso dall'UNESCO, che definisce la capacità di «usare il futuro» come lente interpretativa per comprendere il presente e orientare le decisioni (UNESCO, 2024). Essere futures literate non significa anticipare ciò che accadrà, ma sviluppare competenze cognitive, immaginative e riflessive che permettono di riconoscere le narrazioni dominanti, metterle in discussione e immaginare scenari alternativi.

La Futures Literacy non ha come obiettivo la previsione, ma l'emancipazione da visioni deterministiche del cambiamento. Attraverso pratiche partecipative e di apprendimento collettivo, essa consente di esplorare molteplici immagini di futuro, accettando l'incertezza come condizione strutturale e trasformandola in spazio di possibilità. In questo senso, il Futures Thinking diventa una pratica culturale che rafforza l'agency individuale e collettiva, contrastando la tendenza a delegare il futuro a soggetti esterni o a dinamiche percepite come incontrollabili.

Nel contesto dell'innovazione tecnologica, questa capacità assume un valore strategico. Imparare a pensare il futuro come costruzione attiva permette di spostare l'attenzione dalla semplice adozione di strumenti alla riflessione su valori, obiettivi e impatti desiderati. Il Futures Thinking si configura così come una competenza trasversale, utile non solo ai futuristi o ai ricercatori, ma anche a manager, professionisti e team chiamati a prendere decisioni in contesti di elevata incertezza.

Urgent Optimism e sviluppo delle power skill

Un contributo centrale allo sviluppo del Futures Thinking è offerto dal lavoro di Jane McGonigal che introduce il concetto di urgent optimism come disposizione mentale capace di combinare immaginazione del futuro e motivazione all'azione nel presente (McGonigal, 2022). L'ottimismo urgente non coincide con una visione ingenuamente positiva del futuro, né con la rimozione delle difficoltà. Al contrario, riconosce la complessità e le sfide del cambiamento, mantenendo però la fiducia nella possibilità di agire e influenzare gli esiti.

Secondo McGonigal, l'*urgent optimism* si fonda su un insieme di competenze chiave che risultano particolarmente rilevanti in contesti di accelerazione tecnologica: creatività, agilità, pensiero critico, empatia e capacità di apprendimento continuo. Queste competenze, sempre più frequentemente identificate nella letteratura organizzativa come *power*

skills o competenze trasversali ad alto impatto, rappresentano asset strategici per la leadership contemporanea. Consentono ai leader di operare efficacemente in contesti di innovazione e cambiamento, trasformando situazioni di incertezza strutturale in opportunità di azione strategica.

Lo sviluppo di tali competenze abilita una transizione fondamentale: dal rischio di paralisi decisionale indotta dall'ansia, tipica di contesti ad alta complessità, alla capacità di canalizzare l'attivazione emotiva in energia progettuale orientata all'obiettivo. Questo processo si basa sulla costruzione di resilienza cognitiva ed emotiva, sulla tolleranza dell'ambiguità e sulla capacità di mantenere un'agency efficace anche in assenza di certezze

Numerosi report internazionali confermano la crescente importanza di tali competenze nel mondo del lavoro, evidenziando come esse siano essenziali per adattarsi a contesti in rapido cambiamento e per generare valore in situazioni di ambiguità (World Economic Forum, 2023). Tuttavia, lo sviluppo delle *power skill* non può essere affidato esclusivamente a percorsi formativi tradizionali. Richiede esperienze che coinvolgono dimensioni cognitive, emotive e immaginative.

In questo senso, il Futures Thinking opera come una palestra per l'urgent optimism. Immaginare scenari futuri, interrogarsi sulla loro desiderabilità e riflettere sulle competenze necessarie per renderli possibili contribuisce a rafforzare il senso di autoefficacia e a ridurre l'ansia legata al cambiamento tecnologico. L'ottimismo urgente non elimina l'incertezza, ma aiuta a stare nel presente con maggiore consapevolezza, orientando le scelte verso futuri ritenuti desiderabili.

Futures Design Thinking: integrare visione e intenzione

Il Futures Design Thinking nasce dall'integrazione tra Futures Thinking e Design Thinking, con l'obiettivo di collegare l'esplorazione dei futuri alla progettazione di azioni nel presente (De Biase, 2024). A differenza del Design Thinking tradizionale, che spesso parte da problemi attuali e bisogni esistenti, il Futures Design Thinking introduce una fase preliminare di envisioning, in cui vengono esplorati futuri desiderabili prima di definire soluzioni.

Questa inversione di prospettiva consente di superare approcci meramente reattivi all'innovazione tecnologica e di orientare i processi decisio-

nali a partire da valori, aspirazioni e visioni condivise. Il Futures Design Thinking non mira a definire un unico futuro corretto, ma a creare le condizioni affinché individui e organizzazioni possano discutere, negoziare e scegliere i futuri verso cui orientarsi.

All'interno di questo framework, l'envisoning svolge un ruolo centrale. La visualizzazione di scenari futuri desiderabili costituisce uno strumento strategico per la concretizzazione della visione e per rafforzare l'allineamento strategico tra individui e team. La capacità di rappresentarsi mentalmente il raggiungimento di uno o più obiettivi ne facilita significativamente la realizzazione effettiva (Tan, Goleman e Kabat-Zinn (2012).

L'envisoning si configura pertanto non come mero esercizio speculativo, ma come processo strutturato che interviene su tre dimensioni fondamentali: il rafforzamento della motivazione, la definizione di obiettivi chiari e misurabili, e il consolidamento della coerenza tra visione strategica e roadmap operativa.

Postcard From Futures: un toolkit per la costruzione di narrazioni preferibili

Postcard From Futures si inserisce in questo quadro come un toolkit di Futures Design Thinking progettato per facilitare processi di envisoning a livello individuale e di team. Il metodo nasce dall'esigenza di rendere accessibili e praticabili i principi del Futures Thinking, traducendoli in un'esperienza concreta, visuale e partecipativa.

Il cuore del toolkit è la creazione di una «cartolina dal futuro», un artefatto simbolico che rappresenta uno scenario desiderabile. Attraverso esercizi guidati di riflessione guidata attraverso Creative Card, sketching, storytelling e visualizzazione, i partecipanti sono invitati a esplorare paure, aspirazioni e competenze, trasformandole in un'immagine che sintetizza il futuro verso cui desiderano orientarsi. La cartolina non ha valore predittivo, ma funziona come reminder visivo e cognitivo di un'intenzione.

Il processo si articola in diverse fasi. Una prima fase è dedicata allo sblocco del mindset, in cui emergono percezioni ansiogene o distopiche legate al futuro. Queste rappresentazioni non vengono negate, ma riconosciute e rielaborate come punto di partenza per l'immaginazione di alternative. Segue una fase di envisoning guidato, in cui i partecipanti definiscono la destinazione desiderata, le risorse interiori e le competenze necessarie

per affrontare il percorso. Infine, la sintesi visiva e narrativa permette di consolidare l'intenzione e di renderla condivisibile.

Postcard From Futures lavora quindi sulla costruzione di narrazioni preferibili a scala micro, favorendo una riflessione profonda sul proprio ruolo nel cambiamento. L'artefatto prodotto non è un semplice output, ma un dispositivo cognitivo ed emotivo che aiuta a mantenere viva l'attenzione sul futuro desiderato, rafforzando la coerenza tra visione, valori e azioni quotidiane.

Ambiti di applicazione e impatto culturale

Il toolkit *Postcard From Futures* può essere applicato in diversi contesti organizzativi, tra cui workshop di team building, percorsi di formazione e iniziative di change management. In questi contesti, *Postcard From Futures* crea uno spazio di confronto protetto, in cui le persone possono esprimere aspettative e timori legati al futuro, costruendo narrazioni condivise.

Il valore principale del metodo risiede nella sua capacità di incidere sul piano culturale e simbolico. Lavorare sulle narrazioni di futuro consente di allineare visioni, rafforzare la collaborazione e sviluppare power skill essenziali per affrontare l'innovazione tecnologica in modo sostenibile. In questo senso, *Postcard From Futures* contribuisce anche al benessere organizzativo, riducendo l'ansia da cambiamento e aumentando il senso di partecipazione.

Il contributo di *Postcard From Futures* si colloca prevalentemente sul piano del mindset e dell'immaginazione. La sua natura qualitativa e soggettiva permette di lavorare su aspetti spesso trascurati nei processi di innovazione. Il toolkit non sostituisce strumenti di analisi strategica o di progettazione operativa, ma li precede e li integra, offrendo una base di senso condiviso su cui costruire decisioni più consapevoli. Il metodo contribuisce a restituire a individui e organizzazioni un ruolo attivo nella costruzione del futuro, contrastando l'idea di un cambiamento inevitabile e incontrollabile. Attraverso pratiche di envisioning e visualizzazione, *Postcard From Futures* rafforza l'urgent optimism e il senso di agency, favorendo una relazione più equilibrata e intenzionale con l'innovazione tecnologica.

Bibliografia

- De Biase L., *Apologia del futuro*, Luiss University Press, Roma, 2024.
- EY, *Business can stop rising AI use from fueling anxiety*, 2023: <https://bit.ly/4jI7CEY>.
- Hancock T., Bezold C., Possible futures, preferable futures, in «Healthcare Forum Journal», vol. 37, n. 2, 1994.
- McGonigal J., *Imaginable. How to see the future coming and feel ready for anything*, Transworld Digital, London, 2022.
- Tan C., Goleman D., Kabat-Zinn J., *Search Inside Yourself*, HarperOne, New York, 2012.
- UNESCO, *Futures Literacy & Foresight*, 2024: unesco.org/en/futures-literacy
- World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, 2023.

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>.

I futuri della competitività nell'era dell'IA: quattro scenari alternativi

di Giada Sechi, Eleonora Barelli

Abstract

This paper presents the results of research conducted by the ICSC Observatory, exploring future scenarios up to 2035, focusing on the competitiveness of Italian medium-to-large enterprises shaped by artificial intelligence and its enabling technologies. The study provides structured insights into plausible futures and their strategic implications for businesses and is grounded in the context of rapid technological innovation, reinforced by EU and national initiatives in emerging technologies. Using a strategic foresight methodology, the study was carried out through expert workshops combining horizon scanning, foresight radar analysis and scenario building. Four scenarios were developed based on two key drivers – socioeconomic competitiveness and technological sovereignty – highlighting opportunities and risks for Italian enterprises. The paper concludes identifying future research directions related to infrastructure development, talents, and long-term industrial competitiveness.

Keywords: Artificial Intelligence, competitiveness, companies, infrastructures.

Introduzione

Questo articolo presenta i risultati di una ricerca svolta dall'Osservatorio ICSC che esplora gli scenari futuri al 2035, focalizzandosi sulla competitività delle imprese italiane di medie-grandi dimensioni, plasmata dall'intelligenza artificiale e dalle sue tecnologie abilitanti. Il suo scopo è quello di fornire sia riflessioni che spunti, offrendo una visione strutturata dei futuri possibili e delle loro implicazioni strategiche.

L'Osservatorio sulle tendenze e le applicazioni del Supercalcolo è un progetto del Centro Nazionale di Ricerca in High-Performance Computing, Big Data, and Quantum Computing ed è stato creato con l'obiettivo di fornire un supporto concreto alle imprese e ai decisori pubblici, aiutandoli a navigare tra le sfide e le opportunità delle tecnologie emergenti nei settori dell'HPC, dei Big Data, del Quantum Computing e dell'intelligenza artificiale.

L'esigenza di questa ricerca nasce in parte dalla continua e rapida innovazione tecnologica, amplificata dalle iniziative attivate in Europa e in Italia, che sta trasformando profondamente modelli di business e i processi produttivi. L'adozione di tecnologie come l'intelligenza artificiale non riguarda solo l'efficienza, ma implica un ripensamento strategico delle organizzazioni e delle competenze; è quindi essenziale che le imprese siano preparate e consapevoli, in modo da integrare le nuove tecnologie efficacemente, evitando di rincorrere l'innovazione senza coglierne a pieno i benefici.

Il contributo si articola dunque in quattro sezioni. La prima offre una panoramica dell'attuale ecosistema tecnologico e del quadro degli investimenti, mettendo in evidenza trend, attori e dinamiche rilevanti. La seconda sezione descrive il metodo adottato e il percorso di lavoro svolto. La terza sezione presenta i quattro scenari futuri generati, le loro peculiarità, opportunità e minacce. Infine, le conclusioni sintetizzano i principali risultati e delineano alcune possibili direzioni di ricerca e approfondimenti futuri.

Gli investimenti attuali in Italia e UE su IA e le sfide di competitività

Nell'aprile 2025 la Commissione Europea ha prodotto l'*AI Continent Action Plan*, un documento che esprime gli obiettivi che la UE si impone per garantire la sovranità, l'indipendenza e l'autonomia europea nell'ambito dell'IA, ribadendo la necessità di investire in infrastrutture di calcolo per allenare modelli di intelligenza artificiale avanzati e rafforzare l'accesso ai dati di alta qualità (European Commission, 2025). Per rafforzare la potenza computazionale europea e rendere accessibili i benefici che l'intelligenza artificiale può destinare alle aziende, la Commissione Europea ha inoltre proposto investimenti per l'istituzione di *AI Gigafactories*, strutture di grandi dimensioni (100.000 processori avanzati) progettate per sviluppare, addestrare e implementare modelli intelligenza artificiale complessi. Le *Gigafactories* si basano su un'estensione del concetto delle esistenti *AI Factories*, tredici strutture strategiche già operative sul territorio europeo: queste infrastrutture sono oggi una priorità strategica per l'EU, rappresentando ecosistemi dinamici capaci di promuovere l'innovazione, la collaborazione e lo sviluppo nel campo dell'artificiale, riunendo potenza di calcolo, dati e talenti per creare modelli e applicazioni di intelligenza artificiale all'avanguardia.

Le *AI Factory* si rivolgono a utenti europei di vari settori, tra cui l'industria, la ricerca, il mondo accademico e la pubblica amministrazione, promuovendo una collaborazione transnazionale su tutto il continente, collegando centri di supercalcolo, università, piccole e medie imprese, industria e attori finanziari. Sono dunque pensate come *Hub* capaci di guidare i progressi nelle applicazioni di IA in vari settori cardine come salute, produzione, clima, finanza, spazio e altro ancora. L'Italia ospita una delle tredici *AI Factories* europee, con un consorzio a guida Cineca con sede fisica presso il complesso DAMA Tecnopolo Data Manifattura Emilia-Romagna. Il progetto si propone di istituire un ecosistema aperto capace di facilitare l'adozione delle tecnologie di intelligenza artificiale, beneficiando di una delle infrastrutture di calcolo più potenti in Europa.

Anche prima di questi investimenti, nel 2024 il mercato italiano dell'intelligenza artificiale è arrivato a valere 1,2 miliardi di euro, con il 59% delle grandi aziende del paese che dichiarava di adottare soluzioni IA, seppur una percentuale al di sotto della media europea (69%), comunque testimone dell'interesse concreto delle aziende italiane nel rimanere al passo con le innovazioni della ricerca; sempre nel 2024 sono inoltre aumentati gli investimenti italiani destinati ad infrastrutture strategiche come i *data center*, che, si prospetta, nel biennio 2025-2026 arriveranno a toccare un valore equivalente 10,1 miliardi di euro. Nonostante questi dati incoraggianti, le piccole e medie imprese si trovano ad affrontare numerose criticità, non unicamente legate ai costi delle tecnologie, ma soprattutto correlate al capitale umano, alle infrastrutture tecnologiche e alla gestione finanziaria. Solo il 19% delle PMI italiane utilizza infatti tecnologie avanzate e, tra i principali ostacoli all'adozione, il 39% di queste dichiara di percepire come barriere gli elevati costi legati all'acquisto, alla manutenzione e alla riparazione di hardware e software specifici. A questi si affiancano inoltre le difficoltà connesse alla formazione del personale: il 29% delle PMI segnala la mancanza di tempo per formare i dipendenti, mentre il 22% evidenzia il peso economico dei percorsi formativi. Un ulteriore elemento di ritardo all'adozione riguarda il mercato del lavoro: il 58% delle piccole e medie imprese riscontra infatti difficoltà nell'attrarre nuove competenze e nel trattenere le risorse già presenti. In aggiunta, il 47% delle PMI segnala difficoltà di accesso alla connettività di rete, mentre i progetti di trasformazione digitale sono ancora prevalentemente finanziati attraverso risorse proprie: il 47% delle PMI dichiara di aver utilizzato esclusivamente capitali interni, evidenziando una dipendenza finanziaria che può limitare la portata e la sostenibilità degli investimenti nel lungo periodo (Politecnico di Milano, 2025).

In questa cornice di continua e rapida evoluzione tecnologica, rendere concretamente accessibili alle aziende, e in particolare alle PMI, i servizi dell'*AI Factory* è una condizione necessaria per trasformare l'intelligenza artificiale da promessa tecnologica a reale leva di competitività del sistema produttivo italiano. Senza un'azione mirata di accompagnamento, il rischio è che queste infrastrutture creino reali benefici solo per grandi attori o per la sola comunità di ricerca, ampliando il divario tra organizzazioni in grado di sperimentare i benefici dell'IA e altre che ne rimangono escluse. L'accessibilità deve quindi essere intesa non solo in termini di disponibilità di risorse computazionali sul territorio, ma anche come semplificazione dei modelli di accesso, chiarezza dell'offerta di servizi e orientamento ai bisogni concreti delle filiere produttive. In questo quadro, gli studi di *strategic foresight* rappresentano uno strumento chiave per aiutare il mondo delle aziende ad affrontare l'adozione dell'intelligenza artificiale in modo consapevole e non solo reattivo, lo sviluppo di scenari futuri ad ampio respiro consente infatti di andare oltre l'orizzonte del breve periodo, identificando futuri plausibili, traiettorie di sviluppo e implicazioni strategiche per specifici settori. Per le imprese, questo approccio permette di orientare meglio gli investimenti, riducendo il fenomeno di lock-in e arrivando preparate a cogliere opportunità emergenti.

La ricerca dell'Osservatorio ICSC

La ricerca svolta dall'Osservatorio ICSC esplora gli scenari futuri al 2035, focalizzandosi sulla competitività delle imprese italiane di medie-grandi dimensioni, plasmata dall'intelligenza artificiale e dalle sue tecnologie abilitanti. Il suo scopo è quello di fornire sia riflessioni che spunti, offrendo una visione strutturata dei futuri possibili e delle loro implicazioni strategiche.

La ricerca ha messo al centro l'esplorazione dei futuri alternativi per lo sviluppo della competitività delle imprese italiane, fissando un orizzonte temporale di 10 anni dall'inizio dello studio (2035). L'esplorazione del tema è stata guidata dalla seguente domanda di ricerca: "Quali possibili scenari per il 2035 per la competitività delle medio-grandi imprese italiane, in relazione all'evoluzione dell'IA e tecnologie abilitanti?"

Sono stati inoltre predefiniti alcuni temi strategici di interesse su cui approfondire la domanda di ricerca, in particolare: i mutamenti nell'in-

frastruttura HPC e Cloud, gli impatti attesi degli investimenti EU su *AI Factories* e *Giga Factories*, le partnership pubblico-privato & privato-privato, lo sviluppo dei talenti per una trasformazione della forza lavoro e il quadro etico e normativo.

La ricerca è stata svolta in formato di workshop, coinvolgendo un selezionato gruppo di esperti internazionali, accademici e professionisti del settore, la facilitazione è stata invece portata a termine dagli esperti di Futures Platform – azienda finlandese specializzata in servizi di *strategic foresight* – e dall'Osservatorio ICSC.

La prima fase dell'attività di previsione strategica è stata una horizon scanning, volta ad identificare le principali tendenze percepite come capaci di plasmare il futuro dai partecipanti, rispetto alla domanda di ricerca. L'attività è stata supportata da uno strumento innovativo: il radar di *foresight*.

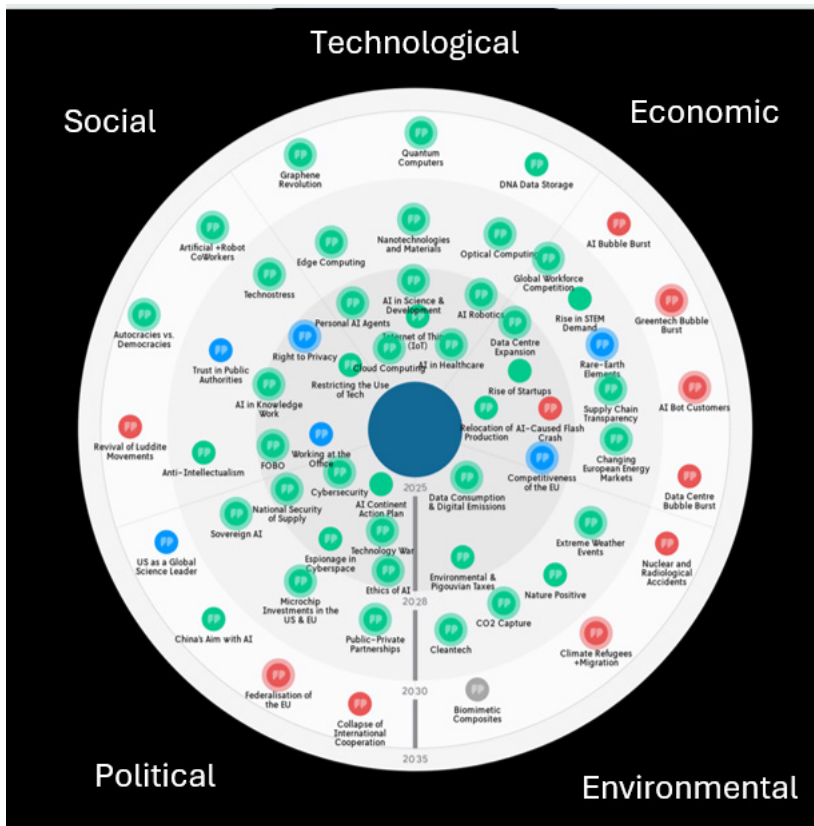


Fig. 1 – Foresight radar. Crediti: Futures Platform.

Il radar, osservabile in Fig. 1, è suddiviso in diversi settori che rappresentano cinque aree cruciali (politica, sociale, ambientale, tecnologico ed economico) e l'arco temporale aumenta spostandosi dal centro del cerchio (2025) ai confini (2035).

I fenomeni rilevanti sono stati preselezionati dai facilitatori e posizionati sul radar in base al settore di appartenenza e all'arco temporale. Sono inoltre raffigurati in colori diversi a seconda della probabilità di occorrenza o della direzione della tendenza (Kuosa e Stucki, 2021):

Strengthening: il fenomeno sta diventando più comune o acuto durante il periodo di tempo stabilito. La maggior parte del suo cambiamento è ancora in corso.

Weakening: il fenomeno sta diventando sempre più insolito. Durante il periodo di tempo stabilito, la maggior parte del suo potenziale di variazione o valore si è già verificata.

Weak Signal: un fenomeno emergente nel presente. In un dato lasso di tempo, è ancora difficile dire se diventerà una tendenza o quando avrà un impatto in futuro.

Established: il fenomeno si era stabilizzato nel suo sviluppo. Ha rilevanza futura, ma non vi è alcuna indicazione che si rafforzerà o si indebolirà in modo significativo entro il periodo di tempo stabilito

Wild Card: un evento o un cambiamento possibile ma non probabile. Informazioni tempestive su un potenziale rischio o opportunità emergente. La probabilità entro un determinato periodo di tempo è compresa tra il 5% e il 30%.

Dopo aver compreso questa impostazione, ai partecipanti è stato chiesto di votare individualmente i fenomeni in base alla loro rilevanza percepita. I fenomeni più votati sono stati discussi e raggruppati in un massimo di cinque *change drivers*; ai partecipanti è stato poi chiesto di dare priorità solo a due tematiche più significative, utilizzate per generare i due *key drivers*: fattori generali che determinano gli sviluppi futuri, che supportano la scrittura narrativa dello scenario.

Nello specifico, i due *driver* scelti sono stati la competitività socioeconomica e l'indipendenza e sovranità tecnologica, quindi raffigurati come assi orizzontali e verticali su una matrice 2x2 (Kuosa *et al.*, 2024), osservabile in Fig. 2. I quattro scenari possibili sono stati creati a partire dall'intersezione degli estremi dei *key drivers*, rappresentati dai due assi. Gli esperti si sono quindi impegnati in una discussione guidata: i facilitatori avevano preselezionato cinque aree tematiche, corrispondenti alle questioni strategiche legate alla domanda di ricerca sopra esplicitate, per delineare i confini del discorso.

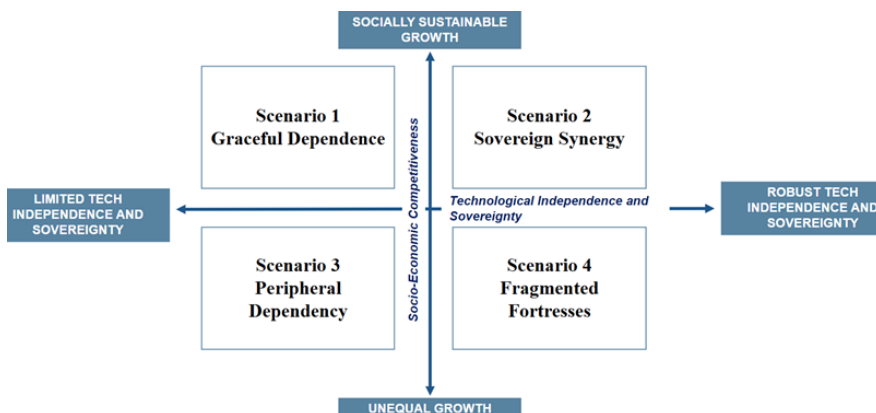


Fig. 2 – Matrice 2x2. Crediti: Futures Platform.

I partecipanti hanno discusso di come ciascuna di queste aree sarebbe stata influenzata nello scenario specifico, definendone così le peculiarità. Agli scenari è stato anche dato un titolo evocativo per poi passare all'ultima fase dello studio.

Dopo aver descritto i quattro scenari, l'ultima fase è stata dedicata alla loro analisi: ognuno di questi è stato attentamente sezionato al fine di identificarne al meglio le potenziali implicazioni, concentrandosi sia sulle possibili opportunità che sulle minacce. Per ciascuna di queste, agli esperti è stato anche chiesto di riflettere su possibili azioni per cogliere l'opportunità o ridurre al minimo la minaccia, gli attori responsabili, le fasi di attuazione, le tempistiche e l'impatto previsto.

Risultati: quattro scenari per la competitività delle imprese

La ricerca ha portato alla creazione di quattro scenari futuri diversi tra loro, ognuno descritto secondo le proprie peculiarità, opportunità e minacce, raffigurando differenti prospettive della competitività aziendale legata allo sviluppo dell'intelligenza artificiale, a partire dalle possibili intersezioni dei quattro estremi della matrice 2x2.

Il *primo scenario* prende il nome di “Graceful Dependence” e si colloca in un futuro che vede uno sviluppo socioeconomico sostenibile accop-

piato a una situazione di dipendenza infrastrutturale da attori esterni, in particolare Stati Uniti e Cina. Lo scenario descrive l'Italia, nel 2035, come leader nel campo computazionale, in grado di fare leva sia sull'accessibilità delle infrastrutture locali che sulla dipendenza strategica dai sistemi basati negli Stati Uniti. Gli investimenti dell'UE e la chiarezza normativa attireranno i talenti stranieri, mentre lo sviluppo della forza lavoro porrà l'accento sulle competenze olistiche, infine i partenariati pubblico-privato favoriranno una condivisione fluida dei dati. Questo scenario presenta numerose opportunità, tra cui una maggiore capacità per l'ecosistema italiano di esportare software all'estero e di gestire i dati, unito a notevoli potenzialità di *system integration*. Tra le minacce si riscontrano invece problematiche legate alla concorrenza dei mercati esteri e all'eccessiva severità della burocrazia e regolamentazione europea, colpevole di affievolire l'attrattiva per investimenti e talenti stranieri.

Il *secondo scenario* è chiamato "Sovereign Synergy" ed è costruito a partire da una situazione in cui lo sviluppo sociale sostenibile è accompagnato da una forte indipendenza infrastrutturale. Lo scenario vede nel 2035 un'Europa capace di esportare infrastrutture digitali avanzate, mantenendo un ecosistema competitivo con forti capacità quantistiche e spaziali. Normative semplificate e investimenti internazionali attireranno talenti globali, mentre solidi quadri di dati supporteranno l'innovazione e lo sviluppo delle competenze. Le opportunità dello scenario sono molteplici e spaziano tra la capacità europea e italiana di portare avanti una vera e propria leadership sia nel campo delle infrastrutture, sia nel campo etico e normativo, vantaggi che si sommano ai benefici già in essere grazie alla diffusione delle AI Factories e Giga Factories, situazione che aumenta la capacità di attrazione dei talenti a livello globale. Tuttavia, lo scenario porta con sé anche potenziali minacce, L'Europa e l'Italia non sono infatti immuni dalla concorrenza nel settore tecnologico proveniente da paesi come USA e la Cina, rischiando inoltre di vedere la propria autonomia ridotta per via di una dipendenza dai mercati internazionali. Sarà inoltre necessario affrontare la sfida dell'allineamento della forza lavoro alle richieste del mercato e la fidelizzazione dei talenti. Inoltre, in questo scenario, sorgono anche preoccupazioni legate alla sostenibilità e alle minacce che il rapido sviluppo infrastrutturale, se mal regolato, può arrecare all'ambiente.

Il *terzo scenario* nasce dall'incontro di uno sviluppo economico impari e una situazione di dipendenza infrastrutturale e viene perciò chiama-

to “Peripheral Dependency”. Lo scenario vede ancora nel 2035 l'infrastruttura digitale dell'Europa come frammentata, con l'Italia relegata a un ruolo periferico e fortemente dipendente dai servizi cloud extra-UE. Gli investimenti saranno sporadici e concentrati nelle regioni più competitive, lasciando l'Italia dipendente dalle multinazionali straniere e con difficoltà a partecipare ai grandi progetti digitali, inoltre, i partenariati pubblico-privato saranno rari e frammentati, lo sviluppo delle competenze sarà in ritardo rispetto alle esigenze del mercato e i quadri normativi saranno complessi e incoerenti, creando un ambiente ostile per le PMI e soffocando l'innovazione. Lo scenario presenta quindi numerose minacce, che spaziano in vari ambiti, da problemi di allineamento tra le necessità del mercato e la formazione della forza lavoro, alla dipendenza da servizi extra-UE, passando per frammentazione normativa e l'inefficacia dei partenariati pubblico-privato. A discapito di questo quadro, gli esperti hanno però individuato anche alcune opportunità, come un possibile riequilibrio regionale ottenuto grazie a investimenti UE mirati e nuovi sforzi verso un allineamento delle competenze della forza lavoro.

In similitudine al precedente, il *quarto scenario* è creato sempre a partire da uno sviluppo economico ineguale, ma in una situazione di forte indipendenza infrastrutturale, prendendo così il nome di “Fragmented Fortesses”. Secondo gli esperti, nel 2035 l'ambiente digitale europeo sarà frammentato, con forti disparità regionali nelle infrastrutture e negli investimenti. Emergeranno ecosistemi specializzati ma, un trasferimento inefficiente delle conoscenze, normative poco chiare e una scarsa attrazione di talenti ostacoleranno la competitività e approfondiranno i divari. Lo scenario si presenta quindi come chiaramente sfavorevole per le aziende italiane, ma presenta comunque alcune opportunità: una concorrenza ridotta favorirà infatti la competitività di alcuni attori, favorendo nuove opportunità lavorative per i lavoratori più qualificati, inoltre le aziende italiane potranno le potenzialità delle infrastrutture locali.

Nonostante le possibili minacce, il secondo scenario, “Sovereign Synergy”, è stato identificato dagli esperti come il più desiderabile verso cui tendere e sono state nominate alcune organizzazioni ed enti che potrebbero guidare l'Italia e l'Europa verso l'indipendenza infrastrutturale descritta. In particolare, sono state individuate: il Centro Nazionale di Ricerca in HPC, Big Data and Quantum Computing, RISC-V, Quantum Flagship, IT4LIA AI Factory e Fondazione Chips-it. Il Centro Nazionale di Ricerca in High Performance Computing, Big Data e Quantum Com-

puting è uno dei cinque Centri Nazionali istituiti dal PNRR, dedicati a settori strategici per lo sviluppo del Paese, le cui attività si focalizzano sul mantenimento e il potenziamento dell'infrastruttura HPC e Big Data italiana e sullo sviluppo di metodi e applicazioni numeriche avanzati e di strumenti software per integrare il calcolo, la simulazione, la raccolta e l'analisi di dati di interesse per il sistema della ricerca e per il sistema produttivo e sociale.

RISC-V International è un ente non profit che ospita ISA, l'*Instruction Set Architecture* dell'Open Standard RISC-V, ovvero un insieme di istruzioni basato sul principio del reduced instruction set computer, pubblicato in modalità open-source. Quantum Flagship è un'iniziativa su larga scala finanziata con circa un miliardo di euro su un orizzonte temporale di 10 anni, racchiudendo un insieme coerente di progetti di ricerca selezionati attraverso un rigoroso processo di peer review. L'obiettivo è consolidare ed espandere la leadership e l'eccellenza scientifica europea in questo ambito di ricerca, avviando così un'industria europea competitiva nelle tecnologie quantistiche per rendere l'Europa una regione attrattiva per la ricerca innovativa, il business e gli investimenti in questo settore. IT4LIA AI Factory ha a disposizione una delle maggiori potenze di calcolo europee, grazie al suo ecosistema di supercalcolatori: in primis Leonardo, supercomputer EuroHPC di classe pre-exascale, il suo upgrade Lisa, ottimizzato per le applicazioni di AI, GAIA, sistema cloud integrato e MEGARIDE, pensato per indirizzare lo spettro dei casi d'uso IA, combinando partizioni AI/HPC per calcolo intensivo e cloud OpenStack per i servizi. Questo insieme di infrastrutture è in grado di gestire l'intero ciclo di innovazione dell'intelligenza artificiale ed è stato specificamente progettato per supportarne la ricerca, la sperimentazione e la rapida scalabilità in svariati ambiti di applicazione. L'AI Factory italiana mette inoltre a disposizione del tessuto sociale e produttivo italiano un'ampia gamma di servizi, tra cui: accesso alle risorse computazionali, assistenza per la gestione dei dati, supporto alla sicurezza e alla conformità normativa, servizi verticali e moduli di formazione. La Fondazione Chips-it è invece il Centro Italiano per il Design dei Circuiti Integrati a Semiconduttore, nato con l'obiettivo di rafforzare l'autonomia strategica dell'Italia e dell'Europa nella progettazione dei circuiti integrati. Chips-IT opera come punto di riferimento nazionale per l'ecosistema dei semiconduttori, in stretto allineamento con l'*European Chips Act* (Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, 2023) e in collaborazione con importanti centri di

ricerca e industrie internazionali. Tutte le organizzazioni individuate presidiano elementi complementari e fondamentali della filiera tecnologica dell'intelligenza artificiale, dalla potenza di calcolo e gestione dei dati, alle architetture hardware open, fino alle tecnologie quantistiche e alla progettazione dei semiconduttori. Ciascun attore può quindi contribuire a uno specifico livello infrastrutturale e, con investimenti adeguati e una maggiore integrazione tra iniziative nazionali ed europee, nel loro insieme potrebbero effettivamente convergere verso la costruzione di un ecosistema autonomo e coordinato, in grado di supportare in modo strutturale la ricerca e lo sviluppo di soluzioni di intelligenza artificiale avanzate.

Osservando più generalmente il quadro offerto dagli scenari, sono state individuate alcune tematiche comuni e ricorrenti, che hanno portato a tre riflessioni su quanto emerso durante il workshop. In primo luogo, gli scenari evidenziano una mancanza di chiarezza sul futuro dell'infrastruttura tecnologica europea e sul suo sviluppo: tre scenari su quattro dipingono l'Europa come dipendente da fornitori esterni e, quando questo non accade, l'infrastruttura è distribuita in modo non uniforme tra gli Stati membri, situazione in grado di minare la competitività e la resilienza del continente nel suo complesso. In secondo luogo, i quadri normativi, soprattutto a livello dell'Unione, ricoprono un ruolo centrale nella descrizione degli scenari e agiscono come fattori chiave, capaci di favorire o ostacolare il progresso delle imprese italiane: normative chiare e armonizzate possono ridurre la burocrazia e attrarre talenti, mentre norme frammentate o poco chiare si pongono come ostacoli all'innovazione, limitando la competitività. Infine, tutti gli scenari riconoscono l'importanza dell'attrazione e della fidelizzazione dei talenti come fattore chiave per il futuro delle aziende italiane che utilizzano l'intelligenza artificiale: le normative, gli investimenti e l'istruzione svolgono un ruolo significativo nell'acquisizione e la fidelizzazione dei talenti, tuttavia, dagli scenari non emerge in che misura le aziende italiane possano influenzare questi fattori.

Conclusioni e direzioni di ricerca

La ricerca ha quindi portato alla creazione di quattro scenari in grado di delineare alcune prospettive future per la competitività delle aziende italiane di medio-grandi dimensioni del 2035, in relazione all'utilizzo e agli sviluppi nel campo dell'intelligenza artificiale. Pur offrendo una vi-

sione articolata delle opportunità e delle criticità associate all'evoluzione dell'intelligenza artificiale, gli scenari non intendono essere né esaustivi né predittivi: al contrario, mettono in luce aree di incertezza e dimensioni ancora poco esplorate, che hanno condotto all'emergere di questioni aperte, che si prestano ad aprire nuovi spunti e direzioni di ricerca, utili ad affinare la comprensione dei trend tecnologiche e organizzative, con lo scopo ultimo di supportare imprese e decisori pubblici.

In primo luogo, gli scenari non prendono mai direttamente in considerazione i possibili rischi della *supply chain*. In quasi tutti gli scenari elaborati le aziende italiane sono infatti dipendenti da fornitori non europei per l'acquisto dei componenti chiave e dei materiali abilitanti alla creazione e all'utilizzo di soluzioni di intelligenza artificiale; se questa dipendenza non dovesse venire eradicata o mitigata, la competitività delle aziende italiane potrebbe essere posta a repentaglio, nel caso in cui si verifici un evento di crisi o di deterioramento dei rapporti con i paesi fornitori, sancendo così un'interruzione della catena di approvvigionamento. Una seconda questione aperta è stata identificata nello stretto legame tra il successo dell'Italia e quello dell'Europa: questa dipendenza emerge nella descrizione di tutti gli scenari; tuttavia, non vengono mai esplorate situazioni che vedano l'indebolimento dell'Unione Europea e di come le aziende italiane reagirebbero senza il supporto legislativo e finanziario dell'Unione. In ultimo, gli scenari sono sempre stati descritti dando per legittima l'assunzione che le aziende italiane rimangano fedeli al proprio paese d'origine. Tuttavia, risulta credibile che, se l'ecosistema finanziario e legislativo nazionale dovesse essere sfavorevole, le grandi aziende – specialmente quelle che hanno operazioni internazionali – possano cominciare a spostare le loro attività in regioni del mondo con condizioni migliori.

Le questioni sopra descritte rappresentano solo alcune delle possibili direzioni di approfondimento che emergono dall'analisi degli scenari e non esauriscono la complessità delle trasformazioni in atto. Queste indicano piuttosto la presenza di margini di incertezza ancora aperti, che meritano ulteriori indagini empiriche e concettuali. In questo senso, l'adozione e l'integrazione dell'intelligenza artificiale da parte delle aziende italiane come leva per rafforzare la propria competitività non appare come un percorso definito, ma come una traiettoria dinamica, ancora ampiamente esplorabile e analizzabile sotto orientamenti diversi.

Bibliografia e sitografia

- Centro Nazionale di Ricerca in HPC, Big Data and Quantum Computing: www.supercomputing-icsc.it
- Cineca – Leonardo: leonardo-supercomputer.cineca.eu/it/about-it/#jump-leonardo
- Commissione europea, *European approach to artificial intelligence*, 2025: digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-approach-artificial-intelligence
- Commissione europea, Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, *AI Continent Action Plan*, 2025: digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ai-continent-action-plan
- Parlamento europeo, Consiglio dell'Unione europea, *Regulation (EU) 2023/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 September 2023 establishing a framework of measures for strengthening Europe's semiconductor ecosystem and amending Regulation (EU) 2021/694 (Chips Act)*, Official Journal of the European Union, 2023.
- Fondazione Chips-it: www.chips.it
- IT4LIA AI Factory: it4lia-aifactory.eu/
- Kuosa T., Stucki M., *Futures Intelligence: How to Turn Foresight into Action*, "Futures Platform", 2021.
- Kuosa T., Stucki M., Sandal G., Witoon S., *Scenario planning: A step-by-step guide*, Futures Platform, 2024.
- Osservatori Digital Innovation, Politecnico di Milano, *Le infografiche 2025: I numeri chiave dell'innovazione digitale*, Politecnico di Milano, 2025: www.osservatori.net/report/altro/trend-innovazione-digitale-infografiche-2025/
- The Futures Platform, *How to Do Horizon Scanning: A Step-by-Step Guide*, 2025: www.futuresplatform.com/blog/how-to-horizon-scanning-guideline?rq=horizon%20scanning
- Quantum Flagship, *About the Quantum Flagship*: qt.eu/about-quantum-flagship
- Risc V International: riscv.org

Quale futuro per le biblioteche? Alcune valutazioni

di Ferruccio Diozzi

Abstract

Libraries are gradually changing. Regardless of their current status or their degree of development in the different societies where they operate, in the 21st century these institutions are characterized by an evolutionary capacity and a notable tendency to foster innovation. Thus, the definition by S. R. Ranganathan, who described libraries as growing organizations, remains valid today. These are organizations that grow qualitatively through the activities they perform. (Ranganathan, 1931)

Library systems should be considered innovation systems and this paper will illustrate some of their key characteristics, with particular reference to their re-orientation, to the professional evolution of their staff, to the emergence of new types of libraries.

However, several questions need to be asked: is the innovative spirit of libraries and librarians enough for them to maintain a relevant role in the future? Can the Italian library system position itself as an adequate player in the near future? Conversely, could certain macro-trends in contemporary society lead to the marginalization of library systems?

Keywords: Libraries, Library Innovation, Librarians, Future of Libraries.

Scenario

Le biblioteche si stanno gradualmente modificando. Indipendentemente dallo status presente, dai maggiori o minori gradi di sviluppo o di radicamento nelle diverse società in cui operano, nel XXI secolo questi istituti sono caratterizzati da una capacità evolutiva e da una discreta tendenza ad alimentare l'innovazione. Vale dunque ancora oggi la definizione di S. R. Ranganathan che connotava le biblioteche come *growing organizations*, organizzazioni che crescono grazie alle attività esercitate. (Ranganathan, 1931-2010)

E' possibile dunque considerare i sistemi bibliotecari come ambiti di innovazione, organizzativa, tecnologica, culturale, di cui nel seguito ven-

gono illustrati alcuni elementi caratterizzanti con particolare riferimento al loro ri-orientamento, alla forte evoluzione professionale degli addetti, alla nascita di nuovi tipi di biblioteche. Va anche notato come tali sistemi stiano sviluppando sempre di più una versatilità che permette loro di svolgere meglio attività tradizionali e di praticare territori inesplorati. (Diozzi & Paura, 2025)

Bisogna però chiedersi: è sufficiente lo spirito innovatore di biblioteche e bibliotecari perché mantengano un ruolo rilevante nei prossimi futuri? Può il sistema italiano delle biblioteche in particolare proporsi come un *player* adeguato nel prossimo futuro? Possono alcune macro-tendenze della società contemporanea determinare la residualità dei sistemi bibliotecari? Sono le domande a cui si tenta di dare alcune, preliminari risposte in questo articolo.

Le capacità innovative delle biblioteche

Quando si definiscono le biblioteche come soggetti in grado di gestire e alimentare processi innovativi vanno presi come riferimenti due ambiti concettuali, quello dell'innovazione tecnologica e quello dell'innovazione sociale.

La prima è «(...) l'attività deliberata delle imprese e delle istituzioni tesa a introdurre nuovi prodotti e nuovi servizi, nonché nuovi metodi per produrli, distribuirli e usarli (...). L'innovazione tecnologica non è un fatto meramente scientifico-tecnico, ma un processo sociale di natura dinamica» (Enciclopedia della Scienza e della Tecnica Treccani).

Con il secondo termine ci si riferisce invece a un processo composito che comporta lo sviluppo di nuove idee, nuovi prodotti, nuovi servizi che possano rispondere a bisogni sociali eterogenei e non soddisfatti, creando nuove relazioni tra diverse istanze della società e migliorando il benessere collettivo.

In questi anni le biblioteche sono state al tempo stesso un campo d'applicazione molto importante per le tecnologie dell'informazione come organismi che necessitavano di sempre nuove e più avanzate soluzioni tecniche per migliorare e ampliare la propria missione da un lato; dall'altro hanno occupato spazi importanti in molti processi sociali più o meno vicini alla loro prima missione, quella dell'accesso all'informazione. Sono state, insomma, soggetti e oggetti di innovazione tecnologica

e innovazione sociale capaci di migliorare l'accesso all'informazione, di agire nella promozione della lettura, di favorire processi di animazione sociale. Precedentemente si è proposto un modello complessivo di analisi e valutazione dell'interazione delle diverse forme d'innovazione con le biblioteche. (Diozzi, 2022) In questa sede si punta l'attenzione su alcune specifiche tematiche.

Accesso all'informazione

L'informazione e le conoscenze sono la materia prima su cui lavoravano e lavorano le biblioteche. Un elenco anche solo parziale delle risorse che una biblioteca, indipendentemente dalla sua tipologia di appartenenza può offrire, permette di valutare l'estremo allargamento delle possibilità di questi anni:

- cataloghi in linea
- periodici elettronici
- banche dati specialistiche
- e book
- collezioni digitalizzate
- altre risorse di rete

La biblioteca si configura oggi come un punto di accesso plurimo all'informazione e, assieme, uno spazio in cui estremamente profonda è stata la spinta delle tecnologie dell'informazione. Basti pensare ai meccanismi per l'accesso a documenti eterogenei e ai sistemi avanzati di recupero dell'informazione che già dagli anni Novanta del secolo scorso, caratterizzavano l'impatto delle tecnologie dell'informazione sulla dimensione digitale della biblioteca (Arms, 2001) e alla sistematizzazione di metodologie come il *Knowledge Management* applicate a biblioteche e a sistemi informativi. (Bogliolo, 1998-1999) Sviluppi quantitativi e qualitativi dunque in grado di garantire lo storico ruolo delle biblioteche e di offrire loro nuovi spazi creando peraltro un'efficace barriera alle tendenze alla disintermediazione.

Promozione della lettura

La promozione della lettura è un insieme di attività, eventi, progetti e contenuti volti a diffondere e incentivare il piacere della lettura nelle

sue molteplici dimensioni. È un'importante evoluzione della principale attività delle biblioteche tradizionali che, sia sul versante dell'alta cultura che su quello della pubblica lettura, lo praticavano nei fatti nei confronti dei rispettivi pubblici già in epoche passate.

Oggi la promozione della lettura si regge su un'impostazione olistica che tiene conto sia degli strumenti digitali che delle nuove pratiche di lettura come il *social reading* o la lettura aumentata. (Di Carlo, 2024) E in questo specifico ambito, con un forte protagonismo delle biblioteche, sono attivi diversi progetti rilevanti come:

- Mammalingua¹, sviluppato dall'AIB, Associazione Italiana Biblioteche, che promuove l'importanza della lettura in lingua madre all'interno delle famiglie straniere e con il progetto di libri in CAA (comunicazione aumentativa e alternativa) che possono tradurre una storia mediante simboli;
- Biblioteca della Legalità (BILL)², che nell'ambito dell'organizzazione internazionale no-profit IBBY, International Board on Book for Young people, e con diversi partner italiani, nasce per diffondere la cultura della legalità e della giustizia tra le giovani generazioni attraverso la promozione della lettura;
- i Patti per la lettura³, strumenti di *governance* per la promozione e il sostegno della lettura nell'ambito del Piano nazionale d'azione per la promozione della lettura. Promossi dal CEPELL, Centro per il libro e la lettura, struttura del Ministero della Cultura, possono essere adottati da enti come comuni, regioni, biblioteche, scuole, librerie, associazioni per promuovere la lettura come diritto fondamentale e abitudine sociale diffusa, coordinando risorse e progetti per raggiungere nuovi lettori, adulti, bambini, anziani e persone in difficoltà;
- la manifestazione Capitale italiana del libro⁴, altra iniziativa promossa dal Ministero della Cultura, in cui la città ogni anno vincitrice, godendo di uno specifico finanziamento, può realizzare interventi strutturali a supporto della lettura.

¹ <https://www.aib.it/progetti/mamma-lingua/>

² <https://www.ibbyitalia.it/progetti/bill-la-biblioteca-della-legalita/>

³ <https://cepell.it/patti-per-la-lettura-2/>

⁴ <https://capitaledelibro.cultura.gov.it/info-capitale-libro/>

L'animazione sociale

Un altro elemento del ri-orientamento innovativo della missione delle biblioteche è quello che le considera come agenti significativi nello sviluppo della socialità. In un contesto mondiale dove, per diverse ragioni, le motivazioni a stare assieme tendono a indebolirsi fortemente anche rispetto a un vicino passato le biblioteche, considerate da alcuni autori come «moltiplicatori di welfare» (Faggiolani & Solimine, 2013), rientrano in una categoria come quella di «terzo luogo» (Oldenburg, 1989).

La nozione di terzo luogo merita un'attenzione particolare. Il concetto si afferma a partire dalle assunzioni definite da Ray Oldenburg nel suo lavoro del 1989 che, in una ricostruzione complessiva dei tempi di vita dell'uomo contemporaneo, adotta una ripartizione in tre momenti, che sono abbinabili a luoghi fisici, in cui gli individui dividono la propria esistenza:

- il primo costituito dal domicilio privato, la casa,
- il secondo dallo spazio e dal luogo del lavoro,
- il terzo da una serie di luoghi e ambienti che devono essere considerati centrali in ogni prospettiva delle forme della convivenza. Nella visione di Oldenburg i luoghi rientranti in questa categoria, ospitando contemporaneamente persone di diversa estrazione sociale, non condizionate nei loro comportamenti e nelle loro interazioni dai vincoli posti dalle dinamiche familiari o da quelle del lavoro, hanno la possibilità di fungere da facilitatori nei rapporti sociali tra individui della più diversa estrazione ampliando così la sfera della socialità.

Nel contesto dei sistemi bibliotecari un'esperienza paradigmatica che viene comunemente considerata un'applicazione di successo dell'approccio di Oldenburg è quella londinese di Idea Store, progetto intrapreso nel 1999 dal distretto di Tower Hamlets per definire un nuovo tipo di biblioteca pubblica che fosse in grado di ri-conquistare alla lettura e a una molteplicità di attività culturali le più diverse tipologie di utenti. Il progetto è riuscito a sviluppare diversi centri di questo tipo in tutta la metropoli londinese, proponendosi, per molti versi, anche come un modello replicabile in altri contesti. Come è stato scritto:

«Gli Idea Store sono degli spazi di neutralità. Le persone vi si recano perché lo vogliono, non perché obbligate, e si sentono libere di andare e venire a loro discrezione senza che si facciano loro domande. Gli Idea Store accolgono chiunque in modo egualitario e non accordano impor-

tanza allo status sociale degli individui né alla durata del soggiorno. Lo status economico o sociale non conta.... Gli Idea Store offrono delle possibilità di coinvolgimento attivo e di partecipazione ad attività diverse e libere, che creano un legame tra gli individui e i gruppi e che lottano contro l'alienazione propria della vita urbana. Gli Idea Store incoraggiano l'inclusione sociale in uno spazio pubblico aperto e condiviso da tutta la collettività su base egualitaria. Si fondano su un'etica di apertura e integrazione: quindi sono aperti tutti i giorni della settimana per tutto l'anno, comprese le festività. Gli Idea Store sono una casa fuori da casa: 'Qui mi sento a casa mia'» (Cavalli, Pitman & Saint John, 2017)

Ed è significativo segnalare come negli ultimi anni si stia assistendo anche in Italia allo sviluppo di diverse esperienze analoghe come la Fabbrica dei Saperi di Rosarno Calabro; quella dell'Associazione Annalisa Durante, Biblioteca a porte aperte, Napoli; quelle della Fondazione Terzo Luogo, a Milano con il Centro culturale-educativo di Cascina Case Nuove – Quartiere San Siro e a Napoli con Obù, ex Monastero di Sant'Anna a Capuana. (*La nuova dimensione sociale della biblioteca*, 2023)

La professione in evoluzione del bibliotecario

Nello scenario descritto operano professionisti la cui crescita, in termini di acquisizione di nuove competenze, aggiornamento continuo, consolidamento di paradigmi e di metodi di riferimento, è stata davvero ampia in questi anni. In particolare nel contesto italiano, vincendo alcune indeterminanze che gravavano storicamente sulla professione del bibliotecario, oscillante tra alta cultura e ruoli puramente ancillari, si è assistito a una crescita qualitativa che ha permesso di confermare competenze tradizionali e acquisirne di nuove.

Nella comunità professionale attuale è ormai presente la coscienza di appartenere ad un gruppo strutturato il cui corredo professionale si accresce di anno in anno con elementi specifici. Un elemento significativo che ben rappresenta la qualità e l'impatto delle innovazioni in biblioteca è quello che riguarda le nuove caratterizzazioni professionali dei bibliotecari. Questo elemento, legato alla diversificazione delle funzioni di biblioteche di varia tipologia, è particolarmente importante nel contesto italiano in cui, da più di trent'anni, è in corso una crescita qualitativa e quantitativa della professione davvero notevole. Qui ci si riferisce, tra gli

altri, allo sviluppo di capacità di *information literacy* e all'ampio campo delle c.d. *soft skills*.

L' information literacy

Per quanto riguarda la prima questa può essere definita attraverso le sue molteplici valenze, essendo la capacità di identificare, individuare, valutare, organizzare, utilizzare e comunicare l'informazione; ma anche l'abilità di pensare criticamente e esprimere giudizi equilibrati sull'informazione cui si ha accesso; come pure le metodologie e le tecniche sviluppate dalle biblioteche per insegnare a ricercare e a fare un uso consapevole delle informazioni. (Ballestra, 2020)

Come si intuisce un approccio complessivo e un assieme di metodi indispensabili in un mondo in cui l'accesso alle informazioni, e alle informazioni validate, è reso ogni giorno più difficile dalle particolari criticità di questo momento storico (passaggio alla dimensione digitale, divari digitali tra comunità e fasce d'età, presenza attiva di meccanismi di inquinamento delle informazioni).

In questo scenario azioni di *information literacy* sono essenziali per tutte le tipologie di biblioteca: in quelle di pubblica lettura contribuiscono ad accrescere la competenza informativa dei cittadini, ne favoriscono l'apprendimento permanente, facilitano i processi decisionali, possono sostenere la creatività degli utenti; nelle biblioteche accademiche, in quelle di enti di ricerca e nelle scolastiche sono direttamente funzionali alla crescita di conoscenze e competenze dei diversi pubblici.

Le soft skills

Se si guarda invece alle *soft skills*, termine reso in italiano con la locuzione competenze trasversali, bisogna ricordare che con esse si indicano attitudini e modi di procedere non collegati a specifici contenuti tecnici e segnati dalle dimensioni relazionali dell'agire organizzativo. La loro natura è tale che, sia nel mondo del lavoro che in quello della relazione sociale, l'impiego può aiutare le persone ad affrontare i nodi della vita professionale o della loro esistenza quotidiana.

Nate nella transizione da modelli organizzativi tayloristici a modelli

organizzativi in cui assumeva un ruolo preponderante il fattore umano, tra di esse vengono incluse modalità non convenzionali di approccio alle problematiche o particolare attenzione alle caratteristiche delle singole individualità. Nell'insieme un universo diversificato in cui l'accento può cadere ora su un fattore ora su un altro, sempre però riservando la massima attenzione alla dimensione umana del lavoro organizzato.

Le competenze trasversali possono rivelarsi produttive in tutti i contesti lavorativi e, più in generale, in ogni contesto relazionale. Includono, tra gli altri, comunicazione e ascolto, pensiero critico, capacità di *leadership* e di *problem solving*, attitudine positiva, lavoro di squadra, gestione del tempo, etica, capacità di *storytelling* organizzativo.

Nelle biblioteche in cui la dimensione relazionale è estremamente importante e l'interazione tra colleghi e tra questi e gli utenti è elemento centrale, la pratica delle competenze trasversali sta avendo un particolare rilievo in un momento in cui si fa sempre più necessario strutturare la comunicazione con nuove attitudini, informando sulle capacità presenti e evidenziando il parallelismo tra innovazioni nelle biblioteche e innovazione del contesto. Un caso rilevante di utilità delle *soft skills* è stato quello emergenziale della pandemia da Covid 19 in cui molte situazioni critiche sono state affrontate e risolte da team di bibliotecari con capacità di comunicazione, di risoluzione di problemi specifici non affrontati in precedenza, di capacità di racconto organizzativo. Egualmente importante è però la pratica di tali competenze nell'ordinarietà delle biblioteche, in un contesto in cui sono centrali gli elementi dell'interazione personale, migliorando il clima organizzativo e incoraggiando gli addetti a mettere in campo il loro meglio nell'interesse personale e collettivo (Vitari, 2020; 2022).

Le criticità

Sviluppo del ruolo delle biblioteche e crescita della dimensione professionale degli addetti fanno i conti con una serie di criticità alcune delle quali, limitatamente al contesto italiano, sono evidenziate qui nel seguito.

I dati

In una recente analisi sono stati evidenziati macro-elementi particolarmente significativi di alcune criticità sociali in progressivo aumento:

- l'allargamento della povertà assoluta e delle disuguaglianze sociali: gli individui in povertà assoluta sono quasi triplicati dal 2005 al 2021, passando da 1,9 a 5,6 milioni, il 9,4% del totale. Le famiglie fragili sono raddoppiate da 800 mila a 1,96 milioni, il 7,5%. La povertà assoluta, tre volte più frequente tra i minori, è passata dal 3,9% del 2005 al 14,2% del 2021;
- la preoccupante presenza dell'analfabetismo funzionale (*illiteracy*), vale a dire l'incapacità nell'utilizzo delle abilità di lettura, scrittura e calcolo nella vita di tutti i giorni: in Italia, secondo l'indagine Piac-Ocse 2019⁵, riguarda il 28% della popolazione tra i 16 e i 65 anni;
- la diffusione del senso di ansia e di disagio con incremento importante dei disturbi emotivi comuni in particolare tra i giovani come evidenziato dal rapporto di Save the Children *XIII Atlante dell'Infanzia (a rischio) – Come stai?* (Faggiolani, 2023)

Quasi in contemporanea il periodico rapporto sulle biblioteche italiane dell'ISTAT (2024 su dati raccolti nel 2022) ha fornito altri elementi:

- Nel 2022, delle 8.131 biblioteche pubbliche e private presenti su tutto il territorio nazionale, quasi otto su 10 (77,0%) sono di pubblica lettura, svolgono cioè una funzione orientata prevalentemente alla comunità locale del proprio territorio. Quasi tutte (92%) sono gestite da enti locali;
- la maggiore quota di biblioteche di pubblica lettura è localizzata al Nord (60,2%), seguono il Mezzogiorno (27,2%) e il Centro (12,6%);
- un terzo dei Comuni italiani (33,7%) non ha alcuna biblioteca né di pubblica lettura né di altro tipo. La maggioranza di questi Comuni appartiene alle cinture dei grandi Centri e alle Aree intermedie (69,7%) mentre il restante 30,3% è in posizione periferica o ultraperiferica rispetto ai poli urbani, ricchi di servizi e infrastrutture (ISTAT, 2024).

La comparazione di questi dati evidenzia alcune specifiche difficoltà per il sistema delle biblioteche, da un lato con riferimento a uno scenario di progressivo impoverimento sociale che tende a svuotare i bacini di pubblici di riferimento; dall'altro mostrando come giochino ruoli importanti le differenze del Paese, non solo la tradizionale frattura Nord-Sud ma anche quella tra città e aree periferiche, una tendenza peraltro in sintonia con molti altri contesti avanzati.

⁵ <https://www.oecd.org/skills/piaac/>

Le realizzazioni: qualche debolezza

L'analisi delle specifiche realizzazioni in campo bibliotecario permette di individuare altre criticità significative. In particolare per quel che riguarda la progettazione e la definizione di nuove biblioteche, attraverso progetti che sono assieme, biblioteconomici, culturali e sociali dato che vanno a modificare significativamente le aree urbane in cui vengono realizzati, si pensi alla BEIC, Biblioteca Europea di Informazione e Cultura di Milano⁶, l'ambizioso progetto ormai in fase realizzativa la cui infrastruttura fisica dovrebbe essere completata entro la fine del 2026, salvo imprevisti, ma la cui prima idea progettuale risale addirittura al 1996.

È evidente che un tempo di progettazione e di realizzazione così protratto negli anni, senza contare l'impatto che sarà rappresentato dal primo esercizio di una struttura tanto complessa, può gravare significativamente sull'efficace funzionamento dell'organismo anche se va sottolineato come la configurazione della BEIC sia stata, nel corso degli anni, rivista e sviluppata.

Un altro elemento critico è quello rappresentato dalla frattura del Paese tra aree settentrionali e meridionali. Si consideri che accanto al maxiprogetto milanese nel centro nord stanno guadagnando terreno altre esperienze importanti in termini infrastrutturali: ci si riferisce, in particolare, alla nuova biblioteca civica di Torino⁷, ma anche al funzionamento a pieno regime di altri sistemi di biblioteche di pubblica lettura sia nei contesti urbani complessi che in aree più decentrate. A questa situazione in sviluppo le aree meridionali oppongono, salvo alcune eccezioni, una preoccupante stagnazione nelle iniziative ordinarie e nei progetti innovativi. Si può anzi affermare che la distanza odierna in questo segmento di attività tra il Nord e il Sud del Paese è ormai maggiore di quella che si riscontrava tra aree industriali settentrionali e meridionali sino agli anni Settanta del secolo scorso. E ciò non può che essere di pregiudizio all'ulteriore sviluppo dell'intero sistema bibliotecario nazionale.

⁶ <https://www.beic.it/fondazione/>

⁷ <https://bct.comune.torino.it/gallerie/il-progetto-della-nuova-biblioteca-civica-centrale-a-torino-esposizioni>

Tendenze

Parallelamente ai primi tentativi italiani di valutazione del futuro delle biblioteche attraverso le metodologie dei *Futures Studies*, sul versante internazionale sono state condotte analisi interessanti. In particolare alcuni ricercatori francesi e canadesi hanno individuato quattro scenari possibili per il prossimo futuro delle biblioteche:

- Scenario 1: biblioteche in grado di restare in stretto contatto con il contesto in evoluzione, sia quello fisico tradizionale che quello digitale;
- Scenario 2: biblioteche in grado di guidare la produzione di conoscenza nello scenario digitale, di gestirla e navigarla;
- Scenario 3: biblioteche tendenzialmente marginalizzate;
- Scenario 4: incentrato sull'esaurimento del concetto stesso di biblioteca. (Pauget-Tobelem-Grenier, 2024)

Considerata la diversità di funzioni delle biblioteche l'analisi è stata condotta con una particolare attenzione alle impostazioni generali, ai quadri di riferimento normativi, alle tipologie di attività ricorrenti, a tutti gli elementi caratteristici del campo organizzativo proprio delle biblioteche. I risultati vedono i primi due scenari definiti (i più positivi) come *trend scenarios* con una differenza assai significativa: nel primo viene enfatizzato un ruolo anche sociale della biblioteca, il secondo mette maggiormente l'accento sulle capacità delle biblioteche di agire da *driver* nel contesto dell'informazione digitale. Il terzo e il quarto scenario sono invece scenari *disruptive* e, al momento, meno probabili che vanno comunque valutati accuratamente soprattutto in presenza di significativi effetti del contesto: lo scenario 3, in particolare, acquisisce peso a partire dal 2023 in coincidenza con la crescente pressione, in termini di posizioni e di realizzazioni, dell'Intelligenza artificiale.

I risultati di quest'analisi possono confermare alcune tendenze individuate nello scenario italiano. Sia l'ampliamento della missione della biblioteca nel senso più apertamente sociale che la possibilità di governo dell'informazione nel contesto digitale hanno *chances* rilevanti, talvolta con importanti sovrapposizioni. Pesano d'altra parte nel contesto nazionale le specifiche difficoltà cui si è precedentemente accennato.

Alla luce di tali considerazioni è evidente come, volendo sviluppare la lettura del sistema italiano delle biblioteche con le metodologie dei *Futures Studies*, si debba proseguire e ampliare l'analisi di scenario del

comparto, ponendo particolare attenzione ai diversi settori del mondo bibliotecario, alle specifiche difficoltà di alcune aree del Paese, alle possibili accelerazioni. Un' analisi basata su un approccio integrato per addetti ai lavori e per decisori con punti di verifica oggettivi e periodici che consentano di monitorizzarne l'impatto e renderla più efficace possibile nella previsione e nell'orientamento del futuro delle biblioteche.

Bibliografia

- Arms W.Y., *Digital libraries*, MIT, Cambridge, 2001.
- Ballestra L., *Information Literacy*, Associazione Italiana Biblioteche, Roma, 2020.
- Bogliolo D., *KM Knowledge Management*, "AIDAinformazioni. Rivista di scienze dell'informazione", vol. 16, n.2, 3, 4, 1998.
- Bogliolo D., *KM Knowledge Management-Aggiunta*, "AIDAinformazioni. Rivista di scienze dell'informazione", vol. 17, n. 1, 1999.
- Cavalli N., Pitman K., Saint John J., *La biblioteca come luogo terzo: con un contributo sugli Idea Store londinesi*, "Biblioteche oggi Trends", dicembre 2017.
- Di Carlo C., *Promozione della lettura in Concorsi per bibliotecari. Funzionari, istruttori e collaboratori. Manuale e quesiti per le prove di selezione*, Edises, Napoli, 2024.
- Diozzi F., *L'innovazione in biblioteca*, Editrice bibliografica, Milano, 2022.
- Diozzi F., Paura R., *Futures Studies e biblioteche. Un incontro possibile*, "Biblioteche Oggi", vol. 43, n. 2, 2025.
- Faggiolani C., *La nuova dimensione sociale della biblioteca. Alcune domande per cominciare*, in *Visioni future: next generation library*, 30-31 marzo 2023, Fondazione Stelline, Milano, 2023.
- Faggiolani C., Solimine G., *Biblioteche moltiplicatrici di welfare. Verso la biblioteconomia sociale*, "Biblioteche Oggi", vol 31, n. 3, 2013.
- ISTAT FOCUS, *Le biblioteche di pubblica lettura in Italia Anno 2022*, 1° luglio 2024.
- Oldenburg R., *The great good place: café, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*, Paragon House, New York, 1989.
- Pauget B., Tobelem J.M., Grenier C., *Changes in the organizational field of Libraries in 2030*, "Futures", vol. 157, 2024.
- Ranganathan S.R., *Le cinque leggi della biblioteconomia*, Le Lettere, Firenze, 1931-2010.
- Pulcinelli C., Pistono D. (a cura di), *Come stai? La salute dei bambini e degli adolescenti. XIII Atlante dell'Infanzia (a rischio) in Italia 2022*, Save the Children, Roma, 2022.
- Vitari V., *Come sviluppare le competenze informali del bibliotecario*, Editrice bibliografica, Milano, 2020.
- Vitari V., *Come allenare le soft skills del bibliotecario*, Editrice bibliografica, Milano, 2022.

Futuri possibili del lusso al 2050: un modello di scenarizzazione per ripensare la creatività in tempi di crisi sistemiche

di Carolina Guajana

Abstract

This paper adapts the ETUI (European Trade Union Institute) 2x2 foresight framework to explore four possible futures for the luxury sector in 2050, focusing on the strategic role of creative decision-making. While ETUI's original model analyzes European socio-economic trajectories based on climate change mitigation and inequality, this research reinterprets the two axes from a sectoral perspective: environmental pressure on materials and production, and the concentration of economic and creative power in the hands of a few conglomerates. Through scenario building, the study investigates how future luxury creativity could evolve under varying structural conditions—ranging from closed oligopolies to decentralized creative ecosystems. The result is a foresight map designed not to predict the future, but to equip brands with strategic lenses for navigating systemic uncertainty and redefining their creative positioning in times of turbulence.

Keywords: Strategic Foresight, Luxury, Scenarios, Creativity, European Trade Union Institute.

Introduzione

Negli ultimi quindici anni, il settore del lusso ha vissuto una trasformazione significativa, passando da una fase di crescita esponenziale (la cosiddetta “Golden Age” post-crisi 2008) a una situazione di maggiore incertezza, caratterizzata da crisi sistemiche concatenate: pandemia, tensioni geopolitiche, inflazione, cambiamenti climatici e disallineamento tra brand e nuove generazioni di consumatori. In questo contesto, lo strumento di strategic foresight si rivela uno strumento fondamentale per supportare le aziende nel progettare percorsi futuri alternativi e nel prendere decisioni informate nel presente.

Questo contributo presenta un modello originale di scenarizzazione a matrice 2x2, sviluppato a partire dal framework metodologico dell'Euro-

pean Trade Union Institute (ETUI), e adattato al contesto del lusso. L'obiettivo è quello di offrire un'analisi anticipante che metta in discussione i presupposti del sistema creativo dominante e stimoli nuove domande sul futuro del settore. Quali futuri possiamo immaginare per la creatività nel lusso al 2050? Quali segnali emergenti stanno già anticipando una trasformazione profonda?

Stato del settore: discontinuità e fratture

Tra il 2010 e il 2019, il lusso ha beneficiato di una crescita consistente, con un tasso annuo composto (CAGR) del +6,5% nel comparto dei beni personali. Questo periodo è stato alimentato dalla domanda asiatica, da una crescente polarizzazione tra brand consolidati e nuovi player digitali e da una crescente rilevanza dell'esperienzialità. Il 2020 segna tuttavia una frattura storica: il mercato globale del lusso subisce una contrazione stimata tra il -20% e il -23% a causa della pandemia.

Nel biennio successivo (2021-2022), si assiste a una forte ripresa, specialmente negli Stati Uniti e nel mercato cinese. Tuttavia, a partire dal 2023, emergono segnali di rallentamento: il 2025 potrebbe chiudersi con un calo tra il -2% e il -4%. Tra le cause: l'aumento dei prezzi non più percepito come giustificato, il disallineamento valoriale con le nuove generazioni, l'instabilità geopolitica e i crescenti limiti nella filiera produttiva.

La creatività come variabile sistemica nei futuri del lusso

Nel pensare ai futuri del lusso, il rischio più comune è quello di adottare uno sguardo centrato esclusivamente su prodotti, consumatori e mercati. Tuttavia, ciò che distingue strutturalmente il settore rispetto ad altri ambiti industriali è la funzione creativa. Non si tratta di un mero stile espressivo, né di una leva estetica accessoria: la creatività è la componente fondativa attraverso cui si generano desiderabilità, identità e valore culturale. È, in sintesi, ciò che consente al lusso di "produrre senso", prima ancora che oggetti. In questa prospettiva, il mio lavoro si interroga non solo su *quali* futuri possano delinearci per il settore, ma su chi potrà determinare cosa sia lusso nel 2050. Ho quindi inserito la creatività all'interno della riflessione sistemica una funzione strategica da analizzare attraverso

scenari di concentrazione/distribuzione del potere economico. La domanda implicita diventa: la creatività sarà ancora nelle mani di singoli designer-star o verrà delegata, condivisa, automatizzata, disintermediata?

In questo senso, la mia griglia di scenario non si limita a confrontare livelli di emissioni o geopolitica, ma mette al centro la produzione culturale e simbolica del lusso. E lo fa proponendo una lettura in cui la creatività si intreccia con i modelli di governance economica, i driver tecnologici e le trasformazioni socio-ambientali. Il modello ETUI, da cui prendo ispirazione, viene così adattato per restituire una lettura settoriale in grado di far emergere la creatività come *variabile sistemica*, al pari dell'energia o della finanza in altri ambiti industriali.

Approccio metodologico e adattamento del modello ETUI

Nella mia ricerca ho adottato come struttura metodologica di riferimento il framework sviluppato da Christophe Degryse, Bruno Ponce de Leão de Castillo e Philippe Lustig per l'ETUI – European Trade Union Institute nel 2023. L'ETUI è un think tank europeo legato alla Confederazione europea dei sindacati, che si occupa di analizzare i cambiamenti strutturali nel lavoro, nell'economia e nella società attraverso una lente anticipante e sistemica. Il documento a cui mi riferisco, "The World(s) We Want – Scenarios for 2050", propone un esercizio di scenario planning volto a riflettere sul futuro del lavoro in Europa, partendo da una domanda esplicita: che tipo di società vogliamo costruire da qui al 2050?

Il framework metodologico adottato si basa su una classica matrice 2x2, costruita a partire da due variabili indipendenti e strategicamente rilevanti: (1) grado di contenimento del cambiamento climatico; (2) livello di disuguaglianza economica. Nel mio adattamento, mantengo l'asse relativo al cambiamento climatico, declinandolo però in funzione delle sue implicazioni per il lusso (materie prime, filiere, sostenibilità produttiva), mentre il secondo asse viene reinterpretato: al posto di una disuguaglianza economica a livello globale, ci concentriamo sulla concentrazione di potere economico all'interno del settore.

Questa scelta risponde a una precisa esigenza: nel lusso contemporaneo, non è tanto la distribuzione della ricchezza tra individui a determinare gli scenari futuri, quanto la concentrazione della capacità decisionale, creativa e industriale in poche holding multinazionali. Quattro gruppi

(LVMH, Kering, Richemont, Tapestry/Capri) controllano una parte significativa del valore del mercato globale. La concentrazione del potere economico incide non solo sulla distribuzione dei profitti, ma soprattutto sulla definizione stessa di cosa sia lusso, chi abbia il diritto di produrlo e quali narrazioni vengano veicolate.

La matrice 2x2 e i quattro scenari

La matrice 2x2 combina:

- sull'asse orizzontale: *Climate Change – Moderate vs. Climate Change – Out of Control*;
- sull'asse verticale: *Diffused Economic Power vs. Concentrated Economic Power*.

I quattro scenari risultanti sono:

- *Crafted Societies* (Climate Moderate / Power Diffused): Un futuro relazionale e rassicurante, in cui piccoli hub locali preservano la memoria emozionale del brand. Le decisioni sono distribuite, e la creatività si sviluppa in reti collaborative. Le aziende co-progettano con i territori, recuperano artigianato e costruiscono supply chain circolari.
- *Avatar*: una ex fashion designer oggi guida un micro-collettivo di artigiani digitali in Umbria. Vive in una community energeticamente autosufficiente e interconnessa. Ogni mattina, si confronta in piazza con gli altri creatori, condividendo pattern, idee e materiali, prima di tornare al suo atelier dove rielabora pezzi d'archivio con l'aiuto di una AI vocale. L'estetica è radicata nei codici locali ma rinnovata da tecnologie etiche e partecipative. Nessuna celebrità, solo identità condivise.
- *Tech-Chic Collectives* (Climate Out of Control / Power Diffused): Scenario fluido e instabile. Collettivi creativi decentralizzati utilizzano AI generativa, modelli di DAO e ambienti immersivi per bypassare le strutture tradizionali. Il lusso diventa accessibile a nuovi soggetti, ma la governance è fragile.

Avatar: una fashion strategist trentenne vive in un hub creativo tra Barcellona e Lagos. Condivide il suo tempo tra progetti indipendenti e sessioni di co-design aumentato con creativi di Seoul e Medellín. La sua routine include call sincronizzate su cloud sensoriali, sviluppo di materiali bio-hackati e test sulla coerenza narrativa con brand

- emergenti. Vive in una struttura sostenibile, connessa e fluida, dove la leadership è distribuita e la moda è remix continuo.
- *Eco-Oracless* (Climate Moderate / Power Concentrated): Futuro elegante, iper-curato e tecnologicamente ottimizzato, dominato da pochi attori globali che guidano la transizione verde con una forte regia centralizzata. L'AI diventa uno strumento per garantire coerenza creativa con l'identità del brand.
 - Avatar: nel cuore della Provenza, una archivista creativa vive e lavora in una "cittadella verde", un'ex tenuta nobiliare trasformata in laboratorio del lusso rigenerativo. La sua giornata comincia con una passeggiata tra serre aromatiche e continua davanti a un cruscotto AI che monitora il sentiment globale verso la nuova collezione. Usa moodboard coerenti con la memoria emozionale del brand, in dialogo costante tra natura, tecnologia e passato
 - *Luxury Bunkers* (Climate Out of Control / Power Concentrated): Futuro iper-esclusivo, in cui pochi eletti si rifugiano in ecosistemi protetti, iper-tecnologici e separati dal mondo. La creatività è guidata da algoritmi predittivi e l'emozione viene sostituita da protocolli di "emotional cooling".
 - Avatar: nel 2050, l'erede di una dinastia del lusso vive protetta in un bunker sotterraneo high-tech sotto le Alpi svizzere. La sua giornata si apre con una sessione di meditazione immersiva in una XR Zen Room. Coordina da remoto un team di avatar e advisor nella "Holographic Olfactory Hall", dove supervisiona l'algoritmo proprietario che genera capsule collection per i marchi di famiglia. Il mondo esterno è tossico, ma il suo presente è filtrato da realtà aumentate perfette e una sicurezza assoluta.

Analisi dei segnali e delle vulnerabilità

Ogni scenario è stato costruito a partire da segnali deboli già osservabili nel presente (es. NFT e digital fashion, creatività algoritmica, archive remix, decentralizzazione delle community) e da wild cards (es. furto dell'archivio creativo, rinuncia dei giovani a TikTok, sostituzione degli stilisti con AI). Alcuni cigni neri (es. morte improvvisa dello stilista, nuove pandemie globali) completano la griglia di vulnerabilità sistemica.

Conclusioni e implicazioni operative

Questa ricerca ha proposto un adattamento settoriale del modello ETUI al comparto del lusso, costruendo una matrice di quattro scenari futuri per il 2050. L'obiettivo non era prevedere il futuro del lusso, ma offrire una mappa cognitiva per navigarlo, stimolando un pensiero critico e prospettico in un settore che tende spesso alla reiterazione del presente.

Attraverso l'adozione di due assi, il grado di contenimento del cambiamento climatico e la concentrazione del potere economico tra le imprese del settore, ho generato quattro mondi simbolici in cui testare, stressare e mettere in discussione le attuali forme di produzione creativa, consumo simbolico e governance aziendale nel lusso.

Il focus sulla creatività come risorsa strategica emerge come una delle chiavi di lettura centrali: in ciascuno scenario, il destino del pensiero creativo – la sua origine, la sua legittimità, la sua distribuzione – cambia profondamente, evidenziando quanto le scelte strutturali di oggi (in termini di modelli di business, investimenti, formazione, governance) influenzeranno non solo *cosa* sarà considerato lusso, ma soprattutto *chi* avrà il potere di definirlo.

In questo senso, il modello proposto non è solo uno strumento descrittivo, ma può essere utilizzato in modo operativo dalle imprese del lusso come strumento di autovalutazione strategica, per:

- testare la coerenza del proprio modello di business rispetto agli scenari futuri;
- valutare il grado di vulnerabilità o resilienza dei propri asset creativi e produttivi;
- sviluppare strategie differenziate per scenari divergenti, evitando approcci one-fits-all.

Infine, questa ricerca apre almeno tre direzioni future:

- *Applicazione pratica*: come integrare questi scenari nei processi di decisione strategica delle imprese?
- *Evoluzione dei parametri*: quali nuove variabili potrebbero emergere nei prossimi anni e rendere obsoleti gli assi qui proposti?
- *Estensione settoriale*: come si adatterebbero questi scenari ad altri settori adiacenti (es. beauty, hospitality, design), dove la creatività è centrale ma le logiche di mercato sono differenti?

In un momento storico segnato da crisi sistemiche, l'immaginazione strategica non è un esercizio di fantasia, ma una responsabilità epistemi-

ca. Ripensare il futuro del lusso, oggi, significa contribuire a ridisegnare le forme del desiderio, del valore e dell'identità in un mondo sempre più incerto, ma non privo di possibilità.

Bibliografia

- Bain & Company, *Luxury Goods Worldwide Market Study 2023*, Bain & Company in collaborazione con Fondazione Altagamma, 2023: <https://bit.ly/4jwIYXP>.
- Business of Fashion, McKinsey & Company, *The State of Luxury Goods in 2025*, The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2025: <https://bit.ly/4q9MNVf>.
- Dator J., *Alternative futures at the Manoa School*, “Journal of Futures Studies”, vol. 14, n. 2, 2009.
- Ponce de Castillo A., Lustig M., *Europe 2050: Four scenarios for a future in flux*, ETUI Research Paper – Report 2023.05, European Trade Union Institute (ETUI), Bruxelles, 19 giugno 2023: <https://ssrn.com/abstract=4483871> (Report ETUI n. 2023.05).
- Tuomi I., *The futures of futures studies*, “Futures”, vol. 34, n. 3.
- WGSN, *Trend Reports on Fashion Futures*, WGSN International Ltd., 2023.

One Taste Fits All

di Christophe Roux-Dufort

La periferia si estende a perdita d'occhio, bruciata, caotica, inquietante. Una coltre violacea a bassa quota, alimentata dagli incendi sporadici delle vecchie installazioni industriali, appesantisce l'atmosfera per decine di chilometri tutt'intorno. La vita si apre ancora un passaggio stretto e improbabile. Frammenti vegetali ricordano che in passato zone boschive facevano respirare la città prima del collasso. Animali randagi e imprevedibili brulicano nelle strade dissestate. In periferia, dove la nube si dirada, enormi grattacieli stonano con il paesaggio calamitoso. Torri agricole moderne, circondate da recinti costellati di telecamere di sorveglianza, svettano. Assomigliano a giardini pensili in assenza di gravità sopra campi di alghe geneticamente modificate, il cui verde artificiale evoca il malinconico ricordo di un'era passata in cui gli esseri umani attraversavano foreste e praterie. All'interno di queste fattorie verticali, il crepitio incessante delle bio-stampanti sovraccarica l'udito degli operatori incaricati di supervisionare la produzione giornaliera di *synthesium*. Nel corridoio che conduce al centro delle operazioni della fattoria #2, Ken Morvak, magnate di NutriCore, assume l'aria di un guru mentre un piccolo gruppo di ristoratori lo segue religiosamente pendendo dalle sue labbra.

«Gli ingredienti che compongono il *synthesium* sono spinti da un sistema ad aria compressa nei tubi che vedete sopra di voi» (una decina di teste si alzano contemporaneamente verso l'alto), «per poi entrare nel miscelatore e formare il gel che viene poi distribuito dal ripartitore verso centinaia di bio-stampanti».

Ken Morvak immerge la mano in un contenitore dove è depositato un gel vischioso e lo esibisce magistralmente agli occhi del gruppo esterrefatto. Prima che la sostanza trabocchi dalle sue dita gonfie per il calore, la lascia cadere nel bacino. Un rumore molle, simile al risucchio di una ventosa, solleva un mormorio di disgusto tra gli chef.

«Un po' di rispetto per la mano che vi nutre!» esclama Ken Morvak. «Senza il *synthesium*, che, a giudicare dalle vostre smorfie schizzinose, vi fa rivoltare lo stomaco, non sareste nessuno».

Marco Giardina, uno degli chef del piccolo gruppo, sfida il disappunto di Morvak e gli pone la domanda che fa infuriare.

«E... possiamo conoscere la composizione del synthesium?»

Morvak gli lancia uno sguardo ammirato. Erano in pochi a osare avventurarsi su quel terreno e ancora meno a tenergli testa in quel modo. Distoglie lo sguardo, finge di non aver sentito e continua.

«Le bio-stampanti si occupano quindi di formare, scolpire, tagliare, colorare, aromatizzare, speziare... il gel di synthesium in base alle richieste personalizzate che ci vengono inviate attraverso gli ordini elettronici che fate voi e che miliardi di esseri umani ci inviano ogni giorno per nutrirsi».

Si gira verso uno degli apparecchi e afferra ciò che sembra una coscia di pollo, come quelle che si trovavano prima del collasso.

«*Frango*¹ “alla portoghese”» annuncia come un cameriere che presenta i piatti in un ristorante stellato. «A parte alcuni coloranti e aromi artificiali aggiunti, questo pezzo non è altro che un ammasso di synthesium».

Gli chef non fanno in tempo a riprendere fiato che Morvak si dirige verso un'altra stampante e prende alcuni fagioli che galleggiano in una zuppa rossastra.

«*Chili con carne*... Questi fagioli... synthesium amalgamato con un indurente alimentare... La salsa, ancora synthesium, liquefatta, colorata...»

«È prodigioso!» esclamano in coro con un tono di compiacenza che rasenta la sottomissione. Marco Giardina si astiene da qualsiasi manifestazione.

«E non avete ancora visto nulla» dice Morvak con un sorriso trionfante. Scruta il piccolo seguito. Non credete certo che vi abbia fatto venire in questo santuario protetto solo per mostrarvi come si nutre l'umanità.

Un silenzio imbarazzante accompagna l'effetto dell'annuncio di Morvak. Il silenzio diventa un abisso verso il quale tutti si sentono progredire lentamente fin dall'inizio della visita ai laboratori NutriCore, condotta con fermezza da colui che domina l'alimentazione mondiale.

«Che cosa direbbero i vostri clienti se scoprissero questi retroscena a cui avete accesso per la prima volta? Se capissero che, da chef, avete solo il titolo e che l'unica cosa che siete ancora in grado di fare è impiattare synthesium già preparato dalle fattorie NutriCore? Siete stelle morte da tempo e io sono colui che permette alla vostra luce di sopravvivere ancora un po' agli occhi dei vostri clienti».

¹ Pollo in portoghese

Questo brusco richiamo alla realtà, condito con un pizzico di ricatto, ha l'effetto di una pugnalata. È vero che l'avvento del *synthesium* aveva relegato l'arte culinaria a semplici assemblaggi di preparazioni fornite da NutriCore. Da allora, queste antiche glorie stellate, ex-Mozart del gusto e virtuosi delle materie prime, si accontentavano del misero ruolo di aiutanti di cucina al servizio della catena *Nexus dei sapori*, ristoranti iper-selezionati, ammiraglia di NutriCore nel lucroso mercato della gastronomia nostalgica.

Nei sotterranei delle torri agricole, sale da cena lussuose erano state allestite sotto volte dallo stile medievale. Colme di una schiera di maître d'hotel snob, accoglievano una ristretta clientela d'élite spinta dalla nostalgia per il cibo del passato. Desideravano ritrovare i sapori, le consistenze e le fragranze di ciò che, per i più anziani, aveva accompagnato la loro infanzia. I *Nexus dei sapori* si presentavano quindi come gli unici luoghi sul pianeta dove pietanze autentiche, preparate a partire da campioni di materie prime del vecchio mondo, ricordavano la dolcezza e il conforto dei piatti materni e il genio del gusto che personalità eccezionali avevano sviluppato prima del collasso. Si raccontava che le fattorie agricole NutriCore fossero riuscite a conservare questo patrimonio culinario grazie a procedimenti genetici e agricoli avanzati, all'interno di bolle ecologiche che ricreavano le condizioni atmosferiche del vecchio mondo. Per ragioni di sicurezza, nessuno, a parte il personale autorizzato di NutriCore, poteva accedere a questo ultimo museo alimentare conosciuto come *l'Arca culinaria*. Gli stabilimenti *Nexus dei sapori* avevano ottenuto un successo senza precedenti giocando su questa nostalgia gustativa e attiravano un flusso incessante di clienti pronti a pagare cifre colossali per uno spezzatino e un purè di patate annaffiati da un Bordeaux d'annata.

Le retrovie di questa commedia erano tuttavia molto lontane dal riflettere la pretesa archeologica vantata da NutriCore. Il collasso e le condizioni climatiche incendiarie consentivano infatti di contare solo sulle specie endemiche per nutrire il pianeta: insetti e alghe. Questi costituivano i componenti essenziali del gel di *synthesium*. Il menu dei *Nexus dei sapori* offriva quindi una gamma di piatti rari proposti da chef rinomati, senza che i clienti avessero la minima idea che i banchetti di cui godevano fossero modellati ai piani superiori da bio-stampanti al *synthesium*. I

ristoratori ne ricavano certo tutto il prestigio, ma rimanevano semplici manovali in cucina. Gli ordini venivano presi dai maître d'hotel tramite un'interfaccia che inviava la richiesta al centro operativo della fattoria locale. Gli operatori lanciavano quindi i programmi di stampa preregistrati. In pochi minuti, il crepitio delle stampanti saturava lo spazio, poi i piatti venivano consegnati pochi piani più in basso sul tavolo dei clienti esigenti dei *Nexus*, a nome dello chef che gestiva il ristorante.

Morvak si diverte a osservare i volti abbattuti dei suoi interlocutori.

«Non siate terrorizzati. Oggi vi offro l'opportunità di tornare a essere stelle vive... Con questo...»

Sul fondo del laboratorio uno schermo si abbassa mentre un proiettore incassato nelle pareti bianche della stanza fredda mostra l'elenco dei nomi degli chef presenti, ordinati alfabeticamente. Di fronte a ogni nome apparivano cinque stelle grigie.

«Vi presento *Epikure*, l'intelligenza artificiale gastronomica che farà di voi le nuove stelle dell'alta cucina al synthesium.»

L'ultima innovazione di NutriCore, *Epikure*, era stata concepita per rispondere alle preoccupazioni di Ken Morvak riguardo alle lamentele accumulate sulla mancanza di raffinatezza e diversità nei sapori dei piatti offerti. Da diversi mesi circolavano voci e cresceva il dubbio sull'autenticità dell'esperienza offerta dalla rete *Nexus dei sapori*. Considerato il potere e l'influenza esercitati da alcuni clienti abituali, la minaccia di una scoperta delle malversazioni aumentava. Per tutti questi delusi, il cibo mancava di vita, emozione e memoria sensoriale. Alla fine di ogni pasto, erano sazi, certo, ma si sentivano vuoti, come se l'anima del cibo sfuggisse loro.

«Da oggi *Epikure* ottimizzerà ciascuno dei vostri piatti grazie ad algoritmi. Questa favolosa intelligenza incrocia milioni di ricette antiche, dati di psicologia del gusto e valutazioni in tempo reale delle esperienze gustative dei nostri clienti grazie a una rete di telecamere a riconoscimento sensoriale. Ci permetterà di adattare in tempo reale i piatti che stampiamo per modellare al millimetro l'universo sensoriale e mnemonico atteso dai nostri clienti.»

Marco Giardina non resiste più e si alza di nuovo.

«Con questa macchina ci spoglia definitivamente di tutti i nostri talenti. Come osa dire che ci restituirà le nostre stelle?»

Il magnate del cibo osserva il ribelle e accenna un sorriso.

«Perché *Epikure* permetterà anche di stabilire una classifica gastronomica dei migliori chef assegnando stelle sensoriali basate sulla vostra creatività algoritmica?».

«Creatività algoritmica?» replica il ribelle, sbalordito di fronte alla freddezza tecnocratica del suo interlocutore.

«Esattamente. Metterete la vostra creatività al servizio dei moduli culinari di *Epikure* per creare sapori e combinazioni inedite?».

«Sciocchezze! Non abbiamo nessuna materia prima, nessuna spezia, nulla! Per creare, abbiamo bisogno di pelare, manipolare, tagliare, assaggiare, impastare... di usare i nostri sensi! Chiederebbe a un artista di dipingere una tela senza pittura?»

Morvak non si muove di un millimetro. Ha altri piani per quel disturbatore. Nel frattempo, smorza il suo ardore con argomenti tanto freddi quanto i muri del laboratorio.

«*Epikure* integra moduli di virtualizzazione capaci di riprodurre in 3D qualsiasi ingrediente del vecchio mondo e di testare tutte le combinazioni possibili di sapori sulla base di una serie di indicatori e punteggi gustativi. Da questi parametri potrete dedurre l'efficacia e la pertinenza delle vostre creazioni secondo le aspettative dei clienti per le quali disponiamo anche di diversi marcatori. *Epikure* si occuperà poi di stabilire i programmi di bio-stampa per produrli a partire dal gel di *synthesium*. I piatti porteranno la vostra firma. Più saranno ben congegnati secondo le leve psicologiche del gusto dei consumatori, meglio saranno soddisfatte le aspettative sensoriali. Alla fine di ogni periodo, *Epikure* stilerà l'elenco degli chef stellati della rete *Nexus dei sapori* su una scala da uno a cinque in base al ritorno delle esperienze gustative dei clienti dei diversi stabilimenti. Ecco a cosa serve questa lista».

Morvak indica lo schermo su cui è esposto l'elenco degli chef.

«Ogni anno, l'ultimo di questa lista si unirà alla schiera degli anonimi senza risorse che mangiano direttamente il *synthesium* in gel per sopravvivere in questo inferno».

Ken Morvak si delizia della costernazione del suo pubblico, poi conclude.

«E alla fine ne rimarrà uno solo... Questo avrà l'immenso privilegio di diventare il creatore capo della rete *Nexus dei sapori*. Ora, andatevene! E mettetevi subito al lavoro».

Ecco l'abisso. Ora sono sul bordo del precipizio e Morvak ha appena

chiesto loro di fare un passo avanti. Devastati da questo macabro concorso in stile reality show del vecchio mondo, gli chef si accalcano nel corridoio per raggiungere l'uscita. Dietro di loro... una voce del boss fa temere il colpo di grazia.

«Tu!»

Tutti si girano e si chiedono a chi si stia rivolgendo.

«Sì! Tu!» ripete Morvak indicando colui che aveva osato sfidare la sua autorità. «Tu resti qui. Gli altri, via!»

Quando il gruppo si dissolve, i due uomini si guardano in cagnesco per un momento.

«Alla fine... ne rimarrà uno solo» sussurra Morvak.

«Sì... Ho capito. Ho...»

«Sarai tu a restare. Sarai tu a vincere ogni anno fino alla scomparsa degli altri».

«Ne dubito» dice Marco Giardina senza scomporsi. «Sono il meno esperto del gruppo».

«È vero» ammette Morvak. «Ma avrai un vantaggio».

Morvak indica una porta situata sul lato opposto del laboratorio.

«Seguimi».

Curioso e diffidente, Giardina segue le orme di Ken Morvak, il cui aspetto pacato contrasta con l'arroganza di pochi minuti prima. I due uomini si addentrano nel corridoio illuminato da neon. Morvak posa la mano sulla maniglia.

«Pronto?»

Giardina annuisce e Morvak apre la porta. Una luce soffusa emerge. Contrasta con l'artificialità senz'anima del laboratorio e inizia a riempire il corridoio di strisce colorate che inondano l'ambiente di una luminosità naturale che ricorda i tramonti del vecchio mondo- Accecato e sbalordito, Giardina fa due passi indietro.

«L'*Arca culinaria!*» esclama Morvak.

A bocca aperta, Marco Giardina fatica a formulare due parole per esprimere ciò che prova.

«Esiste davvero...»

«Sì, esiste davvero» lo rassicura Morvak. «Gli ingegneri di NutriCore hanno lavorato duramente per conservare questo patrimonio».

«A cosa serve tutto questo?»

«Per dominare una forza, bisogna anche controllare la forza opposta. Non permetterò a nessuno di sollevarsi contro il synthesium. Ma il giorno

in cui la rivoluzione tuonerà per riportare il gusto sulle tavole, io terrò entrambe le estremità delle leve del gusto umano. Volevi creare? Allora crea!»

Autorə

Eleonora Barelli, fisica di formazione, è Head of Education and Foresight presso Fondazione IFAB, dove guida attività di ricerca, formazione e foresight sui trend emergenti e sulle applicazioni dell'intelligenza artificiale. In precedenza è stata professoressa a contratto nei corsi di laurea in Fisica e Scienze della Formazione Primaria e post-doc nell'ambito dell'educazione scientifica interdisciplinare.

Barbara Bazzanella è Innovation Foresight Officer presso la Fondazione Hub Innovazione Trentino (HIT), dove si occupa di progetti legati all'innovazione e al foresight. Laureata in Scienze Cognitive e dottoressa di ricerca in Psicologia, ha oltre dieci anni di esperienza in ricerca applicata, user experience, design e rappresentazione della conoscenza.

Roland Benedikter è direttore del Centro di Studi Avanzati e titolare della cattedra UNESCO per l'Anticipazione Interdisciplinare e la Trasformazione Globale-Locale presso l'istituto di ricerca per le scienze sociali applicate European Academy / Eurac Research di Bolzano. Membro dell'Accademia Europea delle Scienze e delle Arti, è stato membro del "Future Circle" del Ministero tedesco dell'Istruzione e della Ricerca BMBF che ha fornito consulenza al governo federale tedesco dal 2019 al 2023.

Luca Bonisoli, saggista e ricercatore indipendente, è architetto strutturista e si occupa di ingegneria industriale e sicurezza strutturale, con focus su normative europee, dissipazione sismica e architetture ibride rack-carpenteria. Tra le sue pubblicazioni: *Caos, mente, rugby. Il rugby come metafore delle dinamiche mentali* (2025).

Junio Caselli è autore e consulente su cognizione organizzativa e decisione strategica. Lavora sul rapporto tra epistemologia, decisione e organizzazione e studia le imprese come sistemi cognitivi, analizzando gli effetti dell'intelligenza artificiale sulla produzione di senso e sulla responsabilità decisionale.

Mattia Cipriani è sociologo e politologo e lavora per il Ministero dell'Interno. I suoi interessi di ricerca si concentrano sulla governance pubblica, il cambiamento istituzionale e le implicazioni sociali e politiche della trasformazione digitale,

con particolare attenzione all'intelligenza artificiale, alla pubblica amministrazione e alla responsabilità democratica.

Mario Cusmai Master di II livello in Previsione sociale, LEGO® SERIOUS PLAY® e MTa® experiential learning facilitator, lavora in INAPP su metodologie formative innovative nella cornice del Life Long Learning. Referente, per conto del Centro Italiano per l'Apprendimento Permanente, dell'area foresight e futures literacy.

Mara Di Berardo è co-presidentessa del Nodo Italia del Millennium Project, think-tank globale di cui è Direttrice di Communications. È anche Responsabile di Comunicazione per il Foresight Europe Network, membro dell'Advisory Board di Lifeboat Foundation e del comitato scientifico dell'Alternative Planetary Futures Institute.

Lisa Di Giulio è Junior Advisor presso il Copenhagen Institute for Future Studies. Master in Resilienza Socio-Ecologica allo Stockholm Resilience Centre, dove ha condotto una ricerca su visioni del futuro per una Riserva della Biosfera italiana, ha inoltre lavorato su progetti di sviluppo rurale e conservazione forestale nell'Amazzonia ecuadoriana.

Ferruccio Diozzi, consulente in sistemi bibliotecari e informativi, è vicepresidente dell'associazione Amici di Città della Scienza, direttore di "AIB Notizie", membro della Commissione di Attestazione dell'AIB. Tra le sue ultime pubblicazioni: *Come garantire la continuità operativa in biblioteca* (2021), *L'innovazione in biblioteca* (2022), *Fantascienza. Guida a un genere cinematografico* (2025).

Maria Fabiani è ricercatrice e valutatrice strategica. Il suo lavoro combina approcci partecipativi di foresight, valutazione dello sviluppo e narrativa per supportare le istituzioni pubbliche nella gestione della complessità, dell'incertezza e della responsabilità a lungo termine. Esperta nella progettazione e nella valutazione di iniziative finanziate dall'UE e basate sul territorio, collabora regolarmente con le amministrazioni pubbliche italiane ed europee.

Danilo Grasso è dottorando di ricerca presso il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università di Foggia. Ha conseguito la laurea magistrale in Filologia, Letterature e Storia nel 2021. Il suo progetto di ricerca si focalizza sull'analisi dei megatrend e del pensiero previsionale per i docenti nel prossimo futuro, attraverso la progettazione e la realizzazione di Future Labs.

Carolina Guajana è docente di luxury brand management e responsabile della

divisione Fashion Business presso l'Istituto Marangoni di Milano. Dottoranda in Strategic Technology Management presso l'International School of Management (ISM) di Parigi, i suoi interessi di ricerca includono il foresight strategico, l'IA nei settori creativi, l'heritage semiotico dei brand di lusso.

Michelangelo Pascali è Professore associato di Sociologia del diritto e della devianza presso il Dipartimento di Scienze sociali dell'Università di Napoli "Federico II". È membro di numerosi centri di ricerca, fra cui il Laboratorio interdisciplinare di ricerca sulle mafie e sulla corruzione. È iscritto all'Albo dell'Ordine degli Avvocati di Napoli. Fra le sue pubblicazioni: *Lo specchio nero del diritto. Conformità e trasgressione tra potenziamento tecnologico e giustizialismo sociale* (2022).

Roberto Paura è presidente della Fondazione IIF-Italian Institute for the Future e direttore della rivista *Futuri*. Insegna Introduzione alla previsione strategica all'Università di Trento e Anticipazione tecnologica all'Università di Udine. Tra le sue pubblicazioni: *Occupare il futuro. Prevedere, anticipare e trasformare il mondo di domani* (2022) e con Stefano Oliva *Simone Weil. Dieci idee per domani* (2025).

Joice Preira è esperta in anticipazione strategica e analista di consumer insights con focus sulla previsione sociale. È presidente dell'ALAF, Associazione Latina di Futuri, organizzazione internazionale per la diffusione del pensiero anticipante in America Latina. Insegna Speculative Design e Foresight in Brasile. È coordinatrice dell'Advisory Board della Fondazione IIF-Italian Institute for the Future.

Claudia Poppi è pedagogista per adulti, futurista e facilitatrice. Progetta strategie che integrano dimensioni umane, organizzative e di business. Competenze sistemiche attraverso l'approccio PNEI, PsicoNeuroImmunoEndocrinologia, che studia le relazioni tra i grandi sistemi di regolazione dell'organismo umano e la neurosemantica come leve per orientare i futuri delle persone e delle organizzazioni.

Mario Rafaniello è Dottore di ricerca in Diritto comparato e processi di integrazione presso l'Università della Campania "L. Vanvitelli", dove è stato Cultore della materia in Diritto internazionale ed europeo per il turismo e si è laureato con lode in Relazioni internazionali e Scienze della politica.

Christophe Roux-Dufort è Professore ordinario all'Università Laval del Quebec ed esperto internazionale di gestione delle crisi. In precedenza è stato docente di gestione strategica presso la Lyon School of Management. È co-autore dell'*Inter-*

national Handbook of Organizational Crisis Management. Autore di romanzi di speculative fiction, tra cui *L'algorithme de Rebecca Mendelson* (2022).

Rocco Scolozzi, PhD., ricercatore freelance, futurista e facilitatore professionista, docente a contratto di Pensiero Sistemico e Metodi di Previsione Strategica presso l'Università di Trento e di Trieste, socio-fondatore di SKOPiA Anticipation Services, membro APF - Association of Professional Futurists e System Dynamics Society.

Giada Sechi è Junior Project Manager & Researcher presso Fondazione IFAB, dove si occupa delle attività dell'Osservatorio sulle tendenze e applicazioni del Supercalcolo. Ha conseguito una laurea magistrale in Governance e Politiche dell'Innovazione Digitale, dopo una laurea in Relazioni Internazionali.

Eleonora Speciali è una Imaginative Leadership Coach. Unisce esperienze nella consulenza e come HR manager per supportare individui, gruppi e team a immaginare e realizzare la propria visione e a coltivare power skills necessarie per governare contesti complessi e di cambiamento.

Agnese Vellar è una Mindful Marketer e Innovation Consultant. Attualmente è Marketing Manager presso Orbyta Tech. Ha svolto attività di ricerca e formazione presso il Politecnico e l'Università di Torino.

Mauro Ventola è presidente del Centro per la Trasformazione Ontologica e fondatore dell'ontofenomenologia generale, disciplina dedicata allo studio dei processi trasformativi in senso ontologico-esistenziale. È stato Direttore del Centro di Psicotesi di Napoli dell'Istituto fondato da Roberto Assagioli. Dirige per Armando Editore la collana "Trasformazione Ontologica".

FUTURI n. 24

Rivista italiana di futures studies

Anno XII / Dicembre 2025

Semestrale

ISSN 2284-0923

www.futuri-journal.org

Direttore:

Roberto Paura

Comitato editoriale:

Giulia Cimini

Adriano Cozzolino

Gabriele Giacomini

Luigi Somma

Comitato scientifico:

Laura De Vito (coordinatrice)

Giuseppe Annacontini, Adam Arvidsson, Roland Benedikter

Gianluca Bocchi, Mario Bolzan, Antonio Camorrino

Riccardo Campa, Giovanni Corazza, Fabio Corbisiero

Mara Di Berardo, Simone Di Zio, Piero Dominici

Carolina Facioni, Adolfo Fattori, Lucilla Gatt

Diego Giannone, Jennifer Gidley, Vincenza Pellegrino

Elisabetta Ruspini, Erik Stengler, Oleksandr Sharov

Donato Speroni, Giuseppe Zollo

Progetto grafico e impaginazione:

Chiara Manzillo

Cover:

Fabio Caiazzo

Fondazione IIF-Italian Institute for the Future

Via Gabriele Jannelli, 390

80131 Napoli

www.instituteforthefuture.it

info@futureinstitute.it

ELEONORA BARELLI
BARBARA BAZZANELLA
ROLAND BENEDIKTER
LUCA BONISOLI
JUNIO CASELLI
MATTIA CIPRIANI
MARIO CUSMAI
MARA DI BERARDO
LISA DI GIULIO
FERRUCCIO DIOZZI
MARIA FABIANI
DANILO GRASSO

CAROLINA GUAJANA
MICHELANGELO PASCALI
ROBERTO PAURA
JOICE PREIRA
CLAUDIA POPPI
MARIO RAFANIELLO
CHRISTOPHE ROUX-DUFORT
ROCCO SCOLOZZI
GIADA SECHI
ELEONORA SPEZIALI
AGNESE VELLAR
MAURO VENTOLA

