



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA

Webinar

# Lavorare con il Futuro: verso un Governo Anticipante

Prof. Roberto Poli

Dott.ssa Elena Petrucci

Dott. Luca Miggiano  
2026

17 marzo

# Agenda

- 1 Complessità, transizione e cambiamenti**
- 2 Governo anticipante e pianificazione strategica nella costruzione di politiche pubbliche**
- 3 Metodi e strumenti: Interviste Strategiche, Ruota dei Futuri e Tre Orizzonti**
- 4 Governance anticipante e Sviluppo sostenibile**
- 5 L'opportunità di formazione offerta dal Syllabus PA**
- 6 Sessione domande e risposte**

# **Complessità, transizione e cambiamenti**

# La grande transizione

Guardatevi attorno, scegliete le variabili che più vi interessano...

- Clima
- Demografia
- Società
- Economia
- Tecnologia
- Geopolitica



# Cosa vedete?

- Tutte le variabili presentano importanti segni di cambiamento
- Questo suggerisce un cambiamento di fase, una transizione verso qualcosa di nuovo, che non riusciamo a descrivere
- Questa è la situazione che un Governo Anticipante deve gestire



# **Governo anticipante e pianificazione strategica nella costruzione di politiche pubbliche**

# Un errore da evitare

Leggere l'idea di governo anticipante come governo che fa programmazione

Se così fosse non ci sarebbe alcuna novità

L'idea di governo anticipante è molto più profonda e affronta il fatto che l'ambiente operativo attuale è diverso dall'ambiente operativo anche solo di pochi decenni fa

# Metodi e strumenti

La previsione strategica insegna  
**"come pensare al futuro"** non cosa  
pensare del futuro. Cioè parliamo di  
***metodo.***

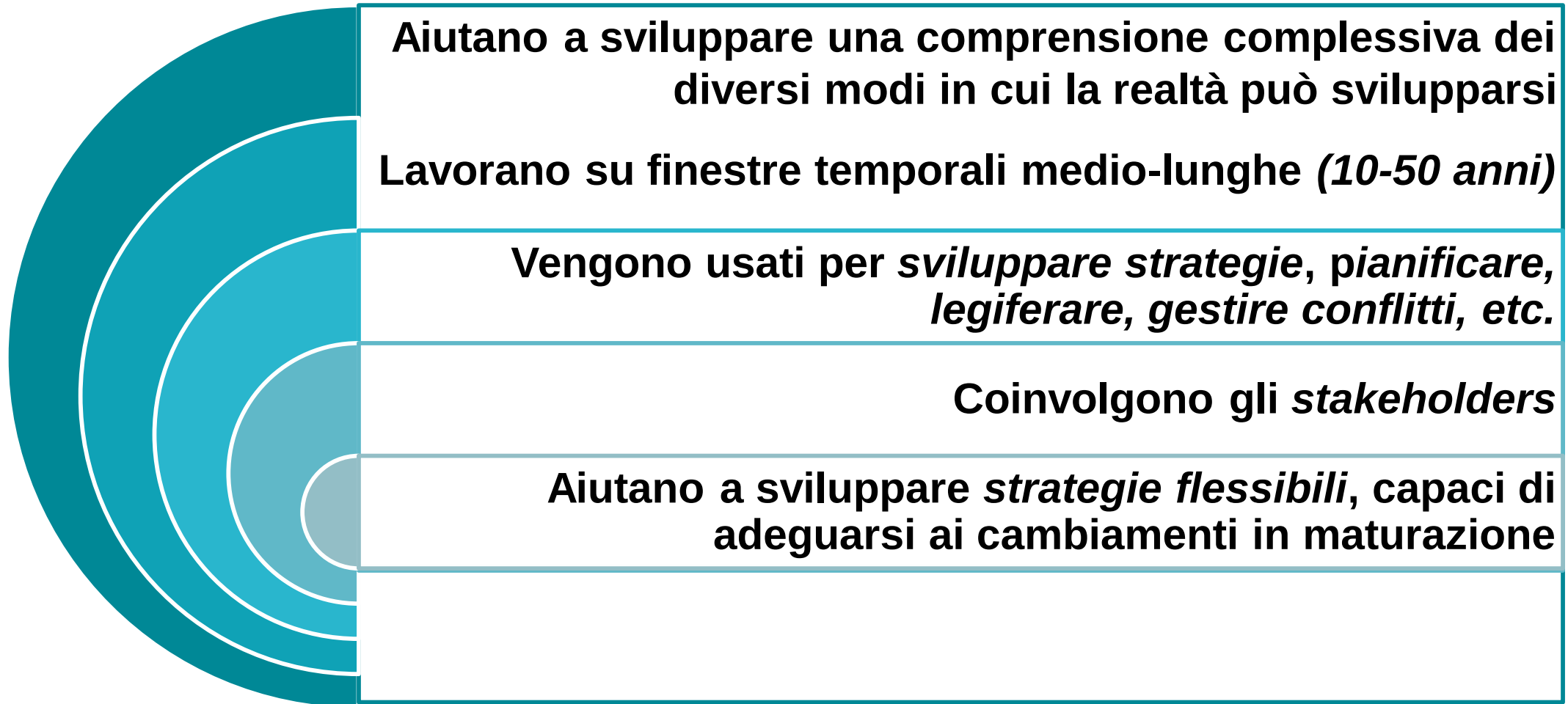
# Perché la Previsione Strategica può aiutare?

*Guardare in modo dinamico al futuro: un luogo che influenza le scelte di oggi*

*Una opportunità da cogliere per essere pronti davanti alle*



# Quali strumenti? I metodi di futuro



## **PRENDERE CONSAPEVOLEZZA DEI CAMBIAMENTI**

- identificare forze di cambiamento e segnali deboli
- raccogliere informazioni da attori informati

## **ANALIZZARE DINAMICHE DI CAMBIAMENTO**

- esplorare gli impatti futuri di una nuova politica, di un cambio di direzione organizzativa, ecc.
- stressare una strategia per verificarne la solidità
- indagare processi di cambiamento e trasformazione

## **IMMAGINARE FUTURI ALTERNATIVI**

- identificare futuri preferiti o desiderabili
- esplorare in profondità il presente per ribaltare i presupposti conosciuti e aprire a nuovi futuri
- esplorare diversi possibili sviluppi della realtà

# QUALI TIPI DI METODI ESISTONO

**Metodi quantitativi** - Si basano su rappresentazioni numeriche e loro estrapolazione (serie temporali, etc)



**Metodi qualitativi** - I metodi qualitativi sono usati quando le informazioni non sono propriamente catturabili da indicatori numerici o i dati non ci sono o non sono disponibili.

# QUALI TIPI DI METODI ESISTONO

**Metodi esplorativi** – Iniziano dal presente e si muovono verso il futuro, esplorando diverse alternative possibili



**Metodi normativi** - Iniziano selezionando un futuro considerato di particolare interesse (può essere negativo o positivo, ad es. un futuro desiderabile) per visualizzare a ritroso i passaggi che lo renderanno possibile o evitabile.

# ALCUNI ESEMPI PER...

## ...PRENDERE CONSAPEVOLEZZA DEI CAMBIAMENTI

per esempio raccogliere informazioni da attori informati

Le **Interviste Strategiche** sono interviste semi-strutturate utili a raccogliere informazioni da attori informati per far emergere spunti e idee sul futuro che potrebbero non essere mai emerse.

Passaggio cognitivo: salti continui tra presente, futuro e passato.



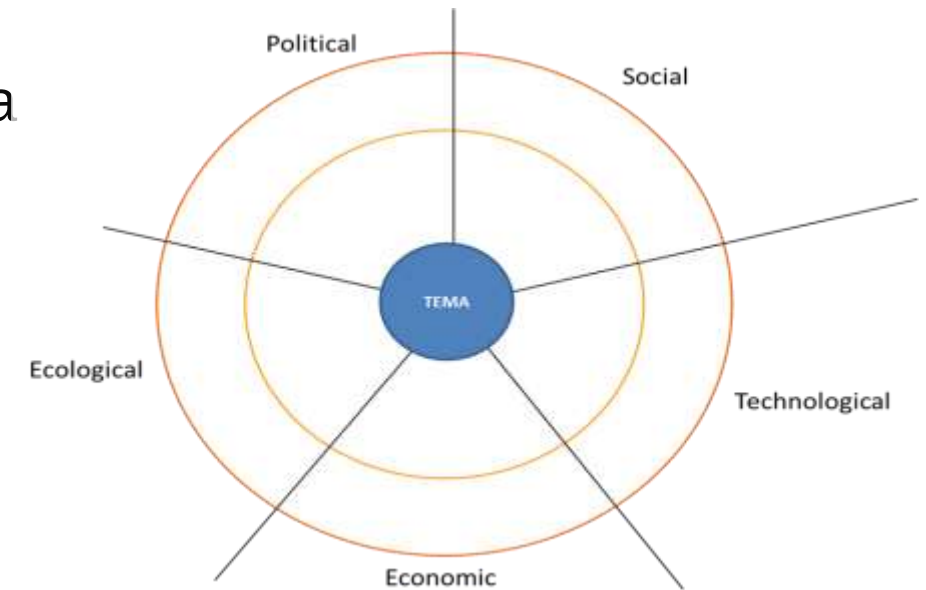
# ALCUNI ESEMPI PER...

## ...ANALIZZARE DINAMICHE DI CAMBIAMENTO

per esempio **esplorare gli impatti futuri** di una nuova politica, di un cambio di direzione organizzativa, ecc.

La **Ruota dei Futuri** è un esercizio di futuro **esplorativo**. Serve **per identificare e organizzare le conseguenze primarie, secondarie e terziarie di trend, eventi, questioni emergenti**.

Permette di visualizzare come cambiamenti rilevanti possano influenzare diversi ambiti interconnessi tra loro.



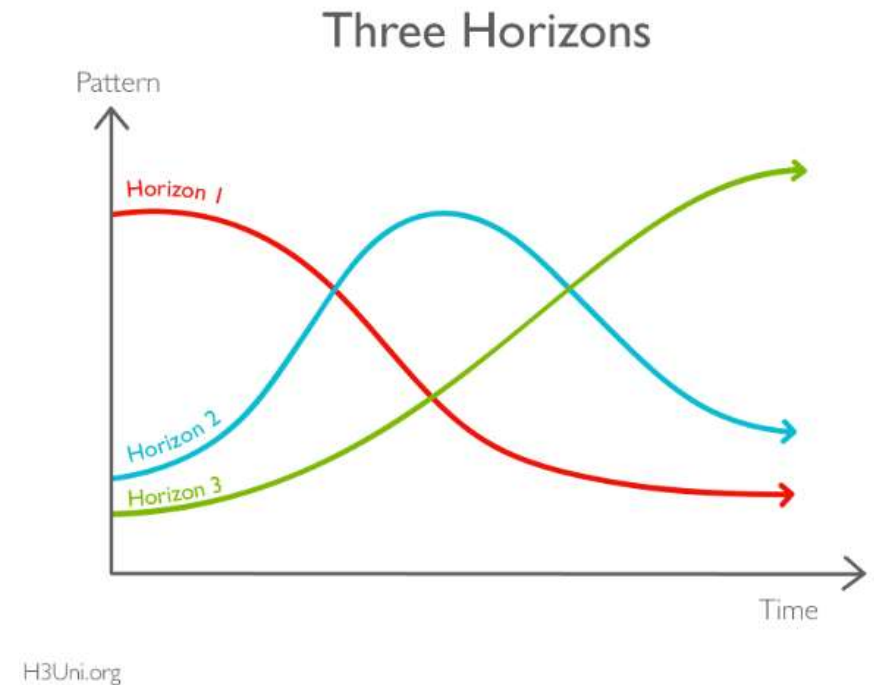
# ALCUNI ESEMPI PER...

## ...ANALIZZARE DINAMICHE DI CAMBIAMENTO

per esempio indagare processi di cambiamento e trasformazione.

Il **Tre Orizzonti** offre una comprensione più approfondita del significato di ciò che solitamente chiamiamo futuro a breve, medio e lungo termine.

Può essere utilizzato per indagare processi di cambiamento e trasformazione in qualsiasi campo per ottenere una “mappa” del potenziale trasformativo che ci consente di agire con maggiore preparazione, libertà e creatività nel presente.



# **Governance anticipante e Sviluppo Sostenibile**

# **Il dibattito pubblico, politico, e culturale in Italia è (spesso) fermo al breve termine**

- Governi (ciclo elettorale)
- Short term risk-management
- Politiche pubbliche e strategie aziendali
- Visione di breve termine

# MA LE SFIDE DEL NOSTRO TEMPO SONO DI LUNGO PERIODO

Accelerazione del **cambiamento tecnologico** e iper-connettività

Cambiamento nel paradigma della **sicurezza**

Crescente **scarsità di risorse**

Cambiamento della natura del **lavoro**

Aumento delle **disuguaglianze**

Cambiamenti **climatici** e degrado ambientale

Aumento degli **squilibri demografici**

**Urbanizzazione** continua

**Diversificazione dell'istruzione** e dell'apprendimento

Sfide per la **salute in evoluzione**

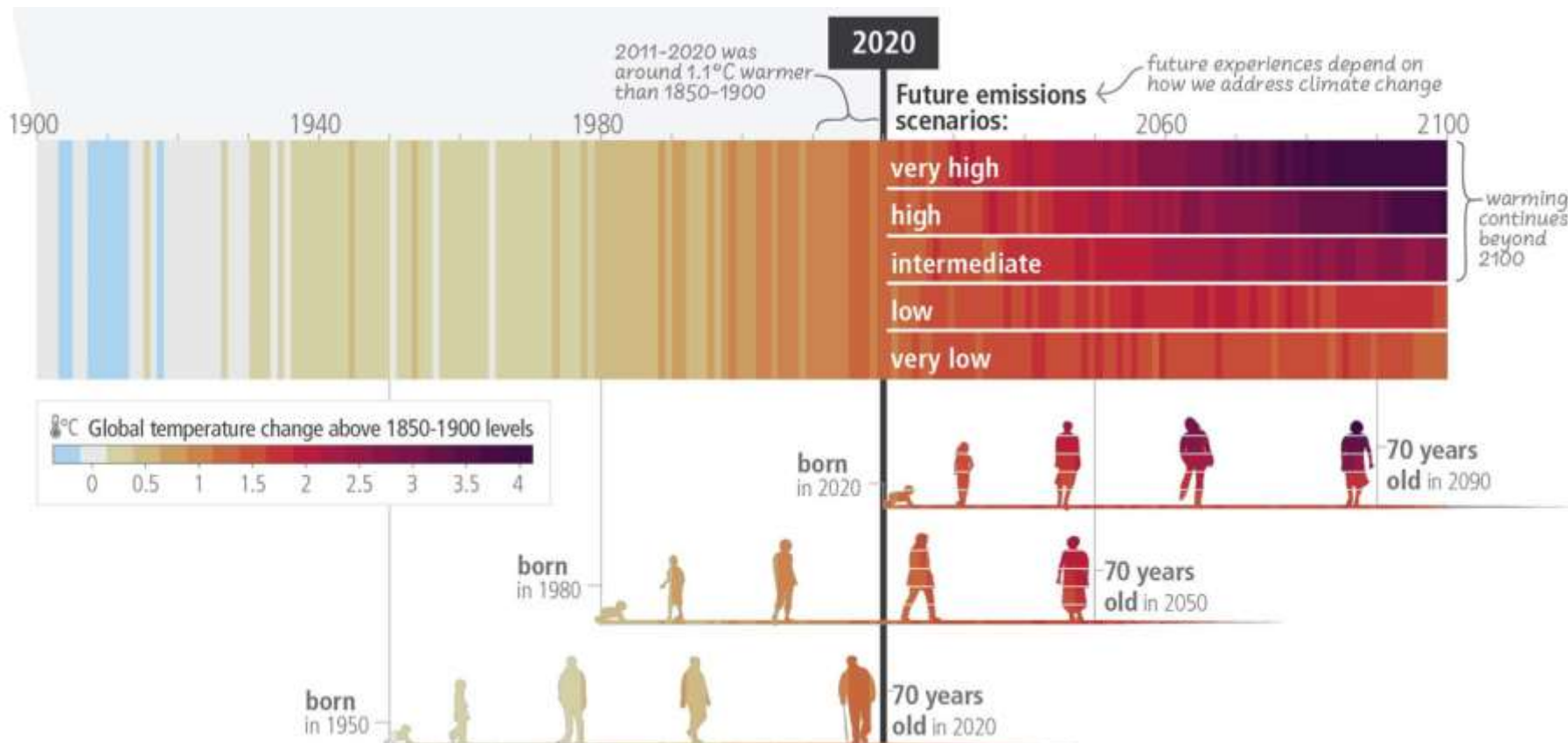
Espansione dell'**influenza dell'Est e del Sud**

**Consumi in crescita**

Crescente influenza dei **nuovi sistemi di governo**

Crescente importanza della **migrazione**

# ESEMPIO CONCRETO 1 – CAMBIAMENTO CLIMATICO



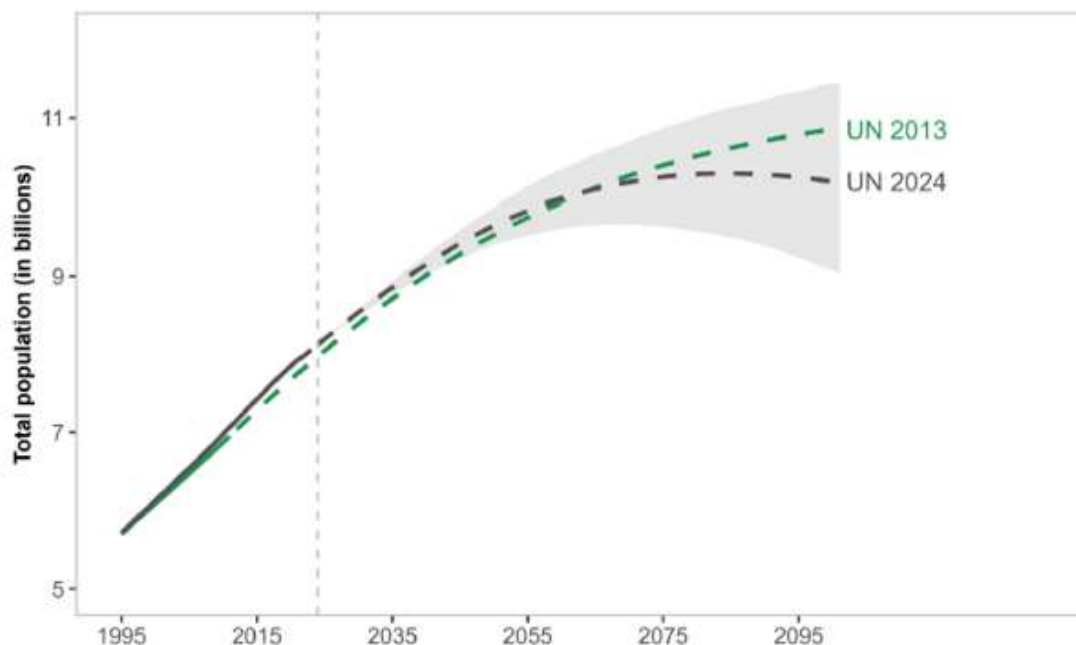
## IMPATTO SULLE GENERAZIONI

Il modo in cui le generazioni attuali e quelle future sperimenteranno un mondo più caldo e diverso dipende dalle scelte che i fanno oggi

# ESEMPIO CONCRETO 2 – TRANSIZIONE DEMOGRAFICA

## GLOBALE

Global population, according to United Nations (*World Population Prospects*) in 2013 and 2024, 1995–2100



## ITALIA

- Il tasso di fecondità medio in Europa è pari circa a 1,5 figli per donna.
- L'Italia si trova da oltre 40 anni sotto tale soglia.
- **Recentemente il numero di persone con più di 65 anni ha superato quello degli under 25 e, nei prossimi 15 anni, andrà a superare quello degli under 35.** Di conseguenza, nella nostra Penisola si sta riducendo, in modo inedito e accentuato, la forza lavoro potenziale.
- E in più le nostre generazioni entranti in età adulta-matura con occupazione femminile bassa.

# POCA FIDUCIA NEL FUTURO E NELLE ISTITUZIONI

Poca fiducia nel futuro, e nelle istituzioni

**37%**

Ottimista sul proprio futuro

**22%**

Ottimista sul futuro dell'Italia nei prossimi 10 anni

**23%**

Ottimista sul futuro dell'Italia nei prossimi 50 anni

**25%**

Pensa che i governi agiscano anche nell'interesse delle future generazioni



Fonte: Istituto Piepoli e ASviS / 2025

# IL LEGAME TRA GOVERNANCE ANTICIPANTE E SVILUPPO SOSTENIBILE



Nel 1987, lo sviluppo sostenibile è stato definito come:

***“development that meets the needs of the present  
without compromising the ability of future  
generations to meet their own needs”***

“Commissione Brundtland”

# OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE



Nel 2015, lo sviluppo sostenibile viene definito **attraverso 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile**, con l'Agenda 2030, ratificata e promossa anche dal Governo Italiano e dall'Unione Europea.

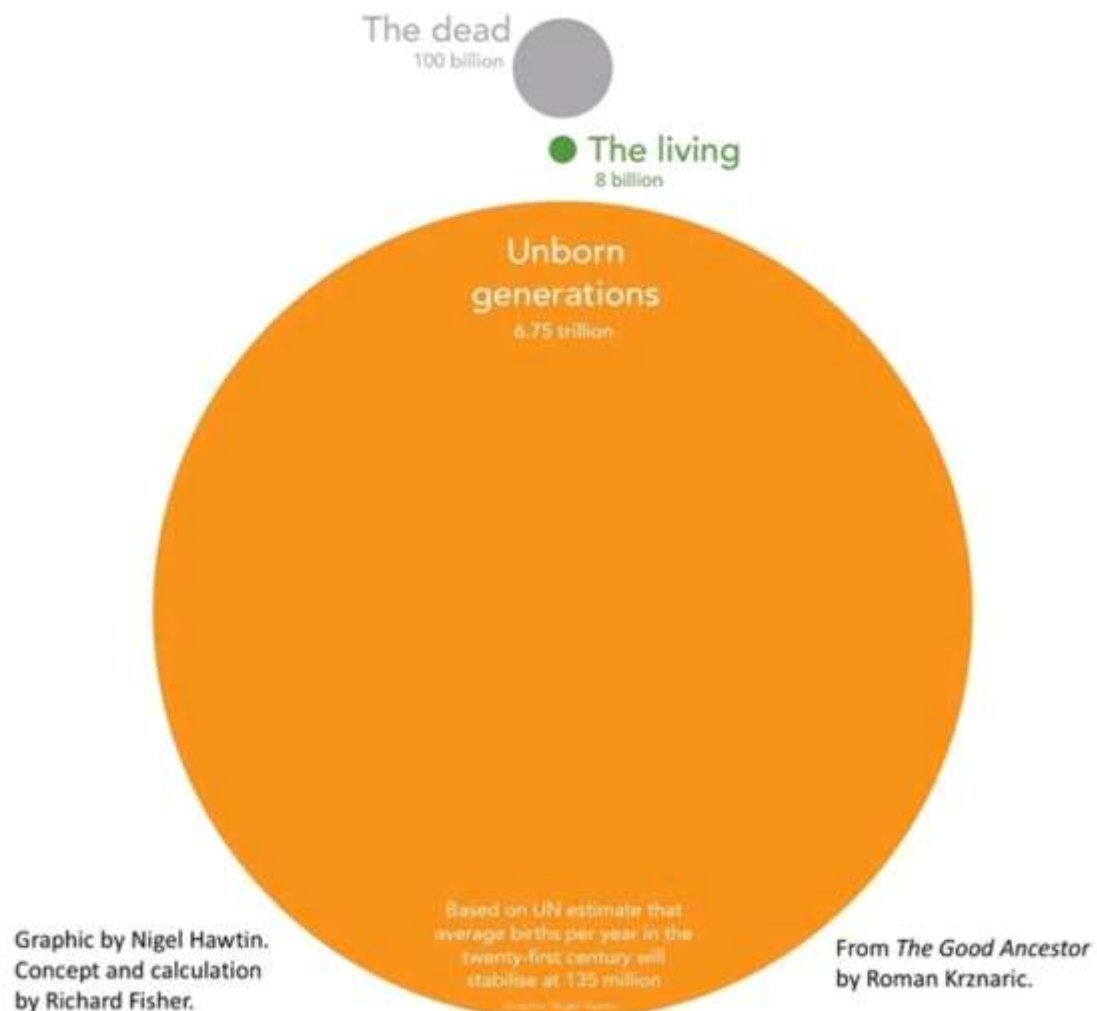
Ogni anno l'ISTAT e l'ASviS producono due rapporti sui progressi e i ritardi della realizzazione dell'agenda in Italia.

# PATTO SUL FUTURO E DICHIARAZIONE SULLE FUTURE GENERAZIONI



**Giustizia intergenerazionale e pensiero di lungo-termine sono profondamente connessi**

- Creazione di UN Futures Lab (2023): pensiero di lungo-termine + Pensiero sistemico
- “Our Common Agenda” di Guterres
- Giustizia intergenerazionale
- Foresight come strumento per governare l’incertezza e guardare al lungo-termine



## Stiamo colonizzando il futuro?

50 mila anni nel passato e 50 mila anni nel futuro (7 trilioni di persone)

Fonte: Krznaric. 2021. *The Good Ancestor*



## **Giustizia intergenerazionale e pensiero di lungo-termine sono profondamente connessi**

- Art. 9 della Costituzione (2022)
- Legge di Valutazione di Impatto Generazionale (2025)
- Strategia Europea per l'Equità Intergenerazionale (2026)

# LEGGE 167 / 2025 SULLA VALUTAZIONE GENERAZIONALE DELLE LEGGI

***«Le leggi della Repubblica promuovono l'equità intergenerazionale anche nell'interesse delle generazioni future.***

*La valutazione di impatto generazionale (VIG) costituisce uno strumento informativo che consiste nell'analisi preventiva degli atti normativi del Governo, ad esclusione dei decreti-legge, in relazione agli effetti ambientali o sociali indotti dai provvedimenti, ricadenti sui giovani e sulle generazioni future, con particolare attenzione all'equità intergenerazionale. [...]»*

La giustizia generazionale impone di evitare la generazione di **debiti** ambientali, sociali o economici insostenibili che graverebbero sulle generazioni future, ancora non nate



La governance anticipante è l'insieme di istituzioni, organi, ma anche di processi e meccanismi normativi, giudiziari, politici e civili capaci di integrare il *foresight* nelle politiche pubbliche, nei processi decisionali, nelle strategie e nelle azioni di governo.

La Valutazione d'Impatto Generazionale è uno degli strumenti della governance anticipante.

Disponibili su

<https://ecosistemafuturo.it/ricerca/future-paper/>

Cinque componenti chiave:

1. l'esistenza di un **sistema di foresight**
2. l'integrazione del foresight nel **processo politico**
3. la creazione di un sistema di feedback per misurare l'**impatto** delle decisioni
4. una **cultura istituzionale aperta** e di larghe vedute (Fuerth, 2009)
5. approccio orientato al risultato finale (**outcome-oriented**) (Poli, 2019)

# ESEMPI DAL MONDO

FUTURES HUB  
**Australia**

Policy Horizons  
**Canada**

Development  
Research  
Centre  
**Cina**

National  
Foresight  
Network  
**Finlandia**

Centre for  
Strategic  
Futures  
**Singapore**

Dubai Futures  
Foundation  
**Dubai**

France Strategie  
**Francia**

Centre for  
Strategic  
Foresight  
**United States**

Futures Hub  
**Australia**

JRC  
**Unione  
Europea**

**E l'Italia?**

# ECOSISTEMA FUTURO – UN’INIZIATIVA PER METTERE I FUTURI AL CENTRO DEL PAESE

## ISTITUZIONI



## 6 PARTNER



+40 PARTECIPANTI

## PARTNER



## DIALOGO in corso con:

ISPRA  
Scuola Nazionale di Amministrazione  
Ministero della Funzione Pubblica  
Ministero dell'Economia e delle  
Finanze  
Ministero dell'Istruzione e del Merito  
Comune di Parma  
Città Metropolitana di Milano



# **L'opportunità di formazione offerta dal Syllabus PA**

SYLLABUS

Governo anticipante:  
competenze e strumenti  
per **lavorare con il futuro**  
Disponibile su Syllabus  
il programma completo



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGeneration EU



Dipartimento della  
Funzione Pubblica

## Governo anticipante: competenze e strumenti per lavorare con il futuro



Nell'ambito tematico Leadership e soft skills, il programma formativo "Governo anticipante: competenze e strumenti per lavorare con il futuro" ha l'obiettivo di far conoscere e sviluppare le competenze e gli strumenti della previsione strategica, fondamentali per la gestione dei processi trasformativi, per la prevenzione dei rischi e per la costruzione di politiche pubbliche più efficaci e resilienti.

**Durata del percorso:**

**4 ore e 35 minuti + tempo di esecuzione dei test**

**Chiedi al tuo referente della formazione di farti assegnare il corso!**  
[syllabus.gov.it](https://syllabus.gov.it)

## LIVELLO BASE

*Scenari di futuro: gestire l'incertezza attraverso il pensiero anticipante*

- **Comprendere le sfide generate dalla complessità** e dall'accelerazione del mondo reale e la necessità di adottare un pensiero anticipante
- Comprendere l'importanza di immaginare diversi scenari futuri per **gestire processi trasformativi e prevenire i rischi**
- **Conoscere alcune reali applicazioni del pensiero**

**anticipante** nel governo di Enti istituzionali

## LIVELLO INTERMEDIO

*Il governo anticipante e il policy making: lavorare con il futuro*

- Conoscere quali sono le **competenze su previsione strategica e pensiero anticipante** necessarie per il policy making
- Conoscere gli **strumenti e le metodologie applicative per il future thinking**: Ruota dei Futuri, Interviste Strategiche e Tre Orizzonti

## LIVELLO AVANZATO

*Tecniche di previsione e buone pratiche: come applicare i metodi di futuro*

- **Conoscere l'utilizzo dei metodi di futuro nella pianificazione strategica** adottati da diverse realtà istituzionali
- Acquisire competenze per mettere in campo gli **strumenti e le metodologie applicative, adattandole alla propria realtà**



Il percorso si compone di **testimonianze e approfondimenti di amministrazioni centrali** (Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica ) **e territoriali** (Regione Friuli-Venezia Giulia e Regione Lazio).



Servono nuovi strumenti che aiutino a comprendere in **anticipo** non quello che succede, ma quello che potrebbe succedere così da essere preparati alle grandi trasformazioni del nostro tempo, **mitigando i rischi, cogliendo le opportunità, ed essendo padroni del proprio destino.**

7

## **Sessione domande e risposte**



Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Dipartimento della  
Funzione Pubblica

**FORMEZ**  
AL SERVIZIO DELLA PA

Realizzato nell'ambito del progetto  
**«Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa  
e per l'innovazione della PA»**

**Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**  
**M1C1 - Sub-investimento 2.3.1 – Titolo progetto di riferimento:**  
Investimenti in istruzione e formazione – Servizi e soluzioni tecnologiche  
a supporto dello sviluppo del capitale umano delle Pubbliche Amministrazioni