



Youth Fit for 55

Strumenti di Previsione



Co-funded by
the European Union

Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili.

Youth Fit For 55 - Foresight Toolkit ©
2023/2024 di Research Factory e il
consorzio Youth Fit for 55 è concesso in
licenza con **CC BY-SA 4.0**





Le sfide della sostenibilità e del cambiamento climatico sono problemi globali urgenti che richiedono la nostra attenzione. È come dover finalmente riconoscere il grande «elefante nella stanza»! Abbiamo tutti sentito le parole d'ordine – sostenibilità, cambiamento climatico, riscaldamento globale – e non spariranno presto, e nemmeno l'elefante. Dobbiamo affrontare queste sfide perché, per dirla senza mezzi termini, abbiamo una sola Terra e una sola linea temporale.



INDICE DEI CONTENUTI

- 01 Introduzione
- 02 Foresight in azione – Una panoramica degli strumenti
- 03 Casi Studio
- 04 Conclusioni
- 05 Referenze
- 06 Letture di approfondimento



Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili.



Youth Fit For 55 - Foresight Toolkit ©
2023/2024 di Research Factory e il
consorzio Youth Fit for 55 è concesso in
licenza con [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

5555

INTRODUZIONE



Introduzione



Per passare a un tono più serio, le Nazioni Unite e l'Unione Europea hanno intrapreso i loro ambiziosi viaggi verso un futuro più sostenibile e più verde. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite comprende 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e rappresenta una chiamata universale all'azione per porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire la prosperità per tutti.

La risposta dell'Europa è l'European Green Deal (EGD), la nuova strategia di crescita per la transizione verso un'economia sostenibile e una visione radicale per un continente neutrale dal punto di vista climatico nel 2050. Il pacchetto «Fit for 55» o «Pronti per 55» generato dall'EGD racchiude una serie di proposte legislative e normative volte a ridurre le emissioni di gas serra dell'UE di almeno il 55% entro il 2030 e comprende una serie di misure politiche che riguardano ogni aspetto dell'economia europea, dalla produzione di energia e dai trasporti all'industria e all'agricoltura.

Insieme, «Pronti per 55» e il "Green Deal" rappresentano una risposta formidabile alle pressanti sfide del nostro tempo, gettando le basi per una transizione sostenibile e verde che plasmerà il futuro dell'UE e contribuirà agli sforzi globali per combattere il cambiamento climatico.

Questo ci porta al progetto Youth Fit for 55 - Erasmus+, un'iniziativa che sensibilizza, responsabilizza i giovani e li dota di competenze e conoscenze essenziali per promuovere e far progredire attivamente i valori della transizione verde.

Attraverso questo progetto intendiamo contribuire allo sviluppo di competenze critiche per/di educatori, formatori e leader giovanili) e per i giovani, rafforzando al contempo le capacità organizzative degli enti che si occupano di giovani, in modo che possano impegnarsi e contribuire efficacemente alla transizione verde in Europa. Questo migliorerà la loro capacità di implementare pratiche sostenibili e iniziative basate sulla comunità che si allineino con gli obiettivi dell'agenda «Pronti per 55». In questo modo, cerchiamo di creare un effetto a catena che non solo educi ma mobiliti anche il settore giovanile verso un futuro più sostenibile e consapevole dell'ambiente.

Per questo motivo, abbiamo pensato di creare un kit di strumenti amichevole e di facile consultazione che rappresentasse una raccolta degli strumenti di previsione più rilevanti per aiutare la riprogettazione delle pratiche di lavoro degli educatori dei giovani e delle organizzazioni al servizio dei giovani, per costruire o adattare la loro visione e i loro percorsi strategici nel nuovo contesto dell'EGD.

Come pensiamo di farlo?

Il progetto applicherà un approccio dal basso verso l'alto, partendo dalla base, sensibilizzando e costruendo le conoscenze di base attraverso una **Guida di Sensibilizzazione**. Poi, fornendo risorse digitali pratiche come questo kit di strumenti, i giovani formatori e i leader giovanili saranno in grado di sviluppare competenze specifiche che dovrebbero ampliare la loro visione e aiutarli a posizionare meglio se stessi e le loro organizzazioni all'interno del paradigma della transizione verde.

Cos'è il Foresight?

Per Foresight (o previsione) si intende una pianificazione strategica e una progettazione di soluzioni innovative, che si basa su futuri alternativi per consentire decisioni e azioni congiunte. È come dare uno sguardo al futuro, ma senza la sfera di cristallo. Il Foresight consiste nell'anticipare le tendenze, comprendere le sfide potenziali e anticipare la curva preparandosi a vari scenari.

Inoltre, alcuni autori l'hanno definita come segue:



"L'abilità di creare e sostenere una varietà di prospettive di alta qualità e di applicare le intuizioni emergenti in modi utili per l'organizzazione; ad esempio, per individuare condizioni avverse, guidare la politica, definire la strategia; per esplorare nuovi mercati, prodotti e servizi". (Shallowe et al, 2020)

"La capacità di pensare strategicamente al futuro"

Un approccio sistematico, partecipativo e multidisciplinare per esplorare i futuri a medio e lungo termine e i fattori di cambiamento". (Bourgeois, 2015)

Nel frattempo, l'OCSE afferma che la previsione strategica **"non tenta di offrire risposte definitive su cosa ci riserverà il futuro. (...) Non esistono fatti concreti sul futuro e la base di prove è sempre incompleta. L'obiettivo non è quello di "azzeccare il futuro", ma di ampliare e riformulare la gamma di sviluppi plausibili che devono essere presi in considerazione" .'**

**"Il futuro dipende da
ciò che fate oggi" -
Mahatma Ghandi**

Questa potrebbe già
essere una risposta
sufficiente alla
domanda.

Perché pensare al futuro?

Perché le decisioni, le politiche e le strategie basate sui presupposti del presente potrebbero essere limitative e restrittive. Prendendo in considerazione un futuro alternativo basati sulle tendenze, sui fattori di cambiamento e persino sui nostri stessi desideri e ambizioni, possiamo costruire un futuro per il quale saremo meglio preparati e che ci consentirà di ottenere i risultati per i quali stiamo lottando.

In un discorso del 2022, Kristalina Georgieva, direttore generale del FMI, ha dichiarato: "Stiamo passando da un mondo di relativa prevedibilità... a un mondo con maggiore fragilità - maggiore incertezza, più alta volatilità economica, scontri geopolitici e disastri naturali più frequenti e devastanti - un mondo in cui ogni Paese può essere sbalzato fuori rotta più facilmente e più spesso".

In una certa misura il mondo è sempre stato in un continuo processo di cambiamento. Dal perpetuo processo di avanzamento tecnologico ai cambiamenti sociali e geopolitici, possiamo dire che, nel corso degli anni, l'unica certezza è stata il cambiamento stesso. In questo contesto di cambiamenti, sconvolgimenti e crisi, gli strumenti e le metodologie di previsione possono essere uno strumento prezioso per navigare nelle incertezze che caratterizzano il futuro.

Come hanno già detto Shallowe et al. (2020), la previsione ci aiuta a pensare al futuro in modo strategico. La previsione ci permette di anticipare e prepararci a ciò che ci aspetta. In un mondo in costante cambiamento, la capacità di adattarsi e innovare può rappresentare un vantaggio competitivo sia a livello organizzativo che individuale.

Le metodologie di previsione si basano su un processo sistematico, partecipativo e multidisciplinare (Bourgeois, 2015) per esaminare le (mega)tendenze (come motori del cambiamento), i segnali deboli, le potenziali perturbazioni previste e le diverse possibilità, in modo da poter prendere decisioni informate, basate su una comprensione più completa del panorama in evoluzione, su come agire in diverse situazioni potenziali.

Comprendendo meglio il futuro e incorporando la previsione nelle nostre pratiche attuali, otteniamo anche una comprensione più profonda delle dinamiche e delle particolarità del nostro mondo in costante cambiamento. In questo modo, possiamo lavorare per plasmare attivamente il nostro destino, anziché reagire passivamente ad esso. E il futuro, pieno di incertezze e di possibilità, ci trova meglio preparati ai rischi potenziali e pronti a sfruttare al meglio le opportunità che può offrire.

Perché pesare al futuro?

Inoltre, un modo efficace per illustrare l'applicazione pratica degli approcci previsionali è quello di esaminare il **concetto di megatrend**, ovvero di forti fattori di cambiamento in grado di plasmare il mondo a lungo termine e su larga scala. Possono persino servire a rimodellare radicalmente interi settori, società e il panorama globale. In questo senso, di seguito sono riportati alcuni esempi che mostrano il profondo impatto che possono avere.



Cambiamenti demografici: si prevede che la popolazione crescerà nei prossimi decenni e vivrà più a lungo; ad esempio, secondo le stime delle Nazioni Unite, si prevede che la popolazione raggiungerà i 9,7 miliardi di persone entro il 2050. 10,4 miliardi entro il 2100.



Urbanizzazione - entro il 2030, due terzi di noi vivranno in città. Già nel 2022 più della metà della popolazione mondiale viveva in città (secondo Statista) e la tendenza continua a crescere: le persone si spostano dalle aree rurali a quelle urbane per avere accesso a migliori opportunità di lavoro e a diversi tipi di servizi (ad esempio, sanità, istruzione, ecc.).



Il cambiamento climatico è probabilmente il megatrend più importante che ha un impatto sulla nostra vita, con l'aumento delle temperature, gli eventi meteorologici estremi e la siccità, la perdita di servizi ecosistemici e l'instabilità sociale (ad esempio, la migrazione climatica). Secondo le Nazioni Unite, fino a 3,6 miliardi di persone vivono in luoghi altamente vulnerabili ai cambiamenti climatici. E sono quelli che hanno maggiori probabilità di diventare rifugiati



Cambiamento tecnologico/interruzione - il mondo sta diventando sempre più digitale, in quanto le nuove tecnologie stanno cambiando la nostra vita quotidiana e sconvolgono l'ambiente aziendale. In questo senso, abbiamo già iniziato a sperimentare la quarta rivoluzione industriale, con l'intelligenza artificiale che ridefinisce l'interazione uomo-macchina e tendenze come la digitalizzazione, l'aumento della connettività, la robotica, l'informatica quantistica, l'internet delle cose e altre che hanno un impatto su numerosi settori economici



Spostamenti geopolitici: l'emergere di nuovi attori geopolitici e la formazione di nuove alleanze a livello globale portano a cambiamenti nell'equilibrio di potere globale.



La globalizzazione - l'interconnessione economica tra i Paesi - sta plasmando la nostra realtà già da un po'. Anche se la pandemia ha messo sotto i riflettori le vulnerabilità portate dalle lunghe catene del valore, il mondo è ancora fortemente interconnesso in questo senso, con la circolazione globale di beni, servizi e informazioni che sono forti fattori determinanti per le relazioni economiche e le catene di approvvigionamento. Inoltre, la globalizzazione porta anche a scambi culturali, con implicazioni per le relazioni internazionali, i valori e l'identità.

Perché un kit di strumenti di previsione per gli educatori giovanili?

L'obiettivo di questo kit di strumenti è quello di servire e consentire ai giovani educatori (insegnanti, formatori, leader giovanili, operatori impegnati nell'apprendimento informale/non formale, ecc. Dotandoli di strumenti di previsione altamente utilizzabili, possono agire come moltiplicatori e avere un impatto su una gamma più ampia di giovani e altri gruppi, contribuendo in questo modo al cambiamento dei comportamenti e, di conseguenza, fungendo da motori per la transizione verde. In questo senso, ci aspettiamo che il toolkit li guidi nella progettazione e nell'implementazione di progetti e strategie a lungo termine con lo scopo concreto di aumentare l'adozione di pratiche verdi tra i giovani.

L'impegno dell'UE ad affrontare i cambiamenti climatici e il degrado ambientale attraverso il Green Deal europeo richiede un'attenta pianificazione, un pensiero strategico e una visione a lungo termine, sia a livello macro che a livello di base. Inoltre, vengono specificati alcuni esempi concreti per illustrare come gli educatori dei giovani possano utilizzare approcci e strumenti di previsione per agire come agenti trainanti della transizione verde.

Responsabilizzazione dei giovani. Gli educatori possono utilizzare gli strumenti di previsione per mettere i giovani in condizione di pensare criticamente al futuro, nel contesto del cambiamento climatico e di altre (mega)tendenze. Possono incorporare esercizi di previsione nei loro metodi di insegnamento e incoraggiare gli studenti a esplorare potenziali scenari e soluzioni alle sfide globali. Questo tipo di approcci può aiutare a dotare i giovani studenti di competenze preziose per il processo decisionale e la risoluzione dei problemi in un mondo in rapida evoluzione.

Identificare gli sviluppi tecnologici e fornire un orientamento professionale. Identificando le tendenze e i progressi tecnologici in settori quali le energie rinnovabili, l'agricoltura sostenibile, i trasporti puliti e altri, gli educatori dei giovani possono contribuire ad accelerare l'adozione delle tecnologie verdi tra i giovani e a prepararli per i lavori del futuro. Comprendendo le opportunità di lavoro emergenti e le tendenze del settore, i giovani possono fare scelte informate. decisioni sulla loro istruzione

Sviluppo personale e professionale. Le tecniche di previsione possono essere utilizzate per lo sviluppo personale e professionale. Rimanendo informati sulle tendenze nel campo dell'educazione e dello sviluppo dei giovani, gli educatori possono migliorare continuamente le loro competenze e adattare i loro metodi di insegnamento e di lavoro per rimanere efficaci nel loro ruolo.

Foresight in Azione: Una Panoramica degli Strumenti



Strumenti di Previsione



Basta con la teoria. Lasciamo che questo documento assuma la forma di un vero e proprio kit di strumenti, quindi prepariamo il terreno di gioco per il foresight. In questa sezione ci addentriamo nell'area degli strumenti di previsione e in una serie di casi di studio rilevanti.

Vi illustreremo, passo dopo passo, una serie di strumenti di previsione che potrete utilizzare per la pianificazione strategica, l'individuazione di soluzioni per ogni tipo di sfida e, quindi, per intraprendere un percorso di successo, soprattutto in questo nuovo contesto di transizione verde.

L'uso di un particolare strumento dipende dal contesto di utilizzo, dagli stakeholder coinvolti e, perché no, dalle preferenze e dalla base di conoscenze di ogni operatore.

Ecco quindi una panoramica delle metodologie di previsione più diffuse!



La Struttura dei nostri Strumenti di Previsione

Nelle prossime diapositive presenteremo una selezione di strumenti di previsione a vostra disposizione. Questi strumenti sono progettati per aiutare ad anticipare e pianificare gli sviluppi futuri nel vostro settore.

Ogni strumento verrà presentato seguendo una struttura completa che comprende:

- **Una breve descrizione**
- **Le realizzazioni e i risultati attesi**
- **Il tipo e il numero di partecipanti**
- **Le risorse che potete utilizzare**
- **Il tempo stimato e il livello di impegno richiesto**
- **I limiti e i rischi**
- **La relazione con altri strumenti di previsione**
- **The relation to other Foresight Tools**

Attraverso questa presentazione dettagliata, ci proponiamo di fornirvi le conoscenze e le risorse necessarie per sfruttare efficacemente gli strumenti di previsione nella vostra pianificazione strategica, aiutandovi a navigare con fiducia nelle complessità del futuro.

Costruzione dello scenario

La costruzione di scenari è uno strumento di previsione che mira a esplorare e anticipare i potenziali sviluppi futuri, sotto forma di una narrazione che affronta anche le sfide, le opportunità o le incertezze esistenti in un determinato contesto.

La **costruzione di scenari** è un metodo di pianificazione strategica che prevede lo sviluppo di una serie di scenari futuri plausibili e ben definiti/ narrazioni di possibili futuri alternativi che forniscono un punto di riferimento per la valutazione di politiche o strategie.

Output: Una serie di narrazioni di scenario (futuri alternativi e potenziali)

Outcome: Una comprensione condivisa delle dinamiche del cambiamento, insieme alle varie opzioni a cui i principali stakeholder potrebbero essere esposti in diversi contesti e situazioni.

Possono essere coinvolti **tutti i tipi di partecipanti**: decisori, esperti, laici, ecc. che hanno un interesse nel tema affrontato dallo strumento di previsione. **Numero di partecipanti**: 5-10 persone per gruppo di lavoro, con un massimo di 5 gruppi.

Le **sfide** che potrebbero presentarsi dipendono da aspetti quali il livello di competenza, l'impegno dei partecipanti, le opinioni distorte, l'abilità dei facilitatori e il loro know-how sull'argomento.

Il **tempo necessario** varia a seconda della complessità dell'argomento e del numero di partecipanti, ma di solito si conclude in **1-2 giorni**. **L'impegno è moderato**, prevede il coinvolgimento dei partecipanti ed è guidato da un processo chiaro.

La **costruzione di scenari** può essere associata ad altri strumenti quali: Visioning, Segnali deboli e Analisi delle tendenze.

Risorse

Esperienza: la competenza e il know-how specifici non sono obbligatori; la competenza dipende dall'argomento. La costruzione di scenari si basa su informazioni esistenti, ma implica anche creatività e dipende dagli interessi e dalle esigenze specifiche del gruppo target.

Data: accesso a determinate informazioni, fonti o materiali che serviranno come input e punto di riferimento per le discussioni. È importante aver identificato in precedenza una serie di fattori chiave del cambiamento che serviranno come punto di riferimento per le discussioni.

Facilitazione: Sono necessari facilitatori esperti, soprattutto se l'evento coinvolge, ad esempio, i laici, per coinvolgere tutti i presenti. I facilitatori devono conoscere molto bene la procedura e mantenere le discussioni focalizzate sui risultati desiderati di ogni fase. Il numero dei facilitatori è pari a quello dei gruppi di lavoro.

Materiali: lavagne a fogli mobili, penne, pennarelli, note adesive, schermo per proiettore. Per gli eventi online piattaforme come Mural, Miro, ecc.)

Spazio: È possibile utilizzare una sala spaziosa, se può ospitare più gruppi di lavoro e consentire loro di discutere senza disturbare gli altri gruppi. Altrimenti, sono necessarie più sale: delle sale di lavoro e una sala più grande per la presentazione dei risultati finali/sessione plenaria

Un altro aspetto importante è la necessità di una procedura ben definita e dettagliata che includa le fasi, le fasce orarie, le presentazioni, ecc. I facilitatori devono conoscere bene la procedura per poter guidare i partecipanti durante l'esercizio.

Costruzione dello Scenario



Descrizione

È importante notare che gli scenari risultanti non sono previsioni, non sono intesi come interamente positivi o negativi, ma forniscono sviluppi potenziali e alternativi nel futuro, abbinati anche ai risultati desiderati che si accompagnano a un certo grado di realismo. Questi scenari devono anche includere scelte/politiche/azioni/soluzioni che dovrebbero essere prese per raggiungere quel futuro.

Gli scenari devono essere ambientati a una certa distanza nel futuro: Da 10 a 20 anni nel futuro e sono sviluppati nel contesto di un workshop.

Poiché coinvolge la creatività e consente la libertà di pensiero nella produzione degli scenari e dei piani attuabili, lo strumento può contribuire a promuovere soluzioni innovative che potrebbero portare a un futuro ambizioso.

Passaggi

1. Descrivere il mondo/il contesto specifico così com'è. Descrivere lo status-quo del dominio/area che sarà oggetto del workshop; tenere sempre presente l'obiettivo finale.
2. Identificare i principali fattori di cambiamento (o possono essere forniti dagli organizzatori) che potrebbero avere un impatto sul futuro, sia in senso positivo che negativo (ad esempio, sociale, economico, tecnologico, politico, ambientale, ecc;)
3. Esaminare questi driver e selezionare quelli che sono rilevanti per il vostro argomento, relativi allo stato di avanzamento. quo e all'obiettivo finale;
4. Discussioni e votazioni sui fattori di cambiamento;
5. Creare scenari plausibili che descrivano i possibili futuri;
6. Votate o scegliete lo scenario/i più plausibile/i;
7. Identificare un piano d'azione per raggiungere lo scenario desiderato;
8. Presentare l'intera narrazione in una sessione plenaria
9. Votazione finale dello scenario più auspicabile tra quelli presentati dal gruppo di lavoro (facoltativo)

Vantaggi

La costruzione di scenari può essere utilizzata quando è necessario capire come il futuro potrebbe svilupparsi o cambiare nel tempo e, inoltre, come si svolge il percorso dal presente al futuro. Il metodo è utile per migliorare la capacità di pianificazione, arricchire le decisioni di politica pubblica, identificare opportunità o progetti commerciali futuri, comprendere il comportamento degli attori, individuare le incertezze che sono destinate a influenzare il futuro e identificare azioni e strategie valide in base al futuro immaginato.



Backcasting Sequenziale

Il backcasting sequenziale consiste nel risalire da uno stato futuro desiderabile alla situazione attuale, aiutando le organizzazioni a identificare i passi necessari per rendere possibile quel futuro.

Si tratta di un metodo di pianificazione strategica che pone l'accento sull'immaginazione di un risultato preferito e sulla determinazione delle azioni necessarie e dei fattori abilitanti per trasformare tale visione in realtà.

Output: Un'immagine dello stato futuro desiderato e una roadmap/ piano d'azione che delinea i passi necessari per raggiungere lo stato futuro immaginato.

Outcome: Una migliore comprensione dei fattori di cambiamento necessari per influenzare positivamente il sistema e raggiungere lo stato futuro previsto. Questa comprensione può guidare le decisioni strategiche e la distribuzione delle risorse.

I partecipanti dovrebbero includere decisori, esperti in materia e stakeholder chiave che hanno una profonda comprensione del contesto attuale e possono contribuire a immaginare lo stato futuro desiderato. A seconda della portata del progetto, il coinvolgimento di team interfunzionali può aggiungere prospettive diverse. **Numero di partecipanti:** 5-12 persone o più, divise in gruppi di lavoro

Per creare una visione futura e una tabella di marcia accurate, abbiamo bisogno di dati rilevanti e sufficienti, di stakeholder diversi ed esperti, di facilitatori competenti per guidare le discussioni e di una chiara comprensione della complessità dei sistemi e delle variabili coinvolte.

Il tempo richiesto può variare in base alla complessità del progetto e al numero di partecipanti. Un tipico workshop di backcasting può durare da poche ore a qualche giorno, con sessioni multiple di discussione, analisi e pianificazione delle azioni.

Il backcasting può essere integrato da altri strumenti di previsione come la pianificazione dello scenario, il visioning e l'analisi delle tendenze.

Risorse

Competenze: Esperti in materia che possono fornire approfondimenti sul sistema, sulle tendenze e su potenziali sviluppi futuri.

Dati: Accesso a materiali e fonti di dati rilevanti per informare le discussioni.

Facilitazione: Uno o più facilitatori esperti per guidare il processo e mantenere le discussioni focalizzate sui risultati desiderati. - Se le discussioni saranno suddivise tra gruppi/tavoli, saranno necessari più facilitatori in base al numero di tavoli.

Materiali: lavagne a fogli mobili (una per gruppo di lavoro), penne e pennarelli, schermo del proiettore, note adesive; per le versioni online o ibride - piattaforme di collaborazione visiva (ad es. Mural, Miro), Google Slides ecc.

Spazio: sono necessarie una o più sale, a seconda dell'approccio scelto. Se l'implementazione prevede la suddivisione in gruppi di lavoro, potrebbero essere necessarie più sale (2-3), in modo da avere un gruppo di lavoro per sala.

Backcasting Sequenziale



Descrizione

Questo strumento pone l'accento sull'immaginazione di un risultato preferito e sulla determinazione delle azioni necessarie e dei fattori abilitanti per trasformare tale visione in realtà. Lo strumento funziona a ritroso, poiché parte dal futuro e immagina i passi necessari lungo il percorso fino al momento e alla situazione attuale. Inoltre, prevede di lavorare in modo strutturato per identificare e immaginare le fasi di azione necessarie per la trasformazione desiderata nel futuro immaginato.

Lo strumento può aiutare a definire un obiettivo futuro e audace per promuovere l'innovazione e soluzioni non convenzionali, spingendo le organizzazioni che lo implementano a miglioramenti più ambiziosi.

Passaggi

1. Creazione di una visione - dobbiamo iniziare pensando al fine: Qual è il nostro futuro desiderato? Qual è il nostro obiettivo a lungo termine?
2. Descrivere la situazione attuale e il contesto - iniziamo a capire dove si trovano le cose nel momento attuale in relazione all'immagine prevista per il futuro. Questa fase comporta anche una mappatura delle parti interessate e dei loro ruoli e relazioni.
3. Identificare i fattori trainanti - i fattori trainanti si riferiscono alle grandi tendenze (ad esempio, cambiamenti climatici, cambiamenti demografici, digitalizzazione e sconvolgimenti tecnologici, ecc.
4. Backcasting - Quali sono gli eventi che devono essere accaduti e le cose che devono essere state realizzate per raggiungere il futuro preferito? In questa fase, si divide la linea temporale tra il momento attuale e il momento del futuro preferito in una sequenza di fasi, partendo dal momento attuale come prima fase, con una serie di fasi intermedie e terminando con il momento della situazione futura. Quindi, le rispettive fasi devono essere descritte in dettaglio per ottenere una buona comprensione di ciò che deve accadere (pietre miliari) in ogni fase del processo.
5. Identificazione delle azioni necessarie e costruzione di un piano d'azione - l'identificazione delle azioni che possono essere intraprese in ciascuna delle fasi precedentemente identificate e la progettazione di un piano d'azione/una tabella di marcia delle azioni. Il piano deve essere attuabile e includere informazioni su passi concreti e tappe fondamentali, nonché su chi deve attuarli e su come le parti interessate devono relazionarsi tra loro.

Vantaggi

Il backcasting è particolarmente utile quando si immagina uno stato futuro chiaro e desiderabile, ma il percorso per raggiungerlo è incerto. È utile per sviluppare strategie sostenibili, una tabella di marcia delle azioni, costruire un'immagine futura condivisa, identificare le lacune, le sfide, i partner coinvolti e le loro relazioni volte a migliorare il processo decisionale.



Il metodo Delphi

Il metodo Delphi è un processo di consultazione che struttura i processi di comunicazione di gruppo per raccogliere le opinioni di una serie di esperti. Il metodo prevede la somministrazione di risposte a sondaggi in cicli iterativi che porteranno alla classificazione delle questioni di importanza strategica.

Delphi è un processo consultivo utilizzato per raccogliere le opinioni di un gruppo eterogeneo di esperti in materia di futuro e per dare priorità a questioni strategiche importanti.

Output: Una serie di argomenti classificati che devono essere affrontati.

Outcome: Coinvolgere un team di esperti in materia che possano fungere da sostenitori del progetto.

Il panel è composto da esperti in materia, selezionati per rappresentare un ampio spettro di opinioni.

La dimensione ottimale è di 12-18 persone. Potreste voler ampliare la partecipazione nelle fasi successive, o anche ripetere l'esercizio con gruppi diversi. Se il processo di consultazione si svolge online, si può coinvolgere il maggior numero possibile di esperti.

Il principale svantaggio di questo strumento è la lunghezza del processo. Inoltre, il metodo favorisce il consenso rispetto alle opinioni individuali, che sono considerate più accurate. Il livello di rischio è medio e richiede la negoziazione di esperti nelle fasi successive.

I tempi variano, ma possono durare da diverse settimane a mesi, poiché bisogna attendere le risposte degli esperti dopo ogni turno.

Delphi può essere utilizzato insieme all'horizon scanning.

Risorse

Materiali: An online software that can deliver the process that you want.

Numero di facilitatori per il panel: 1

Livello di facilitazione: Esperto

Metodo Delphi



Descrizione

Il metodo mira a generare un'opinione consensuale di esperti, attenuando i fattori che possono introdurre pregiudizi nelle conferenze di esperti faccia a faccia, come opinioni o personalità dominanti o la riluttanza di qualcuno a cambiare opinione in pubblico. La sua caratteristica principale è l'uso di diverse iterazioni di questionari anonimi che includono previsioni e ragionamenti.

Il metodo prevede innanzitutto la creazione di un panel per fornire una visione iniziale che servirà come punto di riferimento per il sondaggio.

I partecipanti all'analisi di gruppo possono vedere i risultati della consultazione in tempo reale. Il processo è in una serie di round, fino a quando non viene raggiunta una risposta concordata.

Passaggi

Impegni del panel;

1. Prima fase del sondaggio e primo consolidamento dei risultati - in questa fase, gli esperti sono invitati a presentare le loro risposte iniziali sulla base dei risultati del panel o delle domande iniziali formulate dall'organizzatore;
2. Le idee più importanti vengono identificate e classificate;
3. La classifica porta a evidenziare le questioni prioritarie;
4. I risultati vengono consolidati in un workshop con il gruppo iniziale.

Vantaggi

Il vantaggio principale del metodo risiede nella sua capacità di chiarire le ragioni del disaccordo tra gli esperti. È efficace per raccogliere le opinioni di un ampio gruppo di esperti e per evidenziare le prospettive divergenti sul futuro e i relativi piani d'azione o politiche. Questo metodo è applicabile quando si vuole mettere a punto l'ambito del progetto o le sue priorità..



Horizon Scanning

L'Horizon Scanning è stato concepito per concentrarsi sulla rapida identificazione e valutazione dei primi segnali di allarme associati a tecnologie, minacce e opportunità emergenti nell'ambito della politica e della strategia.

L'Horizon Scanning è una tecnica di pianificazione strategica che si utilizza per riconoscere e prepararsi alle tendenze, alle tecnologie e alle influenze future.

Output: Un elenco dettagliato di nuove tendenze, sfide e fattori di cambiamento. Produrrà rapporti e briefing che semplificano dati complessi in approfondimenti chiari e attuabili.

Outcome: Migliori processi decisionali, maggiore pianificazione strategica, innovazione mirata e sviluppo di una visione a lungo termine.

I partecipanti a un progetto di scansione dell'orizzonte variano a seconda degli obiettivi e del contesto del progetto, ma la diversità è fondamentale per ottenere ampie prospettive. A seconda della complessità e delle risorse, i partecipanti possono includere esperti, decisori, stakeholder, team strategici, consulenti, ricercatori e gruppi comunitari.

Le sfide che potrebbero presentarsi dipendono da aspetti quali il livello di competenza, l'impegno dei partecipanti, le opinioni distorte, l'abilità dei facilitatori e il loro know-how sull'argomento.

Il tempo e l'impegno per la scansione dell'orizzonte variano in base all'ambito del progetto, alle risorse disponibili e agli obiettivi, e vanno da settimane ad anni. La scansione dell'orizzonte è un processo continuo e in evoluzione che richiede aggiornamenti e aggiustamenti regolari per identificare e rispondere efficacemente alle nuove tendenze e sfide..

L'Horizon Scanning può essere strettamente collegato alla Pianificazione degli scenari, all'Analisi SWOT, alla Valutazione dei rischi e alle Ricerche di mercato.

Risorse

L'utilizzo richiede una combinazione di risorse, tra cui attrezzature, facilitazioni e competenze.

Il team di facilitazione dovrebbe essere composto da facilitatori esperti per guidare il processo di scansione dell'orizzonte. I facilitatori dovrebbero avere una certa esperienza nelle dinamiche di gruppo, nella pianificazione strategica e nell'horizon scanning.

Potete anche utilizzare i **social media** e i **media tradizionali** per raccogliere informazioni e strumenti come Pearl Trees, Flipboard e Pinterest per organizzare e raccogliere le vostre intuizioni in un unico luogo.



Descrizione

L'Horizon Scanning è uno strumento di previsione strategica che mira a esplorare e comprendere il futuro. I suoi obiettivi principali sono anticipare i cambiamenti imminenti e fornire ai decisori le conoscenze necessarie per fare scelte informate. Comprende un'ampia gamma di aspetti futuri, dalle tecnologie emergenti alle tendenze economiche, dai cambiamenti sociali alla sostenibilità ambientale e agli sviluppi politici.

Non mira a fare previsioni, ma a identificare idee innovative e modelli di cambiamento, essendo più orientato verso un approccio "heads-up" per quei segnali deboli che potrebbero portare a tendenze significative che trasformano il futuro.

I concetti di base prevedono il monitoraggio continuo, la raccolta e l'analisi dei dati, l'identificazione delle tendenze, lo sviluppo di scenari e la valutazione dei rischi.

Passaggi

1. Identificate la necessità e lo scopo del vostro sforzo di scansione e gli aspetti specifici del futuro che volete esplorare, al fine di raccogliere le informazioni rilevanti sulle tendenze emergenti, il loro impatto e di coinvolgere un pubblico adeguato che porti un mix di opinioni diverse;
2. Raccogliere informazioni rilevanti attraverso vari strumenti come: sondaggi, workshop, interviste, ricerche a tavolino, ma tenendo sempre presente che bisogna pensare al di fuori della propria zona di comfort e non lasciarsi condizionare dalle fonti di dati tradizionali;
3. Analizzare le informazioni. Trasmettere chiaramente l'importanza della scansione e considerare i risultati insieme, piuttosto che da soli, facendo attenzione sia alle opportunità che ai rischi e interiorizzando sinceramente ciò che si può o non si può cambiare;
4. Utilizzate le scoperte e preparatevi anche a eseguire continuamente la scansione e la raccolta dei dati, dato che il nostro mondo si sta trasformando in modo travolgente, quindi potreste impostare un processo di controllo costante di ciò che sta accadendo nel mondo;
5. Convalidate i dati e date priorità alle informazioni rilevanti per i vostri obiettivi, tenendo presente che alcune tendenze avranno un significato più breve o duraturo.

Vantaggi

Questo strumento è utile per raccogliere dati d'impatto e anticipare le tendenze emergenti. Fornendo informazioni sugli scenari potenziali, l'Horizon Scanning aiuta a prendere decisioni informate e strategiche, assicurando che le organizzazioni siano ben preparate ad adattarsi e a prosperare in un panorama in continua evoluzione. L'Horizon Scanning è utile anche per mitigare i rischi, identificando e affrontando quelli potenziali con largo anticipo. Contribuisce inoltre all'ottimizzazione delle risorse, aiutando le comunità ad allocarle in modo efficace e a massimizzarne l'impatto.



Identificazione e Analisi dei Trend

L'identificazione e l'analisi delle tendenze analizza sistematicamente le tendenze passate e presenti in vari settori per prevedere i cambiamenti futuri, consentendo di prendere decisioni strategiche informate..

L'analisi dei trend è una tecnica utilizzata da comunità e organizzazioni per prevedere le tendenze e le opportunità future in base ai dati raccolti.

Cerca di prevedere una tendenza imminente e poi la segue finché i dati non suggeriscono un'inversione di tendenza.

Output: Analisi delle tendenze future della sostenibilità e scenari che mostrano i possibili risultati.

Outcome: Approfondimento delle tendenze, delle sfide e delle opportunità future per decisioni informate e pianificazione strategica.

Quando si conduce un qualsiasi tipo di analisi delle tendenze, è necessario coinvolgere un gruppo eterogeneo di partecipanti che possano contribuire collettivamente alla comprensione, alla pianificazione e all'attuazione dei vostri sforzi sostenibili, come i leader della comunità, gli esperti di sostenibilità, ecc.

Le sfide che potrebbero presentarsi dipendono da aspetti quali il livello di competenza, l'impegno dei partecipanti, le opinioni distorte, l'abilità dei facilitatori e il loro know-how sull'argomento.

Il tempo richiesto può variare in modo significativo, a seconda della complessità e della portata dell'analisi. Una stima approssimativa è di circa 2-4 settimane per la raccolta dei dati e un altro paio di settimane per organizzare e analizzare tutti i dati.

Di solito funziona bene **con qualsiasi altro strumento di previsione.**

Risorse

È necessario avere accesso a **computer con software adatti, come i programmi Microsoft. ecc. per la raccolta, l'analisi e la presentazione dei dati.**

Dovrete inoltre avere accesso a un'ampia gamma di **fonti di dati, tra cui rapporti di ricerca, banche dati, pubblicazioni governative e sondaggi relativi alla sostenibilità e alle tendenze ambientali.** Inoltre, dovrete tenere d'occhio i social media, i telegiornali, le riviste, i quotidiani e internet per dare un'occhiata più da vicino a ciò che potrebbe accadere.

Identificazione e Analisi delle tendenze



Descrizione

Questo strumento non è specifico, ma piuttosto un approccio strategico e analitico volto a esplorare e comprendere vari aspetti della sostenibilità. Comporta un processo strutturato per scoprire, analizzare e rispondere alle tendenze e alle dinamiche emergenti relative al vostro tema.

A differenza dell'horizon scanning, questo approccio non cerca segnali deboli ma dinamiche in atto ben consolidate, per comprendere la direzione in cui si sta evolvendo un particolare fenomeno, settore, tecnologia o aspetto della società..

Passaggi

1. Definire l'obiettivo e lo scopo;
2. Raccogliere ed elaborare i dati e identificare le fonti di informazione. Ciò implica anche la rimozione di eventuali informazioni duplicate o inaccurate e la garanzia che i dati siano coerenti e pronti per l'analisi;
3. Identificare le tendenze emergenti, concentrandosi sulla loro comprensione come sfide o opportunità. Classificatele in base alla loro rilevanza per i vostri obiettivi;
4. Pianificate e create strategie, sulla base di questa azione, iniziate a stabilire obiettivi e azioni chiare per allineare tutte queste opportunità emergenti alle vostre esigenze e, allo stesso tempo, limitare le potenziali minacce;
5. Condividete i risultati con le parti interessate per ottenere sostegno e sensibilizzazione.

Vantaggi

La comprensione delle tendenze consente di anticipare i cambiamenti della domanda e di adattare i servizi o i prodotti di conseguenza; inoltre, aiuta a identificare i modelli e le relazioni tra i diversi attori chiave. L'individuazione precoce dei cambiamenti può fornire un vantaggio competitivo e consentire una risposta proattiva a qualsiasi sfida potenziale. È inoltre di supporto per un processo decisionale informato, per la mitigazione del rischio, per l'identificazione e la prioritizzazione delle opportunità e per la pianificazione dello scenario correlata a una corretta allocazione delle risorse.



Visioning

Come suggerisce il nome, il Visioning è un processo di sviluppo di una visione condivisa per un futuro preferibile, co-proprio delle parti interessate e basato su un insieme comune di scopi e obiettivi..

Il **visioning** è uno strumento di previsione utilizzato per creare un piano condiviso e a lungo termine coinvolgendo diverse parti interessate in un processo inclusivo.

Output: Una visione condivisa per il futuro, ossia un resoconto dettagliato del futuro desiderato, insieme al piano d'azione per il suo raggiungimento

Outcome: lavorare per raggiungere un insieme di obiettivi comuni. Questa visione collettiva esclude il rischio di ulteriori disaccordi, poiché tutti i conflitti sono stati discussi.

Per il processo di visioning, includere **attivisti, leader, esperti e membri della comunità** per ottenere una visione equilibrata. Assicuratevi che il gruppo di base sia appassionato e includete i leader per il sostegno. Un gruppo di 5-10 persone permette di avere punti di vista diversi senza essere troppo grande da gestire.

Le **sfide** di un processo di visioning includono la disponibilità limitata di dati, il rischio di semplificare eccessivamente questioni complesse, i potenziali pregiudizi, il pensiero di gruppo che porta al consenso piuttosto che alla qualità, l'impiego di tempo e risorse e la creazione di visioni poco dettagliate o non realistiche, che rendono difficile l'attuazione.

Un workshop standard di Visioning dura **dalle 2 alle 3 ore**, comprendendo introduzioni, discussioni, riflessioni e sintesi. Esercizi complessi possono richiedere più sessioni. Impegno: Da moderato a elevato, con la necessità di preparare materiali come lavagne, cartoncini e pennarelli.

La visione si sposa bene con **Costruzione dello scenario**

Risorse

Sono necessari pannelli di visualizzazione, lavagne a fogli mobili, cartoncini colorati, pennarelli, nastro adesivo, video proiettore o Mural/Miro/Google slides per gli eventi online.

Evidentemente, l'intero processo è guidato da facilitatori esperti con background diversi..



Descrizione

Il visioning è il processo collaborativo di creazione di una chiara tabella di marcia per un futuro ideale. Si tratta di identificare le principali parti interessate, che poi discutono e concordano gli obiettivi. Il passo successivo è lo sviluppo di una visione dettagliata allineata a questi obiettivi, che descriva la trasformazione del mondo e i sistemi che la supportano. Questa visione è una narrazione che rappresenta le aspirazioni collettive, non uno sforzo una tantum ma una guida in evoluzione per le decisioni strategiche man mano che le situazioni cambiano o emergono nuove informazioni. Serve sia come obiettivo ispiratore che come guida pratica per le parti interessate.

Passaggi

- 1. Identificare le parti interessate;**
- 2. Scegliere l'approccio** – Gli approcci possono essere: Analitico, Metodo dell'intervista o Visualizzazione creativa;
- 3. Condurre l'esercitazione attraverso:**
 - Approccio analitico:** gli stakeholder devono fornire caratteristiche dettagliate sul loro futuro preferito.
 - Metodo dell'intervista:** Un facilitatore pone rapidamente una serie di domande per sfruttare gli input dell'approccio analitico.
 - Visualizzazione creativa (opzionale):** Gli stakeholder chiudono gli occhi per visualizzare il futuro, quindi scrivono o discutono ciò che hanno visto.
- 4. Lavoro di gruppo** - In questa fase i partecipanti iniziano a definire un'immagine condivisa del futuro;
- 5. Generare idee sulla visione e testare il risultato** - la visione dovrebbe includere tutti i tipi di elementi, anche quelli meno desiderabili, e dovrebbe rispondere alle seguenti domande (questo è un elenco di domande possibili; qualsiasi altra idea è adatta):
 - Che valore ha questo cambiamento?
 - Quali sono i rischi di questa transizione?
 - Cosa succede se la transizione fallisce?
 - Come si concilia con il nostro modello di business e le nostre aree di servizio?
 - Quali sono le tensioni e le opportunità interne di cui dobbiamo essere consapevoli?
 - Quali stakeholder dovrebbero essere coinvolti nel processo? Chi beneficia o meno di questa visione?
 - Quali sono le sfide che la visione affronta?
 - Come valutiamo e monitoriamo il successo della visione?
- 6. Finalizzare e comunicare il Visioning.**

Vantaggi

Questo strumento è utile per aiutare le parti interessate a concordare l'aspetto di un risultato di successo. Lo strumento incoraggia un processo decisionale informato e strategico, facilitando una visione collettiva e sostenibile. Serve anche a stabilire priorità e piani d'azione. Il visioning contribuisce alla valutazione dei rischi, consentendo ai gruppi di identificare e affrontare tempestivamente i potenziali rischi ambientali. Inoltre, favorisce l'allocazione efficace delle risorse, aiutando i giovani a massimizzare il loro impatto con le risorse a loro disposizione.

Segnali deboli e «wild cards»

I segnali deboli sono segnali precoci, spesso trascurati, di tendenze o cambiamenti che hanno un impatto sulla strategia e sul processo decisionale. Le wild cards sono eventi inaspettati e rari che disturbano e richiedono alle organizzazioni un rapido adattamento per mantenere le operazioni.

Una **wild card** è un evento a bassa probabilità e di grande effetto che potrebbe costituire un punto di svolta nell'evoluzione di un certo trend o sistema.

Le wild card possono essere annunciate o meno da **segnali deboli**, che sono dati incompleti e frammentati.

Output: Indicatori prioritari per l'impatto potenziale, generando scenari specifici.

Outcome: Un approccio lungimirante che abbraccia punti di vista alternativi e comprende i principali fattori di cambiamento. L'individuazione precoce di segnali deboli riduce l'incertezza e favorisce il processo decisionale.

È vantaggioso coinvolgere nelle discussioni un gruppo **eterogeneo**, come decisori, esperti, stakeholder che conoscono la vostra organizzazione, persone con prospettive nuove, facilitatori, analisti di dati e specialisti di strategia.

Il tempo di valutazione dei segnali deboli e delle wild card varia a seconda della complessità del progetto, dei partecipanti e della profondità dell'analisi. I workshop vanno da mezza giornata a giorni, con settimane o mesi aggiuntivi per la preparazione e l'analisi successiva.

La durata e l'impegno per la valutazione dei segnali deboli e delle wild card dipendono dalla complessità del progetto, dal numero di partecipanti, dalla profondità dell'analisi e dalle risorse. I workshop possono durare da mezza giornata a diversi giorni, mentre la preparazione e l'analisi post workshop si protraggono per settimane o mesi.

Un uso popolare delle wild cards è lo sviluppo di scenari o il backcasting.

Risorse

Le attrezzature minime necessarie sono **gli spazi per le riunioni, le attrezzature audiovisive, i computer e l'accesso a Internet, le lavagne e i fogli mobili, gli strumenti per prendere appunti.**

I facilitatori dovrebbero idealmente essere formati sulla metodologia specifica utilizzata, che si tratti di **pianificazione dello scenario, di horizon scanning o di un altro approccio di previsione.**

Wild Cards e segnali deboli



Descrizione

Il concetto di **wild card** descrive un evento con una bassa probabilità di accadimento e un elevato impatto di influenza. Esistono diversi tipi di wild cards: legate alla natura (ad esempio, uno tsunami), risultati non intenzionali dell'azione umana (ad esempio, un incidente) o risultati intenzionali dell'azione umana (ad esempio, il terrorismo). Alcune di esse sono completamente sconosciute in anticipo, altre sono note a una parte della popolazione (ad esempio, l'ambiente scientifico) e altre ancora sono elencate come eventi possibili, ma con una probabilità di accadimento trascurabile. Si noti che le wild cards sono diverse dalle tendenze. Le tendenze hanno un certo grado di accettazione e di "legittimazione", mentre le wild cards potrebbe far saltare in aria una tendenza con il suo arrivo improvviso.

I **segnali deboli** sono sviluppi passati o attuali di questioni con interpretazioni ambigue e diverse riguardo alla loro origine, al loro significato e alle loro implicazioni. Non sono chiari, ma potrebbero rappresentare degli avvertimenti su eventi futuri.

L'identificazione tempestiva di segnali deboli che portano a eventi senza precedenti potrebbe ridurre significativamente l'incertezza e supportare i processi decisionali. Dà alle organizzazioni il tempo di adattarsi, di migliorare le loro decisioni gestionali per lo sviluppo della strategia, spesso in modo innovativo, e permette loro di evitare inutili effetti sorpresa. Le wild card e i segnali deboli non sono esattamente un metodo. Sono piuttosto uno strumento che apporta valore aggiunto a un metodo o a un processo in uso.

Passaggi

L'identificazione delle wild card è possibile grazie a metodi come l'analisi STEEP che analizza le parti rilevanti delle tendenze globali (sociali, tecniche, economiche, ecologiche, politiche) per classificare le wild card.

La griglia di riferimento dell'impatto (RIG) è uno strumento prezioso per valutare le questioni sollevate dalle wild card, in particolare nel contesto delle organizzazioni giovanili e della transizione a basse emissioni di carbonio. Questa griglia aiuta a valutare il potenziale impatto delle wild card da diverse prospettive. Ecco come usarla in modo efficace:

- Iniziate identificando le principali parti interessate e i punti di vista rilevanti per il vostro argomento. Questi possono includere prospettive interne (ad esempio, i leader, il personale e i membri dell'organizzazione) ed esterne (ad esempio, la comunità, i finanziatori, gli enti governativi e le organizzazioni ambientali).
- Creare una griglia con le prospettive su un asse e i potenziali jolly sull'altro.
- Per ogni cella della griglia, valutare il potenziale impatto del jolly sulla prospettiva identificata.
- Analizzare le implicazioni dell'impatto valutato. Ciò comporta la considerazione delle conseguenze immediate e a lungo termine del jolly da ogni prospettiva.
- Sulla base della valutazione, stabilire un ordine di priorità per le wild card che hanno l'impatto potenziale più significativo.
- Sviluppare piani di mitigazione e di emergenza per affrontare i rischi identificati e capitalizzare le opportunità. Questi piani devono essere adattati a ciascuna prospettiva e possono comprendere l'adeguamento delle strategie, l'allocazione delle risorse e gli sforzi di comunicazione.

La chiave per identificare i segnali deboli è rimanere vigili, aperti a fonti di informazione non convenzionali e impegnati in un processo continuo di monitoraggio. Prestate attenzione alle tendenze emergenti, ai punti di vista non convenzionali e agli incidenti minori che potrebbero far pensare a cambiamenti significativi. Un altro approccio per analizzare l'ambiente alla ricerca di cambiamenti è l'utilizzo di un gruppo di esperti.

Vantaggi

Questi strumenti aiutano le organizzazioni a pianificare le interruzioni impreviste e a costruire la resilienza. I gruppi di servizio per i giovani possono utilizzare i segnali deboli per sviluppare programmi in linea con le tendenze della sostenibilità. Vengono utilizzati soprattutto nella pianificazione degli scenari, incoraggiando l'apertura mentale e la preparazione e ispirando piani d'azione per vari risultati.

Road Mapping

Il roadmapping è un metodo che combina le varie fasi – azioni, strategie, regolamenti, politiche, risorse – necessarie per raggiungere il futuro desiderato.

Crea un piano che delinea gli sviluppi futuri previsti, le tendenze e le tappe fondamentali di un'area specifica.

Questo strumento viene utilizzato per comprendere i cambiamenti necessari per passare dal presente al futuro. Viene utilizzato per formulare un piano d'azione volto a guidare gli sforzi verso il raggiungimento del futuro immaginato.

Output: Identifica le differenze tra gli stati desiderati e quelli attuali, le caratteristiche chiave, le pietre miliari e le sfide che influenzano il percorso da A a B, nonché i principali fattori di cambiamento come le tendenze e le nuove tecnologie.

Outcome: Approfondimenti sulle sequenze di eventi, sulle connessioni decisionali e sui percorsi critici per il futuro.

I partecipanti devono essere rappresentativi dei diversi tipi di stakeholder e di competenze per creare futuri credibili e plausibili. Una roadmap può essere realizzata rapidamente da soli o come parte di un progetto più ampio, basato sul gruppo, a seconda dell'obiettivo finale. Idealmente, **tra le 5 e le 20 persone**.

Gli utenti possono incontrare problemi legati alla disponibilità dei dati, alla complessità e a potenziali distorsioni. In alcuni casi, la raccolta di dati precisi per le previsioni può essere impegnativa, con conseguenti potenziali imprecisioni nella mappa

Questo esercizio richiede almeno **1,5 ore. Prevedete 2 o 3 ore** se volete dedicare del tempo alle discussioni e alla ricerca. Dopo l'esercizio è necessario del tempo extra per fornire un documento visivo finale a supporto della pianificazione e della comunicazione e per presentare e rivedere la roadmap con gli esperti per verificarne le ipotesi.

I roadmapping può essere realizzato in relazione a qualsiasi altro strumento di previsione

Risorse

Materiali e risorse:

- Un facilitatore
- Lavagna, lavagna a muro o a fogli mobili (almeno una lavagna per gruppo), foglietti adesivi, penne e pennarelli.
- Proiettore, schermo; Mural/Miro/Google Slides per workshop ibridi o online.
- Due modelli, una timeline e una roadmap



Descrizione

La mappa stradale fornisce una prospettiva completa, che consente di cogliere le complessità coinvolte nella pianificazione e nell'esecuzione efficace di un obiettivo di sviluppo futuro, di un programma o di una strategia. Ciò include la comprensione delle interconnessioni tra i diversi elementi del programma, della politica o della strategia, nonché il riconoscimento dei ruoli e degli interessi in evoluzione dei vari stakeholder essenziali per il raggiungimento dell'obiettivo.

Passaggi

1. Introdurre lo strumento e il focus – spiegare la sua utilità, concordare il livello di focus e presentare l'obiettivo futuro preferito per il quale si desidera avere una mappa stradale, l'ambito, l'orizzonte temporale e le parti interessate che devono essere coinvolte e le loro relazioni;
2. Capire dove si vuole arrivare, ovvero utilizzare un modello di linea temporale per mappare gli elementi chiave che differenziano il futuro dal presente;
3. Identificare i principali driver, eventi e tecnologie che potrebbero avere un impatto significativo sul vostro ambito;
4. Collegare tutti gli elementi per iniziare a costruire la vostra roadmap, considerando i fattori più preziosi che sono stati discussi, l'ordine giusto in termini di tempo, il livello di certezza, pensando anche se vi manca qualche altro elemento;
5. Sviluppare il vostro piano d'azione e le vostre priorità, concentrando sulle tappe fondamentali, sui principali stakeholder, sugli ostacoli e sulle azioni a breve e lungo termine;
6. Compilate i risultati in un rapporto amichevole che comunichi strategicamente la vostra roadmap.

Vantaggi

È possibile utilizzare questo strumento per identificare i cambiamenti, le fasi e le azioni specifiche necessarie per raggiungere un determinato obiettivo, per mappare le varie componenti, per comprendere le loro complesse connessioni, per costruire un quadro completo di un programma di sviluppo, di un obiettivo strategico o politico.

Utilizzate il Road mapping per avviare progetti di sostenibilità, per la pianificazione strategica, per le richieste di sovvenzioni e per il monitoraggio continuo dei progressi. Favorisce la chiarezza, l'allineamento con gli obiettivi di sostenibilità, la pianificazione delle risorse, il coinvolgimento degli stakeholder e l'adattabilità, consentendo alle organizzazioni di crescere e posizionarsi strategicamente in vari contesti.



Casi studio

FF
55





Casi Studio

Per capire meglio come si può utilizzare il foresight nelle attività della vita reale, qui potete trovare una serie di casi di studio provenienti da diversi Paesi, con vari obiettivi, risultati, gruppi target e beneficiari e, evidentemente, con l'utilizzo di diversi metodi di foresight.

Quindi, date un'occhiata ai seguenti casi d'uso e utilizzateli come best practice per le vostre attività di previsione previste!

Workshop per l'arricchimento dell'Agenda Strategica Nazionale per la Ricerca con il coinvolgimento dei laici - Romania

Contesto e contesto

L'Agenzia esecutiva per l'istruzione superiore, la ricerca e il finanziamento dell'innovazione - UEFISCDI ha coordinato la Strategia Nazionale di Ricerca e Sviluppo e l'Agenda Strategica di Ricerca, che propone priorità di ricerca tematiche, legate ai cambiamenti della società e alle questioni più rilevanti per le comunità. La serie di workshop mirava a coinvolgere i non addetti ai lavori nello sviluppo della strategia pianificata, a convalidare, arricchire o riformulare le priorità di ricerca stabilite dall'Agenda Strategica di Ricerca (parte della Strategia di Ricerca e Sviluppo), per allineare i risultati delle autorità e degli esperti alle esigenze dei cittadini.

L'obiettivo era che i partecipanti esplorassero e descrivessero un futuro alternativo (scenario) in grado di risolvere alcuni dei problemi più scottanti della loro comunità. Le discussioni si sono svolte in un ambiente informale e amichevole (world café) adatto al pubblico.

Risultati e Approfondimenti

I partecipanti non solo hanno confermato i risultati degli esperti, ma hanno anche prodotto una nuova sfida che è stata aggiunta al documento strategico. Gli strumenti di previsione li hanno aiutati a immaginare i futuri potenziali (concentrandosi sulle varie sfide) e quindi a produrre i requisiti chiave che avrebbero aperto la strada a quei futuri desiderati. Il vantaggio dell'uso di questi strumenti è stato che l'intera impostazione e procedura è stata amichevole, facile da relazionare e sufficientemente graduale da permettere ai partecipanti di comprendere con calma il significato di una priorità di ricerca e il modo in cui la ricerca e l'innovazione possono contribuire ad affrontare i problemi della società.

Impatto

L'esercizio di previsione ha avuto un duplice impatto.

- Ha dimostrato che i cittadini (a) sono realmente interessati alle questioni sociali, (b) hanno compreso gli input forniti, (c) la differenza tra qualsiasi soluzione data e le soluzioni sostenute dalle attività di ricerca; (d) è stato possibile coinvolgere i cittadini nel contribuire ai documenti strategici e (e) che hanno avuto la capacità di seguire un esercizio di previsione e di utilizzarlo per produrre il risultato desiderato.
- I partecipanti non solo hanno confermato gli input, ma hanno anche prodotto una nuova priorità di ricerca adatta all'Agenda, che alla fine è stata inclusa nel documento strategico ufficiale, dopo che i risultati del workshop sono stati presentati ai decisori.

Ulteriori considerazioni

La sfida più importante affrontata durante questo esercizio di previsione è stata quella di dare a tutti i partecipanti l'opportunità di parlare liberamente e di esprimere la propria opinione, o addirittura di avviare un dibattito, rispettando al contempo le regole dell'impegno educato. I facilitatori esperti e il formato amichevole e di facile comprensione hanno fornito l'assetto perfetto per superare questa sfida.

I possibili miglioramenti potrebbero essere una procedura semplificata, ma ciò dipende dalla specificità dei documenti in ingresso, dai risultati desiderati e dal tempo e dalle risorse disponibili.

Panoramica dei casi studio

L'organizzatore era un ente governativo- l'UEFISCDI - l'Agenzia esecutiva per l'istruzione superiore, la ricerca e il finanziamento dell'innovazione - che gestisce i fondi per le attività di ricerca e innovazione e il risultato atteso doveva servire ai decisori nazionali per aggiornare un documento strategico nazionale sulle politiche di ricerca e innovazione.

L'obiettivo era quello di verificare la possibilità di coinvolgere i cittadini nello sviluppo di documenti strategici nazionali e, inoltre, di testare la capacità dei cittadini di impegnarsi e comprendere i temi della ricerca e, quindi, di ottenere un feedback, migliorare e raccogliere nuove idee sul tema.

Metodologia

Due workshop con 30 partecipanti ciascuno - laici - selezionati in base a un'equa distribuzione per sesso, età, geografia e livello di istruzione.

1. Input - l'Agenda strategica di ricerca, in particolare due ambiti specifici affrontati dal documento.
2. Cinque gruppi di lavoro tematici che discutono le sfide sociali in relazione sia alle pratiche di ricerca e innovazione sia alle proprie esigenze e interessi come membri della comunità;
3. Ogni gruppo ha prodotto una serie di sfide/argomenti tematici, basati su una determinata struttura, e li ha presentati in sessione plenaria, sottoponendoli a una votazione generale e selezionando così i primi dieci argomenti in base alle preferenze dei partecipanti.
4. Questi 10 argomenti sono stati assegnati ai cinque gruppi di tavoli (2/tavolo) e le discussioni di gruppo sono riprese. Ogni gruppo ha fornito una descrizione dettagliata di questi due argomenti secondo un modello dato che si concentrava su come sarebbe stato il futuro tematico specifico e che tipo di soluzione avrebbe potuto fornire l'attività di ricerca, per risolvere i problemi e raggiungere il futuro potenziale desiderato.
5. Lo sviluppo della narrazione della fase precedente prevedeva che i gruppi di tavolo cambiassero posto due volte, in modo che le narrazioni iniziali potessero beneficiare del contributo di quasi tutti i partecipanti. I nuovi arrivati lavoravano sui quadri sviluppati dal gruppo precedente e aggiungevano le proprie intuizioni e opinioni. 6. I 10 argomenti estesi sono stati messi ai voti ed è emersa una gerarchia delle questioni più scottanti, suscettibili di soluzioni attraverso le attività di ricerca.

Workshop sulla creazione di progetti – Romania

Contesto e Background

Il background del progetto è stato l'elaborazione di un Blueprint che guidasse gli Istituti Nazionali di Ricerca a posizionarsi strategicamente nel contesto nazionale e internazionale della ricerca e dell'innovazione.

Per questo motivo, è stata organizzata una serie di quattro workshop di previsione online per aiutare gli istituti di ricerca a produrre potenziali progetti di collaborazione che affrontassero varie sfide ed esigenze e li aiutassero a sviluppare e rafforzare la loro posizione nazionale (o internazionale) nella loro area di competenza.

Risultati e Approfondimenti

Ogni gruppo di lavoro all'interno dei quattro workshop ha generato idee per il progetto che hanno coinvolto gli istituti di ricerca partecipanti. Inoltre, queste idee erano direttamente collegate ai documenti strategici e alle future opportunità di finanziamento, ma, allo stesso tempo, innovative, orientate al futuro, legate ai bisogni reali e che mettevano in evidenza le capacità delle istituzioni.

Impatto

Il Backcasting Sequenziale si è rivelato utile in quanto ha portato i partecipanti a pensare prima al futuro e poi a fare un passo indietro per immaginare il contesto attuale, le potenziali soluzioni e la loro posizione istituzionale all'interno di questo quadro. L'utilizzo di questo strumento di previsione ha aiutato i ricercatori ad approfondire i modi in cui potevano correlare le loro capacità per sviluppare idee di progetti collaborativi.

Considerazioni aggiuntive

La sfida più grande è stata la gestione di diversi gruppi di lavoro online. Inoltre, l'impegno dei partecipanti è diverso in un contesto online. Tuttavia, la procedura è stata spiegata chiaramente e i partecipanti sono stati guidati da facilitatori esperti. È stato inoltre importante che i facilitatori avessero familiarità con l'area di ricerca nazionale e con i documenti di input.

Un possibile miglioramento potrebbe essere una procedura più semplice, dal momento che questi workshop prevedevano anche una serie di attività e interazioni con i partecipanti prima dei workshop stessi.



Panoramica del Caso Studio

L'organizzatore è stato un ente governativo, l'UEFISCDI - Agenzia esecutiva per il finanziamento dell'istruzione superiore, della ricerca e dell'innovazione - che gestisce i finanziamenti per le attività di ricerca e innovazione. L'obiettivo era quello di sostenere gli istituti di ricerca nazionali nella collaborazione per idee e iniziative progettuali in linea con i requisiti stabiliti dalla Strategia nazionale per la ricerca, l'innovazione e la specializzazione intelligente.

Metodologia

Specializzazione intelligente

Quattro workshop tematici online con 20-30 partecipanti suddivisi in tre gruppi di lavoro. I partecipanti provenivano dall'area di ricerca, dando voce agli interessi dei loro Istituti di Ricerca Nazionali.

Miro Board è stato lo strumento online utilizzato per i gruppi di lavoro.

1. Input - l'Agenda strategica di ricerca, in particolare due ambiti specifici affrontati dal documento;
2. Attività pre-workshop: I ricercatori partecipanti sono stati distribuiti nei quattro workshop tematici in base alla loro area di competenza. Ogni workshop prevedeva tre gruppi di lavoro e i partecipanti sono stati assegnati ai gruppi di lavoro in base agli argomenti preferiti;
3. All'interno dei gruppi di lavoro, i ricercatori hanno scelto una sfida che rientrava nei loro interessi istituzionali e nella loro area di competenza. Basandosi sul metodo del Backcasting, i partecipanti hanno disegnato una visione del futuro profondamente legata alla sfida identificata, ai fattori di cambiamento, ai fattori di supporto e agli ostacoli;
4. Ognuno ha fatto un passo indietro, ha descritto la situazione attuale e ha identificato le potenziali soluzioni che affronterebbero la sfida e porterebbero alla visione desiderata. In relazione alle soluzioni, ogni rappresentante dell'istituto di ricerca ha condiviso il proprio ruolo istituzionale potenziale, le capacità, le competenze e le risorse e i potenziali miglioramenti per trasformare la soluzione in progetti realizzabili;
5. La fase finale è stata lo sviluppo di un'idea di progetto collaborativo che è stata presentata a tutti i gruppi, per raccogliere feedback o altri contributi per arricchire l'idea iniziale.

Elaborazione di due piani territoriali nel campo dei cambiamenti climatici e dello sviluppo sostenibile - Italia

Contesto e Background

L'obiettivo dell'esercizio era:

- Elaborare l'analisi del contesto e le relative previsioni sul cambiamento climatico in Sardegna (attraverso la revisione della letteratura);
- Mappare gli stakeholder nei principali settori legati alla mitigazione dei cambiamenti climatici;
- Analizzare i processi decisionali, la pianificazione e le situazioni di gestione preventiva delle crisi (SWOT).

Risultati e Approfondimenti

I risultati consistono nella definizione di possibilità future, scenari e strategie per il cambiamento climatico incentrati sui settori agro-forestale e naturale, sulle acque interne e sugli ecosistemi.

Ha inoltre aiutato a mappare le parti interessate e la loro capacità di risposta e adattamento nei vari settori.

Impatto

Gli strumenti di previsione hanno contribuito ad avere una conoscenza strutturata delle dinamiche del cambiamento climatico, alla previsione dei suoi effetti, al riconoscimento delle vulnerabilità dei territori, alle azioni appropriate e, infine, alla calibrazione dei modelli di governance più appropriati, grazie alla valutazione e al monitoraggio delle prestazioni ambientali di un territorio nel tempo.

Ha inoltre portato a definire i macro-obiettivi per l'adattamento ai cambiamenti climatici nella Regione Sardegna e a costruire un modello di governance per l'adattamento ai cambiamenti climatici.

Strumenti di previsione

Horizon scanning, Costruzione di scenari e Analisi dei mega Trend



Panoramica del Caso Studio

Il beneficiario di questo esercizio di foresight è stata la Regione Sardegna, che ha elaborato due piani territoriali nel campo dei cambiamenti climatici e dello sviluppo sostenibile, ovvero la "Strategia regionale di adattamento ai cambiamenti climatici 2021-2050" e la "Sardegna 2030 - Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile".

Le strategie regionali sono state definite come una panoramica dei settori regionali, delle amministrazioni e delle organizzazioni coinvolte, per valutare le implicazioni dei cambiamenti climatici nei diversi settori interessati.

L'evento doveva avere un orizzonte temporale di 10-20 anni e prevedere un certo coordinamento centrale. dell'attività di previsione tra i dipartimenti.

Metodologia

1. Revisione della letteratura che fa riferimento agli sviluppi più recenti della letteratura scientifica e a quelli attuati dalle autorità internazionali più rilevanti. Sono stati analizzati casi specifici per identificare elementi e fattori universalmente riconosciuti come essenziali in un modello di governance proposto;
2. La costruzione di scenari è stata utilizzata per analizzare le diverse vulnerabilità del territorio, i livelli di sviluppo economico e la capacità di adattamento delle componenti antropiche e naturali;
3. La mappatura degli stakeholder è stata considerata fondamentale fin dalle fasi iniziali della costruzione della strategia e, nello specifico, nell'identificazione delle vulnerabilità e della capacità di risposta nei diversi settori;
4. I metodi utilizzati per la raccolta dei dati sono stati questionari e interviste semistrutturate. I risultati sono stati integrati in un'analisi SWOT dei punti di forza, debolezza, opportunità e minacce di ciascun settore (ad esempio, agricoltura, foreste, acqua, ecc.).
5. Il gruppo di esperti è stato coinvolto nell'approccio fuzzy logic, utilizzato per elaborare un indice sintetico di capacità adattiva per ogni settore strategico individuato. Nella seconda fase, gli esperti del gruppo di lavoro hanno attribuito un peso corrispondente a ciascun indicatore, in base a criteri di importanza per il territorio e all'impatto percepito dagli stakeholder sulla capacità di adattamento.

Workshop per l'identificazione delle specie esotiche invasive (IAS) emergenti con il potenziale di minacciare la biodiversità in Irlanda

Contesto e Background

L'Irlanda è nota per la sua ricca biodiversità, ma deve affrontare la minaccia delle specie esotiche invasive (IAS) che possono sconvolgere gli ecosistemi nativi e danneggiare le specie autoctone. Per salvaguardare la sua biodiversità unica, l'Irlanda ha avviato una valutazione completa dell'impatto delle IAS sui suoi ecosistemi.

I motivi per cui hanno utilizzato l'Horizon Scanning per identificare le potenziali minacce sono stati la conservazione della biodiversità e l'allineamento con il regolamento UE.

Ha inoltre permesso di identificare e classificare precocemente le potenziali minacce delle IAS alla biodiversità irlandese, consentendo interventi tempestivi e mirati e fornendo indicazioni per l'allocazione delle risorse per la prevenzione e la gestione.

Lo strumento ha fornito un approccio strutturato e collaborativo che ha coinvolto esperti di vari settori, garantendo una valutazione completa del rischio.

Risultati e Approfondimenti

Lo strumento è riuscito a identificare e classificare un elenco di IAS ad alto rischio che potrebbero arrivare, insediarsi e avere un impatto sulla biodiversità autoctona in Irlanda nei prossimi dieci anni. Ciò ha permesso di intervenire e gestire le specie in modo tempestivo e di allocare efficacemente le risorse per il monitoraggio, il controllo e l'eradicazione.

Impatto

L'attuazione dell'Horizon Scanning per le IAS in Irlanda ha portato all'identificazione di minacce ad alto rischio, a un processo decisionale informato e a strategie di gestione proattive. Ha fornito preziose indicazioni sulle potenziali sfide future, consentendo all'Irlanda di adottare misure per proteggere la sua biodiversità unica.

Ulteriori Considerazioni

Il coinvolgimento di un gruppo eterogeneo di esperti provenienti da diversi biomi e regioni (sia della Repubblica che dell'Irlanda del Nord) ha permesso una valutazione completa dei rischi delle specie invasive in diversi ecosistemi.

La scansione ha seguito una metodologia strutturata che prevedeva l'assegnazione di punteggi individuali, discussioni di gruppo e la creazione di consenso. Questo approccio ha contribuito a garantire che il processo fosse trasparente e ben organizzato e a sostenere le opinioni espresse apertamente, contribuendo a un processo decisionale più informato.

Aree di miglioramento:

- Garantire che tutti gli esperti abbiano accesso alle stesse fonti di dati e che le loro valutazioni si basano su informazioni coerenti e di alta qualità.
- Il miglioramento della comunicazione, soprattutto tra i gruppi di esperti e durante la formazione del consenso, aumenterebbe l'efficacia del processo.
- Stabilire un ciclo di feedback che consenta il miglioramento continuo della metodologia sulla base delle lezioni apprese dagli esercizi precedenti.



Panoramica del Caso Studio

Il workshop si è concentrato sull'identificazione delle specie esotiche invasive emergenti con il potenziale di minacciare la biodiversità in Irlanda. L'obiettivo è stato quello di contribuire agli obblighi imposti all'Irlanda dai regolamenti dell'UE per individuare le specie che potrebbero emergere, insediarsi e avere un impatto sulla biodiversità autoctona in un arco di tempo di dieci anni (2017-2022).

Il processo è stato portato avanti attraverso l'Horizon Scanning, in cui le singole specie sono state sistematicamente valutate in relazione alla loro minaccia per la biodiversità. L'utilizzo dell'Horizon Scanning ha fornito idee e spunti preziosi per valutare i rischi potenziali delle minacce IAS prima che si affermino. Il sistema di allerta precoce è stato fondamentale per prevenire l'introduzione e la diffusione di specie dannose.

Metodologia

La metodologia utilizzata ha comportato un approccio in più fasi con un gruppo eterogeneo di esperti.

- 1. Raccolta e preparazione dei dati** - è iniziata con la compilazione di elenchi di IAS esistenti, compresi quelli provenienti da precedenti esercizi di Horizon Scanning. Ai gruppi di lavoro di esperti (7-8 persone) è stato fornito un elenco di potenziali IAS rilevanti per un ambiente specifico: terrestre, d'acqua dolce e marino. Sono stati incoraggiati a rivedere e integrare questi elenchi con ulteriori IAS sulla base del loro parere di esperti. La loro valutazione si è basata su vari fattori (probabilità di arrivo, insediamento e impatto sulla biodiversità). Hanno poi creato una griglia/template standardizzata che hanno utilizzato per garantire la coerenza nella raccolta dei dati;
- 2. Workshop** – I gruppi di esperti hanno discusso e perfezionato i punteggi assegnati alle specie nei rispettivi ambienti. Attraverso queste discussioni di gruppo è stato raggiunto un consenso e i punteggi sono stati modificati, considerando l'arrivo, l'insediamento e l'impatto. Il workshop si è concluso con una sessione di sintesi in plenaria, che ha permesso di determinare le principali IAS che potrebbero arrivare, insediarsi e avere un impatto sulla biodiversità autoctona in Irlanda nei prossimi dieci anni.

Contesto e Background

Il contesto è stato definito dalla privatizzazione delle industrie di servizi di pubblica utilità, che ha richiesto un riallineamento strategico e un cambiamento nella cultura organizzativa. In questo periodo di trasformazione, il ruolo di una chiara visione organizzativa è diventato fondamentale. Essa offriva la necessaria direzione strategica e fungeva da aiuto alla navigazione. La ricerca si proponeva di approfondire le modalità con cui le pratiche di visioning sono state modellate dall'ondata di privatizzazione.

Lo studio si è concentrato principalmente nell'aiutare le aziende ad articolare la propria ragion d'essere e a definire un percorso per le strategie e i processi decisionali futuri. Queste strategie sono diventate fondamentali quando le aziende hanno ricalibrato i loro obiettivi, le loro culture e le loro priorità sulla scia della privatizzazione. La ricerca si è posta l'obiettivo di esaminare come queste pratiche di visioning siano state influenzate dai cambiamenti.

Risultati e Approfondimenti

Gli studi di caso hanno dimostrato che il passaggio dalla proprietà pubblica a quella privata ha reso le cose più complesse e ha portato nuovi attori nel mix, da cui l'importanza di avere una visione chiara che aiuti a guidare l'azienda e a cambiare la sua cultura durante questi cambiamenti. La maggior parte delle aziende aveva team senior che guidavano gli sforzi di visioning, ma è interessante notare che il personale del settore delle utilities era più aperto a questo processo di visioning rispetto a quello dei servizi finanziari, forse a causa del loro background nel servizio pubblico. In breve, avere una visione ha aiutato queste aziende a superare cambiamenti difficili, anche se ci sono state alcune sfide nel coinvolgere e informare tutti.

Impatto

La ricerca ha messo in luce quanto sia essenziale avere una visione, soprattutto quando il settore sta attraversando grandi cambiamenti. La ricerca ha evidenziato ostacoli specifici, come il rapporto con le autorità di regolamentazione o il coinvolgimento e l'informazione di tutti, sottolineando la necessità di una visione che coinvolga tutti. Lo studio ha anche mostrato come strumenti come le balanced scorecard possano aiutare a collegare la visione di un'azienda ai risultati reali.

Nel complesso, i risultati possono aiutare le aziende, i ricercatori e i responsabili politici a creare processi di visione e strategie di comunicazione più efficaci, soprattutto in tempi di grandi cambiamenti e incertezze.

Ulteriori considerazioni

Nonostante il fatto di aver parlato con più esperti e di aver confrontato diversi casi per trovare spunti significativi, il numero ridotto di aziende studiate non ci permette di affermare con certezza che questi risultati si applichino ovunque. L'aggiunta di punti di vista di altri membri del personale potrebbe rendere il quadro più completo. Per il lavoro futuro, potrebbe essere utile includere diversi tipi di dati, o anche monitorare l'andamento del visioning su un periodo più lungo. Anche il confronto tra aziende pubbliche e private potrebbe rivelare alcune differenze interessanti.

Questo studio è un buon inizio per comprendere la complessa attività della visione quando le cose sono incerte. Indica la strada per la ricerca futura per ampliare il campione, scavare più a fondo nei dati e monitorare i risultati nel tempo.



Panoramica del Caso Studio

La ricerca è stata condotta su quattro società di servizi elettrici e idrici del Regno Unito. L'obiettivo era studiare come le pratiche di visioning aziendale fossero influenzate dalla recente privatizzazione e dall'introduzione di una normativa di settore in questi settori. La ricerca ha esaminato fattori quali la necessità di una visione, il processo di sviluppo della visione, la comunicazione, l'atteggiamento del personale e il collegamento della visione alle misure di successo.

Queste aziende erano recentemente passate da enti pubblici a privati e operavano in base a nuovi regimi normativi. Gli studi di caso miravano a fornire una comprensione approfondita di come questi importanti cambiamenti del settore avessero influenzato le loro pratiche di visioning.

Metodologia

1. Raccolta dei dati - I dati primari sono stati raccolti attraverso dialoghi completi e semi-strutturati con manager di alto livello di ciascuna azienda, mentre i dati supplementari sono stati ricavati sia da documenti interni all'azienda sia da risorse esterne;
2. Partecipanti - In ciascuna delle quattro aziende sono stati intervistati diversi dirigenti legati alle iniziative di visioning;
3. Quadro metodologico - La ricerca si è basata su un approccio qualitativo allo studio di caso. Questa indagine approfondita ha fatto seguito a un primo sondaggio più ampio, affinando l'attenzione per ottenere una comprensione sfumata..;
4. Esecuzione - elenco predeterminato di argomenti, tra cui aspetti del processo di visione, strategie di comunicazione, atteggiamenti e tattiche di attuazione. Oltre alle interviste, è stata condotta una meticolosa revisione dei documenti pertinenti. I dati sono stati inizialmente esaminati all'interno dei singoli casi di studio, seguiti da una ricerca di modelli generali su più casi.
5. Procedura analitica - I dati estratti dalle interviste e dai documenti sono stati sottoposti a un'analisi iterativa. I risultati sono stati ulteriormente analizzati attraverso il confronto con casi diversi. Le intuizioni sono state continuamente contestualizzate facendo riferimento alle teorie e alla letteratura esistente sul visioning.

Agrimonde - Studio Terra: Esplorare il futuro dell'uso della terra e della sicurezza alimentare: Una nuova serie di scenari globali - Francia

Contesto e Background

La creazione e l'utilizzo degli strumenti di previsione sono stati motivati dall'esigenza di affrontare le sfide critiche legate al futuro dei sistemi alimentari, all'uso dei terreni agricoli e alla sicurezza nutrizionale in un mondo in rapida evoluzione. Lo strumento è stato utilizzato per esplorare una serie di scenari potenziali e valutarne le implicazioni per vari aspetti del sistema alimentare.

Risultati e Approfondimenti

Lo strumento ha creato una serie di scenari diversi per il futuro dei sistemi alimentari e di utilizzo del territorio a livello globale, ciascuno con ipotesi diverse per quanto riguarda le diete, l'urbanizzazione e la produzione alimentare regionale e con spunti su come i diversi percorsi potrebbero influenzare l'utilizzo del territorio, l'agricoltura e la sicurezza alimentare. È stato evidenziato il ruolo dell'urbanizzazione, dei cambiamenti nello stile di vita e delle catene di approvvigionamento alimentare nel plasmare le tendenze alimentari, introducendo uno scenario di "dieta sana" basato sulle linee guida dell'Organizzazione Mondiale della Sanità. Questo scenario ha illustrato come i cambiamenti nella dieta potrebbero contribuire a migliorare la sicurezza alimentare e la nutrizione.

Agrimonde-Terra ha offerto scenari alternativi come la "Regionalizzazione", che esplora la riconnessione della produzione alimentare alle culture regionali, e "Comunità", che considera uno scenario di "tempesta perfetta" che coinvolge crisi climatiche, ecologiche ed economiche.

Impatto

Fornendo un quadro per la creazione di scenari, collegando narrazioni qualitative con valutazioni quantitative e offrendo una gamma di percorsi futuri alternativi, lo strumento Agrimonde-Terra ha consentito una comprensione più profonda dei possibili futuri dei sistemi alimentari e di utilizzo del suolo.

Ha stimolato discussioni, progetti di ricerca e processi decisionali offrendo spunti sulle potenziali sfide e opportunità nel raggiungimento di sistemi alimentari sostenibili e sani, che portano a una pianificazione strategica e a decisioni politiche informate.

I decisori politici sono stati esposti a un'ampia gamma di scenari, ciascuno con le proprie implicazioni. Considerando vari scenari, i decisori politici acquisiscono una comprensione più completa dei potenziali risultati.

Costruzione di scenari e Simulazioni Quantitative



Panoramica del Caso Studio

Lo studio di previsione «Agrimonde – Terra» si proponeva di costruire scenari globali che collegassero l'uso del suolo e la sicurezza alimentare, con particolare attenzione ad aspetti trascurati come la nutrizione e la salute, per contribuire a esplorare il possibile futuro del sistema alimentare globale.

Agrimonde-Terra ha proposto cinque scenari contrastanti di uso della terra e sicurezza alimentare nel 2050, che comprendono elementi come diete alternative, questioni nutrizionali e sanitarie correlate all'urbanizzazione e alla trasformazione rurale.

Metodologia

L'intero studio ha coinvolto circa **80 esperti internazionali**, tra cui gruppi di esperti scientifici nelle fasi iniziali (workshop tematici) e un comitato di scenario composto da 19 membri (scienziati o stakeholder provenienti da istituzioni internazionali e nazionali e dalla società civile) che hanno fornito indicazioni sulla costruzione degli scenari. Hanno fornito conoscenze e valutazioni sulle tendenze attuali e sui possibili cambiamenti e hanno costruito un'intelligenza collettiva sui futuri alternativi.

Lo scenario si è attenuto al seguente flusso:

1. Analisi delle dinamiche a lungo termine dei fattori trainanti del sistema di uso del suolo e di sicurezza alimentare;
2. Elaborazione delle ipotesi di redazione al 2050 di ciascun driver. Questo include anche la descrizione dei percorsi per ciascun driver fino al 2050;
3. Revisione delle ipotesi;
4. Costruzione dello scenario - sono stati costruiti cinque scenari contrastanti sulla base di ampie discussioni tra i ricercatori accademici e le parti interessate del comitato di scenario;
5. Simulazioni di uso del suolo;
6. Narrazioni e simulazioni finali.

Le fasi 5 e 6 hanno riguardato la valutazione quantitativa degli scenari.

Conclusione



A hand is shown holding a green plant with several leaves. The hand is positioned at the bottom left, with the fingers wrapped around the stem. The plant has three main leaves visible: one pointing upwards and to the left, one pointing upwards and to the right, and one pointing downwards and to the right. The background is a light, textured surface. A teal-colored rectangular box with a white border is overlaid on the right side of the image, containing white text.

La previsione è la sfera di cristallo per i progetti verdi, ma non si basa sulla magia o sulla fede. Invece di prevedere il futuro, è possibile plasmarlo utilizzando ciò che già si conosce e i propri sogni per il futuro.



La previsione è uno strumento di pianificazione strategica che consente alle organizzazioni di anticipare e rispondere alle tendenze future o ai cambiamenti radicali, di affrontare i rischi e le opportunità e, inoltre, di immaginare molteplici sviluppi futuri desiderabili, basati sia su elementi esistenti che su un certo grado di "wishful thinking" - le organizzazioni sono dotate degli strumenti necessari per prendere decisioni informate e strategiche, orientate al futuro e preparate ad affrontare un panorama in continua evoluzione.

Una delle ragioni principali per incorporare le tecniche di previsione nelle questioni di sostenibilità e ambientali risiede proprio nella natura intrinsecamente dinamica di questo ambito. I cambiamenti climatici, gli obiettivi a zero emissioni di carbonio, il consumo di risorse, ecc. richiedono un approccio lungimirante che vada oltre le preoccupazioni attuali e immediate.

La previsione è uno strumento proattivo che aiuta le organizzazioni ad anticipare le tecnologie emergenti, i cambiamenti politici e persino le preferenze dei consumatori che possono influire sul successo o sul fallimento dei progetti verdi e le assiste nell'allineare gli obiettivi di sostenibilità con le esigenze e gli interessi della società, rafforzando così l'impatto sociale e la rilevanza a lungo termine di questi progetti.

La previsione fornisce il contesto perfetto per l'interazione e il dialogo aperto tra le varie parti interessate, come decisori politici, esperti, comunità, ecc., garantendo così un ampio approccio collaborativo alle questioni ambientali e di sostenibilità: qualsiasi risultato condiviso ha il privilegio di proprietà e responsabilità da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Non dobbiamo dimenticare che, per sviluppare un'immagine potenziale del futuro, abbiamo bisogno di un senso di creatività e di pensare fuori dagli schemi, che si traducono in nuove idee e prospettive, che possono essere considerate una prerogativa dei giovani.

Gli strumenti di previsione sono sufficientemente versatili da consentire all'organizzazione di affrontare sfide e opportunità, come la transizione verde o la trasformazione digitale, quindi sono rilevanti per progetti focalizzati sulla sostenibilità ambientale, perché questo argomento è, per sua natura, estremamente dinamico e giovane. Sono più propensi a rimanere agili, informati e flessibili in un mondo in così rapido cambiamento.

In poche parole, integrando la previsione nei processi di pianificazione strategica, le organizzazioni possono guidare in modo proattivo un cambiamento sostenibile, garantendo che i loro sforzi rimangano pertinenti e di impatto.





**Prendete le lenti della previsione,
individuate le tendenze verdi
all'orizzonte e trasformate la
sostenibilità in qualcosa di più di
un semplice desiderio:
trasformiamola in una missione
salva-pianeta!**

Riferimenti bibliografici



Referenze

- Bourgeois, R. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies.
- European Commission (2020). Communication and roadmap on the European Green Deal. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
- European Commission, Fit for 55, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>
- Georgieva, Kristalina, International Monetary Fund Managing Director (2022). Navigating a More Fragile World speech. October 6. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/10/06/sp-2022-annual-meetings-curtain-raiser>
- <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1600.2008>
- <https://www.thersa.org/reports/futures-thinking-foresight>
- OECD, Strategic Foresight, <https://www.oecd.org/strategic-foresight/whatisforesight/>
- Shallowe, A., Szymczyk, A., Firebrace, E., Burbidge, I., & Morrison, J. (2020). A stitch in time: Realising the value of futures and foresight. The RSA.
- Statista (2023). Share of urban population worldwide in 2022, by continent. <https://www.statista.com/statistics/270860/urbanization-by-continent/>
- United Nations. Global Issues: Climate Change. <https://www.un.org/en/global-issues/climate-change>
- United Nations. Global Issues: Population. <https://www.un.org/en/global-issues/population>
- Winston, A.S. (2019). The World in 2030: Megatrends to Watch. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-world-in-2030-nine-megatrends-to-watch/>

Letture di Approfondimento

- Asian Development Bank (2020). Futures Thinking in Asia and the Pacific. Why Foresight Matters for Policy Makers. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS200126-2>
- Asian Development Bank (2021). How to Implement Strategic Foresight (and Why). <https://www.imf.org/en/Publications/analytical-notes/Issues/2021/12/22/Strategic-Foresight-at-the-International-Monetary-Fund-463660>
- Center for Security Studies & ETH Zurich (2021). Risk and Resilience Report. Strategic Foresight. Knowledge, Tools, and Methods for the Future. Zurich. DOI: 10.3929/ethz-b-000505468. <https://css.ethz.ch/en/publications/risk-and-resilience-reports.html>
- Engasser, F. (2023). Top ten toolkits for futures. Retrieved from <https://www.nesta.org.uk/feature/top-ten-toolkits-futures/>
- Global Business Network (2004). What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits
- Government Office of Science (2015). The Future We Made: Birmingham and West Midlands Future Proofing Toolkit 2020–2060, available at <https://www.sustainabilitywestmidlands.org.uk/wp-content/uploads/WM-Future-Drivers-Report-Final-July.pdf>
- Policy Horizons Canada (2016). Module 3 – Scanning in Foresight Training Manual, Online resource, available at <http://www.horizons.gc.ca/en/content/foresight-training-manual-module-3-scanning>
- Save the Children & School of International Futures (2019). The Future is Ours. Strategic Foresight Toolkit - making better decisions. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/future-ours-strategic-foresight-toolkit-making-better-decisions/>
- Turtorean, C. (2011). Classification of Foresight Methods. The Yearbook of the "Gh. Zane" Institute of Economic Researches, 20, (2), 113-123
- UK Government Office for Science (2017). The Futures Toolkit. Tools for Futures Thinking and Foresight across the UK Government. Ed. 1. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a821fdee5274a2e8ab579ef/futures-toolkit-edition-1.pdf>
- UK Government Office for Science (2021). Future proof policy: A guide to using foresight in policy making. Retrieved from <https://foresightprojects.blog.gov.uk/2021/10/19/future-proof-policy-a-guide-to-using-foresight-in-policy-making/>
- UNDP (2018). UNDP Global Centre for Public Service Excellence: Foresight Manual. Empowered Futures for the 2030 Agenda. <https://www.undp.org/publications/foresight-manual-empowered-futures>
- UNDP (2022). UNDP RBAP: Foresight Playbook. New York. New York. <https://www.undp.org/asia-pacific/publications/undp-rbap-foresight-playbook>
- Other significant websites:
- <https://www.shapingtomorrow.com/home>
- <https://www.trendwatching.com/>
- <https://driversofchange.com>
- <https://ivto.org/foresightcards/>
- <https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-006-9042-4>



YOUTH
FIT
FOR

FF
55



<https://youthfitfor55.eu/>



Co-funded by
the European Union