

FUTURE PAPER 1 / 2025

Una governance anticipante per l'Italia

Disegnare il futuro, anche nell'interesse
delle future generazioni.

Giulia Di Donato – Luca Miggiano



Promosso da



© Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile ETS / Ecosistema Futuro, 2025

Autrici e autori: Giulia Di Donato e Luca Miggiano.

Si ringraziano

Sabrina Bandera, Elisabetta Cammarota, Maddalena Campioni, Carlo Carraro, Giuliana Coccia, Mara Di Berardo, Luigi Di Marco, Simone Di Zio, Andrea Ferrazzi, Enrico Giovannini, Katia Longo, Matteo Massaini, Giorgio Metta, Roberto Paura, Roberto Poli, Andrea Ricci, Donato Speroni, Flavia Terribile, Riccardo Viale per i suggerimenti e commenti forniti, e Francesco Ippoliti, che ha curato i documenti preparatori.

Si ringraziano Flavia Belladonna ed Elita Viola per la revisione editoriale e Thyper Srl per il soggetto grafico.

Citazione: Di Donato, G., Miggiano, L. (2025). Una governance anticipante per l'Italia. Roma: Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile ETS / Ecosistema Futuro

Ecosistema Futuro ringrazia i partner strategici Entopan, IREN, Gruppo RANDSTAD, e TOYOTA Material Handling per il sostegno all'iniziativa. La responsabilità di questo documento è esclusivamente degli autori.

FUTURE PAPER

Questo documento è il primo della serie Future Paper, ed è stato realizzato dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile nell'ambito dell'iniziativa Ecosistema Futuro, una partnership nata a maggio 2025 che coinvolge più di 60 soggetti, con l'obiettivo di mettere il futuro – o meglio, i futuri – al centro del dibattito pubblico (www.ecosistemafuturo.it).

I Future Paper sono approfondimenti su tematiche relative agli studi di futuro o sui trend, le opportunità e gli scenari futuri di specifici settori, territori, o aree tematiche.

ASviS

L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile ETS (ASviS) è la più grande rete di organizzazioni della società civile italiana nata per diffondere la cultura della sostenibilità e far crescere nella società, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza degli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 (www.asvis.it)

ISBN: 979-12-80634-41-2

Data di pubblicazione: settembre 2025

INDICE

SINTESI 4

INTRODUZIONE 5

RISPONDERE ALLE SFIDE PRESENTI E FUTURE DEL CONTESTO GLOBALE 6

IL PATTO SUL FUTURO E LA DICHIARAZIONE SULLE FUTURE GENERAZIONI 10

GLI IMPEGNI DEL PATTO SUL FUTURO 11

GOVERNANCE ANTICIPANTE E TUTELA DEI DIRITTI DELLE FUTURE
GENERAZIONI NEL MONDO. DUE ASPETTI STRETTAMENTE CONNESSI 12

VERSO UNA GOVERNANCE ANTICIPANTE IN ITALIA 19

CONCLUSIONI 28

SINTESI

La "Dichiarazione sulle future generazioni", adottata dagli Stati membri dell'ONU, tra cui l'Italia, al Summit sul Futuro del settembre 2024, ha segnato un momento importante nel recente dibattito globale su temi sociali, economici, ambientali e politici. La Dichiarazione prevede che i singoli Stati adottino politiche di lungo termine nella direzione dello sviluppo sostenibile attraverso azioni e riforme istituzionali che tutelino le future generazioni. Questo documento avanza alcune proposte per creare una seria governance anticipante in Italia,

attraverso istituzioni capaci di progettare e realizzare un futuro di benessere equo e sostenibile e una cultura civica più sensibile ai temi legati al futuro. Queste riforme saranno fondamentali per assicurarsi che le politiche rispettino il principio di equità intergenerazionale introdotto nell'art. 9 della Costituzione con la riforma del 2022.



Proposte da realizzare entro il 2027

- 1** Dotare l'Italia di una capacità e strutture di strategic foresight in grado di dialogare con la società e di facilitare decisioni strategiche e lungimiranti.
- 2** Tutelare i diritti delle future generazioni attraverso la Valutazione di Impatto Generazionale (VIG) delle nuove leggi.
- 3** Tutelare i diritti delle future generazioni attraverso nuove istituzioni e autorità indipendenti con un mandato esplicito sul futuro.
- 4** Dotare la Pubblica amministrazione di un'adeguata capacità di foresight e di valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche sulle future generazioni (attraverso formazione, dialogo con i centri di ricerca e un meccanismo di foresight on demand).
- 5** Istituire un'Assemblea Nazionale sul Futuro, allo scopo di coinvolgere la società civile italiana nella progettazione del futuro comune.

Introduzione

È ampiamente condiviso il fatto che viviamo in un **momento storico segnato da sfide epocali, da incertezza e da trasformazioni** che spesso si manifestano con una velocità superiore a quella con cui evolve la nostra capacità di comprenderle e gestirle adeguatamente. In alcuni casi i fenomeni che osserviamo sono riconducibili a **mega-trend** – ossia tendenze di lungo periodo – come lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale (IA), la transizione demografica, il cambiamento climatico e la transizione energetica; in altri casi sono dovuti a cambiamenti apparentemente improvvisi, come lo scoppio di una pandemia, l'emergere di un conflitto armato, le turbolenze della politica internazionale, uno shock dei mercati finanziari.

Parallelamente, attorno a noi emergono continuamente semi di cambiamento, i cosiddetti **segnali deboli**, cioè innovazioni – positive o negative – che oggi si trovano ai margini della società, lontano dal mainstream, ma che hanno il potenziale di determinare trasformazioni significative nel brevissimo tempo. Spesso è difficile identificare questi segnali, anticiparli, coglierne le opportunità o mitigarne i rischi, il che rende le società impreparate rispetto alla loro trasformazione in fenomeni influenti.

In una tale condizione **non possiamo non domandarci se l'Italia nel suo complesso sia in grado di leggere, interpretare e anticipare i primi, di reagire efficacemente ai secondi, e di cogliere i terzi**. Da molto tempo i governi che si sono alternati alla guida del nostro Paese, ma anche le amministrazioni regionali e comunali, hanno avuto difficoltà a costruire visioni di lungo periodo capaci di tradursi in azioni concrete nel breve periodo e di indicare il futuro desiderato (come lo è stato nel caso della decisione di partecipare fin dall'inizio all'area dell'Euro). Nonostante un numero consistente di imprese capaci di essere eccellenze globali, anche il settore privato ha

dimostrato, contrariamente a quanto avvenuto in altri Paesi, significative difficoltà a creare l'ecosistema di innovazione e investimenti necessari ad anticipare e a costruire il cambiamento. Pure la società civile e il mondo della cultura hanno tradizionalmente difficoltà a guardare al futuro con fiducia¹.

La capacità di analizzare e governare tendenze di lungo periodo, di identificare i segnali deboli, di costruire scenari di lungo termine alternativi e di stimolare un dibattito su di essi, di anticipare il cambiamento, di perseguire con decisione uno scenario auspicabile (quello dello sviluppo sostenibile) sono oramai una condizione essenziale per i governi, per le pubbliche amministrazioni, per le imprese e per le società del 21esimo secolo. La ricerca scientifica e la pratica di istituzioni internazionali e di singoli Paesi mostrano che queste capacità possono essere create e sviluppate grazie ad azioni volte a dotarsi di forme di governance anticipante, attraverso istituzioni, riforme e strumenti che aiutino a guardare al lungo termine anche nell'interesse delle future generazioni.

Questo documento punta a dare un quadro sintetico ma esaustivo del tema e a formulare alcune proposte per creare in Italia una governance anticipante, basata sulle migliori pratiche disponibili a livello nazionale, europeo e internazionale, declinate tenendo conto dell'assetto istituzionale del nostro Paese.



¹ Secondo un'indagine IPSOS del 2024, l'Italia appare uno dei Paesi più pessimisti tra quelli del G20 rispetto al futuro: infatti, solo un italiano su tre è ottimista sul proprio futuro (31%), un quarto (25%) è ottimista sul futuro dell'Italia e solo un quinto (il 20%) è ottimista sul futuro del mondo. Disponibile su <https://earth4all.life/global-survey-2024/>

Rispondere alle sfide presenti e future del contesto globale

Nel 2023 **la Commissione Europea ha identificato 14 megatrend²** che avranno un impatto profondo e trasformativo sul futuro della società, dell'economia e dell'ambiente (si veda il Box a pag. 4). Queste macro-tendenze, pur non essendo esaustive o necessariamente condivise da tutti gli esperti, aiutano a riflettere sui grandi cambiamenti che attraversano o attraverseranno in futuro la nostra società, e i relativi rischi e opportunità. In altre parole, il loro obiettivo è aiutare i decision makers a porsi domande "esistenziali" e cercare possibili risposte a esse su vari temi – come il futuro del lavoro e della crescita economica, della difesa dei diritti fondamentali della persona, della salvaguardia del Pianeta e delle persone, della promozione dello sviluppo sostenibile, dell'evoluzione della società, dell'informazione, delle possibili interazioni tra natura e tecnologia, della sicurezza.

Per esempio, per citare una delle tendenze mediaticamente più visibili, **l'accelerazione delle nuove tecnologie, e in particolare dell'Intelligenza Artificiale, promette di avere un impatto pervasivo nelle nostre società**, ridefinendone alcune delle strutture di base. È verosimile, per esempio, che la rivoluzione digitale modificherà in modo radicale il mercato del lavoro, riducendo il carico fisico e i compiti ripetitivi, ma potenzialmente anche aumentando la disoccupazione nel breve termine e allargando il divario tra chi possiede competenze avanzate (che richiedono creatività, empatia, pensiero critico) e chi ne possiede di meno sofisticate. È inoltre probabile che l'IA aumenterà la produttività, cambierà il modo di fare ricerca, rivoluzionerà il mondo della sanità e della genomica, renderà più semplici, accessibili e personalizzabili i servizi, cambierà il mondo delle arti e della creatività. La società del futuro potrebbe essere una società con più tempo libero, necessario per attività ricreative o lo sviluppo della persona o della comunità, o una società dell'iper-velocità, con ritmi di lavoro insostenibili.

L'IA pone, come noto, anche interrogativi etici. Se non governata, potrebbe aprire a discriminazioni algoritmiche, amplificando pregiudizi già esistenti, distorcendo decisioni in ambiti come i servizi bancari e la concessione di crediti, i servizi sanitari, l'ingresso nel mondo del lavoro e la giustizia. Se non mediata, potrebbe alterare i meccanismi di fiducia che sono alla base di alcune strutture fondamentali della società, come lo scambio di informazioni o la comunicazione scientifica. Sappiamo inoltre che, da un punto di vista ambientale, l'IA richiede significative risorse computazionali, con conseguenti elevati consumi energetici, il che pone il tema del bilanciamento tra esigenze diverse, specialmente nella prospettiva della transizione ecologica. Alcuni studi hanno iniziato a indagare l'impatto dell'IA sulle competenze umane. Infine, già oggi le tecnologie digitali stanno trasformando radicalmente il mondo dell'informazione, della comunicazione e della partecipazione, così come il modo di condurre guerre e conflitti, e di gestire la sicurezza dei cittadini.

Questi ragionamenti sono applicabili allo stesso modo ad altre tecnologie oggi ampiamente utilizzate. Le piattaforme on-line e i social media, ad esempio, possono essere un fattore di polarizzazione sociale e politica, ma anche un fattore chiave e positivo nell'economia.

Parallelamente, crescono i rischi legati alla cybersecurity, alla manipolazione di dati e notizie, all'uso massiccio di dati che solleva preoccupazioni in merito alla privacy e alla sorveglianza sociale. Allo stesso modo, a breve la società umana potrebbe dover interrogarsi sui progressi della robotica, ripensando cosa è "umano" in una società segnata dall'automazione e valutando gli effetti di una possibile co-evoluzione uomo-macchina. Resta infine incerto se sarà possibile distribuire in modo equo i vantaggi generati dalle nuove tecnologie e dall'IA, o se invece la rivoluzione in corso non farà che aumentare la concentrazione.

² I megatrend identificati dall'UE sono consultabili su: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en. Si ricorda che i megatrend non sono strumenti analitici definitivi, ma un'utile base di partenza per iniziare un esercizio di analisi e foresight. Altre istituzioni e centri di ricerca hanno identificato altri megatrend. Per alcuni esempi in tal senso si rimanda alla bibliografia. Alcuni di questi megatrend sono stati ripresi dal recente Rapporto di Strategic Foresight 2025, sempre pubblicato dall'Unione Europea. Il Rapporto, che suggerisce l'adozione di un approccio alla resilienza che sia trasformativo, proattivo e lungimirante ("Resilienza 2.0"), individua 8 aree di azione, che propongono soluzioni concrete - dal reimmaginare l'istruzione all'anticipazione dei cambiamenti demografici per migliorare l'equità intergenerazionale - per costruire un'Europa più resiliente al 2040. Fonte: https://commission.europa.eu/document/download/2e1f1de3-dff6-44f7-b2a3-1dd8eee396bb_en?filename=COM_2025_484_1_EN.pdf

I MEGATREND IDENTIFICATI DALL'UNIONE EUROPEA

Accelerazione del cambiamento tecnologico e iper-connettività. Impatto crescente della tecnologia e della connessione digitale nel modo in cui viviamo, socializziamo e lavoriamo.

Cambiamento nel paradigma della sicurezza. La diversificazione delle minacce e delle loro cause stanno generando nuove sfide per la difesa e la sicurezza.

Crescente scarsità di risorse. Forte aumento della domanda di acqua, cibo, energia, terra e minerali, che rende le risorse naturali sempre più scarse e costose.

Cambiamento della natura del lavoro. Le nuove generazioni che entrano nel mondo del lavoro e le generazioni più anziane che lavorano più a lungo cambiano percorsi di carriera e strutture organizzative.

Cambiamenti climatici e degrado ambientale. L'inquinamento antropogenico e le emissioni di gas serra continueranno ad accelerare il cambiamento climatico.

Aumento degli squilibri demografici. La popolazione mondiale raggiungerà i 9,7 miliardi entro il 2050, con una rapida crescita soprattutto nell'Africa subsahariana e un numero stagnante di residenti nella maggior parte dei Paesi sviluppati.

Urbanizzazione continua. Le persone in cerca di migliori opportunità, come posti di lavoro, servizi e istruzione, migrano dalle aree rurali a quelle urbane, con una tendenza in accelerazione.

Diversificazione dell'istruzione e dell'apprendimento. Le nuove generazioni e l'iper-connettività modificano rapidamente sia le esigenze educative che le modalità di erogazione.

Aumento delle disuguaglianze. Il numero assoluto di persone che vivono in condizioni di estrema povertà è in calo, ma aumenta il divario tra i più ricchi e i più poveri.

Espansione dell'influenza dell'Est e del Sud. Il potere economico si sposta dalle economie occidentali consolidate e dal Giappone verso le economie emergenti dell'Est e del Sud.

Consumi in crescita. Entro il 2030, si prevede che la classe dei consumatori raggiungerà quasi 5 miliardi di persone, ovvero 1,3 miliardi di persone in più con un potere d'acquisto maggiore rispetto a oggi.

Crescente influenza dei nuovi sistemi di governo. Gli attori non statali, la coscienza globale, i social media e l'internazionalizzazione del processo decisionale stanno formando nuovi sistemi di governo a più livelli.

Crescente importanza della migrazione. Aumenta l'importanza sociale e politica delle migrazioni, nonché la complessità delle dinamiche migratorie in un mondo interconnesso.

Sfide per la salute in evoluzione. La scienza e il miglioramento degli standard di vita hanno ridotto le malattie infettive. Stili di vita malsani, inquinamento e altre cause antropiche aumentano i costi legati alla salute.

di potere economico e politico nelle mani di pochi.

Un secondo esempio delle grandi trasformazioni in atto è il cambiamento climatico, causato dall'aumento della concentrazione di gas climalteranti (in primo luogo la CO₂) nell'atmosfera, che già nel 2024 ha portato a un aumento superiore a 1,5°C rispetto ai livelli preindustriali per lunghi periodi dell'anno, determinando anche in Italia

un aumento della frequenza e dell'intensità degli eventi meteorologici estremi. L'effetto del cambiamento climatico è già oggi visibile in termini di innalzamento del livello del mare, impatti sulla salute umana, sulla sicurezza alimentare, sulla disponibilità di acqua, sulla diffusione di malattie infettive, ma anche sull'aumento dei costi delle assicurazioni necessarie a coprire i danni dei disastri climatici.

Sappiamo che l'impatto dell'inazione climatica sull'economia è enorme. Secondo recenti stime del World Economic Forum, il cambiamento climatico avrebbe già causato, dal 2000 a oggi, danni per oltre 3.600 miliardi di dollari a livello globale³. Le proiezioni più recenti per l'Italia ci dicono che l'inazione, se portasse a una catastrofe climatica (scenario peggiore tra quelli possibili), potrebbe determinare al 2050 un crollo del Prodotto Interno Lordo (PIL) del 23,8% rispetto allo scenario tendenziale⁴. Questo senza considerare il probabile superamento dei cosiddetti tipping points, i punti di svolta, con l'innescarsi di processi naturali irreversibili (come lo scioglimento dei ghiacciai o l'alterazione delle correnti)⁵ che potrebbero essere scatenati oltre una certa temperatura.

L'Italia, come il resto dell'Europa meridionale, è un hotspot climatico, cioè un luogo in cui la crisi climatica si manifesta con maggiore intensità⁶. Si stima che, anche qualora si riuscisse a limitare il riscaldamento globale entro i 2°C rispetto ai livelli preindustriali (in linea con l'Accordo di Parigi), per l'Italia la perdita annua sarebbe pari a 17 miliardi di euro per il turismo e a 12,5 miliardi per l'agricoltura. La perdita annua in termini di PIL potrebbe oscillare tra lo 0,2% e il 2%, tenendo conto sia dei danni macroeconomici diretti che indiretti. Le perdite sarebbero più che raddoppiate in uno scenario di +3°C rispetto ai livelli preindustriali, raggiungendo valori compresi tra il 2% e il 2,5% del PIL all'anno nel 2050⁷.

Il quadro diventa ancora più complesso e drammatico se si considerano i flussi migratori causati dai cambiamenti climatici, che rendono progressivamente inabitabili molte aree del Sud del mondo e l'impatto dell'innalzamento delle temperatu-

re globali sulla salute. Peraltro, il cambiamento climatico riguarda solo uno dei "limiti planetari" che le società umane stanno superando. Gli altri sono la perdita di biodiversità, l'acidificazione degli oceani, la riduzione dello strato di ozono, il degrado forestale e altri cambiamenti di uso del suolo, l'eccessivo sfruttamento delle risorse idriche, l'aumento dell'inquinamento atmosferico da aerosol, la modifica dei cicli biogeochimici di azoto e fosforo, e le nuove sostanze chimiche artificiali¹⁰.

Un terzo esempio delle grandi trasformazioni in atto è quello della transizione demografica.

Agli inizi del Novecento l'umanità contava 1,6 miliardi di persone. Secondo le previsioni dell'ONU, la popolazione mondiale raggiungerà i 9 miliardi entro il 2050, per poi arrivare a un picco, tra i 9,7 e i 10,5 miliardi, nella seconda metà del secolo, e infine calare leggermente. Inoltre, se all'inizio del Novecento meno del 15% della popolazione mondiale viveva nelle aree urbane, questa percentuale oggi supera il 50% e si prevede che entro il 2050 possa raggiungere il 68%. La dinamica demografica è molto diversa nelle varie aree del mondo. In Africa, sempre al principio del secolo scorso, la popolazione era di 275 milioni di persone, attualmente è di 1,46 miliardi, e raggiungerà i 2,5 miliardi entro il 2050. Si stima che 63 Paesi - tra i quali Cina, Giappone, Russia e in Europa, tra gli altri, Germania, Italia, Ungheria e Polonia - abbiano già raggiunto il picco demografico, e si prevede che nei prossimi trent'anni, sulla base delle tendenze attuali, in questi Stati la popolazione calerà del 14%¹¹.

³ Fonte: <https://www.weforum.org/publications/the-cost-of-inaction-a-ceo-guide-to-navigating-climate-risk/>.

⁴ ASviS. Scenari al 2035 e al 2050: Il falso dilemma tra sostenibilità e competitività. Disponibile su https://2025.festivalsvilupposostenibile.it/public/asvisfestival25/files/Cartella_Stampa/Rapporto_Primavera_2025.pdf

⁵ Rapporto (AR6) dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Fonte: <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-cycle/>.

⁶ Fonte: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/european-climate-risk-assessment>.

⁷ Fonte: https://www.mit.gov.it/nfsmitgov/files/media/notizia/2022-02/Rapporto_Carraro_Mims.pdf.

⁸ Fonte: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf.

⁹ Fonte: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/european-climate-risk-assessment>.

¹⁰ Richardson et. al. 2024. Earth beyond six of nine planetary boundaries. Science Advances. Vol. 9, Issue 37. <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adh2458>

¹¹ Fonte: https://desapublications.un.org/publications/world-population-prospects-2024-summary-results?_gl=1*tsmdk3*_ga*MTk3MzU0M-TA3NC4xNzM0MDk3Mzc2*_ga_TK9BQL5X7Z*_czE3NTM1MTQ0NjMkbzMwJGcxJHQxNzUzNTE0NTE1JG04JGwwJGgw

Secondo le ultime previsioni dell'Istat, è evidente come si registri nel nostro Paese un rafforzamento del processo di invecchiamento della popolazione. Secondo le stime dell'Istituto, entro il 2050 la quota di anziani di 65 anni e più salirà dal 24,3% al 34,6%, mentre quella di individui di 15-64 anni scenderà dal 63,5% al 54,3%. Allo stesso tempo, la quota di giovani fino a 14 anni passerà dal 12,2 all'11,2%. Considerando anche il basso tasso di natalità e le trasformazioni familiari, nei prossimi decenni ci troveremo, come le altre economie mature avanzate, con le generazioni demograficamente consistenti in pensione, con corrispondente forte aumento della spesa pubblica per il welfare.

Quelli citati sono solo tre esempi delle grandi trasformazioni del nostro tempo di cui si parla maggiormente anche sui media. Queste trasformazioni non solo avvengono velocemente, ma interagiscono tra di loro influenzandosi (con feedback positivi e negativi tipici dei sistemi complessi), determinando andamenti delle variabili economiche, sociali e ambientali molto diverse a seconda delle ipotesi assunte e dei modelli utilizzati. Ma si pensi ai tanti altri fenomeni, meno citati nel dibattito pubblico, che pure hanno influenza sulle diverse variabili, come l'evoluzione della medicina, delle preferenze degli individui appartenenti a diverse generazioni, dell'organizzazione della mobilità, ecc.

A fronte di questa complessità è possibile adottare diversi comportamenti: mettere la testa sotto la sabbia sperando di cavarsela; affrontare i problemi singolarmente, rinunciando ad avere un approccio sistemico e integrato; accodarsi alle decisioni assunte dai leader dei Paesi più influenti, magari puntando sulla duttilità e l'inventiva tipicamente italiana; oppure, come suggerisce questo documento, impegnarsi proattivamente iniziando dalla **creazione di una governance anticipante che renda l'Italia capace di disegnare il proprio**

futuro, anche nell'interesse delle future generazioni, dotandosi di nuovi strumenti per anticipare rischi e sfruttare le opportunità, nel rispetto degli impegni sanciti nel "Patto sul Futuro" e nella "Dichiarazione sulle future generazioni" delle Nazioni Unite.



"Non esiste una soluzione ai problemi del presente che non richieda una prospettiva di lungo termine. Ragionare sul futuro migliorerà la condizione di tutte le generazioni"

Antonio Guterres, Segretario Generale dell'ONU, 2023

¹² Fonte: https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/07/Report_Previsioni-della-popolazione-residente-e-delle-famiglie_Base-Base-112024.pdf

¹³ Per un'analisi più approfondita si rimanda a: "Pensare e agire per le future generazioni" delle Nazioni Unite; "Global Risks Report 2025" del World Economic Forum, e all'ultimo "Strategic Foresight Report" della Commissione europea.

Il Patto sul Futuro e la Dichiarazione sulle future generazioni

Il 22 settembre 2024, in occasione del *“Summit for the Future”* promosso dalle Nazioni Unite, i leader degli Stati membri - tra cui l'Italia - riuniti a New York, hanno sottoscritto il *“Patto sul Futuro”*. Il documento, che comprende anche la *“Dichiarazione sulle future generazioni”* e l'*“Accordo digitale globale”*, sancisce l'urgenza di agire con forza per affrontare le sfide globali che, se non gestite in modo lungimirante, rischiano di compromettere irreversibilmente il benessere delle persone e del Pianeta¹⁴.

Il Patto e la Dichiarazione si configurano come il più importante manifesto internazionale di governance anticipante e di affermazione del principio di giustizia intergenerazionale. Nel Patto¹⁵, infatti, viene elencata una serie di azioni che puntano a migliorare la governance globale in una prospettiva di preparazione al futuro. Mantenendo come bussola il percorso di sviluppo sostenibile indicato dall'Agenda 2030, il Patto elenca 56 impegni relativi a cinque aree tematiche:

- sviluppo sostenibile e finanza per lo sviluppo;
- pace internazionale e sicurezza;
- scienza, tecnologia, innovazione e cooperazione digitale;
- giovani e future generazioni;
- trasformazione della governance globale.

La Dichiarazione è invece articolata in una serie di principi guida, di impegni formali e di azioni a favore delle generazioni future, tra cui Fare leva su scienza, i dati, le statistiche e lo *strategic foresight* per garantire una visione e una pianificazione a lungo termine, sviluppare e attuare pratiche sostenibili e promuovere le riforme istituzionali necessarie per assicurare processi decisionali basati sull'evidenza. Allo stesso tempo, rendere la governance più anticipante, adattabile e reattiva alle opportunità, ai rischi e alle sfide future.

La Dichiarazione riconosce che nel contesto attuale **i modelli tradizionali di policy-making, orientati alla gestione delle emergenze e a obiettivi politici di breve-medio termine**, non sono più sufficienti. È fondamentale, quindi, dotarsi di modelli basati sulla capacità di prevedere scenari futuri, individuare rischi e opportunità, e integrare la pianificazione con una prospettiva strategica (**strategic foresight**).

Sappiamo già oggi che la società del 2050 o del 2100 saranno profondamente diverse da quelle attuali e che quindi, ai problemi attuali, si dovrebbero dare risposte diverse. Di conseguenza, non solo per ogni politica è necessario domandarsi preventivamente quale sarà il suo impatto a lungo termine, ma ognuna di esse deve rientrare in una visione della società che abbia tenuto conto di scenari diversi. Questo vuol dire ampliare l'orizzonte temporale di riferimento, integrando il medio-lungo termine nel ciclo di disegno e analisi delle politiche. Allo stesso tempo, viene ribadita l'importanza di domandarsi come gli impatti delle scelte di oggi possano manifestarsi in futuro, anche alla luce di scenari, trend e megatrend, e dell'evoluzione della società nel suo complesso.

Tutti i Paesi firmatari dovranno dunque dotarsi di strutture e processi decisionali capaci di integrare metodologie e modelli di *strategic foresight*. La definizione delle politiche dovrà prevedere anche il coinvolgimento dei giovani e della società civile, e la collaborazione tra generazioni.

¹⁴ Il Patto per il Futuro e la Dichiarazione sulle Future Generazioni costituiscono l'esito finale di un processo avviato nel 2021 su iniziativa del Segretario Generale delle Nazioni Unite António Guterres con la pubblicazione del rapporto *“Our Common Agenda”* e proseguito negli anni successivi fino alla pubblicazione nel 2023 del policy brief *“To Think and Act for Future Generations”*. In questi documenti veniva già sottolineata la necessità di una trasformazione della governance globale per garantire la salvaguardia del futuro, accelerando il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). La traduzione in italiano del Patto sul Futuro a cura di ASviS è disponibile al seguente indirizzo: https://asvis.it/public/asvis2/files/Pubblicazioni/SummitFuturo_FINAL.pdf.

¹⁵ Fonte: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sotf-pact_for_the_future_adopted.pdf.

Gli impegni del Patto sul Futuro

I 56 impegni del Patto sul Futuro sono tutti essenziali per realizzare le azioni contenute nella Dichiarazione sulle future generazioni. Tra questi:

- 1. accelerare il conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs) dell’Agenda 2030 con l’integrazione degli obiettivi climatici e ambientali necessari affinché il Sistema Terra non raggiunga dei “punti di non ritorno”,** il che pregiudicherebbe definitivamente la possibilità per le future generazioni di godere delle condizioni di salute, benessere, prosperità che la natura finora ha consentito all’umanità. Questo richiede maggiori sforzi per assicurare l’equità della transizione ecologica e digitale, il rispetto dei diritti alla salute e all’istruzione di qualità “senza lasciare nessun indietro”, la riduzione della povertà e delle disuguaglianze, in un’ottica di coerenza per le politiche ;
- 2. promuovere e impegnarsi per mantenere la pace e la sicurezza come condizioni essenziali per la tutela degli interessi delle generazioni future.** Il Patto sul Futuro impegna gli Stati membri nella prevenzione dei conflitti agendo sulle cause all’origine, nella protezione dei civili e nel libero accesso degli aiuti umanitari, nonché nel rispetto delle pronunce della Corte di giustizia internazionale. Impegna anche al disarmo e comunque alla dimostrazione che le spese per la difesa non contrastino con il perseguimento degli SDGs e siano finalizzate ad assicurare una pace giusta e duratura;
- 3. adottare azioni su scienza, tecnologia, innovazione, e cooperazione digitale ulteriormente sviluppate nell’allegato “Patto digitale globale”.** Le azioni indicate sono finalizzate

a garantire la diffusione e il godimento dei benefici delle tecnologie e dell’innovazione a chiunque sul Pianeta, in coerenza con il perseguimento degli SDGs e come mezzo per accelerare il perseguimento degli stessi;

- 4. aumentare gli investimenti sulla protezione sociale, sullo sviluppo e l’educazione dei giovani, sul rispetto dei diritti e sulla partecipazione dei giovani nei processi decisionali, nell’interesse e nel rispetto dei diritti dei giovani e delle future generazioni.** Le azioni sulle future generazioni presentate nel Patto sono poi sviluppate nel dettaglio dell’allegata Dichiarazione. Tra le altre cose, questa richiede espressamente ai Paesi di garantire che la partecipazione delle e dei giovani sia costruita in quadri istituzionali stabili, strutturati, con strumenti di monitoraggio e valutazione dell’efficacia;
- 5. intraprendere azioni per la riforma della governance globale,** con riferimento al Consiglio di sicurezza dell’ONU e alle istituzioni finanziarie multilaterali, alla riforma dell’architettura finanziaria globale, al rafforzamento funzionale dell’ONU, alla definizione di un quadro d’indicatori statistici per misurare il progresso verso lo sviluppo sostenibile “oltre il PIL”, all’istituzione di una piattaforma di risposta agli shock globali e alla definizione di regole condivise per l’uso dello spazio extra-atmosferico.



¹⁶ L’Italia resta gravemente indietro su questi obiettivi nonostante l’adozione di una Strategia nazionale di sviluppo sostenibile (2023) e diverse politiche europee di supporto all’attuazione di questi obiettivi. Per un’analisi approfondita si vedano i Rapporti annuali dell’ASviS: <https://asvis.it/rapporto-asvis/>.

¹⁷ Sulla situazione italiana si veda il Policy brief ASviS: https://asvis.it/public/asvis2/files/PolicyBrief/2024/PolicyBriefASviS_Partecipazione_giovanile_democratica_Febbraio_2024_FINAL.pdf.

¹⁸ Importanti, a tale proposito, sono state le conclusioni della recente Conferenza di Siviglia per la finanza per lo sviluppo. Si veda: <https://financing.desa.un.org/ffd4>

Governance anticipante e tutela dei diritti delle future generazioni nel mondo. Due aspetti strettamente connessi

In qualità di Paese firmatario della Dichiarazione sulle future generazioni, l'Italia è chiamata al duplice obiettivo di dotarsi di strumenti di strategic foresight e capacità di pianificazione strategica di lungo termine, e di difendere e promuovere i diritti delle future generazioni. La creazione di forme di governance capaci di integrare lo strategic foresight nei processi decisionali, e l'introduzione di specifici istituti dedicati alla tutela delle generazioni future sono infatti aspetti complementari e interconnessi.

La capacità di analizzare i megatrend, di cogliere i segnali di innovazione, di costruire scenari futuri e alternativi per il Paese, e di avere una visione da perseguire, sono condizioni essenziali per migliorare le decisioni che si prendono oggi, e quindi per assicurare all'Italia prosperità e benessere che duri nel tempo. Si tratta di anticipare e gestire i rischi, noti e ignoti; valutare l'impatto - anche economico - delle politiche nel medio e nel lungo periodo; osservare le grandi trasformazioni industriali, produttive, tecnologiche, accompagnando il Paese con investimenti capaci di coglierne le opportunità o influenzarli; distribuire con più efficacia costi e opportunità di politiche e riforme, in un'ottica di sostenibilità e giustizia sociale, anche in un'ottica intergenerazionale; investire in ricerca e innovazione per anticipare i mercati; promuovere lo sviluppo sostenibile di territori e città. Molto concretamente, si tratta di dotarsi di strumenti per migliorare la politica economica e la pianificazione strategica del Paese.

Diversi Stati e istituzioni si sono già dotati di strumenti per realizzare quanto previsto dal Patto sul Futuro. Ad esempio, il Fondo Monetario Internazionale e banche di sviluppo hanno da tempo incluso il foresight nel proprio processo strategico, così come hanno fatto numerose imprese in tutto il mondo, sia utilizzando strutture interne sia ricorrendo a soggetti specializzati per la costruzio-

ne di scenari¹⁹. In questa sede ci concentreremo su due approcci particolarmente rilevanti: lo strategic foresight e la costruzione di una governance anticipante.

Lo strategic foresight

Lo *strategic foresight*²⁰ è utilizzato da governi ed enti sia pubblici che privati come strumento di supporto alle decisioni e al pensiero strategico e di lungo termine. Tale termine fa riferimento ad un **insieme di metodi che consentono ai decisori di immaginare scenari diversi, alternativi e possibili, e valutare le loro implicazioni, al fine di definire e adottare strategie resilienti e lungimiranti**. Per sua natura, lo strategic foresight è multidisciplinare e partecipativo, raccogliendo attorno a problemi complessi esperte ed esperti con prospettive diverse e complementari. L'integrazione di queste prospettive in scenari coerenti e alternativi rappresenta uno dei valori distintivi del metodo.

Prendere decisioni sulla base di modelli e strumenti di *strategic foresight* significa passare da un approccio reattivo al rischio (e alle opportunità) a una logica proattiva, garantendo politiche più sostenibili nel lungo periodo. In senso più ampio, lo *strategic foresight* permette di analizzare e gestire l'incertezza, creando mappe (scenari) utili a navigare il presente, mentre a livello organizzativo può considerarsi un vero e proprio *mindset*, un approccio culturale alla costruzione di politiche e decisioni che pone l'attenzione su soluzioni complesse e non lineari e sull'impatto a medio e lungo termine.

¹⁹ Fonte: <https://www.weforum.org/stories/2025/07/strategic-foresight-future-ready-organizations-wef/>.

²⁰ La traduzione di *strategic foresight* in italiano è dibattuta. Le istituzioni europee usano per esempio "previsione strategica", formula che però può trarre in inganno, dal momento che il foresight non mira a "prevedere" (come invece ambisce a fare il "forecasting") ma a costruire scenari plausibili per navigare meglio i futuri possibili. Per questo, per esempio, in francese *strategic foresight* è tradotto come "prospective stratégique".

Inoltre, lo *strategic foresight*:

- può essere utilizzato anche come **strumento per l'early warning**, perché consente una maggiore comprensione dei fattori (anche inaspettati) che potrebbero influenzare in maniera significativa un contesto²¹;
- **crea uno spazio per la collaborazione attiva e inclusiva di più attori**, rafforzando l'impianto partecipativo dei processi decisionali, incoraggiando un approccio più sistemico e integrato²²;
- è **un fattore abilitante per l'innovazione**, perché stimola una cultura del cambiamento e incoraggia a riflettere sulle sfide e le opportunità non solo di oggi, ma anche di domani.

Concretamente, l'applicazione del foresight nei processi decisionali può avvenire attraverso diverse tecniche descritti ampiamente in letteratura²³, ad esempio: **l'horizon scanning**, per identificare segnali deboli e tendenze emergenti; lo **scenario building**, per costruire scenari alternativi e valutare la resilienza delle politiche pubbliche; il **back casting**, per definire strategie a ritroso partendo da un obiettivo futuro desiderato.

La governance anticipante

Se lo *strategic foresight* è dunque un approccio che combina un insieme di metodologie e strumenti di pianificazione strategica, **la governance anticipante è l'insieme di istituzioni, organi, ma anche di processi e meccanismi normativi, giudiziari, politici e civici capaci di integrare il foresight nelle politiche pubbliche, nei processi decisionali, nelle strategie e nelle azioni di governo**²⁴.

Per definire una governance anticipante è determinante capire il "chi", il "dove" e il "come" applica gli strumenti di *strategic foresight*, cioè quali sono le istituzioni pubbliche che si impegnano in questa direzione, come allocare le responsabilità per attività verticali e orizzontali, come creare competenze e coltivare una vera e propria cultura del foresight e del pensiero a lungo termine. Nelle

esperienze finora maturate nel resto del mondo la governance anticipante:

- accetta la **non-linearità di problemi e soluzioni** e stimola risposte istituzionali adeguate a gestire la complessità²⁵;
- incoraggia **strutture non burocratiche, decentrate e partecipative**, nella convinzione che organizzazioni più orizzontali migliorino capacità di adattamento e innovazione²⁶;
- contribuisce a superare la frammentazione dei problemi in silos tipica delle amministrazioni verticali e gerarchiche, stimolando il **pensiero sistemico**;
- supera le sole previsioni quantitative e facilita la **discussione su scenari plausibili, innovativi, coerenti**, spesso qualitativi, modificati da trends, eventi e forze di cambiamento.²⁷

La governance anticipante è necessaria anche per cercare di tutelare meglio i diritti delle future generazioni, perché permette di guardare al lungo periodo. Tuttavia, la sua efficacia può essere misurata già nel presente, perché consente di migliorare le decisioni che hanno anche un impatto sulle generazioni presenti.

²¹ De Vito, L. (2025) in SNA "Verso l'Ecosistema Italiano di Strategic Foresight". Fonte: https://sna.gov.it/wp-content/uploads/2025/05/SNA-StrategicForesight_Aprile2025.pdf

²² Ibid.

²³ R. Poli (2019). "Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza"; SNA (2025) "Verso l'Ecosistema Italiano di Strategic Foresight".

²⁴ Per una genealogia dell'idea di governance anticipante, si veda R. Poli (2019).

²⁵ L. S. Fuerth (2009).

²⁶ R. Poli (2019). Rilevante è anche R. Poli (2017) *Introduction to anticipation studies*. Springer.

²⁷ Ibid.

Buone pratiche di governance anticipante

A livello internazionale, moltissimi sono i Paesi²⁸ che hanno adottato modelli e strutture di governance anticipante. Questi spaziano da commissioni parlamentari, autorità di garanzia, organi di vigilanza per il futuro inserite all'interno di parlamenti, governi e autorità locali per supportare i processi di policy-making e legislativi, mantenere funzioni consultive o contribuire ad attività di analisi, advocacy, dibattito e coinvolgimento della società civile.

I Paesi che hanno deciso di dotarsi di forme di governance anticipante, o hanno introdotto lo strategic foresight nella costruzione di politiche pubbliche, lo hanno fatto in modo diverso e peculiare, adattandosi al proprio contesto politico, sociale e amministrativo. Molti Paesi tra cui Singapore, Regno Unito, Finlandia, Australia, Canada, Nuova Zelanda, Stati Uniti, UAE si sono dotati di strutture in cui l'analisi di foresight è stata istituzionalizzata:

- in **Australia** questa struttura prende il nome di **Futures Hub**, finanziato congiuntamente dal Governo e dalla Australian National University, che sostiene e accompagna il Paese sviluppando e esaminando scenari;
- in **Canada** il centro di foresight del Governo, **Policy Horizons Canada**, include 40 esperti in sede in modo permanente e circa 200 esperti coinvolti, e offre ricerca direttamente al più alto livello istituzionale;
- in **Cina**, il **Development Research Centre of State Council** è un istituto subordinato al governo centrale che sviluppa studi su questioni globali strategiche e a lungo termine;
- in **Finlandia**, il **National Foresight Network** è sotto l'autorità diretta dell'Ufficio del Primo Ministro in cooperazione con il Finnish Innovation Fund, un fondo che risponde al Parlamento e che ha il mandato di garantire il benessere futuro della Finlandia" e sostenere e sfidare il Governo, portando nel dibattito temi

che non sono una priorità per il Governo in carica;

- a **Singapore** il **Centre for Strategic Futures** svolge un ruolo centrale all'interno dell'unità strategica dell'ufficio del Primo Ministro, con l'obiettivo di promuovere ricerche sugli scenari di lungo termine e sperimentare l'applicazione di metodologie di anticipazione all'interno del processo di policy-making;
- nel 2006, gli **Emirati Arabi Uniti** hanno istituito un ministero per gli affari di governo e il futuro (**Ministry of Cabinet Affairs and the Future**) e dal 2015, la **Dubai Future Foundation**, un'organizzazione pubblica che ha il compito di fornire all'esecutivo scenari di lungo termine e analisi per supportare la definizione di strategie e politiche. Rientra in questa strategia il lavoro di visione verso il 2017 (UAE Centennial Vision);
- in **Francia**, la struttura di **France Stratégie** si è concentrata sull'impatto di politiche pubbliche e riforme, più che su strategic foresight, come invece hanno fatto alcuni ministeri specifici del governo, come le forze armate e l'agricoltura.

Per rafforzare processi e modelli di pianificazione di lungo termine, molti Paesi hanno inoltre rafforzato le strutture esistenti, introducendo nuovi requisiti e metodologie di foresight. Questo è il caso della **Nuova Zelanda**, che attraverso il Public Service Act approvato nel 2020, ha stabilito che tutti i dipartimenti governativi producano dei **"Long-term Insight Briefings"** per analizzare rischi e opportunità di medio e lungo termine.

Tra i casi di organismi consultivi indipendenti, si può invece menzionare il caso della **Scozia**, che nel 2005 ha istituito il **Futures Forum**, organizzazione indipendente il cui scopo è di creare un dibattito partecipativo sulle sfide e le opportunità future, nonché di elaborare studi e ricerche in linea con i temi dell'agenda politica e legislativa. Uno dei suoi risultati è stato quello di promuove-

²⁸ Per un'analisi dettagliata in italiano si veda SNA (2025) "Verso un Ecosistema italiano di Strategic Foresight".

re l'adozione nel 2007 del "**National Performance Framework**" che ha fissato il benessere sostenibile per le generazioni presenti e future come obiettivo cardine dell'azione politica²⁹.

Componenti chiave della governance anticipante

Leon S. Fuerth³⁰, studioso e diplomatico statunitense, ha identificato **quattro componenti chiave** di una governance anticipante: **l'esistenza di un sistema di foresight; l'integrazione del foresight nel processo politico; la creazione di un sistema di feedback per misurare l'impatto delle decisioni; una cultura istituzionale aperta e di larghe vedute**³¹. Roberto Poli³², Professore presso l'Università di Trento e Cattedra UNESCO sui sistemi anticipanti, aggiunge a queste **una quinta componente, ossia un approccio orientato al risultato finale**, che dia spazio alla creatività delle tattiche e delle strutture organizzative per raggiungere questo risultato³³.

Analogamente, Piret Tõnurist e Jack Orlik³⁴, esperti di governance dell'OCSE, hanno recentemente descritto le **cinque dimensioni fondamentali** per una governance anticipante di successo:

- **future-readiness (preparazione al futuro):** politiche che prendono in considerazione e affrontano possibili scenari futuri alternativi;
- **innovazione:** politiche che creano spazio per introdurre e testare soluzioni nuove;
- **endurance (resilienza):** politiche che nascono per essere resilienti a sfide inaspettate;
- **prospettiva di lungo termine:** politiche e visioni che considerano i bisogni della società nel tempo, attraversando i tipici silos tematici, per assicurare giustizia intergenerazionale;
- **direzione:** chiarezza negli obiettivi finali, coerenza delle politiche, e legittimità attraverso processi partecipativi.

Gli stessi autori hanno anche identificato cinque fattori abilitanti:

- **supporto della leadership:** impegno sia della politica che dell'amministrazione;
- **competenze:** sviluppo e formazione continua in tema di governance anticipante nella Pubblica amministrazione;
- **osservazione di trend e segnali:** creazione di un sistema coordinato capace di raccogliere e analizzare informazioni;
- **processi partecipativi:** coinvolgimento attivo della cittadinanza e degli stakeholder con l'obiettivo di "dare senso" alle informazioni, e rafforzare sia la solidità che la legittimità della creazione di scenari e delle decisioni conseguenti;
- **condivisione di informazioni e conoscenza tra Paesi:** condivisione di buone pratiche e analisi per migliorare la capacità di anticipazione;
- **strutture e procedure:** quadri istituzionali e mandati sostenibili per integrare e migliorare la governance anticipante negli organi dello Stato e nella Pubblica amministrazione.

²⁹ Su questa scia, nel 2019 il governo scozzese ha adottato il documento "Protecting Scotland's Future" che definisce gli obiettivi di lungo termine dell'agenda di governo.

³⁰ Leon S. Fuerth è fondatore e Direttore di The Project on Forward Engagement, diplomatico e Senior National Security Advisor di Al Gore tra il 1993 e il 2001.

³¹ Fuerth, L.S. 2009. Foresight and anticipatory governance. *Foresight*, 11(4), 14–32. Per un'analisi più recente si legga Stephens, M. Awamieh R, and Sicre F. (eds.) 2025. *Anticipatory Governance. Shaping a Responsible Future*.

³² Roberto Poli è Professore di Social Foresight and Epistemology of the Social Sciences presso l'Università di Trento, e membro del Comitato di Pilotaggio di Ecosistema Futuro.

³³ Poli. 2017. *Introduction to anticipation studies*, Dordrecht, Springer.

³⁴ OCSE. 2025. *Towards anticipatory governance for public sector organisations. OECD Working paper on public governance. N.82*. Disponibile su [a5203d0b-en.pdf](#). Piret Tõnurist è Innovation Lead e Jack Orlik Senior Expert presso l'OCSE.

Buone pratiche di tutela dei diritti delle generazioni future

Le future generazioni sono quelle che “ereditano” la Terra dalle generazioni attuali³⁵. I giovani di oggi sono la generazione più prossima alle future generazioni e quindi occupano una posizione unica e hanno un ruolo decisivo nell'aiutare la società e le istituzioni a sviluppare una visione di lungo termine e intergenerazionale. Peraltro, il concetto di **“tutela delle future generazioni”** è profondamente connesso a quello di sviluppo sostenibile, che nel 1987 venne definito come uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni³⁶.

Un modo di tutelare i diritti delle generazioni future è quello di inserire tale previsione all'interno della Costituzione, in particolare tra i principi fondamentali, come successo in Italia con la riforma del 2022³⁷. **Più spesso, tale tutela è prevista in leggi specificatamente mirate alla protezione delle generazioni future**, come il **“Wales' Well-being of Future Generations Act”** (2015) e il **“New Zealand's Public Service Act”** (2020).

In alcuni Paesi sono stati poi previsti **meccanismi di valutazione dell'impatto generazionale e intergenerazionale delle nuove leggi**, come lo *Youth Check* in vigore in alcuni Paesi europei³⁸. In certi ordinamenti che hanno adottato questi strumenti è possibile ricorrere anche ad azioni legali e fare affidamento su sentenze giudiziarie capaci di difendere i diritti delle generazioni future sancite dalla Costituzione e dalle leggi emanate in tal senso, come successo nei casi **Future Generations v. Ministry of the Environment** in **Colombia** e **Urgenda Foundation v. State of the Netherlands** nei **Paesi Bassi**.

Con riferimento invece a istituzioni, organi e figure capaci di promuovere politiche pubbliche “a prova di futuro”, tali entità possono assumere la forma di gruppi parlamentari o governativi, o ancora di comitati di rappresentanza delle generazioni future, sul modello dell’**“All-Party Parliamentary**

Group for Future Generations” del Regno Unito. In **Finlandia**, tra il 1993 e il 2000 venne istituita la **“Commissione per il Futuro”** del Parlamento finlandese con l'obiettivo di stimolare un dialogo con il Governo sui principali temi e sfide legate al futuro attraverso, ad esempio, la redazione di un rapporto annuale sul futuro.

Guardando invece agli organi di vigilanza, si può sicuramente menzionare l'esperienza del **Galles**. Come già ricordato, nel 2015 il Paese ha infatti approvato il Well-being of Future Generations Act, ovvero una legge per il benessere delle generazioni future che ha lo scopo di assicurare che i processi decisionali di tutte le autorità pubbliche rispettino i principi della sostenibilità e della solidarietà intergenerazionale³⁹. Per assicurarne l'osservanza e la corretta implementazione, nel 2016 fu istituita la figura del **Commissario per le Generazioni Future**, una figura indipendente di controllo e garanzia.

Da segnalare, infine, che nei Paesi che hanno posto attenzione a questi aspetti, vengono regolarmente condotte **iniziative formative dirette a migliorare capacità e competenze di funzionari pubblici e policy maker** sui metodi di *foresight* e sulla valutazione di impatto generazionale delle politiche, in modo da diffondere una cultura orientata al futuro e alla pianificazione strategica.

³⁵ Fonte: <https://www.rightsoffuturegenerations.org/commentary>

³⁶ Fonte: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>

³⁷ Si stima che già più del 40% delle costituzioni scritte – tra cui quella italiana – faccia riferimento alla tutela delle generazioni future. Si veda A. Koessler (2021).

³⁸ ASviS (2024). “La partecipazione democratica giovanile: problemi attuali e possibili soluzioni”.

Fonte: https://asvis.it/public/asvis2/files/PolicyBrief/2024/PolicyBriefASviS_Partecipazione_giovanile_democratica_Febbraio_2024_FINAL.pdf

³⁹ In particolare, la legge ha stabilito cinque criteri a cui le autorità pubbliche devono conformarsi: il principio di lungo termine, per garantire il giusto equilibrio tra i bisogni presenti e quelli delle generazioni a venire; il principio di prevenzione, per anticipare possibili rischi e pericoli anziché reagire ex post; il principio di integrazione, secondo cui le diverse istituzioni devono allineare i loro sforzi in relazione agli obiettivi di benessere degli altri; il principio di collaborazione, per lavorare insieme alla realizzazione del benessere pubblico; il principio di coinvolgimento, per cui le autorità devono coinvolgere il più possibile i cittadini che vivono nel territorio in cui operano.

La strategic foresight e l'equità intergenerazionale nell'Unione Europea

Da tempo, l'Unione Europea (UE) si è dotata di una capacità di strategic foresight, incardinata nel **Joint Research Centre (JRC)**⁴⁰ e sostenuta da un sistema di coordinamento che attraversa le direzioni generali della Commissione. La Commissione produce ogni anno⁴¹ un rapporto su trend, rischi e opportunità che potrebbero influenzare il futuro dell'Europa e del mondo. L'obiettivo principale è aiutare l'UE a prendere decisioni politiche più informate, capaci di anticipare le sfide future e rispondere in modo proattivo alle incertezze globali. Il JRC integra competenze appartenenti a diverse discipline, combina analisi di scenari, previsioni, simulazioni e consultazioni con esperti, istituzioni di ricerca e altre parti interessate, mettendo a disposizione analisi e studi che esplorano potenziali sviluppi su diversi temi.

La capacità di *strategic foresight* dell'UE integra nelle sue analisi il concetto di giustizia intergenerazionale, impegnandosi a garantire che le decisioni politiche di oggi non compromettano opportunità e diritti delle generazioni future. Inoltre, il Parlamento Europeo può contare, all'interno del Research Service, di una **Strategic Foresight and Capabilities Unit**, ovvero un'unità che supporta il Parlamento attraverso l'analisi dei rischi, delle opportunità e delle sfide per l'Unione, con l'obiettivo di promuovere una maggiore resilienza e autonomia strategica dell'UE.

Dal 2024, il principio di giustizia intergenerazionale è incluso anche nel portfolio della Commissione UE, con un Commissario per l'equità intergenerazionale, i giovani, la cultura e lo sport (**Commissioner for Intergenerational Fairness, Youth, Culture and Sport**) designato a sviluppare una strategia di giustizia intergenerazionale che assicuri il rispetto degli interessi delle generazioni nelle politiche e nella legislazione europea. Il Commissario ha, a livello politico, anche la responsabilità del lavoro di strategic foresight della Commissione stessa.

L'Unione Europea ha anche creato un network di "Ministri per il Futuro", designati da ogni Stato membro, che si incontrano informalmente una volta l'anno, e un network di esperti della Pubblica amministrazione che si incontrano almeno due volte l'anno, due iniziative che, a oggi, non hanno inciso in modo significativo sulle pratiche degli Stati membri in materia.

"Lo strategic foresight aiuta l'Unione Europea a preparare e anticipare gli shock e le opportunità future, per costruire il futuro che vogliamo"

Glenn Micallef, Commissario UE
per l'Equità intergenerazionale, la gioventù,
la cultura e lo sport. 2025.

⁴⁰ A tale proposito, nel 2018 il JRC ha istituito il Competence Centre on Foresight (CCFOR). Inoltre, il Centro si occupa dello sviluppo di strumenti innovativi, come lo Scenario Exploration System (SES), per coinvolgere stakeholder e supportare l'elaborazione di politiche attraverso l'esplorazione di futuri alternativi in modo immersivo e partecipato.

⁴¹ Non nel 2024.

Strumenti e iniziative per diffondere una cultura anticipante e orientata al futuro

Un approccio sistemico di governance anticipante non si limita al foresight, ma ha bisogno di **attori, strutture e competenze** in grado di utilizzare questa metodologia efficacemente. Oltre alle riforme istituzionali e ai meccanismi sopra menzionati, è fondamentale **diffondere una cultura anticipante** che stimoli e informi il dibattito pubblico sui temi legati al futuro. In altre parole, è fondamentale **promuovere un maggiore coinvolgimento della società civile**, rafforzando la capacità collettiva di anticipare, prevenire e gestire le sfide emergenti. A riforme e meccanismi istituzionali devono dunque affiancarsi iniziative promosse non solo dalle istituzioni e dai policy makers, ma anche dal settore privato, dall'accademia, da enti e centri di ricerca, nonché dal terzo settore e dalla società civile.



Per garantire che tutti i cittadini abbiano gli strumenti per orientarsi in un contesto segnato da cambiamenti continui e radicali, ma soprattutto siano in grado di immaginare il futuro e di interrogarsi su scenari alternativi, si dovrebbe promuovere una maggiore **sensibilizzazione sui temi legati al futuro** cominciando dalle scuole e dalle università, fino ad arrivare ai corsi di formazione della Pubblica amministrazione e del settore privato. Una migliore alfabetizzazione al futuro (**Futures Literacy**) dovrebbe infatti stimolare e accrescere il pensiero critico, il pensiero sistemico, e il pensiero a lungo termine. Ai temi legati alla formazione si accompagna poi l'esigenza di creare **spazi di dialogo e ascolto**, per garantire che tutti i cittadini e le cittadine abbiano canali e piattaforme di confronto per sviluppare idee di futuri e lavorare alla costruzione di un futuro preferibile.

Per favorire un maggiore coinvolgimento della società civile nell'ambito dei processi di policy-making, si dovrebbero poi creare **spazi e opportunità di democrazia partecipativa**, trasformando il confronto civico in occasioni di advocacy e dialogo con le istituzioni. Un esempio in tal senso è quello delle **Assemblee nazionali dei cittadini** (o Assemblee sul Futuro) che producono proposte di policy da discutere in Parlamento e in altre sedi istituzionali. Queste iniziative di democrazia deliberativa sono fondamentali per garantire un approccio inclusivo e partecipativo e coinvolgere la società civile – soprattutto i giovani – nelle decisioni legate al futuro.

Verso una governance anticipante in Italia

L'Italia, rispetto ad altri Paesi, è indietro in tema di governance anticipante, ma non parte da zero. Vediamo allora i pilastri su cui sarebbe possibile costruirla, anche alla luce delle migliori pratiche internazionali.

L'equità intergenerazionale come principio costituzionale

In Italia, la legge costituzionale 11 febbraio 2022 n. 1, recante "Modifiche agli articoli 9 e 41 della Costituzione in materia di tutela dell'ambiente", ha **introdotto per la prima volta il concetto di equità intergenerazionale**. In particolare, integrando l'articolo 9, la riforma ha introdotto tra i principi fondamentali la tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, anche "nell'interesse delle future generazioni". La legge ha modificato, inoltre, l'articolo 41, prevedendo che l'iniziativa economica non possa svolgersi in modo da recare danno alla salute e all'ambiente, e che "il legislatore determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali".

Le modifiche appena descritte racchiudono dunque un potenziale straordinario per trasformare l'approccio del nostro Paese rispetto allo sviluppo sostenibile, che dovrebbe spingere le istituzioni pubbliche a creare forme adeguate di governance anticipante, per aumentare la capacità di valutare l'impatto delle politiche nel lungo termine e sulle future generazioni.

Questa storica riforma costituzionale ha posizionato l'Italia – almeno per quanto riguarda i diritti e le garanzie costituzionalmente riconosciute – tra i Paesi leader a livello internazionale su questi temi. È opportuno ricordare che la formula "future generazioni" include chi non è ancora nata o nato, e che ogni generazione umana esiste in un conti-

num ininterrotto che si rinnova continuamente e ridefinisce i nuovi membri di una comunità umana in divenire⁴². Riconoscere e tutelare anche i diritti delle future generazioni richiede un'evoluzione dei processi di decisione al fine di considerare giustizia e sostenibilità nel presente, nel futuro prossimo, e nel futuro distante. "Bambine/i e giovani [di oggi] sono la generazione più vicina a chi deve ancora nascere e quindi ricoprono una posizione unica, e hanno un ruolo importante nella transizione verso il pensiero di lungo termine e multigenerazionale. Le loro idee e la loro partecipazione reale nei processi di decisione è decisiva"⁴³.

Per poter valorizzare il potenziale trasformativo della riforma, **i nuovi principi devono essere declinati in obiettivi politici ambiziosi, in precisi indirizzi normativi a livello legislativo e interpretativi a livello giuridico, nonché in applicazioni concrete e sistemiche a livello amministrativo nel disegno e nella valutazione delle politiche**. In altre parole, la riforma costituzionale in assenza di una volontà politica e legislativa capace di incorporare il futuro nelle decisioni del presente rischia di stimolare un forte contenzioso e rischi elevati di interventi della Corte Costituzionale sulle leggi varate dal Parlamento.

A tale proposito si segnala come sia la Corte Costituzionale (con la Sentenza n. 105 del 2024, il cosiddetto "caso Priolo") che la Corte di Cassazione (che il 21 luglio 2025 ha sancito che i giudici italiani possono pronunciarsi sui danni derivanti dal cambiamento climatico) hanno già fatto esplicito riferimento alla responsabilità intergenerazionale e agli interessi delle generazioni future, richiamando l'art. 9 della Costituzione.

⁴² "Maastricht Principles on the Human Rights of Future Generations", https://drive.google.com/file/d/1vfhgDY1G06_0lbba_vlF8use3RagJCpB/view

⁴³ *Ibid.*

La valutazione dell'impatto generazionale delle nuove leggi

Come già ricordato, negli ultimi anni diversi Paesi hanno introdotto strumenti di Youth Check a livello nazionale (o regionale) per valutare l'impatto delle politiche e delle leggi sulle giovani generazioni, tra cui Austria (dal 2013), Germania (2017), Francia (2016), Belgio (2008), Spagna, Portogallo e Finlandia. In Italia, questi esperimenti sono avvenuti solo a livello municipale e regionale.

Grazie all'impegno dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), che da alcuni anni propone alla politica l'inserimento di una valutazione d'impatto generazionale (VIG) delle nuove leggi, il Senato della Repubblica ha recentemente approvato, in prima lettura, il Disegno di legge (Ddl) di iniziativa governativa n. 1192, che, all'articolo 4, comma 1, prevede che **"le leggi della Repubblica promuovono l'equità intergenerazionale anche nell'interesse delle generazioni future"**.

La proposta prevede poi che i **disegni di legge governativi siano accompagnati da una analisi preventiva degli effetti ambientali o sociali ricadenti sui giovani e sulle future generazioni**. Questa valutazione, che si inserisce nell'ambito dell'analisi di impatto della regolamentazione (AIR) prevista dall'articolo 14 della legge n. 246 del 2005, diventerebbe obbligatoria per tutti i disegni di legge governativi, e in ogni caso per i provvedimenti normativi che vadano a determinare effetti significativi di tipo ambientale o sociale a carico delle generazioni future, assicurando che le nuove normative tengano conto dei loro effetti a lungo termine.

In attesa che il Ddl sia approvato definitivamente, a livello territoriale alcune Amministrazioni comunali stanno attuando esperienze di VIG. Il primo, significativo, "esperimento" locale di implementazione di questa metodologia valutativa è stato avviato nel 2023 dal **Comune di Parma**. L'ambito di applicazione copre sia i progetti strategici del Comune sia i singoli provvedimenti amministra-

tivi rilevanti. Allo stesso modo, anche il Comune di Bologna ha deciso di applicare la VIG a tutti gli atti di competenza comunale di carattere programmatico o regolamentare. In questa direzione, l'ANCI sta disegnando le proprie linee guida, che forniranno una batteria di indicatori comuni a disposizione degli enti locali.

Lo strategic foresight nella Pubblica amministrazione italiana. Uno studio della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

A maggio 2025, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) ha pubblicato un approfondito studio delle sperimentazioni di strategic foresight in atto nelle amministrazioni centrali italiane⁴⁴. Nello studio vengono presentate le esperienze maturate presso il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, il Ministero della Difesa, il Dipartimento del Tesoro del Ministero dell'Economia e delle Finanze, e il Dipartimento della Protezione Civile della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Inoltre, il documento illustra l'attività di ricerca e di formazione svolta dalla SNA su questi temi. Ne emerge, usando le parole stesse dei curatori della pubblicazione, *"un affresco non del tutto nitido, ma che lascia intravedere un'innovazione sistemica, che necessita ancora di una sintesi chiara e consapevole"*.

Confrontando la situazione italiana con quella di altre amministrazioni nazionali ed europee presentate nella pubblicazione, **emerge chiaramente come lo strategic foresight e il pensiero a lungo termine non siano ancora centrali nella Pubblica amministrazione italiana, né istituzionalizzate, né politicamente rilevanti**.

⁴⁴ SNA. 2025. Verso un ecosistema italiano di strategic foresight. [Source](#).

La Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile

La Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) è il quadro strategico di riferimento che l'Italia ha adottato per attuare a livello nazionale i principi e gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Approvata per la prima volta nel 2017⁴⁵, e aggiornata nel 2022⁴⁶, **la SNSvS è lo strumento di coordinamento nazionale che integra le dimensioni ambientale, economica e sociale dello sviluppo del Paese, guidando i processi di pianificazione, programmazione e valutazione delle politiche, a livello nazionale e territoriale**⁴⁷.

Pur non essendo in senso stretto uno strumento di governance anticipante, la SNSvS è certamente uno strumento che incoraggia al pensiero di lungo termine, al disegno, valutazione e monitoraggio delle politiche di lungo termine, anche al fine della protezione dei diritti delle future generazioni. La Strategia si impegna infatti a rafforzare il sistema di governance multilivello per la definizione e la valutazione delle azioni di policy, con un riflesso diretto sulla capacità di programmare e misurare gli impatti delle politiche pubbliche. Nel 2025, la SNSvS dovrebbe essere aggiornata⁴⁸ e a questa dovrebbe seguire un Piano di Accelerazione per il conseguimento degli SDGs, che possa poi informare il Piano di Strutturale di Bilancio che potrebbe essere presentato, a sua volta, da un nuovo governo nel 2027, come previsto dalle regole del Patto di Stabilità e Crescita. Tutti questi passaggi beneficerebbero di analisi di lungo periodo possibili attraverso forme di governance anticipante.

Il Disegno di legge sul clima

Nel giugno 2023 è stato presentato al Senato italiano il Disegno di legge quadro sul clima⁴⁹, con l'obiettivo di stabilire una cornice normativa chiara per affrontare la crisi climatica nel Paese. Attraverso la definizione e l'adozione di strumenti ad hoc, questo mira, infatti, a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, in linea con gli impegni assunti nell'Accordo di Parigi e con il Regolamento (UE) 2021/1119, fissando come traguardi

intermedi una riduzione delle emissioni di gas a effetto serra del 60% entro il 2030 e del 90% entro il 2040, rispetto ai livelli del 1990.

A livello di governance, il Disegno di legge prevede l'istituzione di un **Comitato parlamentare scientifico per il clima**, un organo indipendente incaricato di analizzare e monitorare le emissioni, valutare l'osservanza dei vincoli normativi europei e proporre misure correttive. Facendo proprio riferimento all'introduzione della tutela dell'ambiente nella Costituzione grazie alla riforma del 2022, l'approvazione di questo Disegno di legge rappresenterebbe un passo significativo per tradurre questo principio in politiche concrete. Questa legge andrebbe infatti a integrare e rafforzare strumenti esistenti come il Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC) e il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC), assicurando coerenza ed efficacia nella lotta al cambiamento climatico.

La nascita di Ecosistema Futuro

A maggio 2025 l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) ha lanciato, insieme ad un gruppo di enti e organizzazioni impegnate su questi temi, **Ecosistema Futuro**⁵⁰, una partnership che ha **l'obiettivo di mettere il futuro – o meglio, i futuri – al centro del dibattito pubblico, politico, economico e sociale in Italia**. Ecosistema Futuro è una partnership aperta che racchiude, nel momento in cui scriviamo questo documento, più di trenta istituzioni tra università, centri di ricerca, organizzazioni della società civile, società di consulenza e media, tutti impegnati sui temi del futuro. L'iniziativa raccoglie il lavoro di queste istituzioni ed è impegnata a creare nuove attività nel campo della ricerca, della divulgazione, della cultura, dell'educazione e della partecipazione. Tra gli obiettivi principali c'è sicuramente quello di **rafforzare la governance anticipante nel Paese**.



⁴⁵ Delibera CIPE n. 108/2017. Fonte: <https://ricerca-delibere.programmazioneeconomica.gov.it/media/docs/2017/E170108.pdf>

⁴⁶ Fonte: https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo_sostenibile/SNSvS/SNSvS22_aggiornata_completa.pdf

⁴⁷ La Strategia individua dei "vettori di sostenibilità" - la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile (PCSD), la cultura per la sostenibilità, la partecipazione per lo sviluppo sostenibile - quali elementi necessari e condizioni abilitanti per la realizzazione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile a livello nazionale e territoriale.

⁴⁸ Il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica e la SNA stanno conducendo una ricerca biennale per identificare gli strumenti di strategic foresight da utilizzare nel processo di revisione della SNSvS e la loro integrazione con gli strumenti di policy coherence per lo sviluppo sostenibile: "Policy coherence and strategic foresight per lo sviluppo sostenibile. Sviluppo di strumenti a supporto dell'attuazione del Programma Nazionale per la Coerenza delle Politiche (PAN PCSD)". Il progetto prevede anche attività laboratoriali con il coinvolgimento del personale delle Regioni che lavora sulle Strategie regionali.

⁴⁹ Fonte: <https://www.senato.it/leg/19/BGT/Schede/FascicoloSchedeDDL/ebook/57139.pdf>

⁵⁰ Per più informazioni, si veda www.ecosistemafuturo.it

Proposte per dotare l'Italia di una governance anticipante

Introdurre forme di governance anticipante utili anche a tutelare l'interesse delle future generazioni richiede innanzitutto un cambiamento culturale che diventi pratica politica e amministrativa. Vuol dire, ad esempio, domandarsi come evolverà la società, l'economia, l'ambiente, la politica nel medio e nel lungo periodo, e quale sarà l'impatto delle decisioni di oggi sul futuro del Paese. Vuol dire saper guardare consapevolmente oltre il termine del proprio mandato politico e della propria esperienza amministrativa, investire e decidere sapendo di non poter necessariamente vedere i frutti del proprio operato immediatamente, e difendendo i diritti di chi ancora non è nato, e quindi non vota.

Come descritto nella sezione precedente, queste forme di governance sono state implementate in modo diverso in vari Paesi. Il contributo del foresight ai processi decisionali può realizzarsi pienamente solo se questo strumento viene introdotto tenendo conto delle diverse configurazioni organizzative, e adattandosi alle esigenze economiche e sociali di riferimento. Non esiste, quindi, un modello ottimale, ma esso va costruito nel tempo e adattato dove necessario sulla base dell'esperienza maturata.

Questo documento vuole stimolare una conversazione su come procedere per il caso italiano, tenendo conto sia delle esigenze delle strutture centrali sia di quelle territoriali⁵¹.

PROPOSTA 1: Dotare il Paese di capacità e strutture di strategic foresight in grado di dialogare con la società italiana e prendere decisioni strategiche e lungimiranti

Il Governo deve essere il primo attore in grado di introdurre una governance anticipante per l'intero Paese, ma le modalità per realizzare tale obietti-

vo possono essere diverse. Citiamo qui quattro possibili soluzioni, tutte capaci di promuovere la crescita di competenze su strategic foresight, valutazione delle politiche pubbliche in ottica intergenerazionale, mettendo il Paese in grado di affrontare meglio tematiche strategiche (transizione ecologica, digitalizzazione e Intelligenza Artificiale, demografia, ecc.):

1. il Governo potrebbe dotarsi di una **Unità di Strategic Foresight** inserita all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri, autonoma e sistemica. Come accade in alcuni Paesi, gli stessi ministeri più rilevanti potrebbero dotarsi di una unità di strategic foresight propria, specializzata nel proprio ambito di competenza, costruendola sulle esperienze già esistenti;
2. potrebbe essere creato un **Istituto pubblico per gli studi sul futuro** che, come il Joint Research Centre, possa produrre analisi a supporto del governo, con mandato e governance autonoma e indipendente. Questo centro di ricerca dovrebbe essere dotato di competenze e ambiti di intervento ampi, affiancando al foresight strategico più approcci metodologici e unità tematiche (ad esempio, un'unità di ricerca sulle generazioni future e sulla valutazione dell'impatto intergenerazionale). Gli studi e le ricerche sul futuro sono infatti più ampie del solo foresight, non limitandosi all'anticipazione, ma cercando di intercettare i bisogni e i desiderata del pubblico di riferimento⁵². L'Istituto potrebbe dunque avere il mandato di produrre studi che informino le scelte politiche, creando connessioni con istituzioni simili in Europa e nel mondo, nonché con la società civile;

⁵¹ De Vito. *Ibid.*

⁵² Per le differenze tra foresight e studi sul futuro si vedano le definizioni chiave in allegato.

3. ampliando le competenze di un'istituzione esistente, potrebbe essere creato un **Consiglio Nazionale per la Previsione Strategica**, con potere di iniziativa legislativa. Il Consiglio potrebbe contare sulla capacità di ascolto e coinvolgimento dei rappresentanti del mondo produttivo, dei sindacati e della società civile, con particolare riferimento ai giovani;
4. coerentemente con la riforma della governance macroeconomica europea che punta a estendere il disegno delle politiche pubbliche al medio-lungo termine, si potrebbe potenziare ed estendere il mandato dell'**Ufficio Parlamentare di Bilancio (UPB)** che opera presso il ramo legislativo e non quello esecutivo.

Al di là dello strumento specifico, osservando le varie esperienze internazionali, si evince chiaramente come indipendenza, autonomia della governance dal potere politico, e capacità di creare rete con centri di ricerca, università, e società civile siano tutti elementi cruciali affinché lo *strategic foresight* sia credibile e abbia un impatto positivo nella società.

Allo stesso tempo, per assicurare un impatto concreto sulle decisioni e il disegno delle politiche, è fondamentale che il lavoro di foresight sia integrato strutturalmente nel processo decisionale di *policy-making* attraverso un mandato esplicito.



Quali competenze in una unità di foresight?

Una unità di foresight strategico è per sua natura transdisciplinare e capace di coinvolgere esperti di un network più vasto attraverso processi partecipativi. Fondamentale è dunque avere una struttura che di volta in volta sappia catalizzare le competenze necessarie per la costruzione di scenari solidi e realistici, accogliendo metodologie, approcci e opinioni diverse, e favorendo connessioni tra discipline. A titolo illustrativo è utile qui menzionare alcune competenze trasversali fondamentali in questo campo:

- Foresight, facilitazione e costruzione di scenari attraverso percorsi partecipativi.
- Analisi di trend, wild cards, e segnali deboli, e capacità di valutare il loro impatto sociale e politico.
- Conoscenza di modelli e metodi per disegnare politiche pubbliche per lo sviluppo sostenibile e strumenti per la valutazione e il monitoraggio del loro impatto.
- Capacità di individuare e gestire rischi.
- Capacità di raccogliere e studiare dati quantitativi (attraverso modelli o statistica), analisi dei Big Data, o qualitativi (attraverso interviste, focus groups, workshops).
- Pensiero sistemico, capacità di vedere le interconnessioni in un sistema complesso per capire gli impatti di lungo termine.

Per mettere a sistema competenze e figure professionali verticali, un'unità di strategic foresight deve essere dunque in grado di coinvolgere università e centri di ricerca, per perseguire in modo esplicito un approccio transdisciplinare. Si tratta per esempio di esperti/e di clima e impatto antropico sulla natura, economisti/e, economisti comportamentali, esperte ed esperti di politica internazionale e di energia, statistici e demografi, esperti di tecnologia, innovazione e della loro interazione con la società. Ma anche sociologi, antropologi e filosofi, urbanisti, architetti, designer, fino a artisti, scrittori, operatori e operatrici culturali.

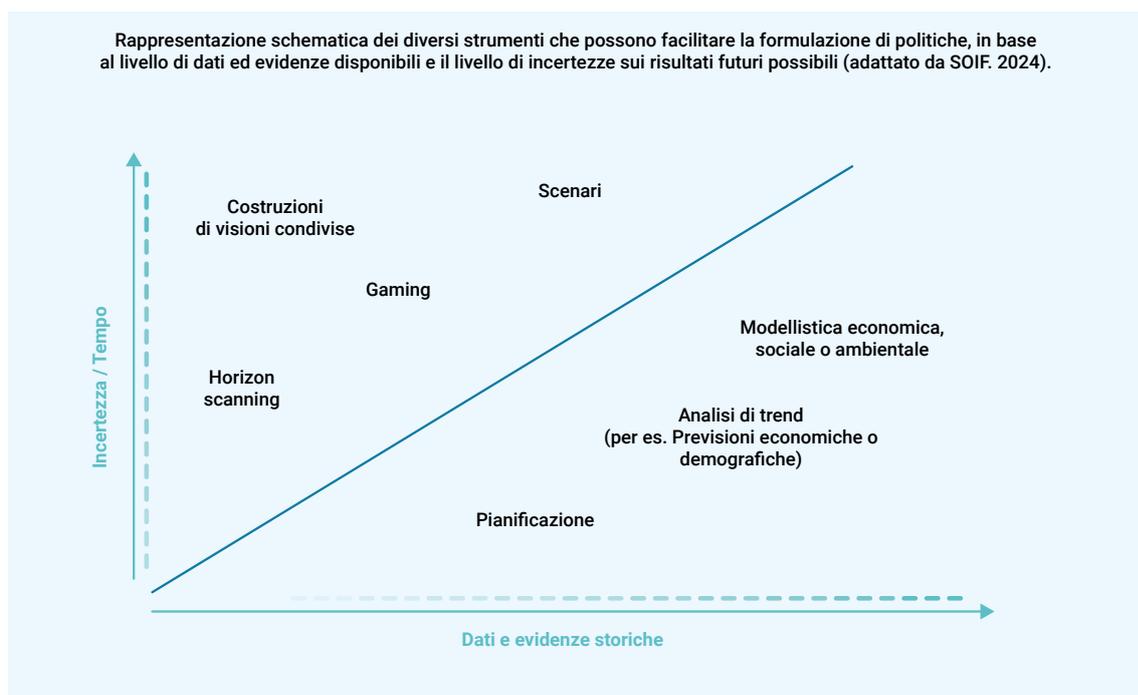


Fig. Adattato da SOIF (2024)

PROPOSTA 2. Tutelare i diritti delle future generazioni attraverso la Valutazione di Impatto Generazionale

La possibile introduzione della Valutazione di Impatto Generazionale (VIG) delle leggi, prevista dal citato disegno di legge approvato dal Senato, costituirebbe una delle più importanti innovazioni del panorama normativo italiano recente e avrebbe il potenziale di orientare le politiche pubbliche verso una maggiore responsabilità intergenerazionale. Di conseguenza, si auspica il completamento dell'iter parlamentare in tempi rapidi, e la conseguente **definizione dei criteri e delle modalità per l'adozione della VIG**.

In tal senso, le Linee guida elaborate dal "Comitato per la valutazione dell'impatto generazionale delle politiche pubbliche" (COVIGE), di cui al DM 8 luglio 2022, con le quali si sono già definiti nella scorsa legislatura indicatori utili per la valutazione di impatto generazionale, anche con riferimento a modelli praticati in altri Paesi UE e agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, potrebbero fornire al Governo una solida base di partenza. ASviS e il Polo Ricerche di Save the Children Italia hanno formato un gruppo di lavoro con l'intento di sviluppare una metodologia per la valutazione intergenerazionale delle politiche pubbliche, ponendo particolare attenzione alle future generazioni e alla giustizia intergenerazionale⁵³.

A tal proposito, si auspica in ogni caso da parte del Governo **l'avvio di un processo di ascolto e consultazione pubblica** al fine di integrare suggerimenti e istanze presentati da giovani, organizzazioni del terzo settore e della società civile che operano per le nuove generazioni e in tema di welfare e tutela di giovani, bambine e bambini.

PROPOSTA 3: Tutelare i diritti delle future generazioni attraverso nuove istituzioni e autorità indipendenti con un mandato sul futuro

Come accaduto in altri Paesi, e sulla scia dell'istituzione di un Inviato per le Future Generazioni da parte dell'ONU, l'Italia potrebbe nominare un **Commissario per le future generazioni** che abbia il compito di promuovere e difendere gli interessi e i diritti delle generazioni che verranno, nel dibattito pubblico, e allertando il Parlamento qualora una decisione in discussione ponga un rischio significativo nei loro confronti. Questa carica avrebbe un potere di moral suasion nella tutela del principio di equità intergenerazionale.

Ancora più incisivo sarebbe trasformare il Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale in **Dipartimento sul Futuro, o in un vero e proprio Ministero per il Futuro** con portafoglio e autonomia strategica, decisionale e di spesa. Il Ministero potrebbe occuparsi, oltre al mandato attuale, anche delle tematiche legate alle politiche per le future generazioni, all'alfabetizzazione ai futuri, al coinvolgimento dei giovani nella costruzione di una visione per il futuro del Paese, alla valutazione di impatto generazionale di norme e politiche – sul modello del portafoglio UE dell'attuale Commissario Glenn Micallef.

⁵³ Questo progetto si basa sull'articolo 9 della Costituzione, che fa riferimento alle "future generazioni", e sul disegno di legge approvato dal Senato (pdl Casellati). È fondamentale sottolineare il percorso avviato dal Ministro per le politiche giovanili riguardo alla valutazione di impatto "generazionale", che ha già portato alla creazione di linee guida da parte del Consiglio Nazionale Giovani e ha coinvolto diverse amministrazioni locali.

PROPOSTA 4: Dotare la Pubblica Amministrazione di un'adeguata capacità di foresight e di valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche sulle future generazioni

Indipendentemente dalla soluzione istituzionale individuata con riferimento alla prima proposta qui formulata, è indispensabile potenziare la capacità delle pubbliche amministrazioni centrali e territoriali di adottare gli strumenti tipici di una governance anticipante, anche per rispettare il nuovo principio costituzionale e la prevedibile introduzione della VIG.

Formazione

Nel corso del 2024 ASviS ha affiancato il Dipartimento della Funzione Pubblica nella definizione di un quadro di competenze prioritarie per la transizione amministrativa, ecologica e digitale che supportasse la Pubblica amministrazione nell'adozione di un approccio sistemico e anticipante, nell'affrontare le sfide presenti e anticipare quelle future⁵⁴.

Nello stesso anno, ASviS e Skopia - Anticipation Services, nell'ambito del progetto "Rafforzare le competenze per la transizione ecologica e amministrativa e per l'innovazione della PA", hanno supportato Formez PA per la realizzazione del percorso formativo "Governo anticipante: competenze e strumenti per lavorare con il futuro", per il Dipartimento della Funzione Pubblica. Il percorso, rivolto a tutto il personale della Pubblica amministrazione, introduce e descrive le caratteristiche di una governance anticipante fornendo le competenze e gli strumenti di lavoro necessari.

Sulla scia di queste iniziative, andrebbe ulteriormente potenziata la **formazione della Pubblica amministrazione sui temi del foresight, della governance anticipante e della valutazione di impatto generazionale, e dalla promozione della cultura anticipante nel Paese**, anche creando partnership con altri attori al di fuori dei confini amministrativi, come hanno fatto la Finlandia e il

Galles con la creazione di Futures Network e Futures Hubs aperti.

In tal senso, si potrebbero valorizzare le attività di formazione e le esperienze di comunità di pratiche in tema di foresight della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Foresight on demand

Per sostenere le varie istituzioni e unità amministrative dell'Unione Europea, la Commissione ha istituito un meccanismo per rispondere alla domanda di evidenze e risorse in tempi rapidi per l'elaborazione delle politiche, attingendo alle migliori conoscenze disponibili in materia di previsione. Questo meccanismo (Foresight on demand) permette di accedere a fondi in modo flessibile e decentrato, per usufruire di servizi come: la scansione e la sintesi della letteratura e delle fonti di dati in materia di previsione (horizon scanning); la raccolta e l'analisi dei dati previsionali; la costruzione di scenari, attraverso processi partecipativi.

Lo stesso si potrebbe fare in Italia per **permettere alle amministrazioni locali e ai ministeri**, che non possiedono risorse adeguate per istituire una propria unità di strategic foresight, di **accedere in modo puntuale a competenze di governance anticipante**.

Questo meccanismo potrebbe aiutare a **creare un vero e proprio ecosistema di enti e attori** oltre i confini della Pubblica amministrazione, capaci di portare avanti la cultura del foresight come modello organizzativo e della decisione.

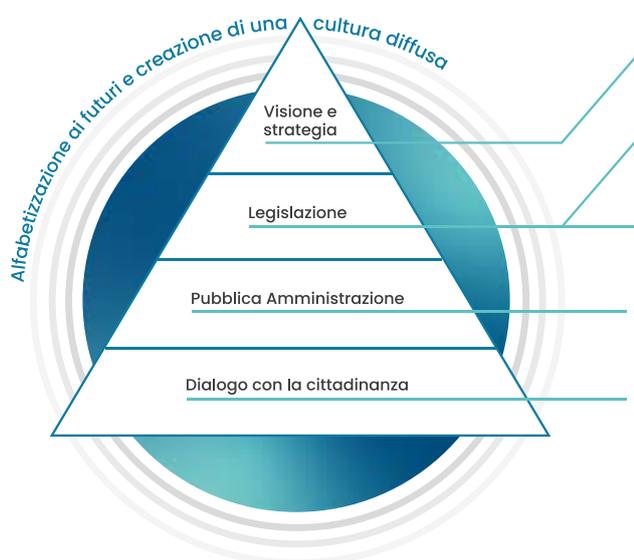
⁵⁴ A gennaio 2025, la Direttiva Zangrillo sull'importanza della formazione per la PA, riprende proprio questi temi, affermando che "la transizione amministrativa – e la sua stretta correlazione con la trasformazione ecologica e digitale – è alla base di una nuova relazione dell'amministrazione con il futuro. [...] Ciò richiede un mutamento culturale, lo sviluppo di un atteggiamento proattivo, anticipante, resiliente, che deve rappresentare un obiettivo essenziale della formazione necessaria per la transizione amministrativa (e non solo)." Fonte: https://www.aranagenzia.it/wp-content/uploads/2025/01/Direttiva_MinistroPA_14.01.2025_formazione.pdf

PROPOSTA 5. Istituire un'Assemblea Nazionale sul Futuro allo scopo di coinvolgere la società italiana nella progettazione del futuro comune

Per facilitare il coinvolgimento della società civile nelle riflessioni e nelle discussioni sul futuro, anche l'Italia, come altri Paesi, potrebbe lanciare un esperimento di **Assemblea Nazionale sul Futuro**. Questa dovrebbe essere un'assemblea deliberativa capace di coinvolgere cittadine e cittadini rappresentativi delle varie dimensioni della società italiana, auspicabilmente con una proporzione maggiore di giovani rispetto alle altre fasce di età coinvolte. L'Assemblea dovrebbe realizzarsi in una prima fase di consultazioni con la scienza,

e in una seconda fase di costruzione di proposte secondo gli strumenti della democrazia deliberativa. **L'Assemblea dovrebbe avere il mandato di produrre proposte legislative e di policy sul futuro del Paese da discutere obbligatoriamente in Parlamento.**

Ecosistema Futuro intende promuovere una prima sperimentazione di Assemblea Nazionale dei cittadini entro il 2027, una vera e propria Assemblea sul Futuro, creata partendo dal modello adottato in Norvegia del 2025⁵⁵, o da quello dell'Assemblea sul clima in Francia del 2016⁵⁶.



- 1 Dotare il Paese di una capacità di strategic foresight in grado di dialogare con la società italiana.*
- 2 Tutelare i diritti delle future generazioni attraverso la Valutazione di Impatto Generazionale (VIG).
- 3 Tutelare i diritti delle future generazioni attraverso nuove istituzioni e autorità indipendenti con un mandato sul futuro.
- 4 Dotare la pubblica amministrazione di un'adeguata capacità di foresight e di valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche sulle future generazioni.**
- 5 Istituire un'Assemblea nazionale sul Futuro allo scopo di coinvolgere la società italiana nella progettazione del futuro comune.

*** Possibilità**

- Unità di Strategic Foresight inserita all'interno della Presidenza del Consiglio dei ministri, autonomo e sistemico
- Creare un Consiglio Nazionale per la Previsione Strategica, con potere di iniziativa legislativa.
- Istituto pubblico per gli studi sul futuro.
- Potenziamento ed estensione del mandato dell'Ufficio Parlamentare di Bilancio (UPB).

**** Strumenti**

- Formazione della PA
- Foresight on Demand

⁵⁵ L'esperimento si è tenuto in Norvegia nel 2025 coinvolgendo 40milacittadini scelti in modo casuale per discutere e avviare un dibattito sul futuro del Paese, incluso come investire gli 1,8 migliaia di miliardi di dollari del fondo sovrano. Tra i 40mila cittadini coinvolti, 66 hanno poi costituito un Future Panel, la vera e propria Assemblea, che ha discusso vari temi legati al futuro del Paese. L'Assemblea è stata organizzata da 7 organizzazioni non governative..

⁵⁶ L'Assemblea dei cittadini per il clima si è tenuta nel 2019 e nel 2020 e ha coinvolto 150 cittadini scelti in modo casuale per essere rappresentativi della società francese, attraverso sei dimensioni demografiche, genere, età, background socioeconomico; livello di educazione, luogo di residenza. L'Assemblea è stata organizzata dal governo francese.

Conclusioni

Il Patto sul Futuro e la Dichiarazione sulle Future Generazioni chiedono all'Italia di adottare con urgenza una nuova governance anticipante per prepararci alle sfide di oggi e domani. Considerando che il principio di equità intergenerazionale è ormai entrato a pieno titolo nella Costituzione italiana, il percorso che permetterà di trovarne una realizzazione concreta dovrà essere articolato in una serie di riforme e innovazioni istituzionali, normative, amministrative e culturali, che richiederanno necessariamente uno sforzo coordinato e sinergico delle istituzioni e della società civile.

Ai policy makers spetta in primo luogo il compito di creare nuovi istituti, figure e strumenti, ma anche trasformare quelli già esistenti o portare a termine in modo efficace riforme già avviate, per far sì che le istituzioni siano capaci di tutelare i diritti delle future generazioni e integrare lo strategic foresight nei processi decisionali.

La promozione di una cultura orientata al futuro nella Pubblica Amministrazione, nel Parlamento e nella società civile è essenziale per superare le logiche di breve periodo, per stimolare l'innovazione e uno spirito di intraprendenza e lungimiranza, per costruire un futuro più equo, inclusivo, resiliente e sostenibile. Per realizzare questo obiettivo, è necessaria una nuova governance anticipante che favorisca un impegno coordinato tra governo, istituzioni accademiche e di ricerca, settore privato e cittadini, affinché la capacità di anticipare il futuro diventi un pilastro fondamentale delle politiche pubbliche.

Diverse sono le politiche e le azioni che il nostro Paese dovrebbe intraprendere per incamminarsi in questa direzione, a partire dal miglioramento del coinvolgimento e della rappresentanza giovanile e della coerenza delle politiche, attraverso una revisione delle attuali strategie e piani rilevanti per l'attuazione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Un importante tassello in tal senso sarebbe la promozione dei future studies e della future literacy nelle università italiane, anche at-

traverso l'istituzione di corsi di laurea e di dottorati sugli studi di futuro.

Per realizzare poi un vero e proprio cambiamento culturale, la società italiana tutta dovrebbe a sua volta creare spazi perché i giovani siano protagonisti nelle loro comunità, nelle aziende, nella Pubblica Amministrazione, e nella politica, del dibattito e delle scelte chiave sul futuro del Paese.

In questa sede sono state avanzate alcune prime proposte, sulle quali si cercherà nei prossimi mesi di attivare un ampio dibattito, anche grazie alle attività promosse da Ecosistema Futuro.



Definizioni chiave

Anticipazione. L'anticipazione riguarda la capacità di prevedere e sviluppare scenari futuri, consentendo di informare le azioni presenti e migliorare la preparazione per le sfide future. Anticipazione e foresight lavorano in sinergia per fornire una comprensione più profonda delle dinamiche future e delle scelte strategiche necessarie.

Equità intergenerazionale. Principio secondo cui le risorse e le opportunità devono essere distribuite in modo equo tra le generazioni presenti e future, evitando che le decisioni di oggi compromettano il benessere di queste ultime.

Foresight. Nel contesto degli studi sui futuri, il foresight rappresenta un approccio sistematico che facilita l'esplorazione e l'orientamento verso le possibilità future, integrando vari metodi e strumenti per analizzare tendenze e incertezze.

Future generazioni. Le persone che nasceranno nei prossimi decenni e che saranno influenzate dalle scelte politiche, economiche e ambientali di oggi.

Futures literacy o Alfabetizzazione ai futuri. Insieme di competenze ritenute indispensabili per comprendere alcuni aspetti e temi legati al futuro, come la capacità di distinguere tra futuri possibili, probabili e preferibili e comprendere in che modo utilizzare riflessioni e analisi sul futuro per prendere decisioni oggi e influenzare il presente. Si riferisce anche alla capacità di immaginare, esplorare e utilizzare il pensiero orientato al futuro per guidare le decisioni di oggi.

Futuri. Pluralità di scenari possibili caratterizzati da incertezza che derivano dall'interazione di fattori sociali, economici, tecnologici e ambientali.

Giustizia intergenerazionale. Concetto che va oltre l'equità intergenerazionale e include la tutela dei diritti delle future generazioni, garantendo che le scelte attuali non creino squilibri o danni irreparabili per queste ultime.

Governance anticipante. Un modello di governance che integra lo strategic foresight nei processi decisionali, assicurando che istituzioni, attori e meccanismi siano orientati alla pianificazione di lungo periodo. Futuri. Pluralità di scenari possibili caratterizzati da incertezza che derivano dall'interazione di fattori sociali, economici, tecnologici e ambientali.

Governance pubblica. L'insieme di regole, processi e istituzioni che guidano l'azione delle amministrazioni pubbliche per la gestione delle risorse collettive e l'attuazione delle politiche.

Pianificazione strategica. Processo di definizione degli obiettivi di lungo termine di un'organizzazione o di un governo, identificando azioni e risorse necessarie per raggiungerli.

Studi sui futuri (futures studies). I futures studies sono un campo interdisciplinare che si occupa dello studio dei futurpossibili, con particolare attenzione ai futuri a lungo termine. La disciplina combina metodi qualitativi e quantitativi e non punta a “prevedere”, considerando l’intrinseca imprevedibilità degli eventi nei sistemi complessi, ma ad esplorare scenari alternativi plausibili, scientificamente solidi e coerenti, per comprendere e riflettere su come le scelte di oggi possano influenzare le direzioni future. I futures studies sono pertanto utili anche a valutare gli impatti delle politiche attuali sulle generazioni future. I future studies prevedono il coinvolgimento di esperti e stakeholder nel processo di ricerca, per garantire una visione ampia e informata.

Strategic foresight. Approccio che utilizza metodi analitici e partecipativi per esplorare scenari futuri e identificare rischi e opportunità. Supporta la governance anticipante, aiutando i decisori a prendere scelte informate basate su visioni di lungo periodo. Lo strategic foresight è dunque un’applicazione pratica del foresight, focalizzata sulla formulazione di decisioni strategiche, sia nel settore pubblico che in quello privato. La traduzione di strategic foresight in italiano è dibattuta.



Bibliografia

- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile. (2024). Coltivare ora il nostro futuro. L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Rapporto ASviS 2024. [Fonte](#)
- Araújo, R., & Koessler, L. (2021). The rise of the constitutional protection of future generations (LPP Working Paper Series N° 7-2021). Legal Priorities Project
- Basson, G., Liebenberg, S. (Chair), Wewerinke-Singh, M., Khalfan, A., Muffett, C., Kothari, M., Sepúlveda Carmona, M., & Venne-Manyfingers, S. (2025). Commentary to the Maastricht Principles on the Human Rights of Future Generations. Forthcoming in "Human Rights Quarterly". [Fonte](#)
- Bordignon, M., Gatti, N., & Turati, G. (2025). Il debito pubblico in Italia. Laboratorio Futuro. [Fonte](#)
- Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica. (2017). Approvazione della strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile (Delibera n. 108/2017). In "Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana", Serie generale, n. 11115-5-2018, pp. 97-99. [Fonte](#)
- Demos Helsinki. (2024). Towards Long-Term Governance. From Future Awareness to Action. [Fonte](#)
- European Commission. (2023). Strategic Foresight Report 2023. [Fonte](#)
- European Parliamentary Research Service. (2025). Intergenerational fairness from a climate policy perspective: Current trends and priorities for the EU. [Fonte](#)
- Foundations for Tomorrow. (2024). For Our Future. The Australian Future Generations Policy Brief. [Fonte](#)
- Fuerth, L. S. (2009). Foresight and anticipatory governance. *Foresight*, 11(4), 14–32. <https://doi.org/10.1108/14636680910982412>
- Glenn J. E T.J. Gordon. 2009. Futures Research Methodology. Vol. 3. <https://millennium-project.org/publications/futures-research-methodology-version-3-0-2/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). Climate Change 2023: Synthesis Report. Summary for Policymakers. [Fonte](#)
- International Energy Agency. (2024). World Energy Outlook 2024. [Fonte](#)
- INAPP 2024. Lavoro e formazione: necessario un cambio di paradigma. [Fonte](#)
- Istituto Nazionale di Statistica. (2024). Rapporto SDGs 2024. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia. [Fonte](#)
- Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche. (2024). Rapporto INAPP
- Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. (2022). Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile. [Fonte](#)

- OECD (2024). OECD Employment Outlook 2024: Country Note: Italy. [Fonte](#)
- OECD (2025) Towards anticipatory governance for public sector organisations. OECD Working paper on public governance. N.82.
- OECD (2025). Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government Lessons from Lithuania, Italy, and Malta. [Fonte](#).
- Poli, R. (2017). Introduction to anticipation studies. Springer.
- Poli, R. (2024) (eds.). Handbook of Futures Studies. Edwar Helgar Publishing.
- Poli, R. (2019). Lavorare con il futuro. Idee e strumenti per governare l'incertezza. Egea.
- School of International Futures. (2021). Features of effective systemic foresight in governments around the world. [Fonte](#)
- School Of International Futures. (2024). Working for the Wellbeing of Current and Future Generations. Learning from in-country innovations and building a global community for change. Implementation Handbook for the UN Declaration on Future Generations. [Fonte](#)
- SNA. 2025. Verso un ecosistema italiano di strategic foresight. [Fonte](#).
- Senato della Repubblica. (2023). Legge quadro sul clima recante disposizioni per la definizione e l'adozione di strumenti necessari al raggiungimento dell'obiettivo della neutralità climatica (DDL S. 743 - XIX Leg.). [Fonte](#)
- Stephens, M. Awamieh R, and Sicre F. (eds.) 2025. Anticipatory Governance. Shaping a Responsible Future. <https://doi.org/10.1142/13924>
- The Millenium Project. State of the Future 20.0. <https://millennium-project.org/publications/state-of-the-future-version-20-0/>
- Umbach, G. 2024. Futures in EU governance: Anticipatory governance, strategic foresight and EU Better Regulation. European Law Journal. Vol. 30 Issue 3. <https://doi.org/10.1111/eulj.12519>
- United Nations. (2023). Our Common Agenda Policy Brief 1: To Think and Act for Future Generations. [Fonte](#)
- United Nations. (2024). Pact for the Future, Global Digital Compact, and Declaration on Future Generations. [Fonte](#)
- Viale, R. (2021) (eds), Routledge Handbook of Bounded Rationality. Routledge.
- Viale, R. (2022), Nudging. The MIT Press.
- World Economic Forum. (2025). Global Risks Report 2025. [Fonte](#)
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. [Fonte](#)

Per approfondire

- Asian Development Bank. (2020). Futures Thinking in Asia and the Pacific: Why Foresight Matters for Policy Makers. [Fonte](#)
- Dubai Future Foundation. (2022). Transforming Futures: Dubai Foresight Principles [Fonte](#)
- European Union Commission Strategic Foresight Unit: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_en
- Government of Australia. (2024). Policy Fit for Future, The Australian Government Futures Primer. [Fonte](#)
- Government of UK. (2014). Futures Toolkit for Policy Makers and Analysts [Fonte](#)
- Government of UK. Futures, Foresight and Emerging Technologies: <https://www.gov.uk/government/groups/futures-and-foresight>
- Government of Canada Horizons Program: <https://horizons.service.canada.ca/en/home/index.shtml>
- Government of New Zealand: <https://www.dpmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-methods-toolbox/futures-thinking>
- Government of Finland: <https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future>
- IMF. (2021). How to Implement Strategic Foresight (and Why). [Fonte](#)
- OECD. (2021) Foresight and Anticipatory Governance: [Fonte](#)
- OECD Strategic Foresight Unit <https://www.oecd.org/strategic-foresight/>
- OECD Observatory of Public Sector Innovation: <https://oecd-opsi.org/work-areas/anticipatory-innovation-2/>
- Singapore's Centre for Strategic Futures: <https://www.csf.gov.sg/>
- The World Bank (2022). The Future of Government. A call to Action. [Fonte](#)
- UN Futures Lab: <https://un-futureslab.org/>
- UN Summit of the Future 2024: <https://www.un.org/en/summit-of-the-future>

ECOSISTEMA FUTURO

Ecosistema Futuro è una partnership nata a maggio 2025 per mettere il futuro – o meglio, i futuri - e il pensiero a lungo termine al centro della riflessione culturale, politica, economica e sociale del Paese. In questo momento più di 60 soggetti partecipano attivamente all’iniziativa.

www.ecosistemafuturo.it



Ecosistema Futuro è promosso dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile ETS (ASvis), la più grande rete di organizzazioni della società civile italiana nata per diffondere la cultura della sostenibilità e far crescere nella società, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza degli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030.

www.asvis.it

ISBN 979-12-80634-41-2



9 791280 634412