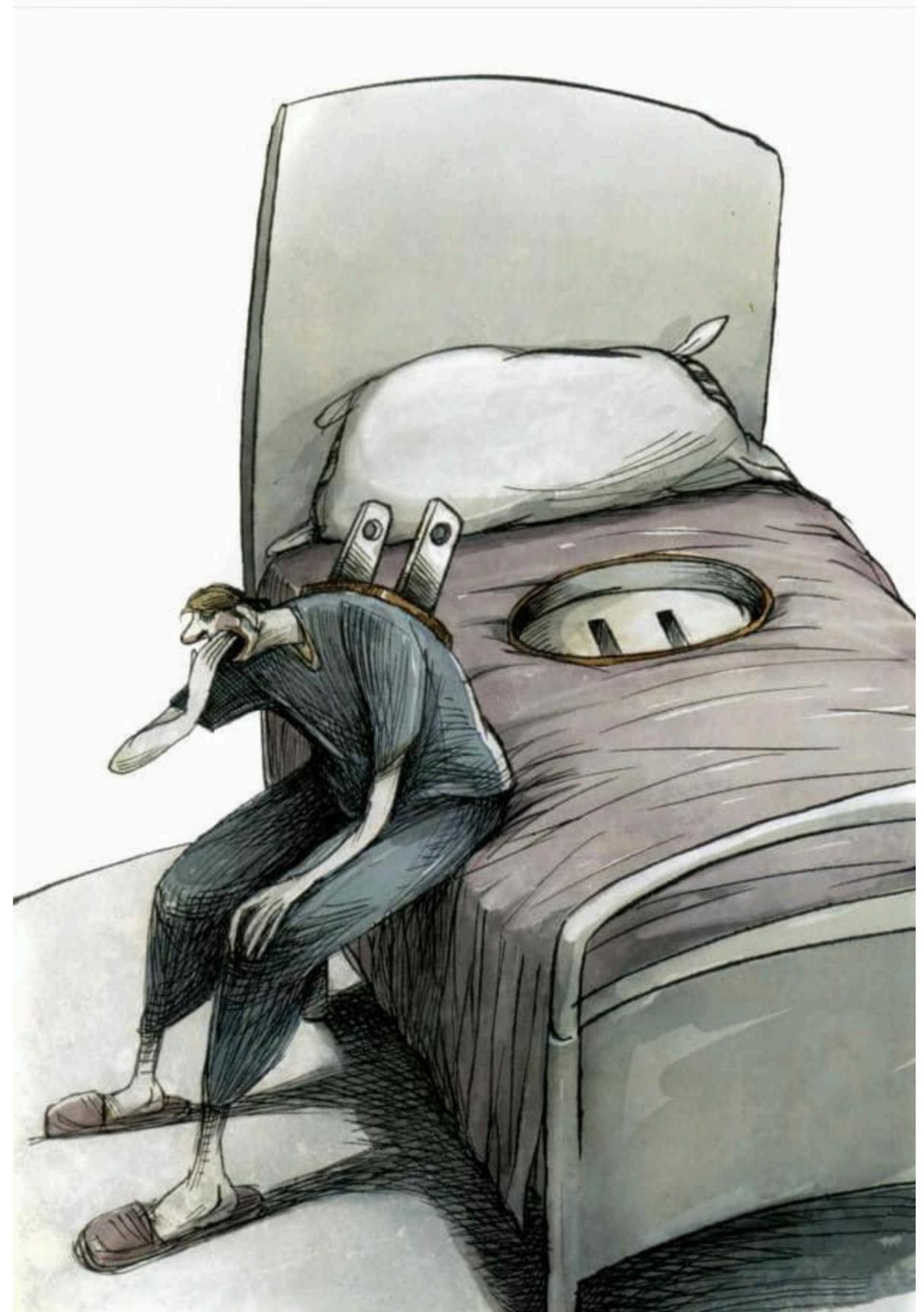


il futurista non si
esercita in previsioni
ma rende visibili
possibili futuri

UNITS DIA
fabio millevoi
anno accademico
2024/2025



- tre tesi:
- il futuro non può essere previsto
 - pensare ai futuro è utile per le scelte di oggi
 - pensare al futuro aiuta ad affrontare le incertezze del presente



le tre proprietà
del futuro:

- non è predeterminato
- non è prevedibile
- alcuni aspetti del futuro possono essere influenzati da quello che facciamo oggi



l'arte della congettura (Bertrand De Jouvenel, 1961)
distinzione fra facta e futura

il futuro è già incardinato nel presente e lo possiamo intravedere se solo riusciamo a focalizzarci su quei fatti che sono portatori di futuro (Gaston Berger, 1964)

Wendel Bell (2003) introduce la categoria della
“disposizione”

tre livelli - modelli
di futures studies:

- forecast: predittivo, dico prima su variabili stabili quantitativo, basato su un'assunzione di continuità e sul passato (l'econometria, modelli climatici, demografia)
- foresight: è un modello di scoperta, lavora su finestre temporali ampie, su variabili aperte e oscillanti, ricerca sorprese (incertezze - wild cards), discontinuità, è qualitativo, esplora tendenze che si possono ancora orientare, visualizza possibili futuri
- anticipation: non è predittivo, qualitativo, ammette le discontinuità, accettazione della complessità,
USA IL FUTURO NEL PRESENTE

due prospettive: 2 forze diverse si confrontano

- historian magistra vitae

- il futuro influenza (aiuta a capire) il presente

passato

PRESENTE
come spazio di incontro
confronto scontro
esito aperto
thick vs thin

futuro

capire il presente
thin vs thick

passato presente futuro



l'interazione fra passato e futuro ha senso solo se il presente è "spesso"...se
dura per un po'

secondo le vecchie logiche:

- l'azione umana è determinata, guidata dal passato
- il futuro non può agire sul presente

quindi il PASSATO non è una forza che guida bisogni e fini ma una RISORSA per estrarre informazioni



l'anticipazione è, invece, usare il futuro nel presente per impostare piani di azione

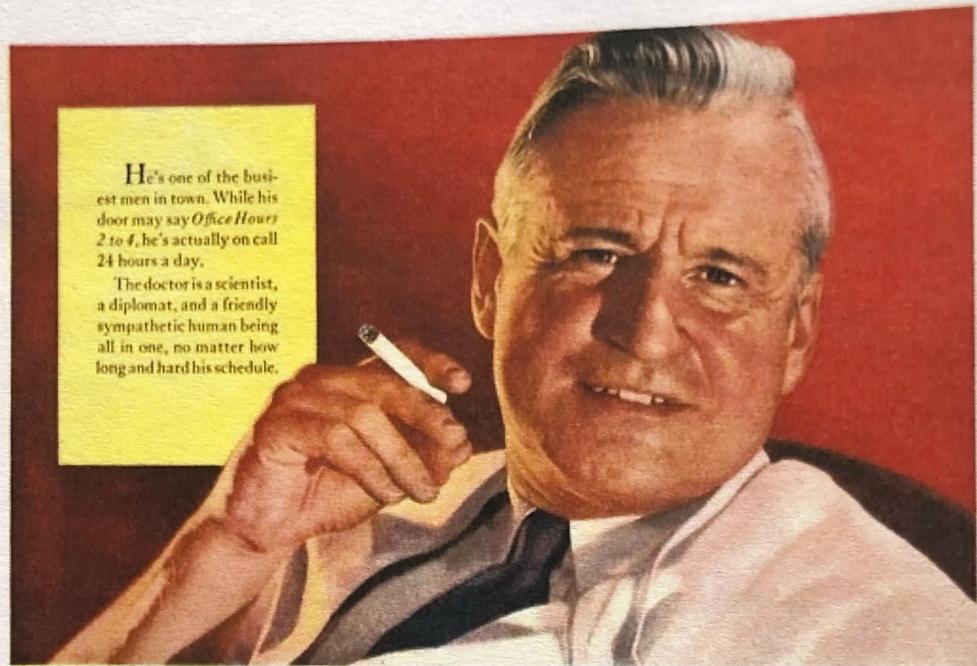
L'A non è una casualità all'indietro ma una caratteristica

organizzativa centrale di percezione cognizione, affetti, memoria, motivazione e azione



considerazioni:

- il senso comune ha torto
- situazioni che sembrano permanenti e dominano una fase storica possono cambiare con incredibile rapidità
- le analisi convenzionali spesso mancano di immaginazione (non sanno vedere il futuro, in caso contrario apparirebbero ridicole o insensate)



He's one of the busiest men in town. While his door may say *Office Hours 2 to 4*, he's actually on call 24 hours a day.
The doctor is a scientist, a diplomat, and a friendly sympathetic human being all in one, no matter how long and hard his schedule.

According to a recent Nationwide survey:
MORE DOCTORS SMOKE CAMELS THAN ANY OTHER CIGARETTE

DOCTORS in every branch of medicine—113,597 in all—were queried in this nationwide study of cigarette preference. Three leading research organizations made the survey. The gist of the query was—What cigarette do you smoke, Doctor?
The brand named most was Camel!
The rich, full flavor and cool mildness of Camel's superb blend of costlier tobaccos seem to have the same appeal to the smoking tastes of doctors as to millions of other smokers. If you are a Camel smoker, this preference among doctors will hardly surprise you. If you're not—well, try Camels now.



Your "T-Zone" Will Tell You...



T for Taste...
T for Throat...
that's your proving ground for any cigarette. See if Camels don't suit your "T-Zone" to a "T."

CAMELS Costlier Tobaccos

boredpanda.com



pubblicità
oggi
impensabili

show her
it's a man's world



Van Heusen

man's world

ties

For men only! . . . brand new man-talking, power-packed patterns that

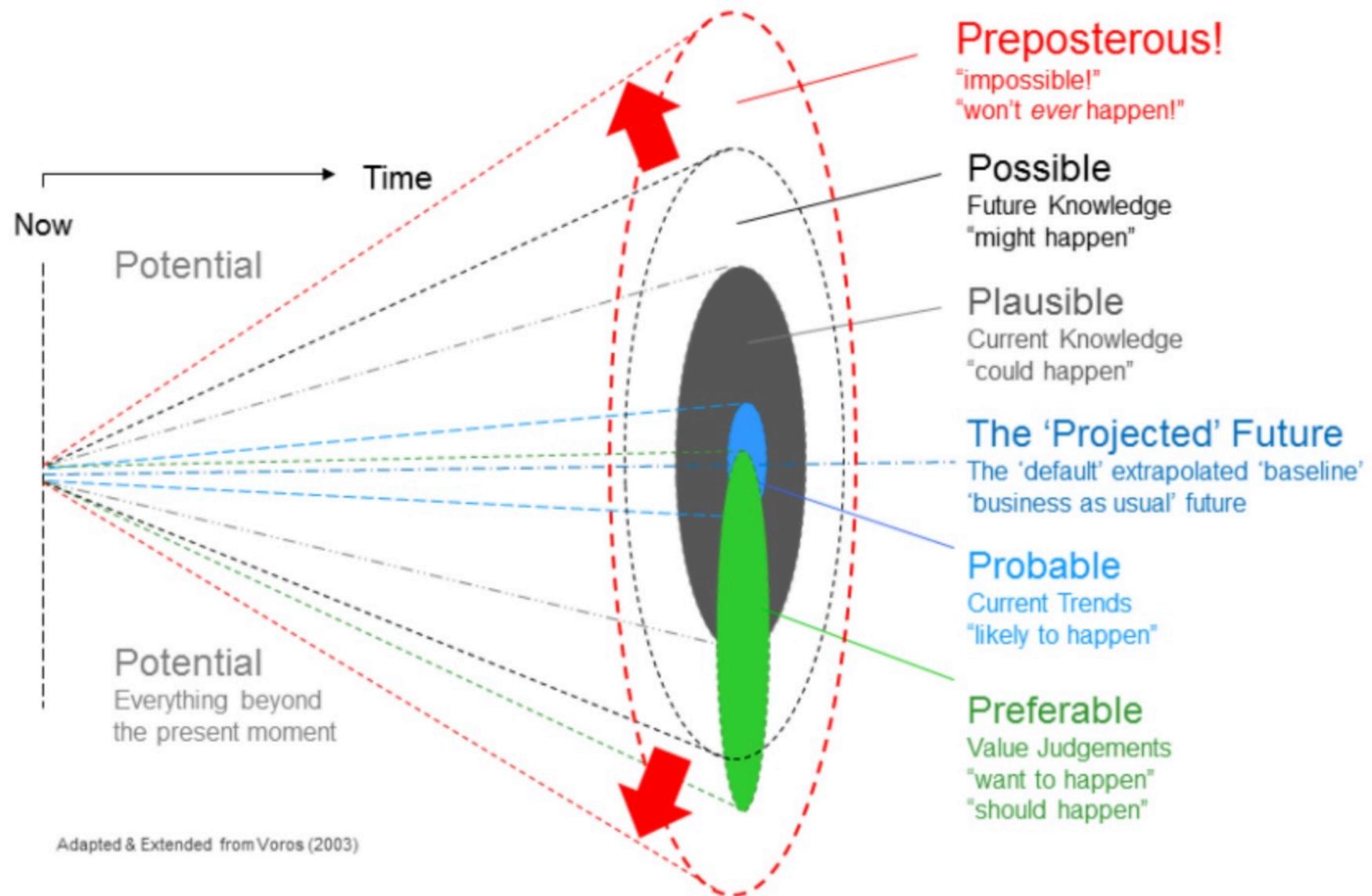


boredpanda.com

UNITS DIA
fabio millevoi
anno accademico
2024/2025

osservazioni:

- dobbiamo guardare al passato dal punto di vista delle discontinuità
- capire gli ostacoli che ci impediscono di vedere i futuri
- sviluppare la capacità di anticipare i cambiamenti
- molti futuri stanno nascendo ora, bisogna imparare a riconoscerli
- non basta metabolizzare che le cose cambieranno perché sono cambiate
- dobbiamo uscire dall'ordinario, dal senso comune e accettare di considerare altre possibilità



ma come possiamo
lavorare su qualcosa che
non c'è?

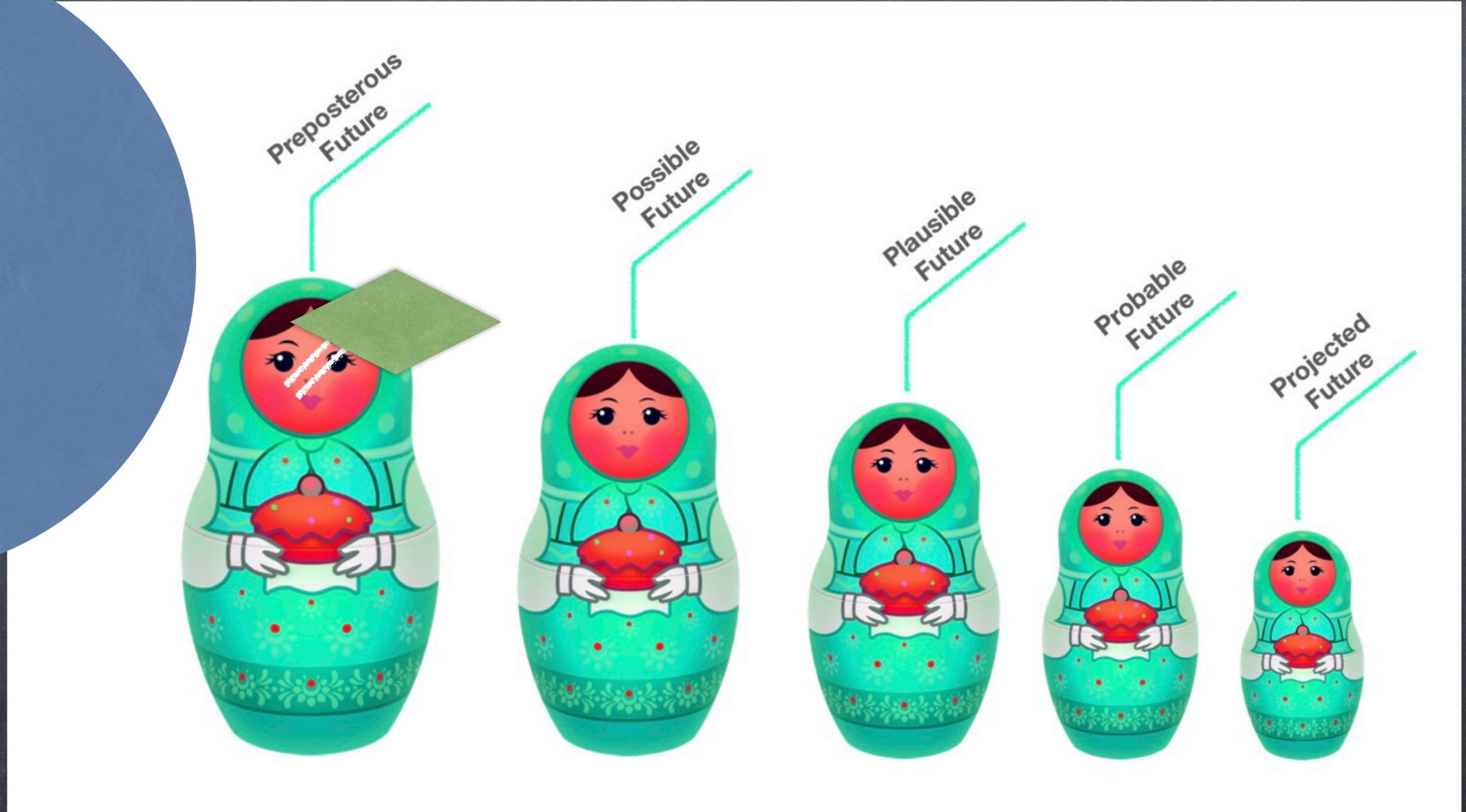
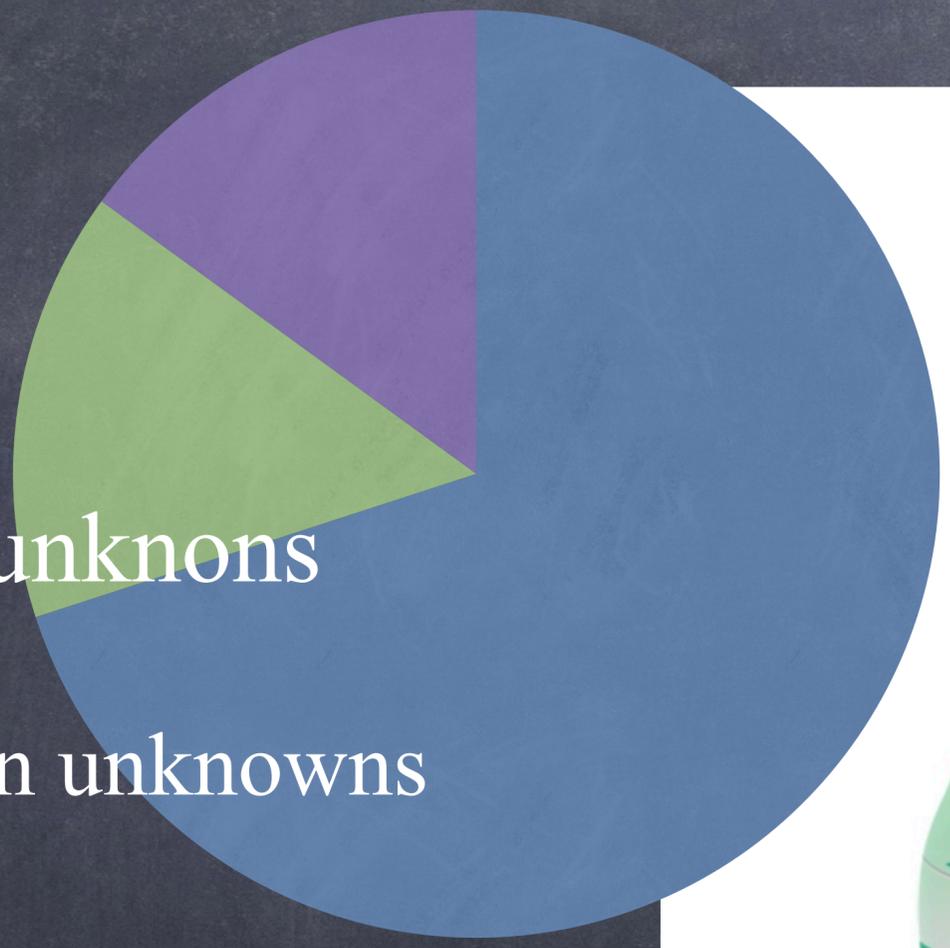
“imparando a guardarlo
come a un insieme
complesso di alternative
tra cui scegliere”
(Masini, 1982)

- futuri possibili: tutti quelli che possiamo immaginare, includendo sia la conoscenza che abbiamo sia quella che non abbiamo a che potremmo sviluppare
- futuri plausibili: quelli che potrebbero effettivamente verificarsi secondo le conoscenze che abbiamo
- futuri probabili: quelli che sembrano più reali, ad esempio perché legati ai trend che conosciamo
- futuri preferibili: è un futuro diverso, non è descrittivo ma “normativo”. I futuri in cui ci piacerebbe vivere (Amara, 1981)

known knowns

known unknowns

unknown unknowns



- lavorare con i futuri
- è un'attività complessa
 - è come correre una maratona (non si affronta senza allenamento)
- il che vuol dire
- 1) osservare i mega trend
 - 2) ricercare i weak signal, cogliere i driver, i given (motori di cambiamento, preoccupazioni) e i trend
 - 3) distinguere i diversi tipi di futuro
 - 4) conoscere i metodi e saper come applicarli



1) MEGATREND:

- sono una tendenza dei prossimi 30/50 anni che procedono autonomamente (una forza su cui c'è poco da fare, possiamo solo gestirla) supportata da dati verificabili
- influenzano altri mutamenti
- s'intrecciano e si sovrappongono (impattano sul altri settori economici)
- modificano meccanismi sociali
- possono essere accompagnati da contro trend secondari (es.: fuga dalla città - indicatori di potenziali nicchie di mercato)

I principali megatrend:

- crescita demografica
- invecchiamento della popolazione
- espansione delle città
- incremento del fabbisogno energetico
- riscaldamento climatico / emergenza idrica

segnali deboli:

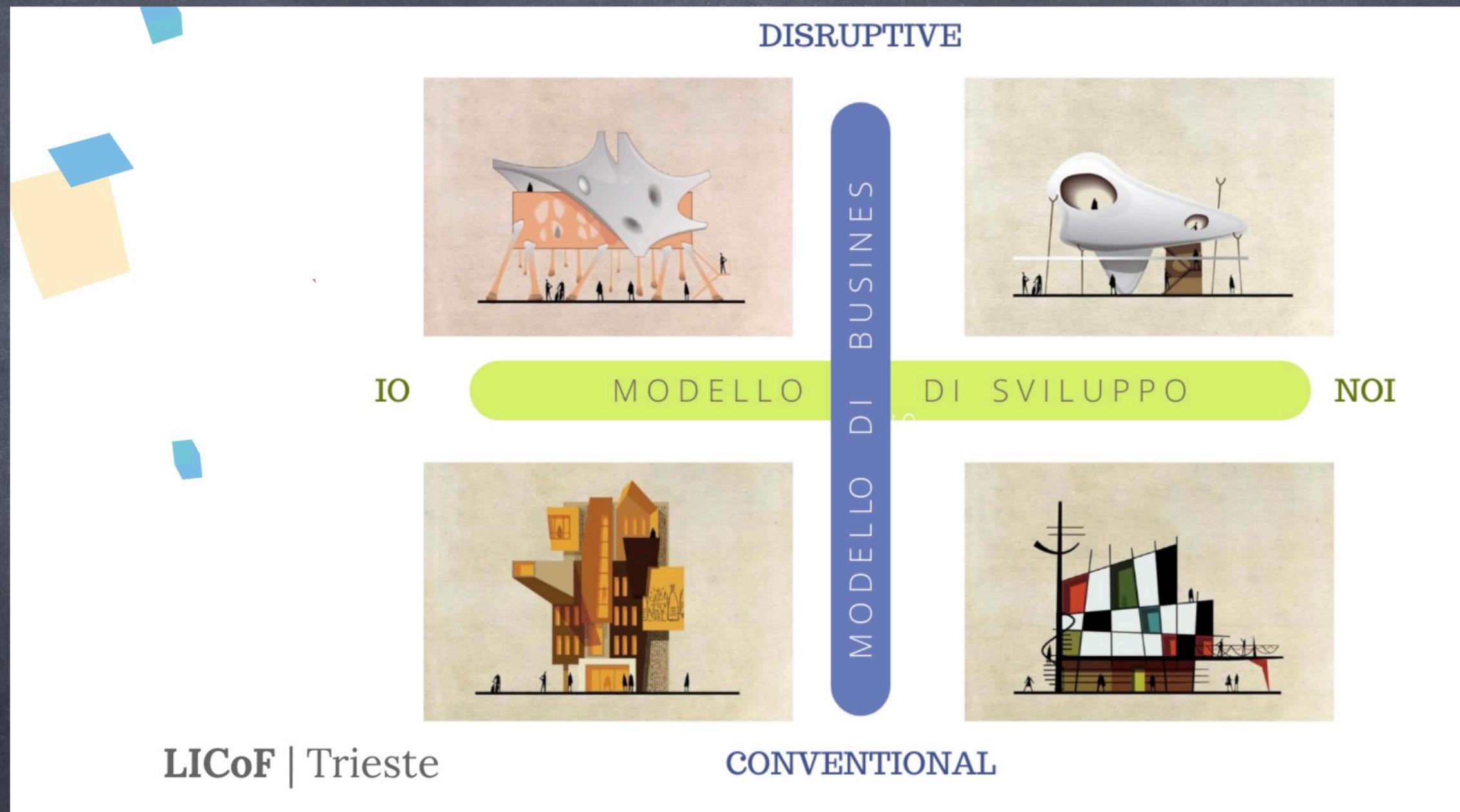
- sono le avvisaglie
 - le prime manifestazioni di un possibile trend di futuro
 - un pre allarme di un possibile cambiamento
-
- bisogna considerare il grado di novità
 - oppure se si inserisce in un pattern di informazioni già presente
 - monitorare il suo rafforzarsi e trasformarsi in tendenza



- sono ottimi punti di partenza per intercettare eventuali contro tendenze
- si nascondono dentro il rumore della massa di informazioni, nelle conseguenze dell'applicazione di nuove tecnologie
- appaiono effimeri e flebili



identificare i fattori di influenza incerti ma importanti (i DRIVER) e i motori di cambiamento, gli sviluppi prevedibili (GIVEN)



elenco dei 10
GIVEN,
preoccupazioni,
individuate da LICoF

Per i *driver* la scelta è caduta, da un lato, sulla sostenibilità ambientale, economica, sociale e “umana”⁵⁹ e, pertanto, sul modello di sviluppo, dall’altro, sulla digital transformation e, quindi, sul modello di business. Per i *given*, invece, in maniera costante in ogni scenario, sono stati individuati i seguenti dieci fattori-preoccupazioni:

1. la demografia, con particolare attenzione al peggioramento dell’indice di dipendenza, ossia il rapporto percentuale tra la popolazione in età non attiva (0-14 anni e oltre 64 anni) e la popolazione attiva (15-64 anni), segnalando un peso crescente delle popolazioni in età non attiva nelle regioni “intrapolate”⁶⁰;
2. la carenza di manodopera e di competenze;
3. la conoscenza intesa come uno dei fattori del processo produttivo;
4. la necessità di formazione continua (life long learning);
5. la migrazione involontaria causata di difficoltà economiche, cambiamenti climatici, conflitti e instabilità politiche⁶¹;
6. la scarsità delle materie prime rispetto alla domanda;
7. l’automazione a supporto agli operatori in esecuzione di attività, la pervasività dei robot, la dipendenza digitale, IoS (internet tattile);
8. l’integrazione digitale nelle fasi di vita degli edifici e nelle previsioni del sistema di sicurezza;
9. la richiesta di un incremento di produttività dei processi costruttivi;
10. la presenza - nei Paesi occidentali - di un patrimonio immobiliare esistente di elevata consistenza quantitativa, con la considerevole necessità di manutenzione o dismissione.

i trend individuati in LICoF:

- costruzione industrializzata
- edilizia circolare
- decarbonizzazione
- BIM
- scelta delle tecnologie in funzione di un costruire sostenibile

è utile tradurre quanto
 “fatto” in indicazioni
 operative:
 quando il trend arriverà?
 quale sarà la sua
 ampiezza?
 quanto importanti saranno
 le conseguenze che ne
 risulteranno?
 ci riguarderà
 direttamente?
 dovremmo per forza
 rispondere o potremmo
 posticipare la risposta?
 (Roberto Poli, 2020)

	5	4	3	2	1	0
Dimensione/peso						
Finestra (quando arriva)	1-4 anni	5-9 anni	10-14 anni	15-20 anni	+20 anni	Mai
Ampiezza	Globale	Ampio	Mercato	Aziende	Individui	Nessuno
Impatto	Importante			Significativo		Moderato
			Minore		Insignificante	
	Nullo					
Rilevanza (per l'azienda)	Certa	Probabile	Possibile	Improbabile	Minima	Nulla
Urgenza della risposta	Adesso	3-5 anni	6-9 anni	10-14 anni	15-20 anni	+20

La tabella va ovviamente operazionalizzata. Ciò non di meno, pur nella sua genericità, la tabella può facilmente essere finalizzata all'elaborazione di una batteria di indicazioni strategiche. Per esempio:

- 20-25 punti: agire immediatamente;
- 15-19 punti: gestire la situazione; essere pronti a rispondere; predisporre piani di azione da attivare velocemente se la situazione lo dovesse richiedere;
- 10-15 punti: monitorare la situazione; impatto possibile nei prossimi anni; ripetere frequentemente la valutazione;
- meno di 10 punti: trend possibilmente interessanti, ma attualmente periferici; mantenerli nel radar e rivalutarli se aumentano i segnali.

Quanto abbiamo appena visto supporta la traduzione della vasta raccolta di informazioni che accompagna ogni esercizio di futuro in schemi operativi direttamente finalizzabili allo sviluppo di strategia. Va da sé che si tratta di uno *strumento ausiliario*, che *supporta* la costruzione di strategia, ma che da solo non può nemmeno lontanamente *sostituire* la capacità di *sense-making* di un vero e proprio esercizio di futuro.

non basta raccogliere i punti (o le tendenze). Un buon futurista deve anche COLLEGARLI per scoprire schemi.

niente nel nostro panorama attuale esiste in isolamento e le tendenze non fanno eccezione. Per capire cosa succede dopo, dobbiamo analizzare l'intersezione delle tendenze e dare un senso ai modelli che formano.

un principio fondamentale della previsione strategica è che non c'è un futuro davanti a noi. Da bravi futuristi, dobbiamo essere in grado di pensare a FUTURI MULTIPLI alternativi e simultanei piuttosto che alla tradizionale, singola, previsione lineare. Essere in grado di considerare percorsi oltre il futuro ufficiale ci consente di creare strategie solide che avranno successo indipendentemente dal futuro che emergerà.

i FUTURES STUDIES sono uno sport di squadra. Tutti abbiamo pregiudizi e presupposti guidati dalle nostre visioni del mondo e dalle mappe mentali. Esplorare il futuro insieme a un insieme diversificato di colleghi ci aiuta a sfidare i nostri filtri di informazioni

La capacità di pensare in modo PROVOCATORIO è fondamentale per essere un buon futurista. Per espandere il nostro pensiero (e quello della nostra leadership e dei nostri stakeholder), dobbiamo allargare la nostra mente oltre la nostra zona di comfort.

riepilogando:

- imparare a vedere quello che di solito non si vede (ciò che appare inusuale) o vedere le cose in modo diverso
- imparare a riconoscere i propri modelli mentali (che derivano dal passato) i pregiudizi e saperli modificare
- pensare che i problemi attualmente piu importanti lo saranno anche nel futuro
- imparare a distinguere fra ciò che rimane costante e ciò che cambia e fra COSA cambia dal COME cambia



**INTERVISTE
STRATEGICHE
SECONDO
IL MODELLO SHELL**

1. Il Principale problema del futuro
2. Futuro preferibile:
3. E se le cose sono andate male: cosa è successo?
4. Ci sono, oggi, modi diversi di fare le cose?
5. Lezioni dal passato:
6. Azioni prioritarie
7. Se fossi il decisore ...

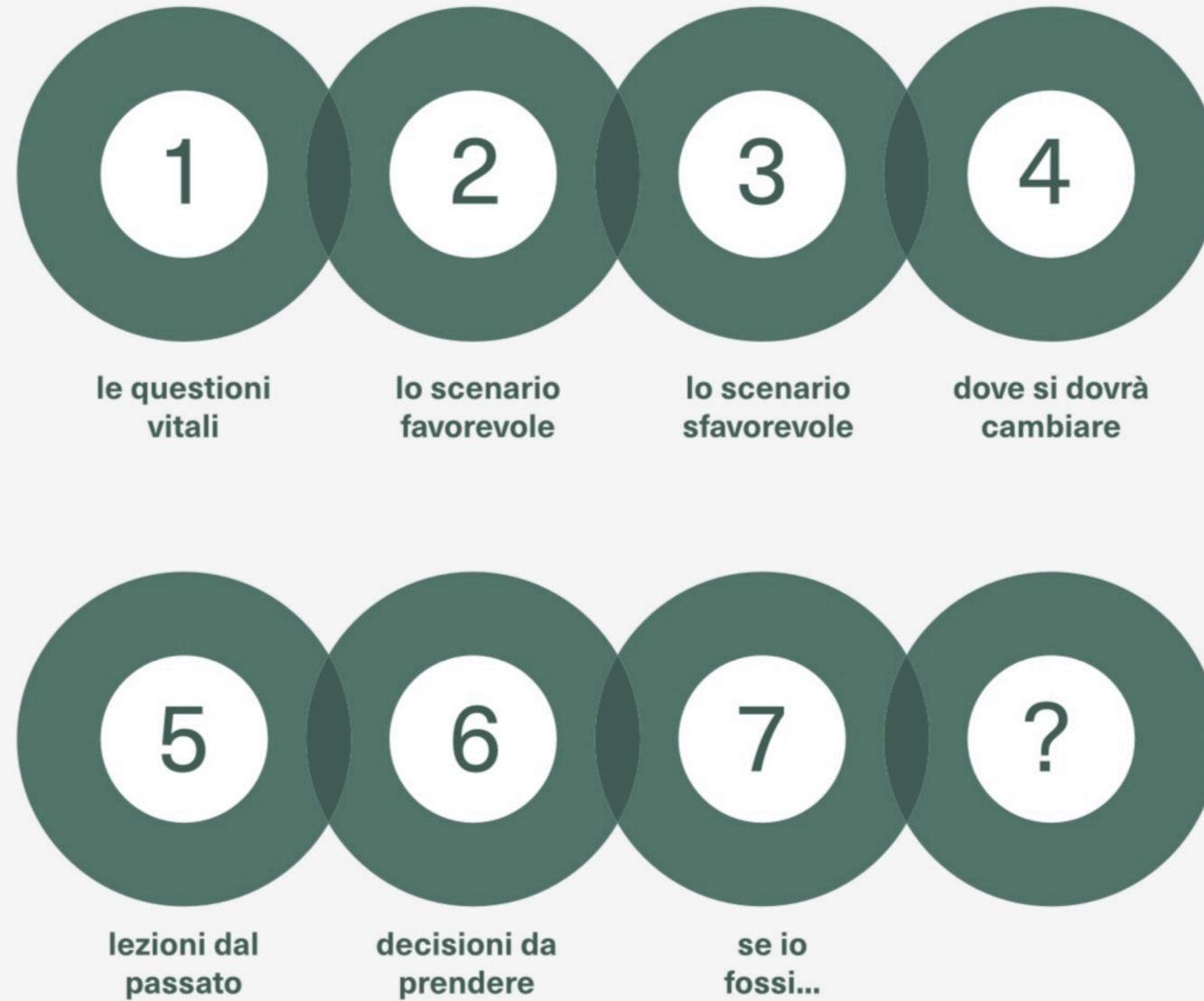
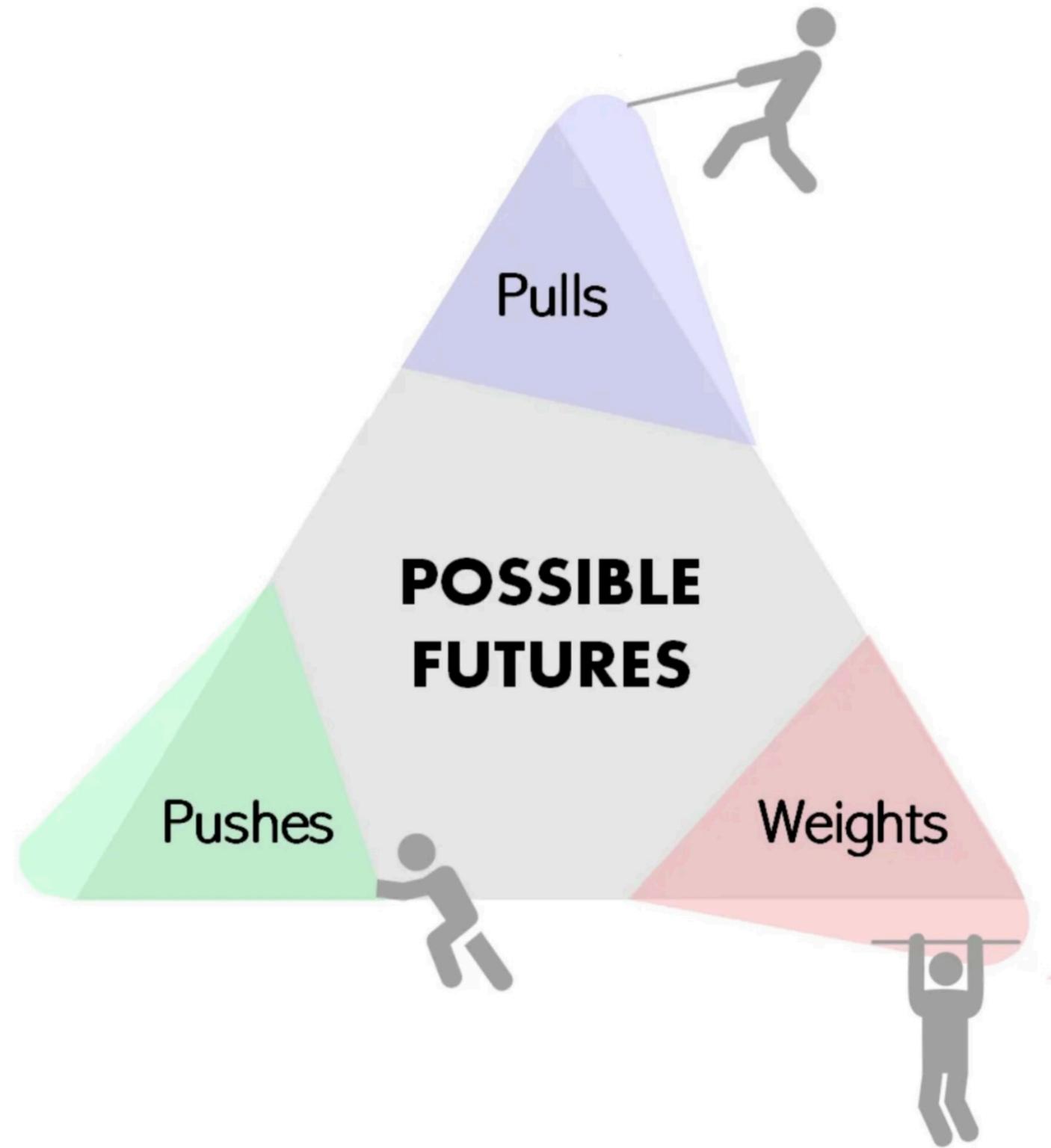


FIGURA 4: METODO SHELL

QUESTIONE AMBIENTALE Drivers	STIMOLO - RISPOSTA	cluster	mega trend	trend	GIVEN = fattori che influenzano della cui direzione siamo certi	DRIVER =forze motrici il cui sviluppo futuro è oggi incerto
	altezze, spazio/cielo, stanze, abitare, gradimento, utilizzo, costruzioni autoassemblanti, modularità, sicurezza, mappe, infrastruttura urbana, luogo geografico, esperienza da vivere	ABITARE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ruolo istituzione e della politica vedi incentivi	DIRITTO REGOLAMENTAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	questione della proprietà	DIRITTO REGOLAMENTAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	esigenze di libertà fondamentali, normative, dei regolamenti privacy dei dati	DIRITTO REGOLAMENTAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	governance dei dati	DIRITTO REGOLAMENTAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Criterio di Progetto relativi ad Energia e Materie Prime.	DIRITTO REGOLAMENTAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	un database unico che simuli l'intero territorio nazionale - gemello digitale pubblico per il territorio (in Olanda già esiste)	DIRITTO REGOLAMENTAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	obbligatorietà del BIM per settore pubblico	DIRITTO REGOLAMENTAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	diritto, sicurezza, proprietà dei dati, legge, norme, diritti, equità	DIRITTO REGOLAMENTAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	mancanza di pianificazione in un'ottica di lungo respiro	FORMAZIONE	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UNITS DIA
 fabio millevoi
 anno accademico
 2024/2025



Il triangolo dei futuri prende in considerazione

- le visioni che ci muovono verso il futuro,
- le spinte del presente
- i pesi del passato

tre forze che interagiscono, figurativamente nel mezzo del triangolo, per creare diversi futuri possibili