

## **Abbracciare il cambiamento per forgiare il futuro in un mondo in transizione. La previsione strategica, uno metodo per strutturare il pensiero e l'azione.**

Di Antonella Spada

### **Che cos'è la previsione strategica**

Questo testo vuole contribuire a spiegare che **cos'è la previsione strategica e perché essa può essere utile anche al sindacato** in momento storico in cui siamo messi a confronto, come cittadini e lavoratori, come organizzazioni, come società e come mondo, con sfide complesse, con rapidi cambiamenti e con alti livelli di incertezza ed interdipendenza. Tutto ciò provoca tensioni, rischi (e talvolta conflitti) che bisogna saper gestire, ma crea anche opportunità di trasformazione ed innovazione.

*“Il futuro è di chi lo sa immaginare”*, diceva Enrico Mattei; ma quali strumenti hanno a disposizione i cittadini ed i dirigenti -siano essi politici, sociali o sindacali ed economici- per rafforzare la propria capacità di prendere decisioni adatte alle sfide poste da detto contesto? Come possono forgiare il futuro agendo il cambiamento e non subendolo?

È proprio questa la funzione della **previsione strategica**: offrire ai decisori un metodo che li supporti nella gestione dell'incertezza, la complessità ed il cambiamento. Essa permette di esplorare in maniera strutturata, sistemica e partecipata i diversi futuri possibili, fornendo elementi e utili **a fare scelte più consapevoli e lungimiranti**, in logica proattiva, anticipatoria ed innovativa. In altre parole, contribuisce a rendere il nostro pensiero e le nostre scelte più strategiche.

Non si tratta di una disciplina nuova; essa è infatti il risultato della confluenza di vari filoni di ricerca, in particolare degli studi sul futuro, e di quelli sulle politiche pubbliche, e quelli sulla pianificazione strategica. Trova le sue prime applicazioni già negli anni 60' del 1900, in ambito militare, tecnologico, economico, energetico ed istituzionale.

Sebbene negli anni sia stata usata da un numero crescente di attori ed organizzazioni pubbliche, private, del terzo settore ed internazionali, è negli ultimi anni che il suo impiego si è fatto più diffuso e rilevante, proprio in ragione della complessità delle sfide a cui siamo confrontati in questo momento storico.

### **La previsione strategica e la dimensione europea e globale**

Con la prima Commissione von der Leyen (dicembre 2019 – novembre 2024), **l'Unione Europea** ha rilanciato la sua scommessa sulla **previsione strategica** (*strategic foresight*) per orientare e migliorare la legislazione e le politiche europee, riconoscendola quale *strumento di governance anticipatoria multilivello*, nonché includendola nel pacchetto di *strumenti per*

*Legiferare Meglio*<sup>1</sup>, il quale punta a migliorare la coerenza e la qualità delle politiche pubbliche, tenendo conto preventivamente del loro impatto in molteplici dimensioni e materie.

Da allora, l'UE produce regolarmente relazioni in materia di previsione strategica e cerca di rendere sempre più trasversale questo approccio nei suoi studi e ricerche. Non a caso la prima relazione annuale in materia di previsione strategica ha analizzato l'impatto della pandemia e come questo si sia coniugato con le grandi tendenze e trasformazioni già in corso sul piano tecnologico, ecologico, demografico, ecc. Quella relazione includeva proposte sia per minimizzarne l'impatto della crisi, sia per accelerare la ripresa, avendo in mente un orizzonte di medio-lungo termine<sup>2</sup>. Di fatto, queste riflessioni sono in linea con quelle che hanno ispirato il Piano Europeo per la Ripresa (New Generation EU)<sup>3</sup> e, a cascata, i Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Ancora, negli stessi anni l'Unione Europea ha investito più decisamente sullo sviluppo delle capacità di previsione e pianificazione strategica delle sue istituzioni e controparti, comprese quelle del Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE) e delle organizzazioni sindacali, mediante l'Istituto Sindacale Europeo (ETUI) o la Confederazione europea dei sindacati (ETUC). Infine, l'UE ha cercato di mettere in rete e di promuovere il dialogo tra gli esperti e le controparti che si occupano di *foresight* nelle istituzioni europee, a livello statale e locale.

Con l'insediamento della nuova Commissione Von der Leyen, le competenze e responsabilità sulla previsione strategica sono state ripartite tra diversi commissari con l'intenzione di renderla un approccio trasversale a diverse materie. Forse ancor più importante, un approccio di previsione strategica e di pianificazione di medio-lungo periodo sono alla base anche di un rapporto centrale come quello sulla Competitività dell'UE elaborato da Mario Draghi.<sup>4</sup>

Anche l'ONU utilizza la previsione strategica da tempo, ma negli ultimi anni ne ha potenziato l'uso ed ha adottato un approccio più integrato. Se ne era servita per definire l'Agenda di Sviluppo Sostenibile 2030 e come strumento di orientamento dei piani nazionali di sviluppo derivati dalla stessa; tuttora ne promuove l'impiego a livello di ogni stato per "**democratizzare i processi decisionali**", essendo questo uno degli **indicatori** legati all'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 16. Infatti, i processi partecipati di *strategic foresight* possono contribuire a creare visioni condivise e trovare punti di convergenza su cui basare decisioni più partecipate ed inclusive.

Più recentemente, il **Summit sul Futuro** promosso dall'ONU lo scorso settembre è stato il culmine di un processo di analisi approfondita e plurale delle grandi sfide globali, delle megatendenze (molte di queste acceleratesi con la pandemia) e delle tensioni che influenzano il presente ed il futuro di un mondo in transizione e la cui soluzione richiede la collaborazione

---

<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/the-eu-agenda-for-better-regulation.html>; [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C\\_202301327](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202301327)

<sup>2</sup> European Commission (2020), *Tracciando il percorso verso un'Europa più resiliente*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report\\_it](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2020-strategic-foresight-report_it)

<sup>3</sup> [https://next-generation-eu.europa.eu/index\\_en](https://next-generation-eu.europa.eu/index_en)

<sup>4</sup> Infatti, vari esperti che avevano lavorato ai rapporti annuali di foresight hanno preso parte al rapporto Draghi.

di tutti. *Il Patto per il futuro*<sup>5</sup>, siglato dai Capi di Stato, rappresenta la sintesi dei punti sui quali una gran parte degli Stati sono riusciti a convergere ed impegnarsi. La previsione strategica è stata usata sia per produrre documenti utili a questo tipo di analisi, che come metodo per animare riflessioni sui diversi scenari possibili.

Al netto delle considerazioni sull'orientamento politico di certe scelte o sul valore di alcuni impegni presi a livello internazionale (che dipendono da volontà politiche ogni volta più volatili), resta il fatto che la previsione strategica è un "linguaggio" (un metodo di analisi e di orientamento delle decisioni) che viene sempre più utilizzato da istituzioni e dirigenti che prendono decisioni su temi che sono in grado di influenzare il modello di sviluppo delle nostre società e il benessere e la qualità di vita dei singoli cittadini e cittadine. Già questo sarebbe un motivo per cui vale la pena conoscerla e cercare di praticarla da una pluralità di orientamenti e visioni, tanto più che essa è accessibile e si può adattare alle esigenze di tutti.

### **La previsione strategica e il sindacato**

Tutto ciò potrebbe sembrare astratto e lontano, ma l'impatto delle cosiddette megatendenze e grandi transizioni (tecnologiche, demografiche, geopolitiche, etc.) può essere molto concreto. La previsione strategica ci aiuta a ragionare, in maniera sistemica e "anticipatoria", sulle scelte che ciascuno, in base al proprio ruolo, deve fare per esempio per gestire le conseguenze del cambiamento climatico, per affrontare la transizione tecnologica (quarta rivoluzione industriale, digitalizzazione, intelligenza artificiale), per formare i giovani sulle "competenze del futuro" e per offrire ai lavoratori opportunità per riqualificarsi; per gestire l'urbanizzazione e lo spopolamento delle zone rurali, per gestire l'impatto locale dei flussi migratori e le opzioni di politica in tema migratorio e di integrazione. Insomma, lo sviluppo futuro dei nostri territori così come la coesione sociale ed il benessere dei nostri cittadini, lavoratori e pensionati sarà influenzato sensibilmente dalle scelte che si faranno in queste materie.

È evidente che tali scelte hanno un impatto sul sindacato e sul tipo di rappresentanza che esercita e vorrà esercitare in futuro. La complessità ed i cambiamenti in cui siamo immersi pongono sfide specifiche al sindacato, ma -al contempo- gli offrono la possibilità di giocare un ruolo proattivo nei dialoghi per la ridefinizione delle visioni di sviluppo o e nella declinazione e delle politiche da mettere in atto in risposta ad un contesto così "sfidante". Si tratta di mettere al centro dell'agenda il lavoro, i diritti e la rappresentanza dei nuovi bisogni dei lavoratori e dei pensionati, promuovendo l'equità sociale e l'inclusione.

Non solo, il metodo della previsione strategica può essere utile per declinare l'impatto specifico sul sindacato delle grandi trasformazioni del contesto esterno e può quindi aiutare ad individuare, mediante una riflessione strategica partecipata, quali siano i cambiamenti

---

<sup>5</sup> [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/soft-pact\\_for\\_the\\_future\\_adopted.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/soft-pact_for_the_future_adopted.pdf)

necessari a livello organizzativo per rispondere ai nuovi -e spesso cambianti- bisogni degli iscritti (e di quelli potenziali). Il nuovo contesto rende infatti necessario ripensare la governance in chiave anticipatoria anche a livello organizzativo. È proprio con questa finalità ed accezione che la previsione strategica è stata applicata da alcuni sindacati, CISL compresa, negli ultimi anni. In questo caso, la previsione è stata impiegata per rispondere alla seguente questione: *Come deve cambiare il sindacato per consolidare e rilanciare la propria capacità di rappresentanza?*

A tal proposito è di interesse segnalare la rassegna di esperienze raccolta dall'ILO nel 2023 nel rapporto *"I sindacati affrontano e forgianno il cambiamento"*.<sup>6</sup>

Il testo inizia illustrando la rilevanza e l'utilità per il Sindacato di pensare e programmare in maniera più anticipatoria e strategica per adattarsi ai grandi cambiamenti in corso, poi si sofferma sui passaggi necessari affinché le nuove consapevolezze prodotte da questo metodo si traducano in atteggiamenti e scelte in grado di produrre cambiamenti concreti ed effettivi a livello organizzativo. Il documento sottolinea quindi quanto sia importante che la **"governance organizzativa"** riunisca tre caratteristiche: **anticipazione, agilità ed adattamento** (*triple A governance*).

Il testo descrive l'*anticipazione* come la capacità di comprendere tempestivamente il futuro che emerge (in altre parole, saper leggere in tempo i segnali di cambiamento). L'*agilità* è descritta come la capacità di un'intera organizzazione di mettere in questione, ed eventualmente rivedere, i propri assunti e preconcetti sul futuro. Infine, l'*adattamento* è definito come la capacità di tradurre l'anticipazione in azione, cioè di fare scelte coerenti con i rischi identificati e le opportunità di miglioramento individuate grazie all'analisi previsionale. Inoltre, l'adattamento richiede che le nuove consapevolezze e metodi possano essere diffusi ed applicati superando eventuali resistenze al cambiamento.

Secondo gli autori, solo l'integralità di queste tre dimensioni rende la nuova governance davvero trasformativa. Le capacità descritte non sono innate, ma vanno create, potenziate, diffuse per rendere reale il cambiamento desiderato. È necessario investire tempo, energie e risorse, ma, in contesti complessi e cambianti (o critici), questo investimento è spesso indispensabile per rilanciare ed innovare l'organizzazione.

Infine, per illustrare la possibilità dei sindacati di rispondere positivamente alla sfida del cambiamento, la pubblicazione presenta una rassegna mondiale di buone pratiche di sindacati che hanno messo in atto cambiamenti ed innovazioni rilevanti grazie a processi di "anticipazione, agilità ed adattamento organizzativo".

### **Esperienze "targate" CISL**

Tra queste esperienze c'è il caso del progetto It's in Veneto (2020-2021), il quale ha usato la previsione strategica per definire collettivamente una visione ed un quadro strategico di

---

<sup>6</sup> Ramos R. et al (2023), *Trade Unions navigating and shaping change*, ILO/ACTRAV, March 2023. [Trade Unions Navigating and Shaping Change .pdf](#)

medio termine in risposta al “futuro emergente”. Esso ha permesso di accordare quattro aree prioritarie d’azione ed alcune progettualità strategiche (es. laboratori e sperimentazioni su nuove forme di partecipazione e contrattazione o utili allo sviluppo un’offerta integrata di tutela ed assistenza) in grado di avere un impatto sistemico sulla sfida comune a tutta la Confederazione di innovazione e rilancio della rappresentanza sindacale. Il processo è stato anche l’occasione per formare dirigenti sindacali -giovani e con più esperienza- sul metodo della previsione strategica.

Ispirato da questa esperienza, la CISL Sondrio ha intrapreso un percorso partecipato di riflessione strategica che, oltre a trasmettere al gruppo dirigente coinvolto i capisaldi del metodo di previsione strategica, ha portato a definire una visione strategica di medio termine che integra i tre grandi ambiti di lavoro della CISL in provincia: i) territorio; ii) lavoro-rappresentanza; iii) persone e servizi. Per chi volesse approfondire, l’illustrazione di questa esperienza è oggetto di un articolo in questo numero della rivista.

Concludiamo con l’auspicio di poter ancora riflettere sulla previsione strategica ed il sindacato, per esempio, individuando altri momenti ed esperienze in cui la CISL, nel corso della sua storia e valorizzando la propria specificità, si è contraddistinta per capacità di previsione e pensiero strategico ed ha messo in atto innovazioni, riforme e nuove scommesse per rilanciare la rappresentanza e la partecipazione, si potrebbe ricostruire così quel filo teso tra passato, presente e futuro. Per il momento, speriamo di aver contribuito a stimolare altri sindacalisti e sindacaliste ad interessarsi alla previsione strategica ed a sperimentare applicazioni utili a riaffermare la rilevanza ed incisività del sindacato nel presente e nel futuro.