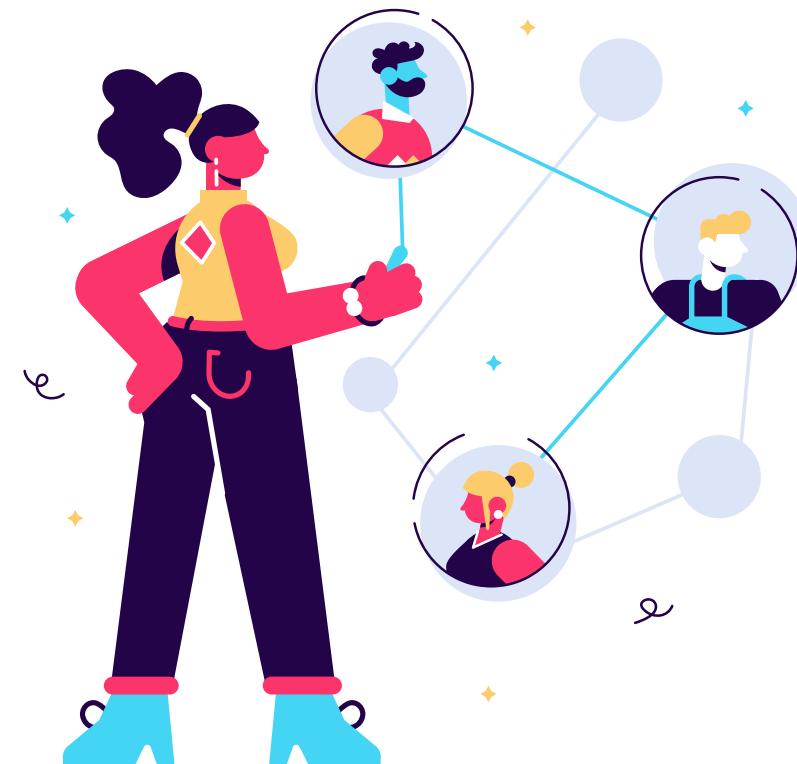
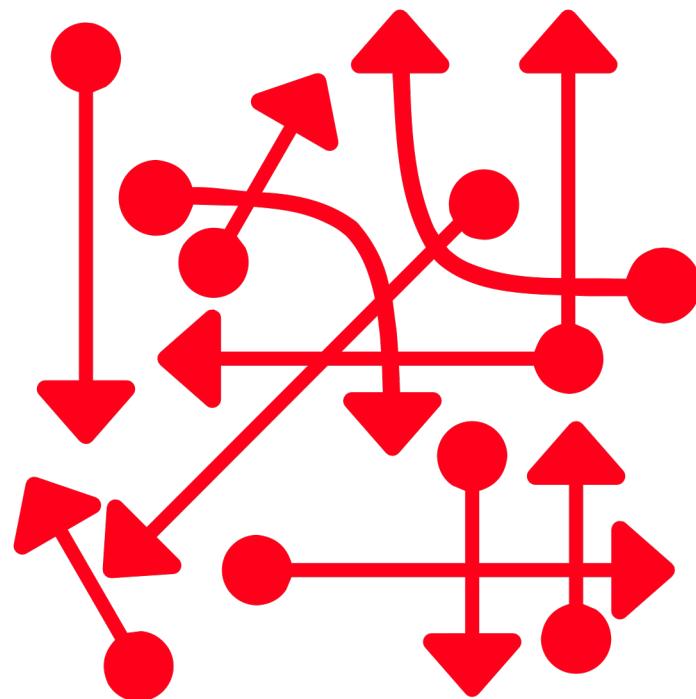


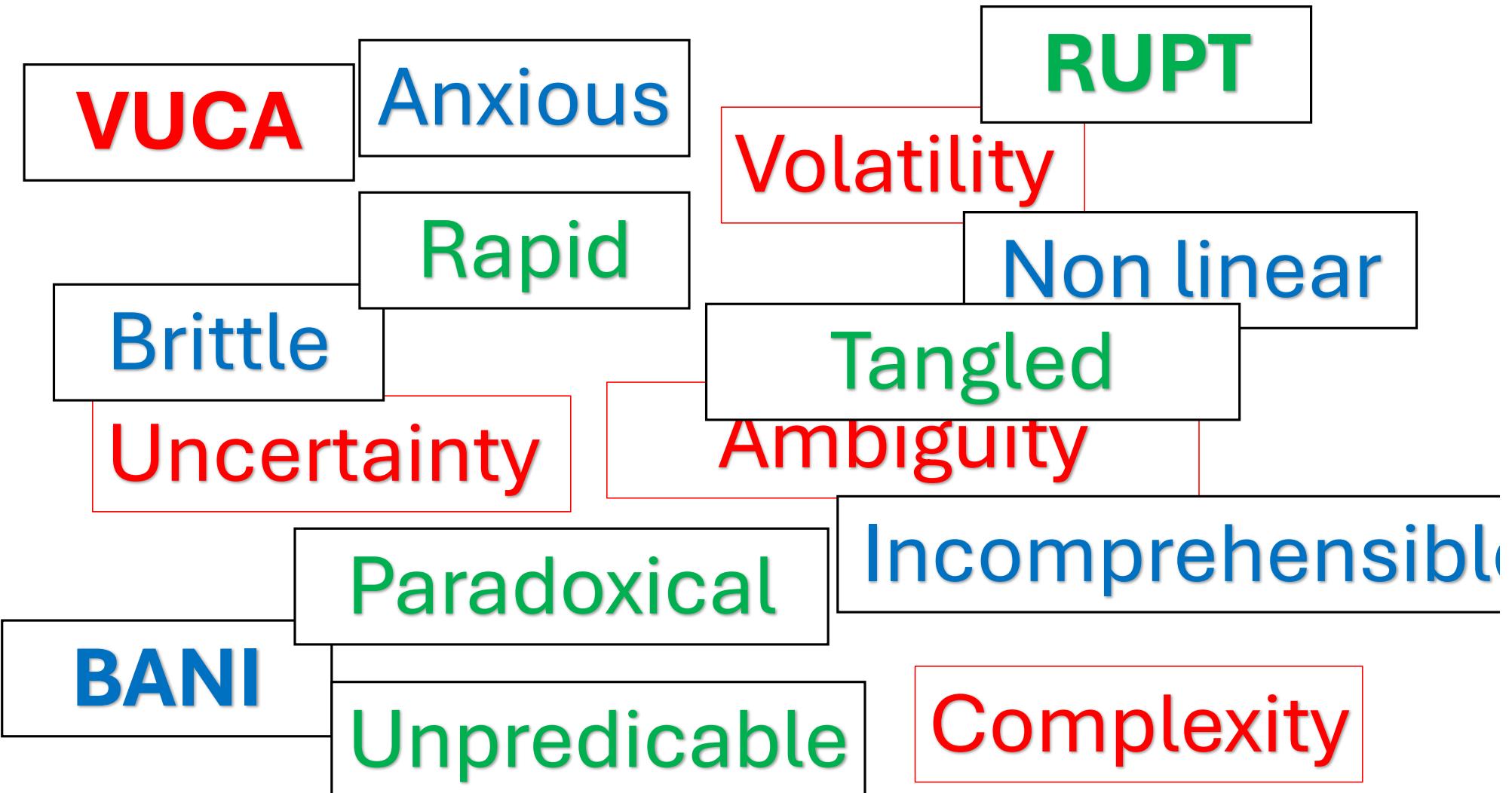
Le **comunità**  
di pratica,  
professionali,  
tematiche:

La rete che  
genera futuro

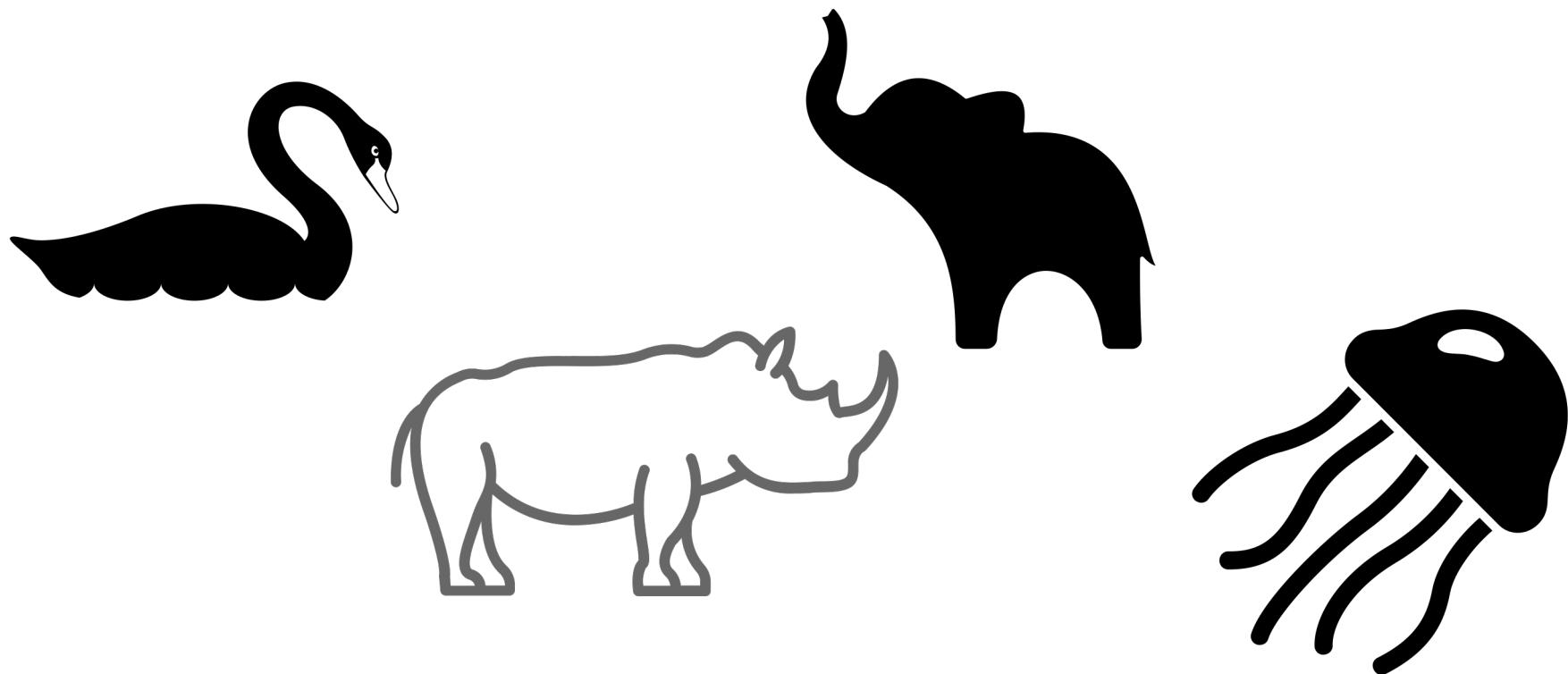


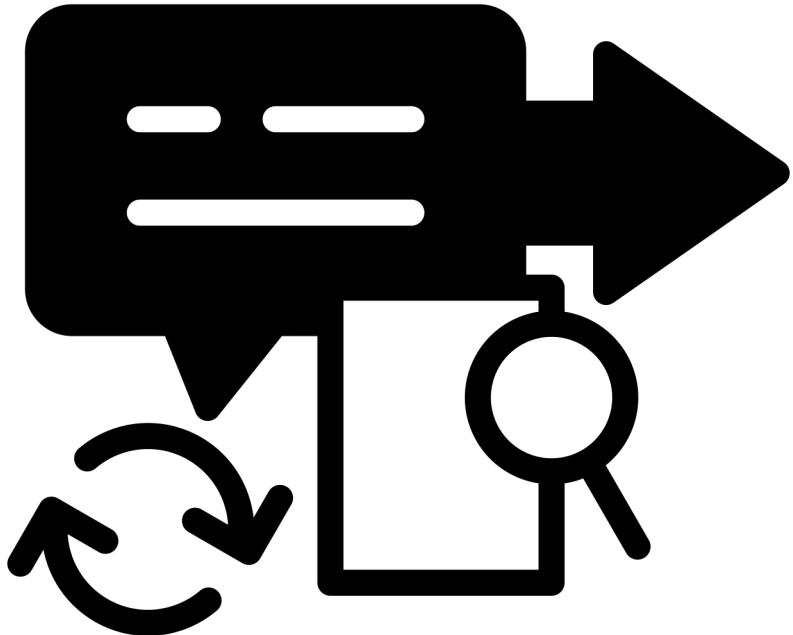
Viviamo un  
periodo di  
grande  
**incertezza e  
complessità**





Del cigno **nero**, del rinoceronte grigio, dell'elefante nero, delle meduse e di altri **animali fantastici**



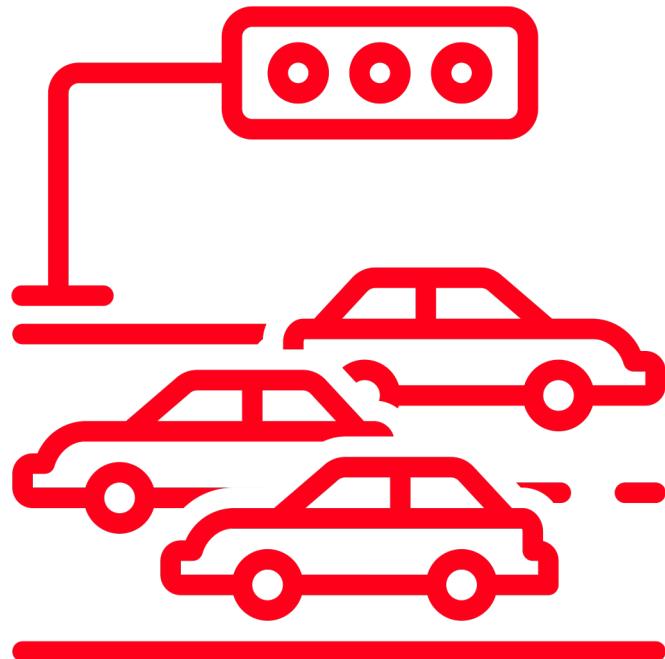


## Viviamo in un'epoca di incertezza strutturale

Non si tratta più di gestire emergenze isolate, ma di **governare una complessità permanente**, fatta di shock sistematici (pandemie, guerre, crisi climatiche), trasformazioni lente ma radicali (transizione demografica, intelligenza artificiale, nuovi modelli di lavoro), e **fenomeni interconnessi**.

l'arrivo del  
**Pappagallo**  
**Stocastico**





Collingridge mostra che, quando furono introdotte le automobili, **nessuno pensava** agli impatti futuri sulla salute, sull'ambiente, sul disegno urbano o sulla disuguaglianza sociale legata alla mobilità.

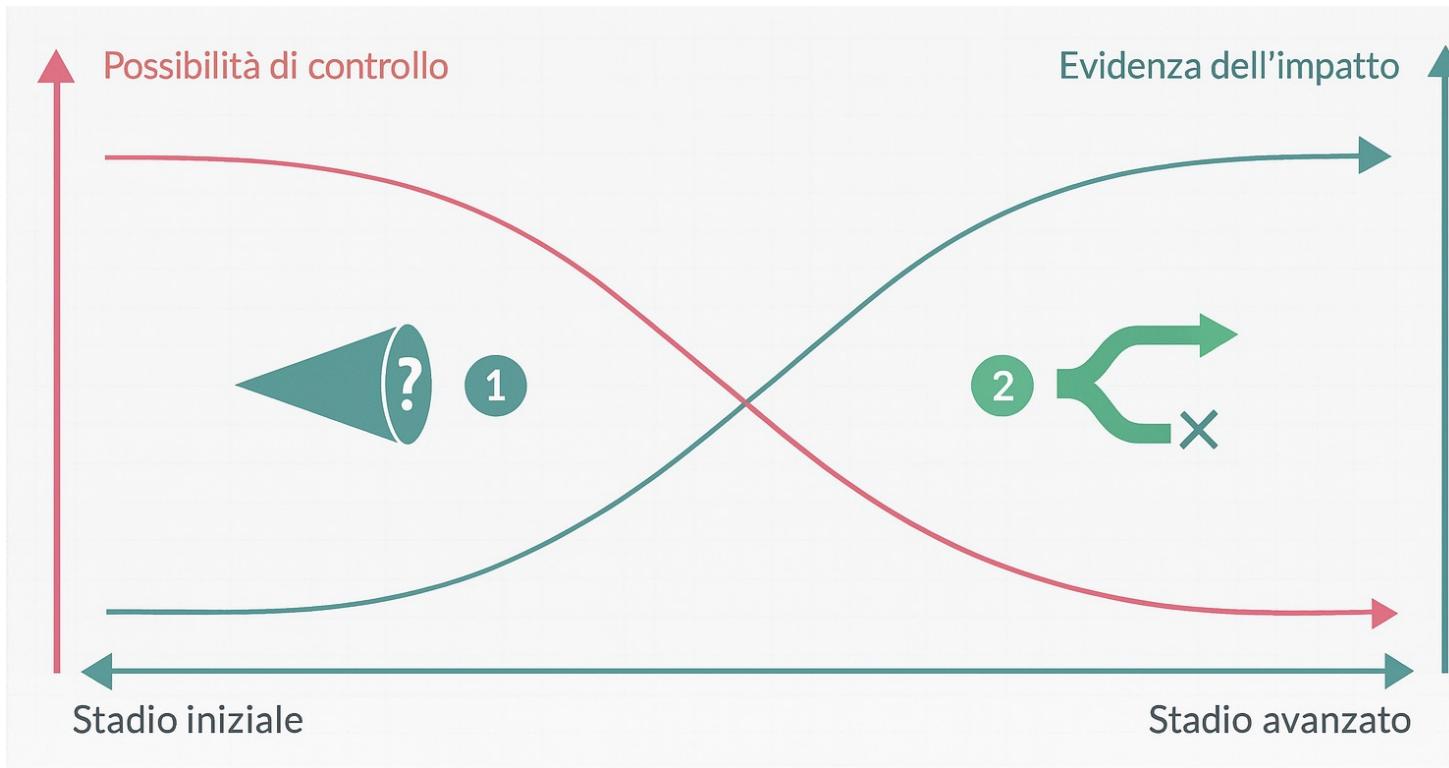
Quando questi effetti negativi sono diventati evidenti, **la dipendenza dalle auto era già strutturale**: le città erano organizzate intorno a esse, le economie locali fondate sulla filiera automobilistica. Intervenire era – e resta – enormemente più complesso.

### ***Il dilemma di Collingridge***

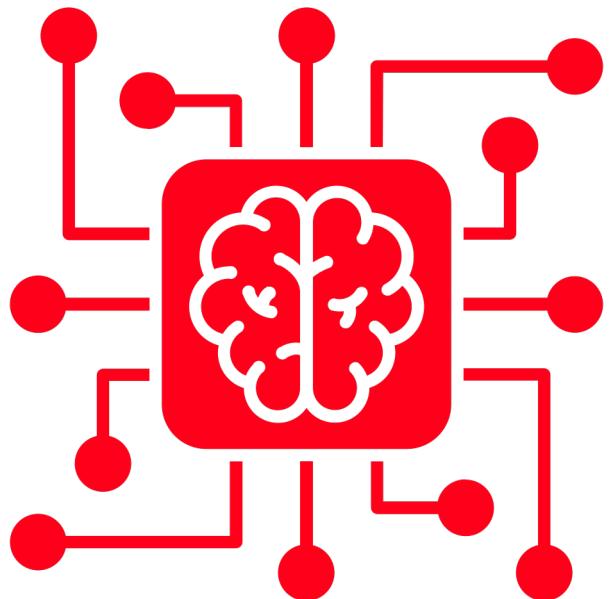
“Una tecnologia è facile da controllare quando il suo impatto è ancora incerto; ma quando il suo impatto è evidente, diventa difficile da controllare.”

— **David Collingridge**, *The Social Control of Technology*, 1980





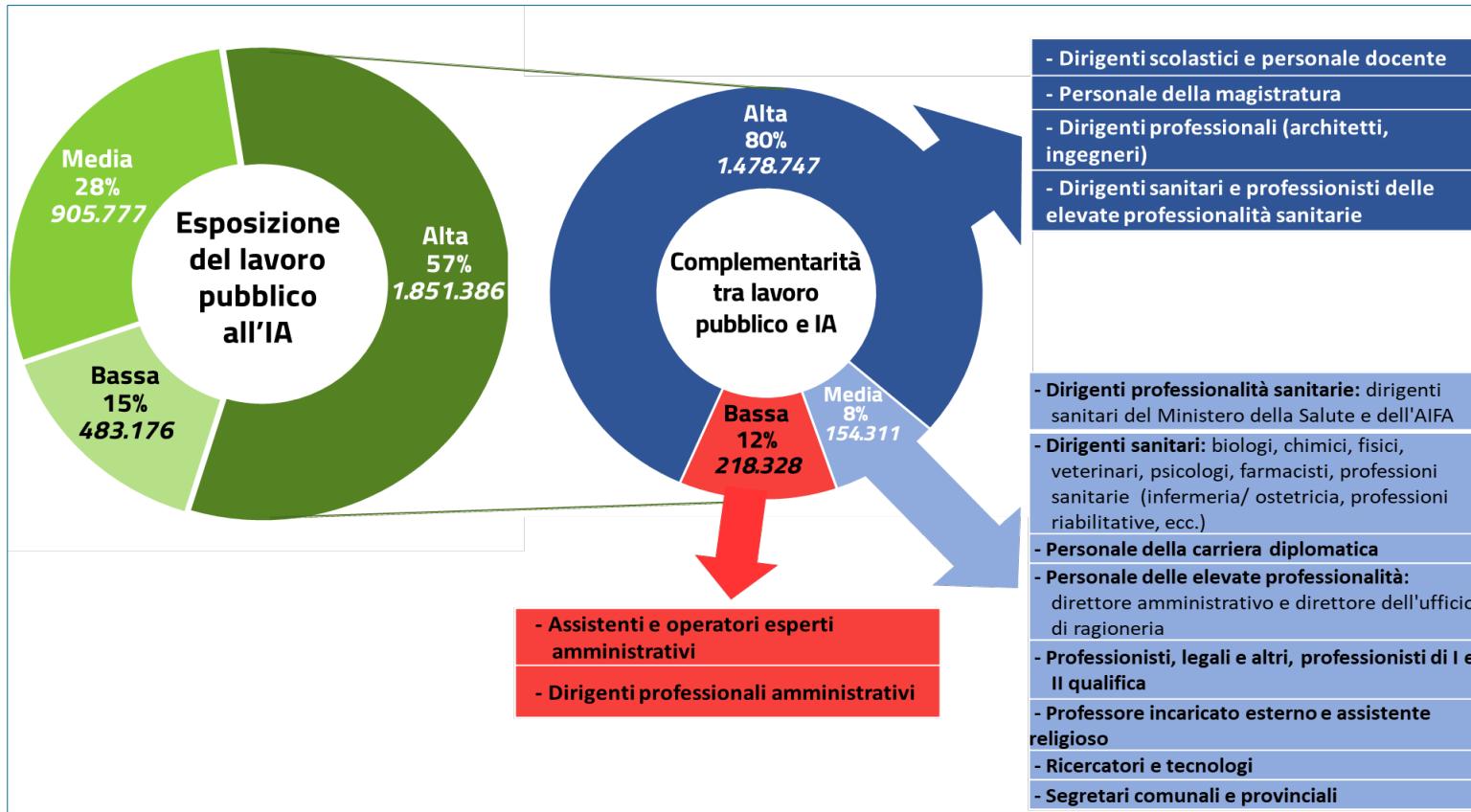
È molto difficile controllare lo sviluppo tecnologico una volta che è adottato su larga scala, tuttavia, prima che i suoi effetti siano ampiamente conosciuti, Fonte: OCS.  
Source: OCSE



La lezione di Collingridge è oggi **terribilmente attuale** per l'intelligenza artificiale, soprattutto nella sua forma più avanzata: quella **agentica**, capace cioè non solo di rispondere, ma di **iniziare azioni, prendere decisioni, generare scenari autonomamente**.

## L'evoluzione del settore pubblico negli ultimi 15 anni | Luglio 2024

### I risultati dell'analisi condotta sulle professioni del pubblico impiego



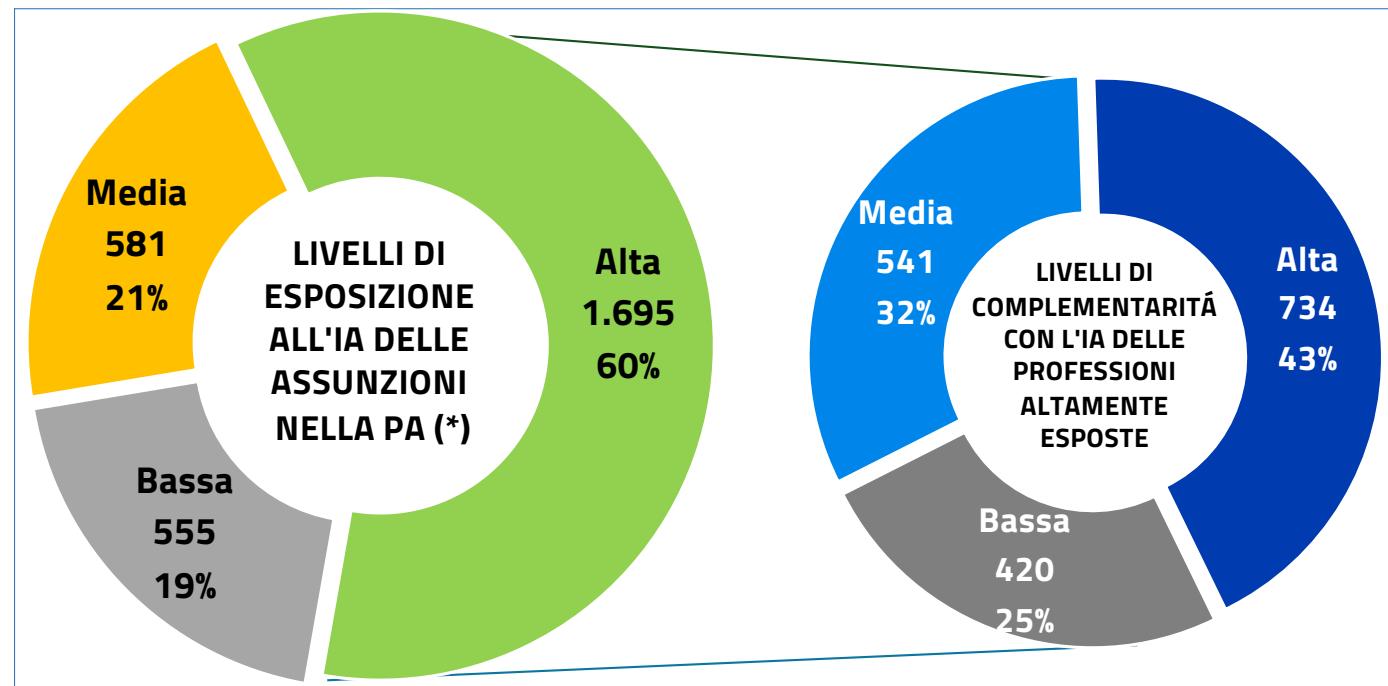
Fonte: elaborazione FPA su dati Conto Annuale RGS-MEF 2021, Felten et al. 2021 "Occupational, industry, and geographic exposure to artificial intelligence: A novel dataset and its potential uses", Pizzinelli et al. 2023 "Labor Market Exposure to AI: Cross-Country Differences and Distributional Implications" IMF Working Paper No. 2023/216

## Esiti dell'analisi dell'impatto dell'IA sui fabbisogni occupazionali emergenti nella PA

Il 60% dei posti messi a bando ai fini del reclutamento di nuove leve nella PA mostrano una forte esposizione all'intelligenza artificiale. Il 21% delle posizioni risultano mediamente esposte, mentre il 19% risultano poco per nulla esposte all'adozione di strumenti d'IA.

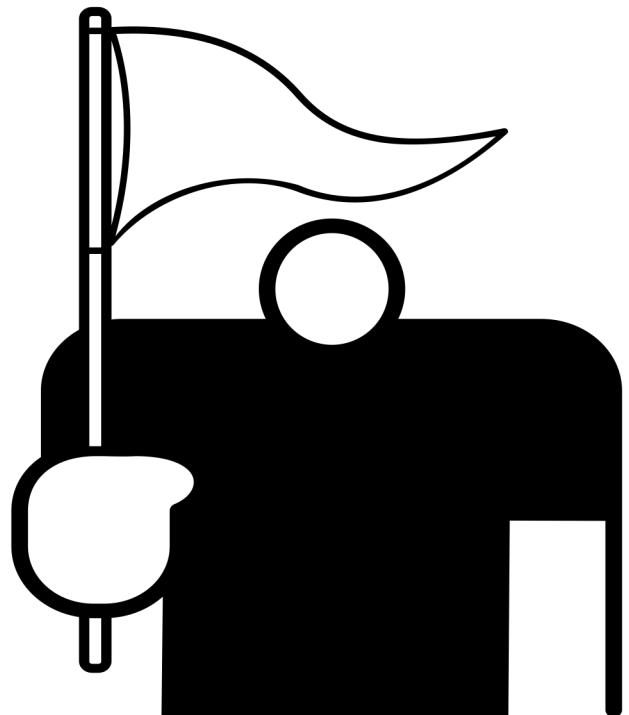
Il 43% dei posti banditi, altamente esposti all'IA, risultano con essa in forte sinergia. Il 32% delle posizioni registrano un livello intermedio di complementarità tra lavoro umano e IA.

Per il restante 25%, una percentuale inferiore rispetto alle altre ma comunque significativa, si ricercano posizioni in cui il lavoro umano mostra una scarsa sinergia con l'intelligenza artificiale, esponendosi a un concreto rischio di obsolescenza attraverso soluzioni tecnologiche avanzate nel prossimo futuro.



(\*) Dato al 15/05/2024, stimato sulla base di effettivi 1.408 bandi aperti o in apertura (2.837 posti messi a bando di cui sono risultati valutabili 2.831 posti), con l'esclusione delle formazioni di elenchi di idonei/ graduatorie (252 bandi) e dei due grandi concorsi per allievi nell'esercito e nei corpi di polizia.

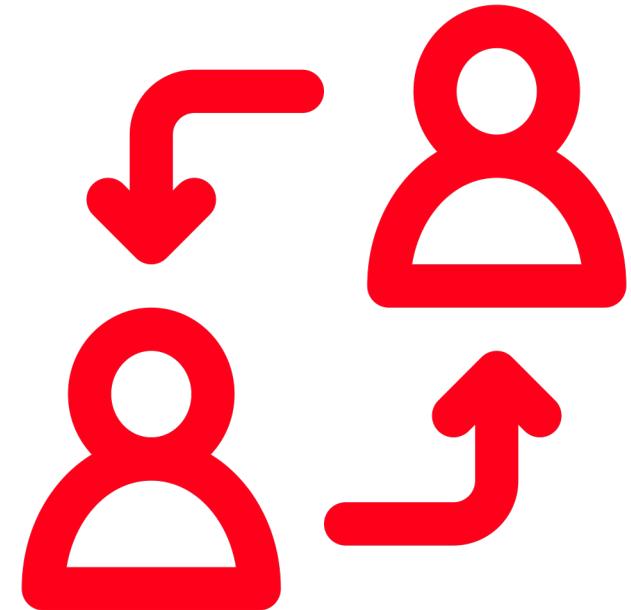
Fonte: elaborazione FPA sui dati del portale InPA del Dipartimento della Funzione Pubblica



Ci  
dobbiamo  
**arrendere?**

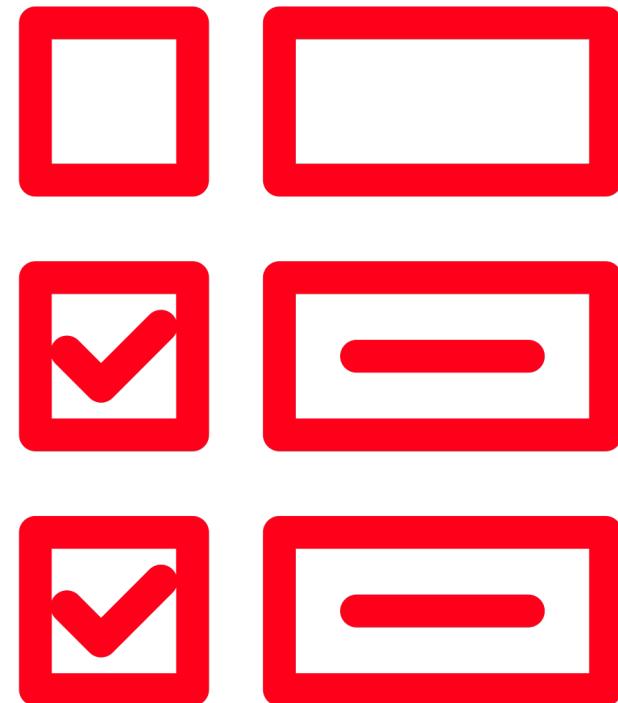
# In che modo ?

La PA oggi è chiamata non solo a rispondere, ma a **prevedere, prepararsi, prefigurare scenari.**



La PA non deve solo **anticipare per sé**, ma **aprire scenari per tutti**.

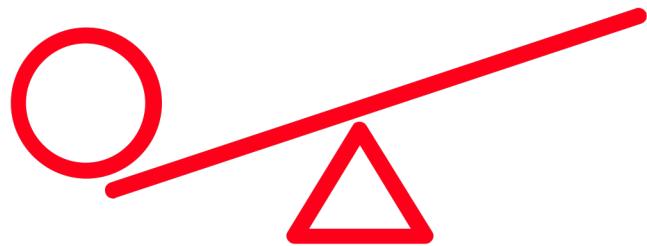
**Anticipatory governance** è anche **un patto tra generazioni**: decidere oggi per un domani che non possiamo più fingere di ignorare.





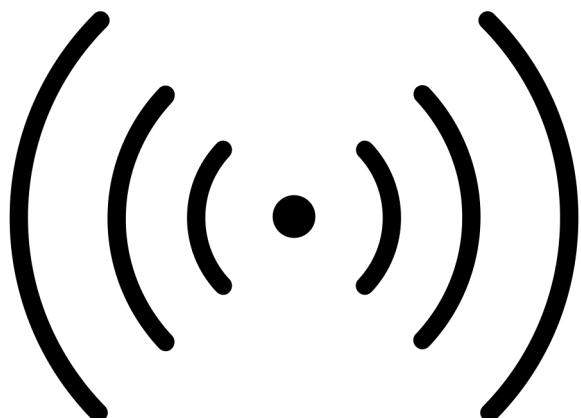
**PA “intelligente” che anticipa i bisogni:** adotta strumenti predittivi per prevenire disservizi, rilevare segnali deboli (es. abbandono scolastico, rischio sanitario, fragilità territoriali).

Tuttavia, i futuri più promettenti si dischiudono quando la PA **non si limita a usare l'IA come strumento tecnico**, ma la integra **come leva strategica** per:



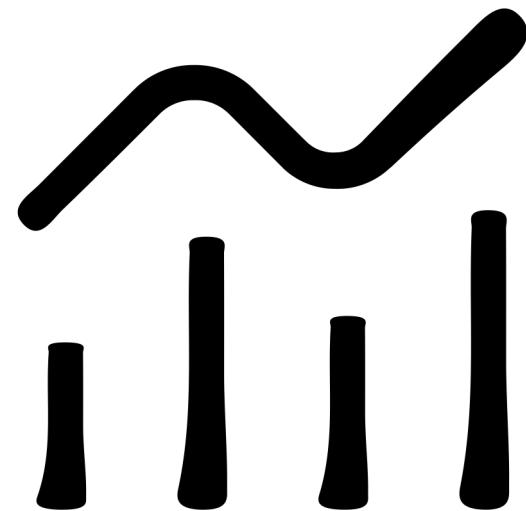
- **1. Interpretare i segnali deboli** - Riconoscere i pattern nascosti nei dati, nelle comportamenti, nei processi
- **2. Trasformarli in cambiamento anticipante** - Convertire i segnali in azioni consapevoli e tempestive
- **3. Agendo sulle leve del lavoro pubblico** - Spazi, Tempo, Competenze

## Segnali deboli ≠ trend



Un **trend** è qualcosa che ha già **visibilità**, **continuità**, **direzione**.

Un **segnale debole** è **potenzial**, incerto, e per questo prezioso.



## Analisi dei **segnali deboli**

I **segnali deboli** (in inglese *weak signals*) sono **indizi precoci di cambiamenti futuri**. Sono eventi, comportamenti, innovazioni o conversazioni **poco visibili, periferici o inusuali**, ma che potrebbero preannunciare **tendenze significative o rotture sistemiche** nel medio-lungo periodo.



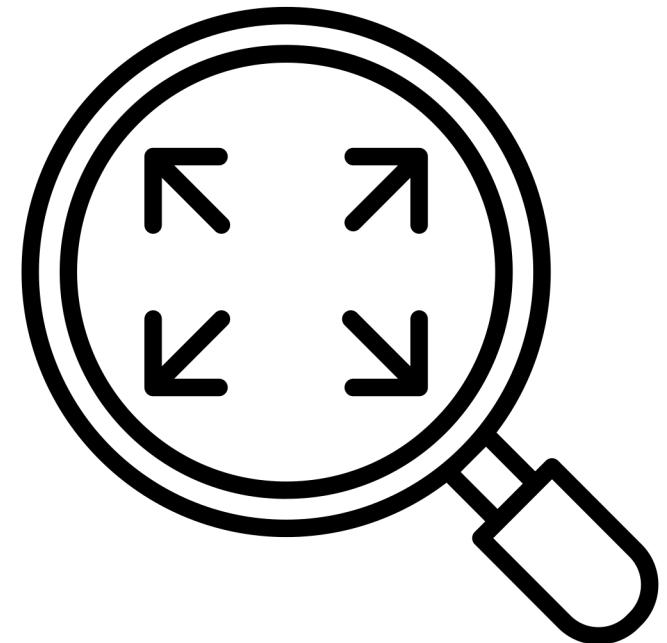


Ascoltare il territorio

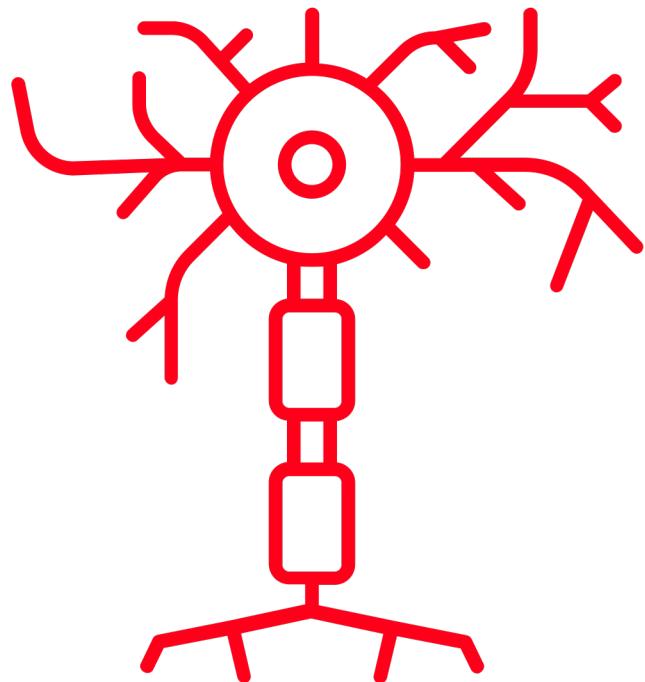
Caratteristica	Significato
Marginalità	Appare al di fuori del mainstream o dei radar istituzionali
Ambiguità	Può essere interpretato in modi diversi; non è ancora un trend definito
Discontinuità	Rompe con l'esistente, non evolve linearmente
Potenziale trasformativo	Anche se piccolo oggi, potrebbe avere effetti dirompenti domani
Difficile da misurare	Non è ancora supportato da dati solidi, ma da osservazioni qualitative

## Come si trovano i segnali deboli?

- 1. Osservazione laterale** (guardare dove nessuno guarda)
- 2. Analisi dei margini** (blog di nicchia, progetti pilota, startup, community)
- 3. Monitoraggio informale** (social media, bandi sperimentali, festival, hackathon)
- 4. Interviste esplorative** a innovatori, attivisti, giovani funzionari
- 5. Analisi comparativa internazionale** (cosa sta emergendo altrove?)



Le Comunità di non sono solo utili per la PA, ma sono il luogo ideale per rilevare e interpretare i segnali deboli. Ogni caratteristica delle CdP corrisponde perfettamente a una sfida dei segnali deboli.



Le Comunità sono il **sistema nervoso sensoriale della governance anticipatoria**. Operano dove i segnali deboli emergono (ai margini), utilizzano metodi che catturano l'ambiguità (dialogo informale), mantengono l'attenzione nel tempo (apprendimento continuo), interpretano il significato profondo (analisi qualitativa) e amplificano verso la governance (influenza decisionale). Senza CdP, i segnali deboli rimangono invisibili. Con le CdP, diventano il fondamento dell'anticipazione strategica.

Metodo	Obiettivo Principale	Tempistica	Partecipanti	Output	Applicabilità CdP
<b>Horizon Scanning</b>	Identificare trend emergenti e segnali deboli ai margini dell'organizzazione e della società	Continuo, monitoraggio regolare	Esperti di dominio, analisti, osservatori periferici	Report di segnali, early warnings, analisi di trend emergenti	MOLTO ALTA
<b>Metodo Delphi</b>	Identificare trend emergenti e segnali deboli ai margini dell'organizzazione e della società	Medio-lungo (3-4 round di consultazione)	Esperti selezionati, facilitatori, decision-maker	Scenari consensuali, previsioni strutturate, convergenze di opinione	MOLTO ALTA
<b>Focus Group</b>	Approfondire percezioni, preoccupazioni e idee emergenti attraverso discussione collettiva	Medio-lungo (3-4 round di consultazione)	Praticanti selezionati, facilitatori, moderatori	Insight qualitativi, temi emergenti, priorità condivise, verbali tematici	MOLTO ALTA
<b>Scenario Planning</b>	Esplorare futuri alternativi e sviluppare strategie adattive per l'incertezza	Medio (workshop e iterazioni, 2-3 mesi)	Praticanti, esperti, decision-maker, facilitatori	Scenari narrativi, strategie adattive, piani di contingenza, roadmap	ALTA
<b>Trend Analysis</b>	Analizzare pattern storici e proiettare tendenze future basate su dati quantitativi	Continuo, aggiornamento periodico (mensile/trimestrale)	Analisti, data scientist, esperti di dominio	Trend report, previsioni quantitative, grafici di evoluzione, benchmark	MEDIA
<b>Social Listening</b>	Monitorare conversazioni, sentimenti e temi online per cogliere voci emergenti	Continuo, real-time o settimanale	Analisti di social media, facilitatori, esperti di comunicazione	Sentiment analysis, topic trending, voice of customer, alert su temi critici	MOLTO ALTA