



AGENCY FOR
PEACEBUILDING

Giugno 2025

STRATEGIC FORESIGHT E PREVENZIONE DEI CONFLITTI IN POLITICA ESTERA

AP Policy Papers
Issue 2/2025 | ISSN 3103-1668

Bernardo Venturi

AGENZIA PER IL PEACEBUILDING

L'Agenzia per il Peacebuilding (AP) è un'organizzazione impegnata a colmare il divario tra ricerca e pratica nell'ambito del Peacebuilding. AP contribuisce alla costruzione della pace promuovendo società inclusive e giuste, attraverso la prevenzione e la trasformazione dei conflitti violenti e facilitando il dialogo e la cooperazione tra istituzioni, comunità e attori della società civile. La visione di AP è di un mondo in cui i conflitti possono essere trasformati senza ricorso alla violenza e in cui la pace può essere promossa attraverso mezzi inclusivi, innovativi e sostenibili.

GLI AUTORI

Il report è stato scritto da Bernardo Venturi con il supporto di Mariachiara Giaccai. La traduzione italiana è a cura di Irene Locatelli. Gli autori ringraziano tutti gli intervistati per la loro disponibilità.

RINGRAZIAMENTI

Il report è stato realizzato con il contributo dell'Unità di Analisi, Programmazione, Statistica e Documentazione Storica (UAP-SDS) - Direzione Generale per la diplomazia pubblica e culturale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale secondo l'Art. 23-bis del Decreto Presidenziale 18/1967. Le opinioni espresse in questo report sono da attribuirsi unicamente agli autori e non riflettono necessariamente i punti di vista del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

INDICE

IN SINTESI.....4

INTRODUZIONE5

I. STRATEGIC FORESIGHT: EVOLUZIONE E STATO DELL'ARTE.....6

II. STRATEGIC FORESIGHT NELLA POLITICA ESTERA9

III. STRATEGIC FORESIGHT: MODELLI E ISTITUZIONI 11

IV. L'ITALIA E LO STRATEGIC FORESIGHT 14

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI..... 16

IN SINTESI



Lo strategic foresight e i sistemi di early warning sono diventati componenti indispensabili di una politica estera efficace, poiché consentono ai governi di anticipare, valutare e rispondere alle sfide globali emergenti. Integrando meccanismi di foresight all'interno delle istituzioni di politica estera, i decisori politici possono andare oltre la gestione delle crisi a breve termine e sviluppare strategie di lungo periodo orientate al rafforzamento dell'azione diplomatica e la prevenzione dei conflitti.



L'integrazione del strategic foresight consente di avere un migliore coordinamento tra le diverse aree politiche, garantendo che i governi siano più preparati nell'affrontare rischi complessi e interconnessi. La sfida principale rimane quella di costruire un ecosistema di previsioni strategiche a livello nazionale, in sinergia con istituzioni internazionali e connesso ai processi decisionali di medio-alto livello.



Il MAECI è nella posizione ideale per assumere un ruolo guida nella promozione di una cultura di foresight, a condizione che vi sia un investimento mirato in capacità, coordinamento e domanda interna di visione di lungo periodo. Per affrontare efficacemente le sfide future, è necessario che l'Italia passi da esercizi di foresight episodici a un'infrastruttura coerente e continuativa, collegata alle politiche pubbliche e con una chiara visione strategica.



Rafforzare le capacità del MAECI sullo strategic foresight, collocare focal point o unità dedicate in prossimità dei decisori, sviluppare processi partecipativi, aprirsi alle comunità professionali e agli stakeholder – come think tank rilevanti, ONG, università e imprese private – e investire nella prevenzione dei conflitti e nei sistemi di early warning sono alcune delle azioni raccomandate per costruire un sistema di foresight al servizio della politica estera italiana.

INTRODUZIONE

In un contesto globale sempre più interconnesso e in rapido cambiamento, è fondamentale per una politica estera efficace avere la capacità di anticipare e rispondere alle minacce e alle crisi emergenti. Sistemi di strategic foresight ed early warning sono strumenti essenziali per permettere agli stati e alle organizzazioni internazionali di affrontare l'insicurezza, minimizzare i rischi, e cogliere occasioni rilevanti. L'obiettivo è quello di integrare un approccio volto alla risoluzione dei problemi e meccanismi reattivi fondati sull'esperienza passata, con una consapevolezza sistematica di possibili e auspicabili scenari futuri.

Lo strategic foresight non è un nuovo oracolo. Non ha l'ambizione di prevedere il futuro, ma, al contrario, mira a costruire un modo strutturato e sistematico di pensare al futuro, per anticipare il cambiamento e prepararsi ad affrontarlo al meglio. Questo non rende uno stato o un'organizzazione "a prova di futuro", ma consapevoli del futuro (future-aware) e, auspicabilmente, pronti e adatti ad affrontarlo (future-ready e future-fit). Si tratta, dunque, di uno sforzo volto a guardare in avanti, anticipare scenari e adattarsi alle possibili sfide e opportunità future.

Diversi governi e organizzazioni internazionali stanno diventando sempre più consapevoli della necessità di sviluppare capacità di "governance dell'innovazione anticipatoria" per preservare la continuità e la fiducia nel sistema pubblico e nei servizi pubblici, al contempo adattandosi rapidamente a un ambiente caratterizzato da richieste in rapido cambiamento, volatilità e problematiche complesse e in continua evoluzione. Per raggiungere questo obiettivo, i funzionari pubblici devono acquisire nuove competenze e abilità, quali il pensiero sistemico, la visione strategica e la capacità di ideare e realizzare approcci politici innovativi.

Nonostante l'attenzione e gli investimenti crescenti nelle capacità di foresight, vi è ancora una riflessione limitata e una letteratura scarsa su cosa renda efficace il foresight nella politica estera. Questo documento si propone di contribuire a una migliore comprensione di come lo strategic foresight possa supportare efficacemente la politica estera e la prevenzione dei conflitti. Particolare attenzione è dedicata allo strategic foresight in Italia. Questa metodologia è relativamente nuova per l'Italia, e le principali innovazioni provengono in particolare dai programmi e progetti di foresight guidati dall'OCSE e dall'Unione Europea (UE). Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) è interessato a sviluppare maggiori capacità e infrastrutture per essere preparati per il futuro, dotandosi di strumenti specifici per la politica estera nell'ambito di un più ampio approccio strategico italiano. L'auspicio è che questo studio possa favorire scambi e dialoghi politici sullo strategic foresight a livello nazionale e oltre.

Il report è strutturato in quattro parti principali. La prima parte analizza l'evoluzione e lo stato dell'arte dello strategic foresight a livello globale. La seconda parte è dedicata specificamente allo strategic foresight nella politica estera. La terza parte si concentra su modelli e istituzioni a livello internazionale, in particolare l'Unione Europea. La quarta parte è dedicata all'Italia, con particolare attenzione alla politica estera. Infine, vengono fornite alcune raccomandazioni finali per gli stakeholder italiani per orientare le future attività di programmazione. Dal punto di vista metodologico, l'analisi si basa su una revisione della letteratura e su una serie di interviste confidenziali condotte tra dicembre 2024 e marzo 2025 con istituzioni nazionali e internazionali, stakeholder ed esperti che lavorano nel campo dello strategic foresight.

I. STRATEGIC FORESIGHT: EVOLUZIONE E STATO DELL'ARTE

Secondo la Strategic Foresight Unit dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), lo strategic foresight è un

“metodo strutturato e sistematico di utilizzare idee sul futuro per anticipare e prepararsi meglio al cambiamento. Si tratta di esplorare diversi futuri plausibili che potrebbero emergere, e le opportunità e sfide che essi potrebbero presentare. Usiamo poi queste idee per prendere decisioni migliori e agire nel presente”.¹

Il termine “foresight” fa quindi riferimento a un'ampia gamma di metodi volti a comprendere meglio le aspettative attuali riguardo ai possibili scenari futuri. È un **termine ombrello** che include molteplici tecniche analitiche e anticipatorie

focalizzate sul futuro, e che spesso vanno ben oltre la previsione di un unico scenario.² Il foresight è utile anche perché la maggior parte delle persone è più ricettiva verso informazioni che confermano le proprie convinzioni piuttosto che verso quelle che le mettono in discussione. Al contrario, il foresight promuove lo scambio di idee, conoscenze e visioni del mondo diverse; anzi, ritiene essenziale trarne beneficio da punti di vista diversi. **Il foresight consente di mettere in discussione e mettere alla prova i pregiudizi legati ai “modelli mentali” e alle supposizioni che sostengono la pianificazione e l'elaborazione di politiche convenzionali.**³

È importante chiarire che il **foresight** (previsione strategica) **ha un significato diverso rispetto al termine forecasting** (previsione). Il termine forecasting si riferisce a una previsione a breve termine (ad esempio, mesi o pochi anni), che si basa su dati storici, ipotesi e modelli statistici; invece, **il foresight guarda al lungo periodo** (anni o decenni) e analizza i segnali emergenti di cambiamento e i possibili scenari futuri. In un certo senso, il foresight inizia proprio dove termina il forecasting.⁴ Con il foresight, le strategie vengono sviluppate a partire da una pluralità di scenari futuri, che riflettono l'incertezza del contesto che fronteggiamo, anziché basarsi su un'unica visione del futuro.⁵

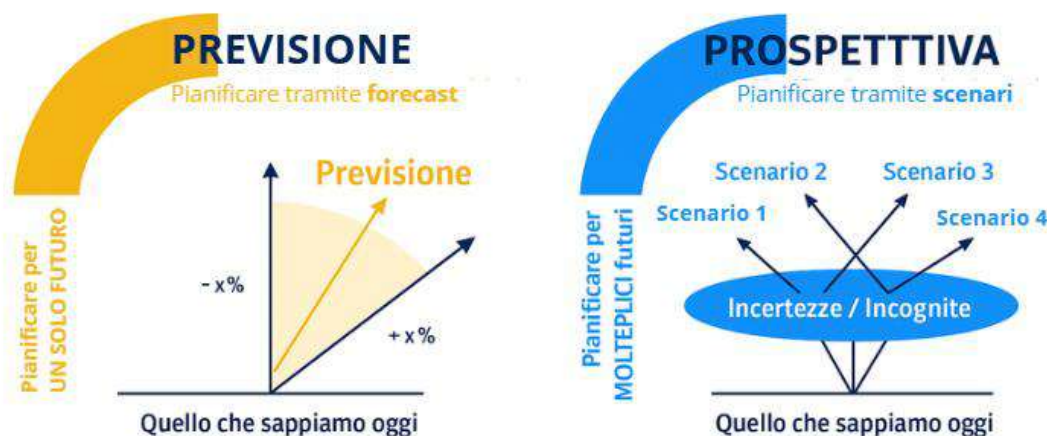


Figura 1 - Fonte: Elaborazione da [Futurestation.ro](https://www.futurestation.ro)

¹ [Organisation for Economic Co-operation and Development. Strategic foresight.](https://www.oecd.org/foresight/)

² Bressan, S., & Korb, S. (2024). Foresight success factors: Insights from science, practice and innovation. Geneva Science-Policy Interface (GSPI).

³ Reilly-King, F. (2024). Foresight and futures thinking for international development co-operation. *Development Policy Review*, p. 5.

⁴ *Ibidem*.

⁵ United Nations Futures Lab. (2023, Dicembre). *UN Strategic Foresight Guide*. United Nations.

Lo strategic foresight consente quindi alle organizzazioni di garantire, per quanto possibile, il raggiungimento degli obiettivi strategici, pianificando in modo più esaustivo e tenendo conto di una pluralità di futuri plausibili.⁶ Questo approccio rappresenta uno “sforzo intenzionale di ampliare i ‘confini della percezione’ e quindi di accrescere la consapevolezza rispetto a problematiche e situazioni emergenti”.⁷

È interessante notare come il foresight possa essere visto anche come un **processo di apprendimento**, una funzione che può contribuire ad avere un

impatto sulle politiche pubbliche grazie alle connessioni attivate tra organizzazioni e persone appartenenti a diversi ambiti decisionali, sia all'interno che all'esterno delle specifiche comunità professionali: “Foresight non migliora la formulazione delle politiche solo attraverso risultati concreti, ma anche grazie alla partecipazione degli stakeholder al processo di sviluppo del foresight stesso.”⁸

Lo strategic foresight contemporaneo è spesso strutturato come un processo articolato in 4 fasi⁹:

FASI PRINCIPALI NELLO STRATEGIC FORESIGHT	
1	Inquadramento delle questioni e horizon scanning (rilevamento dei segnali emergenti) Processo strutturato per sviluppare una comprensione consolidata del futuro.
2	Sviluppo e analisi di possibili scenari futuri Analisi di una gamma di alternativi e potenziali scenari futuri che possono emergere dai dati raccolti e analizzati.
3	Contemplare implicazioni strategiche dal futuro Immaginare futuri potenziali può condurre un'organizzazione verso una discussione più ampia sulle intuizioni o implicazioni che potrebbero emergere da questi futuri plausibili nel presente, includendo la creazione di una narrazione o di scenari sul futuro.
4	Sviluppare opzioni di azione alternative Come le intuizioni, le implicazioni strategiche, o le strategie sviluppate nella fase tre potrebbero influenzare i processi decisionali attuali.

⁶ Bressan, S., & Korb, S. (2024). Foresight success factors: Insights from science, practice and innovation. Geneva Science-Policy Interface (GSPi).

⁷ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. *Futures*, 42(1), 49–58.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Ivi, p. 7-8.

È possibile affermare che tre componenti chiave sono necessarie affinché lo Strategic Foresight abbia successo: sviluppare competenze tematiche, metodologiche e processuali; incoraggiare la creatività e il pensiero laterale per generare concetti e visioni innovative; e favorire stretti legami con i decisori politici di alto livello e con gli stakeholder per ottenere il loro impegno, fiducia, credibilità e supporto.¹⁰

In passato, il foresight nelle politiche pubbliche era solitamente concentrato su un ambito specifico, il più delle volte legato a politiche relative alla scienza, alla tecnologia e all'innovazione.¹¹ La letteratura fa risalire l'origine moderna del foresight nelle politiche pubbliche agli inizi degli anni cinquanta in Nord America e in Europa, quando alcuni governi, accademici, e istituti scientifici iniziarono a utilizzare elementi di strategic foresight, comprese simulazioni di guerra, per esplorare il futuro della geopolitica. Negli anni settanta, il foresight venne utilizzato anche nel settore privato, con l'esempio principale della Royal Dutch Shell, che sviluppò scenari futuri nel contesto della crisi petrolifera. Infine, nell'ultimo decennio, con la crescente diffusione del foresight nelle politiche pubbliche, un numero sempre maggiore di attori, tra cui governi, organizzazioni internazionali, organizzazioni della società civile e altri soggetti del settore privato, hanno iniziato a integrare lo strategic foresight negli sforzi per promuovere gli obiettivi di sviluppo globale.¹² Organizzazioni internazionali come l'OCSE, il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile (UNDP), l'Organizzazione delle Nazioni

Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO), e il Fondo Monetario Internazionale (FMI) hanno avviato studi o programmi in questo ambito.

Tra i governi, il Regno Unito, Singapore e i Paesi Bassi sono stati tra i primi Paesi a investire nel foresight. Il Regno Unito ha iniziato negli anni settanta con un programma incentrato sulla politica della scienza e della tecnologia. Questo approccio ha aperto la strada al UK Foresight Programme a metà degli anni novanta. Singapore ha avviato un programma di pianificazione degli scenari negli anni ottanta. La situazione complessa legata al terrorismo nei primi anni duemila ha spinto Singapore a sviluppare un sistema più strutturato. Infine, l'Horizon Scan 2007 dei Paesi Bassi è stato un progetto di foresight individuale, e quindi più specifico rispetto agli altri due precursori.¹³

Alcuni autori sottolineano anche esempi di unità di foresight integrate nei governi del Sud globale con centri di competenza di foresight specializzata (ad esempio, in Brasile, India, Kenya, Messico, Nigeria, Filippine e Sudafrica), oppure casi in cui il foresight è stato utilizzato come parte dei processi di pianificazione strategica (come in Costa Rica, Ruanda, e RDP del Laos).¹⁴ In generale, nonostante la crescente popolarità, l'analisi e la pratica dello strategic foresight non sono ancora pienamente integrate nelle politiche e nelle procedure di molte agenzie e organizzazioni internazionali per lo sviluppo.¹⁵

¹⁰ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. *Futures*, 42(1), 49–58.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Reilly-King, F. (2024). Foresight and futures thinking for international development co-operation. *Development Policy Review*.

¹³ Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. *Futures*, 42(1), 49–58.

¹⁴ Reilly-King, F. (2024). Foresight and futures thinking for international development co-operation. *Development Policy Review*.

¹⁵ *Ibidem*.

II. STRATEGIC FORESIGHT NELLA POLITICA ESTERA

Lo strategic foresight ha un ambito di applicazione specifico nella politica estera supportando l'analisi e il processo decisionale in relazione a questioni di sicurezza e di affari internazionali. Con poche eccezioni, i Ministeri degli Affari Esteri hanno iniziato solo di recente a rafforzare le proprie capacità di anticipazione strategica. La ricerca sull'efficacia e sull'impatto dello strategic foresight nella politica estera è ancora limitata ad alcuni documenti fondamentali.¹⁶

Come evidenziato da Jütersonke e Munro, lo strategic foresight non può essere dato per scontato all'interno dei Ministeri degli Affari Esteri, i quali sono solitamente più reattivi ai cambiamenti e alle crisi. Inoltre, i Ministeri degli Affari Esteri sono tradizionalmente strutturati in modo rigido in dipartimenti geografici e tematici. Allo stesso tempo, i Ministeri degli Affari Esteri adottano sistemi specifici di rotazione del personale, status e procedure che li distinguono da altri ministeri e istituzioni nazionali.¹⁷

Nonostante queste differenze e sfide, è ampiamente riconosciuto nella letteratura che il coordinamento nazionale tra i vari ministeri può essere vantaggioso per lo strategic foresight e per un'analisi efficace di tematiche complesse. Ciò non esclude che ogni ministero possa realizzare esercizi o attività specifiche interne. Questo approccio che esteso a tutto l'apparato governativo non solo consente di generare previsioni più accurate, ma permette anche di creare sinergie e relazioni che superano le tradizionali divisioni politiche.¹⁸ Ad esempio, nel campo della mediazione è ampiamente riconosciuto che lavorare sul futuro aiuta a individuare questioni comuni e a superare le divisioni presenti.

Solitamente, come nel caso dell'Italia, le capacità di foresight sono collocate all'interno di unità o dipartimenti dedicati alla pianificazione delle politiche. Tuttavia, la questione fondamentale è che siano sufficientemente prossime ai decisori politici, in primo luogo all'ufficio del ministro. Da un lato, l'unità di foresight dovrebbe operare con un certo grado di indipendenza scientifica, dall'altro, invece, dovrebbe avere buoni contatti per poter influenzare concretamente il ministro e gli altri responsabili delle politiche. La capacità di utilizzo dovrebbe quindi essere al centro degli sforzi di foresight, e può essere considerata persino più rilevante di una metodologia o un approccio singolo.¹⁹

Nel complesso, la metodologia dovrebbe rimanere flessibile e adattabile per rispondere a scopi diversi. Il coinvolgimento delle persone chiave, in termini di tempo e risorse è fondamentale. Uno staff dedicato e competente è essenziale, e la continuità deve essere pianificata con attenzione (ad esempio, coinvolgendo un team composto da personale senior e junior senza un ricambio completo). Allo stesso tempo, è necessaria una voce di bilancio dedicata nel medio-lungo termine per attività di foresight adeguate. Il termine "ecosistema" è forse ridondante, ma l'idea è quella di garantire competenze, continuità, risorse e attenzione da parte dei decisori politici.

Per quanto riguarda i membri del team, le attività di foresight richiedono profili differenti: i team di pianificazione delle politiche tendono a includere analisti competenti, ma hanno anche bisogno di persone capaci di lavorare bene in gruppo, collaborare in modo efficace, facilitare il dialogo, guidare le discussioni e interagire con una varietà di stakeholder interni ed esterni. È vantaggioso avere membri del team con diversi background accademici e professionali, poiché il foresight richiede prospettive provenienti da diversi ambiti.²⁰

¹⁶ Munro, R. (2024). Developing anticipatory governance capacities in ministries of foreign affairs. Geneva Centre for Security Policy (GCSP), and Bressan, S., & Korb, S. (2024). Foresight success factors: Insights from science, practice and innovation. Geneva Science-Policy Interface (GSPI).

¹⁷ Munro, R. (2024). Developing anticipatory governance capacities in ministries of foreign affairs. Geneva Centre for Security Policy (GCSP).

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Bressan, S., & Korb, S. (2024). Foresight success factors: Insights from science, practice and innovation. Geneva Science-Policy Interface (GSPI).

²⁰ Munro, R. (2024). Developing anticipatory governance capacities in ministries of foreign affairs. Geneva Centre for Security Policy (GCSP).

Allo stesso tempo, un'altra questione da definire è se, e in che modo, esternalizzare parte del lavoro di foresight, anche data la sensibilità dei temi trattati. Il metodo principale di esternalizzazione consiste nel mantenere un elenco di consulenti o partner specializzati e fidati, da coinvolgere in diverse fasi del processo di foresight, ma principalmente durante le fasi di raccolta degli input e/o di revisione. Una caratteristica di foresight applicato alla politica estera, rispetto ad altri ambiti, è l'utilizzo di un orizzonte temporale più breve, spesso compreso tra i 5 e i 7 anni, raramente superiore a un decennio. Questo lavoro può produrre rapporti di ampio respiro, documenti di foresight basati su aree geografiche o istruzioni destinate al ministro e al governo. Il personale dedicato al foresight può inoltre essere coinvolto in altre attività specifiche, come incontri internazionali, missioni, ecc.²¹

Un ambito privilegiato di applicazione dello strategic foresight nella politica estera è la prevenzione dei conflitti e il sistema di early warning. La prevenzione dei conflitti guarda al futuro e può trarre vantaggio da sinergie con le attività di foresight. Essa richiede una stretta collaborazione tra le unità di foresight, le unità per la pace e la sicurezza e i desk geografici. I sistemi di early warning sono disposizioni che utilizzano metodi di analisi orientati al futuro per rilevare segnali anticipatori di sviluppi o eventi potenziali o probabili e produrre allerte tempestive.²²

La conflict early warning è solitamente concepita su un orizzonte temporale breve (1-3 anni) e può essere collegata più direttamente al forecasting. Allo stesso tempo, **il foresight può offrire il quadro di riferimento per i sistemi di early warning.** Questi sistemi possono aiutare a adottare tempistiche più ristrette e ad applicare approcci propri del foresight. Sebbene l'attenzione sia spesso rivolta a quanto i modelli predittivi siano efficaci, per l'early warning dei conflitti, un aspetto chiave rimane il modo in cui esso è collegato al processo decisionale. I conflitti possono essere previsti e gli

allarmi lanciati, ma se non vengono accolti o ascoltati dai decisori politici, restano un esercizio accademico.

Nell'ultimo decennio, diverse organizzazioni hanno sviluppato un sistema interno di early warning. Un esempio di rilievo è il World Food Programme, con il Conflict Forecast Project²³, pensato per supportare i decisori politici nella visualizzazione degli eventi conflittuali attraverso diversi dataset sui conflitti. Un sistema recente e completo è il Violence & Impacts Early-Warning System (VIEWS).²⁴ Questo sistema fornisce previsioni mensili sui conflitti violenti a livello globale fino a tre anni di anticipo. Progetti di ricerca sono dedicati all'esplorazione di metodologie innovative per prevedere i conflitti violenti e i loro impatti sulla società e sullo sviluppo umano. Si tratta di uno strumento di forecasting, non di foresight. Tuttavia, è rilevante dal punto di vista metodologico, per l'accuratezza scientifica e la valutazione regolare dei risultati. Il sistema è open source, con codice sorgente disponibile²⁵, e altre organizzazioni possono usare le conoscenze che offre a proprio vantaggio. Inoltre, i ricercatori del VIEWS valutano regolarmente il sistema ex-post per validare le previsioni e i trend. Ad esempio, un articolo scientifico sull'accuratezza predittiva descrive i modelli con questo commento: "Per l'incidenza dei conflitti, la performance predittiva è piuttosto soddisfacente".²⁶

Anche l'Unione Europea ha sviluppato un'attenzione specifica alla prevenzione dei conflitti, con un focus sull'early warning legato a scenari a 2-4 anni. La Divisione Partnership per la Prevenzione dei Conflitti, la Pace, la Sicurezza e la Difesa – PCM.2 della Direzione per la Gestione delle Crisi, delle Partnership e della Pace (PCM) mette in campo diversi strumenti per aumentare la consapevolezza sul futuro: dai workshop sugli scenari (su richiesta di altre Direzioni Generali) al controllo dell'intelligence sui conflitti, ad analisi regionali e horizon scanning, con particolare attenzione ai fattori scatenanti per aumentare la consapevolezza interna.²⁷

²¹ *Ibidem*.

²² Lynam, T., Zapata, M., Hegre, H., Bell, C., & Besaw, C. (2023). Early Warning and Predictive Analytic Systems in Conflict Contexts: Insights from the Field. *Civil Wars*, 26(3), 401–429.

²³ [Conflict Forecast. Conflict Forecast. Consultato il Aprile 8, 2025](#); [Innovation WFP. Conflict Forecast. Consultato l'8 Aprile 2025](#).

²⁴ Il consorzio VIEWS è guidato congiuntamente dall'Università di Uppsala e dall'Istituto di ricerca sulla pace di Oslo. [Per maggiori informazioni è possibile visitare il sito ufficiale.](#)

²⁵ [Prio Data. Prio Data](#). Consultato: 8 Aprile 2025.

²⁶ Per maggiori analisi è possibile consultare: Håvard Hegre, Håvard Mokleiv Nygård, Peder Landsverk, Can We Predict Armed Conflict? How the First 9 Years of Published Forecasts Stand Up to Reality, *International Studies Quarterly*, Volume 65, Issue 3, September 2021, Pages 660–668.

²⁷ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Dicembre 2024.

III. STRATEGIC FORESIGHT: MODELLI E ISTITUZIONI

Diversi governi hanno investito nello strutturare lo strategic foresight all'interno delle proprie istituzioni. Abbiamo già menzionato come Singapore, il Regno Unito e i Paesi Bassi vantino una tradizione consolidata in questo ambito. Più recentemente, anche altri Paesi si sono mossi in questa direzione. La maggior parte di essi dispone di capacità di foresight strategico a supporto del governo. Il **Canada** rappresenta un esempio significativo di come il foresight sia al servizio del potere esecutivo, ma venga anche utilizzato per la formazione di dirigenti e funzionari. Invece, la Finlandia e la Germania costituiscono importanti eccezioni, adottando un approccio più decentralizzato.

In **Germania** esiste un'unità di supporto presso la Cancelleria federale e in diversi ministeri (ad esempio, il Ministero Federale degli Esteri o il Ministero Federale del Lavoro e degli Affari Sociali). I ministeri, in genere, definiscono autonomamente le proprie priorità e conducono le attività di foresight, condividendo successivamente le analisi con le altre istituzioni. Il collegamento con i decisori è presente, soprattutto a livello dirigenziale intermedio, mentre coinvolgere direttamente il livello ministeriale risulta più complesso.²⁸ Il foresight strategico è solitamente condotto da think tank esterni come il Global Public Policy Institute, da agenzie governative federali o da istituti di ricerca federali come il Fraunhofer-Institut für System-und Innovationsforschung, la Leopoldina (Accademia Tedesca delle Scienze), il Consiglio delle Scienze e delle Discipline Umanistiche (Wissenschaftsrat), il Consiglio Etico Tedesco (Ethikrat) o il Consiglio Tedesco degli Esperti Economici (Wirtschaftsweisen). Nel Ministero degli Affari Esteri tedesco, il Dipartimento per la Stabilizzazione è responsabile dello strategic foresight, con un approccio spesso orientato a livello regionale.

La **Finlandia** è considerata un esempio di rilievo nel campo dello strategic foresight. A Helsinki operano un'unità di strategic foresight a supporto del governo, una dedicata alla collaborazione con il Parlamento²⁹ e un team di foresight presso l'ufficio del Presidente della Repubblica. L'idea centrale è che la cooperazione estesa e trasversale rivesta un ruolo chiave. Lo strategic foresight viene realizzato attraverso la rete di foresight del ramo di governo del Ministero, che include membri provenienti dai dipartimenti e dalle agenzie del Ministero stesso. Le attività di foresight sono coordinate dall'Unità Strategia e Sviluppo, all'interno del Dipartimento dell'Amministrazione e dello Sviluppo del Ministero. Per arricchire le prospettive sul foresight, l'Unità coinvolge esperti esterni al ramo di governo, ad esempio attraverso i comitati Delphi. Per il ramo ministeriale del governo, l'obiettivo di questo lavoro è fornire informazioni di base per report, strategie e analisi prospettiche sul futuro, oltre a contribuire a una visione condivisa per il modello di guida della performance del Ministero. Le attività di foresight sono svolte in diversi ministeri, e tutti i ministeri partecipano al gruppo di lavoro congiunto sul foresight. Inoltre, la Network Nazionale di Foresight riunisce gli analisti finlandesi di dati in questo ambito. Il Governo è supportato dal Government Foresight Group, che sostiene sia il lavoro governativo sul futuro sia le attività del Network Nazionale di Foresight.³⁰ Infine, durante ogni legislatura, il Governo finlandese presenta al Parlamento un Report sul Futuro, il cui obiettivo è individuare le questioni che richiederanno particolare attenzione in termini di processo decisionale.³¹ Nel complesso, la Finlandia ha sviluppato e promosso con successo il coinvolgimento dei cittadini nelle attività di foresight e la sensibilizzazione sulla rilevanza di tali pratiche.

²⁸ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Febbraio 2025.

²⁹ Sitra, il fondo per l'innalzamento della Finlandia, è una Fondazione pubblica indipendente che opera direttamente sotto la supervisione del parlamento finlandese. [Per maggiori informazioni è possibile consultare il sito.](#)

³⁰ [Governo finlandese. \(n.d.\). National foresight network. Consultato l'8 Aprile 2025.](#)

³¹ Il primo Report del Governo sul Futuro è stato pubblicato nel 1993. [Finnish Government. \(n.d.\). Government report on the future. Consultato l'8 Aprile 2025.](#)

Nel contesto finlandese, la CMI – Martti Ahtisaari Peace Foundation rappresenta un esempio significativo di come il foresight strategico possa rafforzare la mediazione di pace. Da oltre dieci anni, la CMI applica il cosiddetto “dialogo orientato al futuro” nel proprio lavoro, sostenendo trasformazioni di lungo periodo nei processi di pace e spostando l'attenzione verso futuri alternativi e scenari possibili quando emergono ostacoli al dialogo o al consenso, soprattutto nei Paesi colpiti da conflitti.

Tra le **organizzazioni regionali e internazionali**, l'OSCE e l'Unione Europea svolgono un ruolo centrale. Dal 2013, anno della creazione della sua Strategic Foresight Unit, l'**OCSE** è diventata un punto di riferimento nell'applicazione dello strategic foresight alla capacità di governo. L'Unità opera perseguendo tre obiettivi principali: rafforzare la capacità e la pratica del foresight all'interno dell'OCSE per migliorare l'analisi e il supporto alle politiche; sostenere le capacità di foresight dei governi sfruttando reti come l'OECD Government Foresight Community (GFC); e integrare il foresight nelle priorità dell'OCSE e nei dibattiti globali sulle politiche pubbliche.³² In particolare, il GFC ha rafforzato la capacità dei governi di prevedere, facendo leva sull'esperienza collettiva. Il GFC funge anche da rete informale di collaborazione e coordinamento tra professionisti di foresight del settore pubblico e contribuisce ai progetti di foresight dell'OCSE.

Esiste una moltitudine di attori impegnati nel campo del foresight a livello dell'**Unione Europea**. A livello politico, la responsabilità sullo strategic foresight è affidata al Commissario per l'Equità Intergenerazionale, la Gioventù, la Cultura e lo Sport. Il Centro Comune di Ricerca (Joint Research Centre, JRC), che dispone di capacità interne di foresight, e il Segretariato Generale sono incaricati dell'attuazione del mandato. Tutte le Direzioni Generali godono di un coordinamento politico a lungo termine grazie allo Strategic Foresight Network della Commissione, che riunisce un focal point per il foresight da ciascuna Direzione Generale. Insieme alle altre istituzioni dell'UE, la Commissione sta costruendo partenariati e collaborazioni orientati al futuro, in particolare nell'ambito dell'European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS). Collabora inoltre con partner esterni e costruisce alleanze che fanno leva

sulle capacità pubbliche di foresight degli stati membri, attraverso il Foresight Network a livello UE. Anche il Parlamento Europeo è attivo in questo ambito, grazie al Panel per il Futuro della Scienza e della Tecnologia e all'Unità Policy Foresight del Servizio di Ricerca del Parlamento Europeo, creata nel 2019 dal Direttore Generale per la Ricerca, per avvicinare il foresight all'elaborazione delle politiche.³³

Il lancio di una Foresight Network a livello UE è stato annunciato nel [Report sullo Strategic Foresight della Commissione del 2020](#). L'obiettivo della rete è sviluppare sinergie basate sulle capacità di foresight delle amministrazioni pubbliche, riunendo competenze analitiche e previsionali provenienti da tutti gli stati membri e dalla Commissione Europea, per facilitare scambi strategici e cooperazione su tematiche orientate al futuro e rilevanti per il futuro dell'Europa. In precedenza, la prima Commissione presieduta da Ursula Von der Leyen aveva istituito nel 2019 una piccola unità collegata al JRC, con un focus principale sul futuro della tecnologia, al fine di fornire supporto alle politiche pubbliche. Il risultato di questo lavoro fu il Rapporto Annuale sul Foresight, che ha segnato l'ingresso ufficiale del foresight nell'agenda politica dell'Unione.³⁴

La Rete di Foresight a livello UE si articola su due livelli. I “Ministri per il Futuro”, designati da ciascuno Stato membro, si riuniscono informalmente almeno una volta all'anno per discutere le principali questioni rilevanti per il futuro dell'Europa. Il loro lavoro è supportato da una rete di alti funzionari delle amministrazioni nazionali, che si incontrano almeno due volte l'anno per preparare gli incontri ministeriali, dare seguito alle conclusioni emerse e cooperare all'interno di gruppi di lavoro tematici.

³² [Organisation for Economic Co-operation and Development \(OECD\)](#). (n.d.). *Strategic foresight*. Consultato l'8 Aprile, 2025.

³³ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Dicembre 2025.

³⁴ *Ibidem*.

L'UE utilizza una serie di strumenti e metodologie diverse. In primo luogo, l'horizon scanning: una mappatura sistematica gestita dal JRC, pubblicata due volte l'anno, che presenta una mappatura visiva dei nuovi segnali di cambiamento. In secondo luogo, l'analisi dei megatrend: uno studio condotto da ESPAS su 14 megatrend globali rilevanti per il futuro dell'Europa, insieme ad altre questioni di minore portata. In terzo luogo, scenari di riferimento per il foresight: riflessioni strategiche che possono fungere da bussola per i decisori, in un contesto sempre più caratterizzato dall'incertezza. Infine, il visioning: la definizione di un percorso preferenziale, accompagnato da una roadmap di medio termine e da una comprensione chiara e condivisa del futuro desiderato come risultato finale.

Nonostante l'elevato numero di attività e organismi coinvolti, il processo di coordinamento di ESPAS risulta efficace.³⁵ Con la seconda Commissione presieduta da Ursula Von der Leyen, tuttavia, il

foresight non sembra rappresentare una priorità politica centrale³⁶, ed è presente nelle Lettere di Missione della Commissione solo con riferimento specifico alla preparazione alle crisi, alla difesa, alle emergenze umanitarie e alle nuove generazioni.

Infine, a livello delle **Nazioni Unite**, nel 2023 l'Ufficio Esecutivo del Segretario Generale ha istituito l'UN Futures Lab con l'obiettivo di integrare il pensiero prospettico e lo strategic foresight nei processi di pianificazione, definizione delle politiche e decisione. L'UN Futures Lab è alimentato da un Global Hub che fornisce supporto operativo, strumenti e attività di sviluppo delle competenze, per contribuire a costruire un sistema ONU più resiliente e capace di anticipare i cambiamenti.³⁷ Il foresight rappresenta inoltre uno dei pilastri del cosiddetto "Quintet of Change", una visione per un "ONU 2.0" finalizzata a modernizzare l'intero sistema delle Nazioni Unite.

³⁵ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Dicembre 2024.

³⁶ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Dicembre 2024.

³⁷ [United Nations Futures Lab. \(n.d.\). UN Futures Lab.](#) Consultato l'8 Aprile 2025.

IV. L'ITALIA E LO STRATEGIC FORESIGHT

Lo strategic Foresight è un concetto relativamente recente per le istituzioni pubbliche italiane. Come in altri paesi, le barriere culturali burocratiche all'innovazione e la mancanza di incentivi alla pianificazione e prevenzione di lungo termine rappresentano ostacoli significativi al raggiungimento di molti dei fattori di successo menzionati.³⁸ Per le istituzioni italiane, "programmare" significa pianificare le risorse finanziarie, ad esempio tramite la legge di bilancio, e le strategie non sono considerate parte integrante del sistema di programmazione. Come descritto in più occasioni dal Professor Roberto Poli dell'Università di Trento, l'Italia vive nella "gabbia del presente", con una programmazione strategica verso il futuro ancora molto limitata.

Nel 2022, l'**Osservatorio per l'Innovazione del Settore Pubblico (OPSI)** dell'OCSE ha avviato un progetto multinazionale volto a costruire la capacità interna (in termini di domanda e supporto) dei governi di rendere ordinaria l'esplorazione e la sperimentazione di possibilità future. L'OPSI, con il sostegno della Commissione Europea, collabora con i governi di Lituania, Italia e Malta, insieme a esperti nazionali, per testare modalità diverse per rafforzare la capacità anticipatoria, ovvero la capacità di cogliere, comprendere e agire sul futuro man mano che emerge nel presente. Il **progetto "LIMinal"** – che si riferisce al concetto di essere sulla soglia tra due stati, come il presente e il futuro – rappresenta il passaggio da un approccio reattivo a uno anticipatorio nella governance e nelle politiche pubbliche. In altre parole, un approccio che considera gli sviluppi futuri e stimola l'azione nel presente.

Attraverso questo percorso, Lituania, Italia e Malta mirano a costruire istituzioni più efficaci, riflessive e proattive, in grado di rispondere a condizioni mutevoli e a bisogni in evoluzione, come i cambiamenti climatici, la migrazione e l'intelligenza artificiale.³⁹

Il progetto di foresight è coordinato dalla **Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)** e, in questa fase pilota, coinvolge cinque ministeri: Affari Esteri e Cooperazione Internazionale, Difesa, Economia e Finanze, Ambiente e Sicurezza Energetica, Protezione Civile e le Politiche del Mare. Complessivamente, l'esperienza italiana è ancora fragile, frammentata e priva di una chiara attenzione da parte dei decisori politici. Tuttavia, si stanno facendo passi avanti che potrebbero portare alla nascita di un vero e proprio ecosistema di strategic foresight. Esistono però due ostacoli principali al processo di istituzionalizzazione. In primo luogo, la mancanza di competenze, abilità e risorse dedicate all'interno delle istituzioni. Il progetto LIMinal ha fornito alcune competenze, ma il suo impatto resta limitato. In secondo luogo, vi è una scarsa comprensione culturale del concetto stesso di strategic foresight. Il Ministero della Difesa è il più attivo nel progetto, grazie a capacità di foresight già sviluppate nel contesto NATO.⁴⁰ Il Ministero dell'Economia e delle Finanze ha istituito un'unità specifica per il foresight strategico, mentre il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica ha adottato un Piano d'Azione Nazionale per la Coerenza delle Politiche per lo Sviluppo Sostenibile (PAN PCSD).⁴¹ In generale, la formazione erogata dalla SNA ha aiutato tutti cinque i ministeri a sviluppare competenze di base in materia di strategic foresight.⁴²

³⁸ Bressan, S., & Korb, S. (2024). Foresight success factors: Insights from science, practice and innovation. Geneva Science-Policy Interface (GSPI).

³⁹ Il progetto è finanziato dall'Unione Europea attraverso lo Strumento di supporto tecnico e attuato dall'OCSE, in collaborazione con la Commissione Europea. [Per maggiori informazioni è possibile consultare il sito.](#)

⁴⁰ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Febbraio 2025.

⁴¹ Da ottobre 2024, l'Italia fa anche parte del progetto Building Policy Coherence for Sustainable Development con Austria, Italia, Repubblica Slovacca e finanziato dalla Commissione Europea - DG REFORM, nell'ambito del programma Technical Support Instrument - TSI (2024) e con il supporto scientifico dell'OCSE. [Per maggiori informazioni è possibile consultare il sito.](#)

⁴² Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Febbraio 2025.

In questo contesto, il MAECI partecipa al progetto “LIMinal” attraverso l’Unità per l’Analisi e la Programmazione Politica, Statistica e Documentazione Storica (UAP-SDS), che fa parte della Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale ed è l’unità dedicata allo strategic foresight.

A metà dicembre 2022, la UAP ha organizzato presso la Farnesina la conferenza internazionale “Gestire l’incertezza in un mondo in transizione. Strategic foresight ed early warning al servizio della politica estera”. La conferenza ha visto la partecipazione di molti esperti ministeriali (di Germania e Paesi Bassi), organizzazioni internazionali (SEAE, OCSE, UNDP), e soggetti non governativi come il Global Public Policy Institute e l’International Crisis Group. Il tema centrale della conferenza ha sottolineato un punto chiave: “Di recente, e soprattutto dopo l’invasione russa dell’Ucraina, l’uso di tecniche predittive come lo strategic foresight, forecasting e early warning si è diffuso ampiamente tra le istituzioni di politica estera.” La conferenza ha prodotto diverse analisi stimolanti sulle tendenze più recenti in materia di strategic foresight early warning.

Nel corso del 2023, il MAECI ha organizzato tre esercizi interni incentrati su un Paese del Medio Oriente, uno Stato di media potenza in Asia e una regione dell’Africa. Gli esercizi erano guidati da esperti di forecasting e introdotti da esperti dei contesti locali. Gli esercizi hanno prodotto tre report con scenari possibili per uso interno. Come emerso anche dalle interviste condotte durante la ricerca, il focus geografico negli esercizi di foresight è piuttosto comune per i Ministeri degli Affari Esteri.⁴³

Nel 2024 non sono state allocate risorse dedicate e il Ministero ha partecipato solo ad eventi legati al progetto LIMinal o ad altri appuntamenti internazionali. Complessivamente, il Ministero non dispone di strumenti di previsione interni e fatica a garantire continuità a questo tipo di attività, oltre

ad avere bisogno di sviluppare una visione più strutturata.⁴⁴ Al di fuori della UAP, l’attività di foresight non è ancora percepita come rilevante all’interno del Ministero. Inoltre, l’attenzione del MAECI è maggiormente orientata verso il livello internazionale, in particolare verso l’OCSE e la Commissione Europea, mentre sono limitate le sinergie a livello nazionale. Questo è in parte dovuto alle specificità del lavoro diplomatico, ma rappresenta anche un limite allo sviluppo di una prospettiva strategica nazionale.

Nel complesso, l’esperienza italiana appare frammentata e scollegata dal livello politico. Queste criticità sono dovute principalmente a due ragioni. Da un lato, l’assenza di un ecosistema di strategic foresight; dall’altro, la limitata conoscenza e competenza diffusa, e la mancanza di un’interpretazione condivisa del concetto di strategic foresight.⁴⁵ Una possibile approccio strategico sarebbe creare un’unità a supporto dell’esecutivo, e successivamente istituire unità specifiche per supportare i singoli ministeri. L’unità presso l’esecutivo fornirebbe linee guida generali, che verrebbero poi declinate a livello dei singoli ministeri.⁴⁶

Ciò significa che, a oggi, in Italia non esistono ancora le condizioni per una piena istituzionalizzazione dello strategic foresight. Tuttavia, è possibile un’evoluzione graduale dal basso, partendo dalle singole amministrazioni, investendo nello sviluppo di capacità interne e dando visibilità al tema. Questo implica sia formare unità specifiche nei ministeri, sia sensibilizzare tutto il personale a una maggiore consapevolezza del futuro.⁴⁷ Allo stesso tempo, le istituzioni politiche hanno ancora legami limitati e poca sinergia con il mondo accademico e le organizzazioni non governative. Ciò è dovuto anche alla limitata capacità di università e think tank in materia di strategic foresight, con l’eccezione dell’Università di Trento, di Skopia⁴⁸ e dell’Istituto Italiano per il Futuro.⁴⁹ Inoltre, i ministeri tendono a non coinvolgere partner non istituzionali o singoli esperti nei loro esercizi.

⁴³ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Febbraio 2025.

⁴⁴ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Dicembre 2024.

⁴⁵ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Febbraio 2025.

⁴⁶ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Febbraio 2025.

⁴⁷ Agency for Peacebuilding, *Intervista di ricerca*, Febbraio 2025.

⁴⁸ Skopia S.r.l. *Anticipation Services*. (n.d.). *Deal with futures, lead the way*. Consultato il Aprile 8, 2025.

⁴⁹ Italian Institute for the Future. (n.d.). Consultato l’8 Aprile 2025.

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Strategic foresight ed early warning sono diventati componenti indispensabili di una politica estera efficace poiché consentono ai governi di anticipare, valutare e rispondere alle sfide globali emergenti. I rapidi cambiamenti geopolitici, tecnologici e ambientali richiedono un passaggio dalla presa di decisioni reattiva a una governance proattiva. Integrando meccanismi di foresight all'interno delle istituzioni di politica estera, i decisori possono andare oltre la gestione delle crisi a breve termine e sviluppare strategie di lungo periodo che rafforzino la politica estera e la prevenzione dei conflitti. L'integrazione dello strategic foresight consente inoltre un approccio più coordinato tra diverse aree politiche, garantendo una maggiore preparazione dei governi nell'affrontare rischi complessi e interconnessi. La principale sfida resta quella di costruire un ecosistema di strategic foresight a livello nazionale, in sinergia con le istituzioni internazionali, e connetterlo ai processi decisionali di medio-alto livello.

L'Italia si è tradizionalmente concentrata maggiormente sulle questioni politiche del presente piuttosto che su una prospettiva di lungo periodo basata sullo strategic foresight nella propria politica estera. Eppure, adottare un approccio di strategic foresight rappresenta al contempo una necessità e un'opportunità.

Il MAECI è nella posizione ideale per assumere un ruolo guida nella promozione di una cultura dell'anticipazione, a condizione che vi sia un investimento deliberato in termini di capacità, coordinamento e domanda interna di pensiero strategico di lungo periodo.

Avanzare verso una politica estera più orientata al futuro richiede il rafforzamento delle capacità analitiche interne, l'allineamento del foresight con il processo decisionale strategico e il mantenimento di una stretta connessione con la leadership di alto livello. Ciò comporta anche la promozione di un'etica professionale che valorizzi il pensiero basato su scenari possibili, il dialogo interministeriale e un coinvolgimento inclusivo di prospettive diverse. Affinché l'Italia possa affrontare efficacemente le sfide future, è necessario passare da esercizi di foresight episodici a un'infrastruttura coerente e continuativa, radicata nella rilevanza politica, nella ownership istituzionale e in una chiara visione strategica.

Di seguito si offrono alcune raccomandazioni per aiutare ad orientare la futura programmazione dello strategic foresight e della politica estera in Italia.

RACCOMANDAZIONI

1	Rafforzare le capacità del MAECI su strategic foresight. Il Ministero può continuare a collaborare con partner internazionali come l'OCSE e l'UE, e al contempo sviluppare conoscenze interne e un'infrastruttura di foresight stabile, dotata di finanziamenti regolari e di personale dedicato, sia per il coordinamento sia all'interno dei diversi ministeri.
2	Sostenere gli sforzi a livello nazionale. Nonostante le specificità della politica estera, il coordinamento a livello italiano resta fondamentale per coordinarsi, condividere visioni e strategie e massimizzare l'impatto. La Presidenza del Consiglio dei Ministri dovrebbe assumere un ruolo di coordinamento sul foresight a livello nazionale.
3	Collocare focal point o unità di strategic foresight in prossimità dei decisori. Lo strategic foresight può risultare rilevante solo se sufficientemente vicino ai decisori, in primis all'Ufficio del Ministro. Da un lato, l'unità di foresight dovrebbe operare con un certo grado di indipendenza scientifica; mentre dall'altro, dovrebbe essere ben connessa per influenzare il Ministro e i responsabili politici. Figure di negoziatore esperti interni possono contribuire a gestire le dinamiche della politica burocratica.
4	Costruire processi partecipativi. Un processo partecipativo che coinvolga decisori e funzionari a diversi livelli può contribuire a garantire legittimità e adesione. Ciò può avvenire attraverso attività di networking e programmi di formazione per rafforzare la consapevolezza sullo strategic foresight. Allo stesso tempo, una maggiore consapevolezza e partecipazione interna al MAECI può aumentare l'efficacia e l'impatto delle iniziative.
5	Aumentare la consapevolezza pubblica su strategic foresight. Il foresight rimane ancora poco conosciuto tra le istituzioni e gli stakeholder italiani. Tuttavia, una partecipazione più ampia e una maggiore conoscenza di alcuni processi possono contribuire a migliorare la qualità dello strategic foresight e ad accrescerne il sostegno. Ad esempio, l'indagine Finn Futures Barometer rappresenta un metodo coinvolgente per sensibilizzare la popolazione sui temi del futuro.
6	Aprirsi alle comunità professionali e agli stakeholder. Alcune attività di consultazione, esercitazioni e percorsi formativi sullo strategic foresight dovrebbero essere aperti ad attori esterni, come think tank di rilievo, ONG, università e imprese private. Un approccio multi-stakeholder è preferibile rispetto a un processo esclusivamente centrato su esperti interni al governo.
7	Investire nella prevenzione dei conflitti e nei sistemi di early warning. Quest'area è strategicamente connessa al foresight e dovrebbe ricevere attenzione e investimenti specifici. Il MAECI può agire in stretta coordinazione con gli strumenti già esistenti a livello UE, adottando pratiche interne regolari anche su un orizzonte di breve-medio termine (1–3 anni).



www.peacebuilding.org



AGENCY FOR
PEACEBUILDING

BOLOGNA
PEACE BUILDING
FORUM

Smart Peace.
Tech. Human. Possible.

7–9 May 2025

**BOLOGNA
PEACEBUILDING
FORUM 2025**

Event Report

June 2025

ABOUT US

The logo for the Bologna Peacebuilding Forum, featuring the text "BOLOGNA PEACEBUILDING FORUM" in a sans-serif font, with "BOLOGNA" and "FORUM" in a smaller font size than "PEACEBUILDING".

BOLOGNA
PEACEBUILDING
FORUM

The Bologna Peacebuilding Forum is a leading annual event aimed at strengthening the network of peacebuilding scholars and practitioners to improve policy-oriented research and fieldwork and to open up the field of peacebuilding to a wider audience. Since 2019, the BPF has developed as a major annual gathering fostering open and constructive dialogue on key issues related to peace work. The seventh edition of the BPF was held May 7 - 9, 2025.

www.peacebuilding.eu



The Agency for Peacebuilding (AP) is a think-and-do organisation committed to bridging the gap between research and practice in peacebuilding. AP aims to contribute to more peaceful and just societies by preventing and transforming violent conflict and creating spaces for dialogue and cooperation across sectors and divides. AP's vision is of a world where conflicts can be transformed without violence and where peace can be promoted through inclusive, innovative, and sustainable means.

www.peaceagency.org

IN A FEW WORDS

In its **seventh edition**, held from the 7th to the 9th of May 2025, the Bologna Peacebuilding Forum focused on how technology is reshaping the landscape of peacebuilding. The world of peacebuilding is undergoing deep and fast-paced transformations, and it remains to be seen how actors in the field will adapt to an increasingly complex and volatile global environment.

Technology lies at the heart of these changes. The Forum offered a space to explore how digital tools are already influencing peacebuilding practices, from conflict prevention to dialogue facilitation.

The Forum highlighted a growing set of technological tools: from deliberative platforms that foster inclusive dialogue; to social media listening that tracks emerging narratives and tensions; from AI systems that support strategic planning; to digital diplomacy channels enabling more agile international engagement. Among the various innovations discussed, strategic foresight emerged as a key element of the PeaceTech toolbox, providing ways to anticipate risks,

imagine futures, and better navigate the uncertainties ahead.

At the same time, the discussions exposed the limits and contradictions of PeaceTech. Questions of inclusion, safety, empowerment and lack of political will, remain unresolved. Meanwhile, powerful private actors increasingly shape the digital infrastructure of peacebuilding. And ultimately, the risk of over-relying on technology without addressing deeper structural and political issues was a recurring concern.



One key takeaway stood out across panels: technology is no silver bullet. It can be a powerful assistant, but only when it supports human effort, political will, and long-term vision.

“Tech solutionism is the enemy of peace tech. Technology for peace is not useful if you don’t have a good process design and a good political process. Technology supports and makes what people do faster and easier: it’s meant to enhance human effort, not replace it. [...] The human-machine interaction point is always very important to keep in mind.”

NAVIGATING THE SHIFTING LANDSCAPE OF PEACEBUILDING

Roger Mac Ginty, Professor, Durham Global Security Institute, Durham University, kicked off the discussion framing the evolving dynamics of the peacebuilding landscape.

To better understand the broader picture, it is useful to take a step back and examine the key transformations currently reshaping the peacebuilding field. Several important trends stand out.

Fragmentation of the rules-based international order. Liberal peace actors are retreating, discouraged by the limited returns on their efforts over the past decades. At the same time, humanity is facing major transitional challenges, such as climate change and migration, but, unlike in previous years, there is **no longer great optimism** among liberal leaders about overcoming them. Most visibly, the **United Nations** no longer plays a leading role in peacebuilding, symbolising the broader disruption of multilateralism. Several actors have contributed to this trend: the United States has been one of the main **disruptors**, but they are not the only ones.

Against this backdrop, a fundamental question emerges: if statebuilding is no longer central and shared rules are no longer guiding peace

processes, what kind of peace will ultimately be built?

Non-traditional actors filling the vacuum. As liberal actors step back, new ones are moving in, though there is no consensus on how to define them: "non-traditional", "new", "alternative", "non-Western" actors. These include the United Arab Emirates, Qatar, Oman, China, Brazil, and the African Union. They promote a **different model of mediation**, one that is more **passive**, with **no normative or ideological agenda**, a feature that appeals to certain states. However, this new mediation model raises important questions: is there a vision beyond humanitarian assistance? Do these actors engage in meaningful peace processes, and if so, what kind of peace are they fostering?

Emergence of a hybrid system. New and old actors increasingly coexist in the same spaces, sometimes working side by side. Whether true cooperation between them will be possible remains an open question.

The promise of PeaceTech. PeaceTech holds great potential to contribute to peace and conflict resolution. Yet in an era awash with data, a key question persists: will these technologies truly help build a better, more peaceful world? To assess the real value of PeaceTech, several aspects must be considered: is it demand-led or

supply-driven? Does it provide tangible benefits, such as saving and improving lives? Is it emancipatory, or does it reinforce existing power structures? And finally, how can it complement, rather than replace, human-centered approaches to peace?



“We shouldn’t be too negative. We do have a peace system. We do have a huge number of people working for peace. [...] Most importantly, the biggest peace movement on the planet is around everybody’s kitchen table. [...] It’s individuals, families and communities that are the largest and most successful peace organisations on our planet.”

SESSION I – PEACETECH: WISHFUL THINKING OR REALITY?

From digital dialogue platforms to social media listening, from AI to foresight tools, PeaceTech is already shaping the field: not in theory, but in practice. These tools open up new possibilities: they can help detect emerging tensions, connect with hard-to-reach communities, and make peace processes more inclusive and responsive. But alongside these opportunities come important questions. Who controls these technologies? Are they helping or complicating the work of peacebuilders? This panel looked at both the opportunities and the risks of PeaceTech. To make PeaceTech truly useful, we need to understand where it falls short and what limits still need to be addressed, and how we can shape it to support human efforts for peace.

We delved into the promises and challenges of PeaceTech with **Michele Giovanardi**, Programme Officer, Digital Peacemaking - CMI - Martti Ahtisaari Peace Foundation, **Andrea Locatelli**, Professor, Università Cattolica, Milan; **Lena Slachmuislder**, Senior Advisor, Digital Peacebuilding and Co-Chair, Council on Tech and Social Cohesion. **Evelyn Pauls**, AP Senior Advisor, moderated the discussion.



Shortcomings and challenges

- **Tech Companies and the power paradox.** Tech companies play a central role in developing PeaceTech by creating and providing the tools that peacebuilders use. However, unlike NGOs and peacebuilding actors, tech companies are primarily driven by profit rather than humanitarian goals. While this isn't inherently problematic, the real challenge lies in aligning corporate incentives with peacebuilding objectives. A key concern is accountability: how can we ensure that companies remain transparent and responsible, given their market-driven motivations? Furthermore, the issue goes beyond companies themselves, these entities are controlled by powerful individuals, and the technologies we rely on are often concentrated in their hands. This raises a deeper conundrum: can we truly trust technologies developed and governed by profit-seeking companies, controlled by "super-empowered" individuals?
- **Data collection: shortcomings.** Closely linked to the growing power of tech companies is the issue of data protection, which lies at the heart of the discussion. Companies often regard individuals primarily as data sources. While this data can be used for benevolent purposes, in the wrong hands it can be manipulated for coercion, intimidation, and the repression of minorities. Another important point concerns the "data myth": the belief that the faster and more data we collect, the more we can

"data our way out" of conflict. Yet PeaceTech must go beyond mere data extraction and avoid falling into this reductionist trap.

- **Polarisation, hate speech, and misinformation.** At times, digital platforms themselves become part of the problem. They foster the spread of fake news and misinformation, which can trigger violence both online and offline. Furthermore, the design of social media platforms inherently promotes the polarisation of content: echo chambers are growing smaller and more personalised, with algorithms designed to create "bubbles" in which users only see what aligns with their existing beliefs. In such an environment, the truth is unlikely to surface if one does not actively seek it out.
- **Digital diplomacy: a missed opportunity?** Digital diplomacy is still largely defined as the use of digital technologies by states and international organisations to communicate, conduct diplomacy, and advance foreign policy goals. From this limited perspective, different critical reflections emerge. Many actors remain excluded from the discussion, including private companies, transnational movements, and NGOs. Then, diplomats have not significantly changed their work. Digital diplomacy remains largely confined to communication and remote negotiation and its potential is still underutilised.

Takeaways

- Regulation and accountability.** A major concern is ensuring that companies operate with transparency and accountability, particularly regarding data safety and protection. A key tension exists between individuals, states, and corporations. States must guarantee the protection of their citizens and push back against the unchecked power of corporations. Two key levers can help counterbalance corporate power: politics and the market. Politics has the duty to regulate, and legal competencies are required to do so effectively. Meanwhile, the market itself could foster incentives for companies to comply with ethical and regulatory standards. Additionally, regulation must aim to make the platforms less harmful and less polarised.
- Inclusivity: a prerequisite for sustainable peace.** Digital inclusion offers a powerful opportunity to involve more people in peace processes. Inclusivity is essential to building truly sustainable peace. Digital tools can help reach broader audiences, but inclusivity must also amplify the voices that are typically marginalised: women, youth, minorities or the LGBTQ+ community. Moreover, inclusivity means considering all perspectives, even those that are different or opposed to one's own: peace is made between enemies, not friends. In this context, “low-tech” solutions can also serve as valuable tools for digital inclusion, helping to counteract power imbalances.
- Empowerment of local actors.** PeaceTech should not be viewed as a top-down solution imposed on communities. Local actors must be the protagonists of peace processes. This could also mean involving local communities in the creation and development of the technologies themselves. This also means shifting people from apathy to agency: giving communities the tools to become protagonists of change.
- Need for adaptation.** Is the peacebuilding playbook sufficiently updated? This was one of the central questions raised during the discussion. The transformation driven by digital technologies is already here, yet peacebuilding practices and expertise still require adaptation. How can PeaceTech become mainstream? How must peacebuilders update their approaches to leverage it in building a better world? For instance, in the realm of diplomacy, there is a clear need for adaptation. Communication is evolving, and diplomats must develop new skills to engage differently, shifting from traditional word-based communication toward visual storytelling and emotional engagement.
- Complementarity of tech and human efforts.** It is crucial to approach technology pragmatically. Tech solutionism is the “enemy of peace”: technology alone will not resolve conflicts where human efforts have failed. The guiding principle should be complementarity: technology can and should support human peacebuilding efforts but must not replace them.

SESSION II – TECHNOLOGY FOR PEACE: REGIONAL PERSPECTIVES

Technology is not just shaping the future of peacebuilding: it is already transforming how conflict unfolds and how people respond to it. In places like Sudan, Syria, and Israel, digital platforms have become both tools and battlegrounds. In this panel, speakers shared concrete examples from their regions, reflecting on how technology is influencing the dynamics of conflict, how technology can be used to manipulate reality and silence truth-tellers, but also how it can support accountability, offer deeper insights into conflict dynamics, and build coalitions for peace. These contrasting uses framed the discussion, beginning with the challenges of information warfare and leading to reflections on how expertise, context, and collaboration can help turn technology into an asset for truth to come out and peace to move forward.

Regional perspectives were shared by distinguished experts: **Ariel Bernstein**, Researcher and human rights advocate (formerly: Breaking the Silence, Bellingcat); **Asma Ahmed**, Country Manager - Sudan, Centre for Humanitarian Dialogue; **Mahmoud Bastati**, SWANA Lead at Build Up. **Giulia Ferraro**, AP Project Manager, thoughtfully facilitated the discussion.



Shortcomings and challenges

- **Wars of narratives and distorted reality.** In several contexts, media is actively shaping narratives and politically justifying the conflict, playing a key role in both regional and cross-border dynamics. Information and narratives are heavily instrumentalised to justify power struggles and mobilise support. Media is also used as a tool for recruitment into armed groups. In an environment of fear, where people are desperate for information, critical thinking and fact-checking are often abandoned. This vulnerability is exploited by powerful actors who distort reality, hide information, and spread misinformation. Unfortunately, technology is amplifying these dynamics. AI can generate false images, and bots can produce and spread false narratives. Moreover, media generate profit, and there are individuals and networks, often operating from outside the war-affected countries, who financially benefit from the polarisation of content, the incitement of violence, and the circulation of misinformation.
- **Protection of truth tellers: anonymity is not enough.** In conflict settings, anonymity alone

is no longer enough to ensure protection. In several war contexts, individuals who dare to speak out often pay an extremely high social price and are left without adequate protection, to the point where many may decide it is no longer worth the risk. It is crucial to recognise the value of those who seek and expose the truth, not only professional journalists, but also ordinary individuals who create space for truth-telling. At the same time, those who take the risk to speak the truth, for example, on social media, are often silenced by the platforms themselves. The truth exists, but in the midst of active war, those trying to reveal it are actively suppressed.

- **Lack of political will.** Accountability requires more than exposing the truth, it also depends on political will. Even when evidence is available, the main challenge often lies in the absence of political will to act on it. Furthermore, when it comes to the availability and development of technology in regional contexts, political processes are fundamental, and they are still largely missing.

“Today, it’s really challenging because we are trying to build a culture of peace without shared truths. As peacebuilders, we need to consider how to help people develop trust, so they can embrace different perspectives and feel comfortable with diversity and differences.”

Takeaways

- **Deep knowledge of the context and attention to detail.** Deep contextual knowledge is essential. Technology may offer powerful tools, but it is the people who use them who make the real difference. Social media listening must be carried out by individuals who are deeply familiar with the context, those who understand the nuances of language, tone, and hidden meanings. Without this expertise, it is easy to misinterpret content and draw misleading conclusions. Contextual knowledge is also key in the process of fact-checking. For example, AI-generated images often fail to reproduce context-specific details, and a person familiar with the local setting can spot these inconsistencies, recognising fake images.
- **Technology: dealing with misinformation.** One encouraging aspect is that, these days, it is increasingly difficult to hide the truth completely. While technology can certainly be used to generate misinformation, it also provides tools to detect and expose it. Everything leaves a trace and everything is recorded, making it harder to conceal what is really happening. Social media listening tools allow peacebuilders to detect fake news and respond quickly to rumors, helping to prevent violence from escalating.
- **Deeper understanding of conflict dynamics.** In conflict situations where communication and infrastructure are weaponised or targeted, social media still provides opportunities for dialogue and inclusive engagement. Social media listening makes it possible to reach

dispersed populations and to gain a deeper understanding of conflict dynamics, identifying key actors and narratives. Classification of data around categories such as hate speech, polarising content, and political discourse allows local peacebuilders to better understand their context and respond accordingly.



- **Building coalitions.** Building coalitions is crucial for advancing peace. There is a clear need to connect different types of humanitarian, political, and legal expertise, and to unite forces around common goals. For example, collaboration between open-source investigators, whistleblowers, and individuals working directly with victims on the ground is essential. Only through such coalitions can meaningful, sustained progress be achieved.

BEYOND THE PRESENT: STRATEGIC FORESIGHT AND CONFLICT PREVENTION IN FOREIGN POLICY

This seminar was opened by **Rita Monticelli**, Delegate Councillor for Human Rights, Interreligious and Intercultural Dialogue of the Municipality of Bologna. The discussion brought together respected voices in the field: **Sabrina Bandera**, Head of the Research Innovation Strategy Division at SNA – Italian National School of Government; Michael Leigh, Senior Adjunct Professor at SAIS Europe; **Bernardo Venturi**, Head of Research and Policy at the Agency for Peacebuilding. The conversation was expertly led by **Azzurra Meringolo**, Specialist Foreign Correspondent at Rai Radio 1.



Among the various tools technology is advancing within the field of PeaceTech, **strategic foresight** is emerging as a critical component. The ability to anticipate risks, imagine alternative futures, and act preventively is becoming indispensable for foreign policy and peacebuilding. Foresight moves decision-makers beyond reactive crisis

management and toward long-term strategies that can better address the complexity of today's global challenges. In this light, foresight is not just a planning tool, it is a mindset shift, pushing institutions to think ahead, adapt early, and build resilience into peace efforts.

Looking ahead, not just forecasting. Foresight is often confused with forecasting, but they are fundamentally different. Forecasting relies on historical data, assumptions and statistics to make short-term predictions, often spanning months or a few years. Foresight, in contrast, scans the horizon for long-term changes and explores multiple possible futures. It includes a wide range of anticipatory tools, not to predict one outcome, but to better understand the range of what could happen.

A missed opportunity in foreign policy. Despite its growing relevance, strategic foresight is still underutilised by most Ministries of Foreign Affairs. Conflict prevention and early warning are areas where it could add particular value. Yet in many cases, there is little integration between foresight units and the geographic or peace and security desks. Worse, a persistent gap remains between those who build scenarios and those in power who often resist engaging with difficult or uncomfortable futures.

The political disconnect. Foresight analysis tends to stay within planning cells or ministries, while real foreign policy decisions are often taken by heads of government, bypassing official channels. Presidents and prime ministers are more likely to listen to trusted advisers than to institutional foresight outputs, especially when those outputs challenge prevailing narratives. As history has shown, even when warnings are issued, they are frequently ignored.

Building a strategic foresight ecosystem. A key challenge is developing a robust strategic foresight ecosystem at the national level, one that links across policy areas and connects with international institutions. Foresight should not remain a solely analytical exercise but become a core component of medium- and high-level decision-making. To be impactful, foresight units must balance scientific independence with institutional proximity, ensuring they can both produce credible insights and influence policy effectively.



Towards a culture of anticipation. The Italian Ministry of Foreign Affairs is well-positioned to lead in this shift, provided it commits to sustained investment in foresight capacity and coordination. Italy must move beyond episodic exercises toward a permanent, policy-driven foresight infrastructure. Key actions include strengthening MFA expertise, placing foresight units close to leadership, engaging external stakeholders - such as think tanks, NGOs, universities, and businesses - and boosting early warning and conflict prevention systems to turn anticipation into strategic action.

BOLOGNA PEACE BUILDING FORUM

7th edition

Smart Peace.
Tech. Human. Possible.
7-9 May 2025

Organised by



AGENCY FOR
PEACEBUILDING

PROGRAMME

With the patronage of



Supported by



DAY ONE
Wednesday 7th May

LEGEND:



CLOSED-DOOR SESSIONS



OPEN-DOOR SESSIONS

10:00 -13:00



Sala Conferenze,
Biblioteca Salaborsa,
(3rd floor)
Piazza del Nettuno 3,
Bologna

Toward an Italian Peace Mediation
Support Structure

*Roundtable organised with the Italian Network for
International Mediation (RIMI)*

*Close-doors
roundtable*

15:00-17:00



Palazzo d'Accursio
(Sala Anziani),
Piazza Maggiore, 6,
Bologna

Beyond the Present Strategic Foresight and
Conflict Prevention in Foreign Policy

*Launch and discussion of the AP Policy Paper on "Strategic
Foresight and Conflict Prevention at the Service of Foreign Policy"*

Welcome address:

Rita Monticelli,

Delegate councillor for human rights, interreligious and
intercultural dialogue, Municipality of Bologna

Discussants:

- **Sabrina Bandera**, Head of Research Innovation Strategy Division, SNA - Italian National School of Government
- **Micheal Leigh**, Senior Adjunct Professor at SAIS Europe
- **Bernardo Venturi**, Head of Research and Policy, Agency for Peacebuilding

Moderator:

Azzurra Meringolo Scarfoglio, Foreign Correspondent,
Rai Radio 1

*Open
seminar*



DAY TWO
Thursday 8th May

LEGEND:



CLOSED-DOOR SESSIONS



OPEN-DOOR SESSIONS

08:45 – 09:45

*Closed-door
working breakfast***BPF Early Talks***Changemakers strategic conversation on peacebuilding trends and opportunities*

9:45-16:00

*International
Conference*
Johns Hopkins
University SAIS
Europe,
Via B. Andreatta, 3,
Bologna**Smart Peace. Tech. Human. Possible.***High-level international conference on challenges and
opportunities for peacebuilding in a digital era*

09:45 – 10:15 | Arrival of participants and welcome coffee

10:15 – 10:30 | **Welcome address**

- **Celina Del Felice**, President, Agency for Peacebuilding
- **Renaud Dehousse**, Rector, SAIS Europe, Vice Dean, SAIS

10:30 – 11:15 | **Keynote speech**

- **Roger Mac Ginty**, Professor, Durham Global Security Institute, Durham University.

11:15 – 12:45 | **Session I – PeaceTech: wishful thinking or reality?**

- **Michele Giovanardi**, Programme Officer, Digital Peacemaking - CMI - Martti Ahtisaari Peace Foundation
- **Andrea Locatelli**, Professor, Università Cattolica, Milan
- **Lena Slachmuisjlder**, Senior Advisor, Digital Peacebuilding and Co-Chair, Council on Tech and Social Cohesion

Moderator:**Evelyn Pauls**, Senior Advisor, Agency for Peacebuilding*Lunch break*14:00-15:30 | **Session II – Technology for peace: regional perspectives**

- **Ariel Bernstein**, Researcher and human rights advocate (formerly: Breaking the Silence, Bellingcat)
- **Asma Ahmed**, Country Manager - Sudan, Centre for Humanitarian Dialogue
- **Mahmoud Bastati**, SWANA Lead at Build Up

Moderator:**Giulia Ferraro**, Project Manager, Agency for Peacebuilding15:30 – 16:00 | **Final remarks: innovative ways forward***Final aperitif and networking*

DAY THREE
Friday 9th May

LEGEND:



STUDENT-ONLY SESSION

8:30 - 13.00

Youth Lab
Laboratorio 41
Training centre, Via
Castiglione 41,
BolognaNext Generation Forum**FORESIGHT LAB FOR PEACEBUILDING
THROUGH THE LIVE ACTION ROLE
PLAYING (LARP) METHODOLOGY**

The Bologna Peacebuilding Forum 2025 offers the opportunity for selected students to participate in the innovative foresight lab for peacebuilding, made through the Live Action Role Playing (LARP) technique. AP trainers will use immersive experience design to gain firsthand experiences of the moral and practical dilemmas of the future of peace and global security. After the immersive experience, the participants will be invited for a debrief and reflection on their experience. A workshop will be organised to engage them with futures and foresight tools which will assist them in using their reflections and firsthand LARP experience to think of different possible and probably future scenarios for peacebuilding challenges that they are faced with in their work and studies.

7th edition

BOLOGNA PEACE BUILDING FORUM

7-9 May 2025

Smart Peace
Tech. Human. Possible.

Our Partners & Sponsors

With the patronage of



**Comune
di Bologna**



**AGENZIA ITALIANA
PER LA COOPERAZIONE
ALLO SVILUPPO**



**ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

**DEPARTMENT
OF POLITICAL
AND SOCIAL SCIENCES**



Supported by



**Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale**





AGENCY **FOR**
PEACEBUILDING

www.peaceagency.org