

## Conclusioni

Il volume ha due obiettivi fondamentali. Il primo è quello di fornire ai lettori una serie di strumenti teorici e operativi per comprendere aspetti fondamentali della fase storica odierna e quindi orientarsi nei processi decisionali. Il secondo è quello di proporre a operatori pubblici e privati suggerimenti e schemi mentali per formulare strategie appropriate rispetto alle sfide globali che l'Umanità e il Pianeta Terra devono affrontare. È infatti oggi necessario cambiare modi di pensare e comportamenti a molti livelli, perché lo scenario che si profila è denso di incognite e di grandi rischi, nonostante il potenziale tecnico-scientifico, forse paradossalmente a causa di esso, che la stessa Umanità ha creato. Nel corso del libro si argomenta come, in quella che molti studiosi chiamano 'transizione critica' del Sistema-Terra, sia necessario in primo luogo acquisire la consapevolezza di doversi misurare con dinamiche multi-scala e complesse, che evolvono incessantemente, rendendo le tradizionali logiche strategiche inadeguate, perché le variabili decisionali cambiano in continuazione in un orizzonte contraddistinto da molteplici crisi di portata globale e da un'accelerata dinamica tecnico-scientifica. Viene anche argomentato come un nucleo centrale di problemi debbano essere affrontati congiuntamente: creare occupazione, rapporto tra intelligenza umana e intelligenza artificiale, sostenibilità economica e ambientale, responsabilità collettiva per problemi globali.

Gli elementi acquisiti con l'analisi del complesso scenario evolutivo induce quindi a proporre un *frame* strategico basato sul *systems thinking* e sull'*adaptive strategic thinking*. Viene inoltre sottolineata l'importanza di una prospettiva

*multi-stakeholder* e delle partnership pubblico-privato, che possono svilupparsi se il pubblico è dotato di una tecno-struttura all'altezza della situazione e nella sfera privata dell'economia si sviluppa un ampio *Entrepreneurial Process Discovery*. In questo scenario il ruolo degli operatori pubblici a molti livelli è essenziale nel catalizzare i processi innovativi, nello stimolare l'evoluzione dello spazio combinatoriale delle conoscenze nella progettazione di processi e prodotti, grazie a strutture interattive multi-scala e multi-settoriali, quindi alla collaborazione tra imprese e centri di ricerca.

È chiaro, però, che le politiche dell'innovazione non possono prescindere da metodi e strumenti per la valutazione degli effetti, alla luce della complessità dello scenario e dei risultati di un dibattito internazionale in merito alla capacità di valutare gli effetti di dinamiche complesse e imprevedibili da parte dei set di indicatori finora impiegati. Sulla base di considerazioni su questi temi viene proposto un frame che coniuga l'avanzamento della frontiera nelle cinque traiettorie indicate nel capitolo 6, con il ruolo degli attori, i lineamenti strategici dell'architettura organizzativa, gli strumenti di verifica puntuale e specifica, infine gli indicatori riferiti alla complessità delle sfide generate dei processi globalizzati (Capp. 6-7).

A questo fine nel capitolo 8 le considerazioni sviluppate nel corso del libro sono articolate in un frame di *Design Thinking*, il cui punto di arrivo è l'individuazione di indicatori al tempo stesso quantitativi e qualitativi. Si tratta di indicatori multidimensionali e 'annidati', cioè articolati nei vari livelli, in modo che siano congruenti con i macro-obiettivi definiti per rispondere alle sfide globali. Essi sono espressioni di processi convergenti verso parametri rappresentativi di obiettivi strategici, articolati, evolutivi e direttamente verificabili.

In sostanza viene proposta una metodologia 'agile', incentrata su una flessibilità adattativa nell'analisi dei dati da parte di team compositi, mentre lo spazio decisionale degli attori evolve a differenti livelli. 1) Gli 11 *Sustainable Development Goals*, definiti in sede ONU, costituiscono le coordinate di fondo. 2) Il perseguimento di quegli obiettivi richiede che si affrontino rilevanti sfide tecnico-scientifiche. 3) Le traiettorie tecno-economiche, che si profilano nel misurarsi con le sfide, vanno tradotte in macro-obiettivi da raggiungere e quindi sub-goal da ottenere fino a livello micro (impresa, abitazioni, consumo individuale). 4) L'approccio *multi-stakeholder* è il meccanismo di connessione tra i punti 2 e 3, grazie allo sviluppo dell'attività di progettazione finalizzata mediante partnership strategico-progettuali. 5) Il punto di arrivo è, infine, la proposta di indicatori sintetici multidimensionali, di cui sono descritti anche esempi pratici, sulla base di esperienze a livello internazionale.

Il tutto viene completato con l'elaborazione di un'architettura logico-funzionale, dove gli attori pubblici e privati sono chiamati a svolgere funzioni essenziali: *Entrepreneurial Process Discovery*, catalizzazione di dinamiche innovative macro- meso- micro-, attività di coordinamento strategico.