La sfida etica nella IV Rivoluzione Industriale

Economia civile, lavoro e innovazione sociale

a cura di
Paolo Venturi e Sara Rago

aiccon
cooperazione | non profit

È vietata la riproduzione degli scritti apparsi sul volume salvo espressa autorizzazione della Direzione di AICCON.

ISBN 9788894279740

AICCON
Piazzale della Vittoria, 15
47121 Forlì
Tel. 0543.62327
www.aiccon.it

INDICE

INTRODUZIONE 5
a cura di Paolo Venturi e Sara Rago

PREFAZIONE
IMPLICAZIONI ETICHE
DELLA IV RIVOLUZIONE INDUSTRIALE 7
di Stefano Zamagni e Paolo Venturi

SESSIONE DI APERTURA
LA SFIDA ETICA E L'IMPATTO
DELLE TECNOLOGIE CONVERGENTI

IL LAVORO DEL FUTURO NELL'ERA DIGITALE:
IL RUOLO DEL TERZO SETTORE 19
Stefano Zamagni

INTERVENTO 28
Francesco Seghezzi

INTERVENTO 33
Marco Bentivogli

NUOVE GENERAZIONI: VITTIME O PROTAGONISTE
DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA? 38
Alessandro Rosina

STRUTTURA E PROFILI DEL SETTORE NON PROFIT 45
Caterina Viviano e Massimo Lori

I PROFILI DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT 54
Sabrina Stoppiello e Stefania Della Queva

SESSIONE POMERIDIANA
SIGNIFICATI E PRODUZIONE DEL VALORE SOCIALE
NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

ETICA UMANA, INTELLIGENZA ARTIFICIALE 61
Marco Dotti

AI, ETICA ED ECONOMIA 67
Marcello Esposito

COMUNITÀ E COMMUNITY/CONDIVISIONE E
COOPERAZIONE: RELAZIONI E AMBIVALENZE 70

INTERVENTO 70
Giuliano Poletti

INTERVENTO 73
Stefano Granata

GDB LAB
PIATTAFORME INCLUSIVE E TECNOLOGIE
AD IMPATTO SOCIALE

BLOCKCHAIN FOR SOCIAL GOOD 79
Matteo Colombino

LE INFRASTRUTTURE URBANE E TECNOLOGICHE
COME BENI COMUNI 83
Christian Iaione

MUTUALISMO E PIATTAFORME DIGITALI 88
Marco Tognetti

SESSIONE DI CHIUSURA
RIGENERARE DEMOCRAZIA E INNOVAZIONE SOCIALE
NELLA IV RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

INTRODUZIONE 95
Stefano Zamagni

SOCIETÀ: PAURE E DESIDERI NELL'ERA 4.0 98
Enzo Risso

RETI E LEGAME SOCIALE
PER LA CREAZIONE DI VALORE 113
Enzo Rullani

INTERVENTO 135
Ivana Pais

INTERVENTO 139
Enrico Loccioni

INTERVENTO 144
Claudia Fiaschi

INTERVENTO 150
Leonardo Becchetti

INTRODUZIONE

a cura di Paolo Venturi[1] e Sara Rago[2]

Per una piena comprensione del concetto di sviluppo, almeno due sono le dimensioni da tenere in considerazione: quella economica, da un lato, e quella socio-relazionale, dall'altro. La ricombinazione di questi aspetti, che determina il percorso di sviluppo di un paese, è influenzata da tre pilastri su cui incidono i cambiamenti strutturali in atto: il lavoro umano, la democrazia e l'etica pubblica. Per comprendere pienamente le trasformazioni in corso, è necessario riflettere sulle caratteristiche e le modalità di azione della IV Rivoluzione Industriale e sul ruolo ricoperto dalle cd. tecnologie convergenti. Queste ultime, infatti, stanno dettando il passo in particolar modo rispetto alle dinamiche in ambito lavorativo, incidendo sia sull'esigenza di ripensare le competenze necessarie per poter dare risposte adeguate ad un mondo (quello del lavoro) che sta attraversando una profonda trasformazione, sia rispetto al tema disoccupazione, parzialmente incentivata dal fatto che ad un forte avanzamento tecno-scientifico non corrisponde un'altrettanta riflessione etica sul tema della divisione del lavoro e delle nuove mansioni che ne derivano. Per far fronte a tali problematiche esistenti oggi nel mondo del lavoro e fare in modo che le tecnologie diventino uno strumento in grado di garantire nuova occupazione, è necessario ricentrare il dibattito sul fatto che il lavoro sia non un mero diritto bensì un bisogno umano fondamentale. Ciò significa ripensare il lavoro rispetto alla sua funzione di senso originaria, cioè garantire l'autorealizzazione personale. Duplice è, infatti, la capacità del lavoro di garantire libertà alla persona: da un lato, attra-

[1] Direttore AICCON
[2] AICCON Ricerca

verso la sua dimensione "acquisitiva", che dice del possesso del potere di acquisto che deriva dall'avere una occupazione (libertà nel lavoro); dall'altro, attraverso la sua dimensione "espressiva", che mette a valore le caratteristiche della persona, permettendo in tal modo di raggiungere la sua autorealizzazione (libertà del lavoro). Perseguire la concretizzazione di quest'ultima dimensione oggi significa mettere a frutto l'aspetto positivo della IV Rivoluzione Industriale, ovvero far sì che l'utilizzo delle nuove tecnologie convergenti crei nuovi spazi per lavori in grado di generare (e non solo redistribuire) nuovo valore aggiunto, superando i trade-off etici generati da una scorretta applicazione delle tecnologie al mercato del lavoro, ossia: la creazione di un modello neo-consumerista; la crescita di nuove povertà; la restrizione degli spazi di libertà dei cittadini.
La riflessione emersa in occasione della XVIII edizione de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile" si è focalizzata su quali condizioni siano necessarie per garantire un'autentica libertà del lavoro attraverso l'uso delle tecnologie convergenti, sul ruolo che i modelli organizzativi (associativi, cooperativi, ...) basati sulla promozione di beni relazionali possono giocare per valorizzarne il contributo alla dimensione economica del nostro paese e su quale assetto la democrazia oggi deve assumere per rispondere alle sfide in atto.

PREFAZIONE

IMPLICAZIONI ETICHE DELLA IV RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

di Stefano Zamagni[3] e Paolo Venturi[4]

È sul fronte dell'etica pubblica che le conseguenze della diffusione nelle nostre società delle tecnologie convergenti vanno ponendo i problemi più delicati, primo fra tutti quello di capire come la digitalizzazione della nostra vita stia riuscendo a modificare anche il modo di percepirla. Eppure, è proprio su tale fronte che si registra una sorta di "*fin de non recevoir*" da parte dell'alta cultura, scientifica e filosofica. Di due (soli) aspetti particolari desideriamo qui dire in breve. Il primo concerne la questione della fiducia: può l'intelligenza artificiale creare la fiducia che è necessaria per il corretto funzionamento delle nostre economie di mercato?

Il secondo aspetto chiama in causa il problema della responsabilità, di cosa significhi essere responsabili nell'era della digitalizzazione.

Sono le "*smart machines*" agenti morali e dunque responsabili? Saranno gli algoritmi a governarci, in tutti i casi in cui le persone non sono in grado di comprendere appieno le questioni sulle quali debbono esprimere valutazioni?

Partiamo dal primo aspetto.

Generale è il consenso sul fatto che è la fiducia uno dei fattori decisivi per assicurare i vantaggi dell'agire collettivo e, per questa via, sostenere il processo di sviluppo. È agevole darsene conto. Tutti gli scambi che avvengono nel mercato sono incorporati in contratti: espliciti o impliciti; spot o a termine; completi o incompleti; contestabili o

[3] Università di Bologna
[4] Direttore AICCON

no. Eccezion fatta per quelli spot, tutti gli altri tipi di contratto hanno bisogno di un qualche meccanismo per essere resi esecutivi. Sappiamo che l'esecutorietà dei contratti – come fare in modo che i termini e le obbligazioni contrattuali vengano onorate – dipende, in forme e gradi diversi, dalle norme legali, dalle norme sociali di comportamento prevalenti in una determinata comunità e dalla fiducia reciproca. Ebbene, quando i primi due fattori non bastano ad assicurare l'esecutorietà dei contratti, è alla fiducia che si ricorre per far funzionare il mercato. Ciò è specialmente vero ai giorni nostri, dato che globalizzazione e quarta Rivoluzione Industriale hanno reciso i tradizionali legami (di sangue, di religione, di tradizione) che in passato funzionavano come surrogati, più o meno perfetti, della fiducia.

Si noti il paradosso tipico dell'attuale fase storica. Mentre la fiducia nei confronti delle istituzioni, sia politiche sia economiche, va declinando per una pluralità di ragioni, tra cui l'aumento endemico della corruzione, il mercato globale è conquistato sempre più da imprese e organizzazioni che chiedono ai loro clienti e utenti prove di fiducia, mai viste in passato.

È come se gli individui stessero imparando la lezione della ben nota vicenda della Tosca di Puccini: la mutua sfiducia genera sempre risultati subottimali. (Cfr. H. Leibenstein, "On some economic aspects of a fragile input: trust", in R. Feiwel, a cura di, Essays in honour of Kenneth Arrow, MIT, Press, 1987). Si pensi alla concessione dell'uso della propria abitazione a estranei totali (Airbnb) o alla condivisione di viaggi in auto con persone affatto sconosciute (Uber, Blablacar). Sta cioè accadendo che alla diminuzione della fiducia istituzionale di tipo verticale fa riscontro un aumento della fiducia personale, cioè la fiducia orizzontale tra persone. Per Tim Wu, affermato giurista della Columbia University, quello cui stiamo assistendo è un massiccio trasferimento di fiducia sociale: abbandonata la fiducia nelle istituzioni, ci si rivolge alla tecnologia. "*La fiducia* – scrive R. Botsman (Di chi possiamo fidarci, Milano, Hoepli, 2017) – *è la nuova valuta dell'economia mon-*

diale. È un vero moltiplicatore di opportunità di guadagno perché consente di far fruttare beni sottoutilizzati". Il cuore del paradosso odierno è in ciò che l'economia di mercato contemporanea ha ancora più bisogno di quella del passato di fiducia reciproca per poter funzionare al meglio.
Al tempo stesso, però, gli straordinari livelli di efficienza finora raggiunti dai nostri sistemi economici sembrano far dimenticare che è necessario rinforzare le reti fiduciarie tra persone perché il mercato mentre "consuma" sempre più fiducia non riesce, stante l'attuale assetto istituzionale, a produrne a sufficienza. Di qui l'inquietante dilemma sociale: chiediamo sempre più efficienza per accrescere il benessere materiale, la ricchezza, la sicurezza, ma per conseguire un tale obiettivo decumuliamo irresponsabilmente il patrimonio di fiducia che abbiamo ereditato dalle generazioni passate. (Patrimonio è parola che viene da "*patres munus*": il dono dei padri). Si badi che un'economia di comando può ben fare a meno della fiducia per assicurare il proprio funzionamento, non così una economia di mercato, come si è detto sopra. Ai tempi dell'URSS ("La fiducia è bene, il controllo è meglio", era solito dire Lenin) non si avvertiva alcun bisogno di investire sulla fiducia interpersonale; bastava e avanzava quella istituzionale. (L. De Biase, "L'algoritmo della fiducia, "Vita, Genn. 2018).
Che fare per sciogliere questo dilemma? È nota la proposta di David Hume. Per il fondatore dell'empirismo filosofico (e iniziatore del non cognitivismo etico) la disposizione ad accordare fiducia, e a ripagare la fiducia concessa, trova il proprio fondamento nei vantaggi personali che scaturiscono da una buona reputazione. "*Possiamo soddisfare i nostri appetiti meglio in un modo indiretto e artificiale. È così che imparo a prestare un servigio ad un altro senza provare per lui una vera benevolenza. Infatti io prevedo che egli mi renderà il servigio attendendosene un altro dello stesso tipo, per conservare la medesima reciprocità di buoni uffici con me o con altri*" (Trattato sulla natura umana [1740] 1971, pp. 552-3).
È quasi incredibile che un grande filosofo come Hume sia

potuto cadere in una così patente svista concettuale, quella di confondere la reciprocità con una sequenza di scambi auto-interessati.
La reciprocità, a differenza dello scambio di equivalenti, è un insieme di relazioni di dono tra loro interrelate.
La cosa ancora più strana è che il pensiero filosofico successivo mai abbia rilevato la contraddizione pragmatica in cui cade Hume quando, poche righe sopra il brano riportato, fa l'esempio dei due coltivatori di grano che finiscono in disgrazia per mancanza di garanzie reciproche. Si legge sempre nel Trattato: "*Il tuo grano è maturo, oggi, il mio lo sarà domani. È utile per entrambi se io oggi lavoro con te e tu domani dai una mano a me. Ma io non provo nessun particolare sentimento di benevolenza nei tuoi confronti e so che neppure tu lo provi per me. Perciò io oggi non lavorerò per te perché non ho alcuna garanzia che domani tu mostrerai gratitudine nei miei confronti. Così ti lascio lavorare da solo oggi e tu ti comporterai allo stesso modo domani. Ma il maltempo sopravviene e così entrambi finiamo per perdere i nostri raccolti per mancanza di fiducia reciproca e di una garanzia*". (Ivi).
Anche la soluzione dell'imperativo categorico kantiano non ci è di grande aiuto agli scopi presenti. "Segui la regola che, se ognuno la seguisse, tu potresti volerne il risultato". È questo un principio di eguaglianza del dovere. Tuttavia, la teoria di Kant soffre di una evidente aporia quando si cercasse di porla in pratica. Infatti, l'individuo kantiano sceglie la regola (la massima) che va ad applicare assumendo che anche tutti gli altri la applichino. Ma poiché persone diverse, in generale, hanno preferenze diverse circa il risultato finale, anche le regole kantiane da esse preferite saranno a priori diverse. Ne consegue che ciascuno seguirà la sua regola preferita (da cui la sua azione) assumendo che gli altri agiscano nel modo in cui in realtà essi non agiranno affatto. Ciò significa che il principio kantiano non può applicarsi a sé stesso; non può validare sé stesso: davvero una seria incongruenza logica per una dottrina morale che ambisce ad essere universale. Solamente se tutti gli individui fossero tra loro identici quanto

al loro sistema preferenziale l'aporia in questione scomparirebbe. Ma è evidente che se così fosse il principio kantiano perderebbe tutta la sua rilevanza pratica.
L'interrogativo posto ci introduce al tema della responsabilità – il secondo aspetto di cui abbiamo scritto all'inizio del paragrafo – intrigante quanto pochi. Come sappiamo, la responsabilità possiede significati diversi. Si può dire responsabilità per significare una libertà che ha il senso della responsabilità. Ma si può dire responsabilità in senso molto diverso quando si è incaricati di un compito di cui si deve rispondere (è il concetto americano di "*accountability*"). Infine, si può dire responsabilità per indicare che si è colpevoli di un'attività portata a compimento. In tal senso, "io sono responsabile" significa che sono colpevole di qualcosa. Responsabilità e libertà risultano pertanto fortemente correlate, anche se, in tempi recenti, sull'onda degli avanzamenti registrati sul fronte delle neuroscienze, si tende ad allentare il nesso tra libertà e responsabilità. Si considerino gli interventi di potenziamento cui ho fatto cenno dianzi. Il soggetto potenziato prenderebbe le sue decisioni non sulle ragioni pro e contro, ma in seguito all'influsso causale esercitato sul suo cervello dai mezzi di manipolazione biotecnologica. Quanto a dire che per migliorare la performance degli esseri umani li si priva della loro autonomia morale, che è il bene più prezioso. (P. Donati, "Globalization of markets, distant harms and the need for a relational ethics", Rivista Internazionale di Scienze Sociali, 1, 2017).
Mentre sembra relativamente facile identificare la responsabilità diretta degli agenti – come quando il proprietario di uno sweatshop sfrutta il lavoro minorile per trarne un vantaggio – che dire dell'azione economica che è intrapresa con l'intenzione di non svantaggiare nessuno e tuttavia provoca effetti negativi in capo ad altri? Ad esempio, di chi è la responsabilità della disoccupazione, della povertà, delle disuguaglianze, etc?
Le risposte tradizionali, in economia, consistono nel sostenere che si tratta di conseguenze non volute delle azioni intenzionali (le "unintended consequences of inten-

tional actions" di cui ha parlato la Scuola dei moralisti scozzesi del 18° secolo). E dunque l'unica cosa da fare è di attribuire alla società il compito di porre rimedio (o di alleviare) le conseguenze negative. E infatti il welfare state è sorto e si è sviluppato precisamente per rendere collettiva e impersonale la responsabilità dei singoli.
Ma è veramente così? Siamo sicuri che i meccanismi del libero mercato siano inevitabili e che gli effetti che ne derivano siano inattesi, come si tende a far credere?
Valga un solo esempio. Albert Carr nel saggio "Is business bluffing ethical?" (Harvard Business Review, 1968) – il saggio più citato di sempre in teoria della finanza – scrive: "*La finanza, dove si cerca di fare agli altri ciò che non si desidera gli altri facciano a noi (sic!) dovrebbe essere guidata da un insieme di standard etici diversi da quelli della morale comune o della religione: gli standard etici del gioco. Se un'azione non è strettamente illegale, e può dare un profitto, allora compierla è un obbligo dell'uomo d'affari*".
È questo modo di pensare – fondato sulla tesi della doppia moralità – che è all'origine di tutti i grandi scandali finanziari, tra cui quelli dell'ultimo ventennio. Come, tra i primi, aveva notato Z. Bauman, l'organizzazione sociale della seconda modernità è stata pensata e disegnata per neutralizzare la responsabilità diretta e indiretta degli agenti.
La strategia adottata – di grande raffinatezza intellettuale – è stata quella, per un verso, di allungare la distanza (spaziale e temporale) tra l'azione e le sue conseguenze e, per l'altro verso, di realizzare una grossa concentrazione di attività economica senza una centralizzazione di potere. E' in ciò il carattere specifico dell'impresa adiaforica, una figura di impresa ignota alle epoche precedenti la seconda guerra mondiale e il cui fine è quello di annullare la questione della responsabilità morale dell'azione organizzata. Adiaforica è la responsabilità "tecnica" che non può essere giudicata in termini morali di bene/male.
L'azione adiaforica va valutata in termini solamente funzionali, sulla base del principio che tutto ciò che è possibile per gli agenti sia anche eticamente lecito, senza che

si possa giudicare eticamente il sistema, come Luhmann ha insegnato.
Ebbene, la responsabilità adiaforica ha ricevuto, in tempi recenti, nuovo impulso proprio dalla IV Rivoluzione Industriale, la quale va producendo "mezzi" che sono alla ricerca di "domande" o di problemi da risolvere. Esattamente il contrario di quanto era accaduto con le precedenti rivoluzioni industriali. Invero, cosa ne è del principio di responsabilità nella società degli algoritmi? Dalle nuove tecnologie industriali alla diagnostica medica, dai social networks ai voli degli aerei, dai big data ai motori di ricerca: ci affidiamo a complesse procedure cui deleghiamo la buona riuscita di operazioni che gli esseri umani, da soli, non saprebbero eseguire. Eppure, gli algoritmi sono irresponsabili, pur non essendo neutrali, né oggettivi, come invece erroneamente si crede. Quando un programma commette un errore non ne paga le conseguenze, perché si ritiene che la matematica resti al di fuori della moralità. Ma non è così, perché gli algoritmi non sono pura matematica; sono opinioni umane incastonate in linguaggio matematico. E dunque discriminano, al pari dei decisori umani. Ad esempio, il processo delle assunzioni di lavoro si va sempre più automatizzando, perché si pensa di rendere obiettivo il reclutamento del personale, eliminando pregiudizi. Ma le dinamiche discriminatorie, anziché diminuire, stanno aumentando nelle nostre società. (P. Zellini, "Saranno gli algoritmi a governarci?", Repubblica, 12 marzo, 2017).
Generalizzando un istante, il vero problema delle smart machines comincia nel momento in cui queste compiono azioni che coinvolgono la necessità di scegliere oppure di decidere. Il soldato-robot, l'automobile-robot, la scopa-robot potrebbero compiere scelte esiziali per vite non robotiche. Di chi è la responsabilità in questi casi? Quale il messaggio subliminale della recente provocazione di Bill Gates di tassare i robot, che andrebbero dotati di personalità elettronica, al pari delle corporations che sono dotate di personalità giuridica? Come ha lucidamente spiegato Gunther Anders, (L'uomo è antiqua-

to. Sulla distribuzione della vita nell'epoca della terza Rivoluzione Industriale, Torino, Bollati Boringhieri, 2002) – il XXI secolo ha inaugurato l'era dell'irresponsabilità umana, immunizzando i soggetti dalle loro relazioni. Le "smart machines" (quelle dotate di intelligenza artificiale) sono in grado di prendere decisioni autonome, che hanno implicazioni sia sociali sia morali. (Si veda il caso dell'auto senza pilota Tesla, creata da Elon Musk, che nel maggio 2016 uccise un passeggero).

Come assicurare, allora, che le decisioni prese da tali oggetti siano eticamente accettabili? Dato che queste macchine possono causare danni di ogni sorta, come fare in modo che esse siano poste in grado di differenziare tra decisioni corrette" e "sbagliate"?

E nel caso in cui un qualche danno non possa essere evitato – si pensi al caso dell'auto senza conducente che deve scegliere se gettarsi contro un altro veicolo uccidendone i passeggeri oppure investire dei bambini che attraversano la strada -, come istruire (nel senso di programmare) tali macchine a scegliere il danno minore? Gli esempi in letteratura sono ormai schiera. E tutti concordano sulla necessità di dotare l'IA di un qualche canone etico, per sciogliere dilemmi morali del tipo "guida autonoma". (Rinvio all'accurato lavoro di L. Palazzani, Dalla bioetica alla tecnoetica: nuove sfide al diritto, Torino, Giappichelli, 2017).

Le divergenze nascono nel momento in cui si deve scegliere il modo (cioè l'approccio) secondo cui procedere: top-down (i principi etici sono programmati nella macchina intelligente: l'uomo trasferisce all'intelligenza artificiale la sua visione etica del mondo) oppure bottom-up (la macchina impara a prendere decisioni eticamente sensibili dall'osservazione del comportamento umano in situazioni reali). Entrambi gli approcci pongono problemi seri, che non sono tanto di natura tecnica quanto piuttosto concernono la grossa questione se le macchine intelligenti debbano o meno essere considerate agenti morali (cioè moral machines). Siamo appena agli inizi di un dibattito culturale e scientifico che già si preannuncia affascinante

e preoccupante ad un tempo. Si veda, ad esempio, la recente presa di posizione di A. Etzioni e O. Etzioni ("Incorporating Ethics into Artificial Intelligence", Journal of Ethics, March, 2017) che negano la possibilità di attribuire lo status di agente morale all'Intelligenza Artificiale e dunque negano ogni fondamento al programma di ricerca della Internet Ethics che studia gli aspetti etici della Internet Communication nelle sue varie articolazioni.
Da ciò essi traggono la conclusione che non vi sarebbe alcun bisogno di insegnare etica alle macchine, anche se ciò potesse essere fattibile.Non è del medesimo parere, ad esempio, il gruppo di ricerca che opera per la Neurolink Corporation, in California, che da qualche tempo sta sviluppando tecnologie digitali per realizzare connessioni tra computer e mente umana e che sta progettando un uomo-cyber con microchip nel cervello. Sulla intricata e delicata questione concernente la possibilità di attribuire "personalità elettronica" ai robot intelligenti e, più in generale, la opportunità di favorire il passaggio dalla selezione naturale darwiniana alla scelta deliberata del processo di selezione mediante la scorciatoia biotecnologica, si vedano: N. Bostrom, "Welcome to a world of exponential change", in P. Miller, J. Wilsdon, a cura di, Better Humans? The Politics of Human Enhancement and Life Extension, Demos, London, 2006 e S.M. Kampowski, D. Moltisanti, a cura di, Migliorare l'uomo? La sfida dell'enhancement, Cantagalli, Siena, 2011. Una riflessione importante è quella di Adriano Fabris che distingue tra "etica di internet" e "etica in internet".
Può essere opportuno considerare che, nel dibattito corrente, due diversi modi di concettualizzare l'IA si vanno confrontando. Come chiarisce L. Palazzani, il primo concerne software che cercano di ragionare e di prendere decisioni cognitive al modo in cui gli umani lo fanno. Per tale concezione, l'IA aspirerebbe a rimpiazzare l'uomo. (Il famoso test di Turing ha a che vedere con questo tipo di IA). Il secondo modo mira invece a fornire un'assistenza smart agli attori umani. Si tratta di una IA partner dell'uomo, spesso indicata come "Intelligence Augmentation" ov-

vero "Cognitive augmentation". Nel concreto, Google si sta muovendo nella prima direzione; l'obiettivo dichiarato è quello di arrivare a fondere l'uomo con la macchina per accrescerne, senza limite, le capacità; IBM, con il suo cognitive computing, nella seconda. Nel 2013, IBM ha lanciato il sistema di Intelligenza Artificiale "Thomas Watson" in omaggio al nome del suo primo presidente. Watson risponde alle domande poste in linguaggio naturale su qualsiasi tematica.
Nella prima pagina del sito dedicato a Watson si legge: "Watson è una tecnologia cognitiva che può pensare come un essere umano". Si tratterà di vedere se la macchina potrà diventare più intelligente dell'uomo. In ogni caso, resta vero che le risposte standardizzate che Watson (o altra macchina) potrà dare non saranno mai più efficaci di quelle che possono dare persone in grado di comprendere i problemi di altre persone. Invero, le macchine, per quanto intelligenti, mai saranno capaci di empatia, perché non dotate di sentimenti morali.
In ogni caso, è oggi più che mai irrisolto il problema di conoscere come e quanto lo sviluppo delle tecnologie potenziative avrà effetti relativamente ai valori della giustizia e dell'eguaglianza sociale. Nella misura in cui queste tecnologie non potranno mai essere fruite da tutti, in quanto assai costose, si pone la questione dell'incremento delle diseguaglianze sociali, già oggi insopportabilmente elevate. Il rischio serio è quello di formare una società parallela costituita dalla fascia di popolazione più ricca che progressivamente si distacca dai più poveri… "non potenziati". (M. Sandel, Contro la perfezione. L'etica nell'età dell'ingegneria genetica, Milano, Vita e Pensiero, 2008).

SESSIONE DI APERTURA
-
LA SFIDA ETICA E L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE CONVERGENTI

IL LAVORO DEL FUTURO NELL'ERA DIGITALE: IL RUOLO DEL TERZO SETTORE

Stefano Zamagni, *Università di Bologna*

I limiti seri dell'attuale cultura del lavoro – del suo senso e della sua mancanza – sono oggi universalmente riconosciuti, anche se non c'è convergenza di vedute sulle vie da percorrere per giungere al loro superamento. Su un fronte si collocano gli apologeti, i tecno-ottimisti che fondano la loro speranza circa gli effetti della rivoluzione digitale sui livelli occupazionali sulla celebre profezia di J.M. Keynes del 1930, secondo cui la disoccupazione tecnologica sarebbe un fenomeno transitorio, destinato a scomparire gradualmente quando l'economia si fosse aggiustata alla nuova traiettoria. Sul fronte opposto, si posizionano gli apocalittici, i tecno-pessimisti che fanno propria la congettura del noto storico del pensiero economico Robert Heilbroner che nel 1965 ebbe a scrivere: "Man mano che le macchine continuano ad invadere la società, duplicando sempre più il numero dei compiti sociali, è il lavoro umano stesso che viene reso gradualmente ridondante". Un rapporto recente di Nesta – noto centro di ricerca britannico –*The future of skills. Employment in 2013*, pare confermare la vena pessimistica quando chiarisce che non saranno più sufficienti le abilità specialistiche ad assicurare l'occupabilità. Quel che in più la nuova traiettoria tecnologica richiederà sempre più sono abilità di tipo relazionale (empatia, reciprocità, capacità di cooperare) – abilità che proprio le caratteristiche strutturali del nuovo modo di produzione tendono a soffocare. Mi piace ricordare che la polemica contro la tecnologia è presente già nell'antichità. Svetonio racconta che sotto Vespasiano, un ingegnere aveva inventato una macchina per sollevare pesi nella costruzione di edifici. L'imperatore lo premiò bensì, ma gli impedì di fabbricare quella macchina per non

togliere lavoro agli operai, alla "plebicula". Se si arriva poi all'Ottocento inglese non si possono non ricordare le proteste e le violente reazioni contro l'ingresso delle macchine nelle fabbriche di Butler, Bulwer Lytton, William Morris, Ludd e altri ancora.
Ebbene, se è vero che la tecnologia da sempre ha distrutto e creato lavoro, l'esito non è una società senza lavoro, ma una trasformazione radicale dello stesso. Per dirla con una battuta, con Guttenberg sono scomparsi gli amanuensi, ma sono comparsi i librai! Quel che è comunque certo è che è mutato il meccanismo di sostituzione: quello che ha funzionato, più o meno bene, durante le prime due rivoluzioni industriali, oggi con l'IA e la robotica non funziona più. Allora le macchine sostituivano il lavoro fisico dell'uomo – dapprima in agricoltura e poi nell'industria – spingendo verso mestieri di più alto valore cognitivo, ora la nuova traiettoria tecnologica copre l'intero spettro cognitivo. In sostanza, se è vero che sarebbe irresponsabile trascurare le conseguenze dell'effetto spiazzamento di cui si è appena detto, ancor più vero è che, se lo si volesse, potrebbero essere prese misure che spingono nella direzione di un aumento sufficiente della domanda di lavoro. Non si dimentichi, infatti, che in un'economia avanzata, la disoccupazione non è mai colpa del progresso tecnico, ma della obsolescenza dell'assetto istituzionale e della inadeguatezza delle politiche messe in atto. Kuznetz, sulla scia di Schumpeter, aveva avvertito che ogni innovazione tecnologica genera effetti positivi e negativi, e perciò conflitto. E dunque che sarebbe stato necessario intervenire con l'innovazione sociale. È su questo fronte che si misura il senso di responsabilità dei vari attori sociali: le altre due posizioni estreme, per quanto all'apparenza opposte, portano alla medesima conclusione: nulla si può fare, sia pure per ragioni diverse.
Una condizione previa per porre in atto una strategia volta alla piena occupazione è quella che concerne la presa d'atto che il lavoro, prima ancora che un diritto umano, è un bisogno insopprimibile della persona. È il bisogno – come già Aristotele aveva chiarito – che ogni individuo

avverte di trasformare la realtà di cui è parte e quindi di edificare sé stesso. (L'*eudaimonia* aristotelica è legata a filo doppio al lavoro come opera). Riconoscere che quello del lavoro è un bisogno fondamentale è affermazione assai più forte che dire che esso è un diritto. E ciò per l'ovvia ragione che, come la storia insegna, i diritti possono essere sospesi o addirittura negati; i bisogni, se fondamentali, no. È tale bisogno a dare fondamento, non solo giuridico ma anche etico, al diritto al lavoro, che diversamente risulterebbe un diritto infondato. Notevole la conseguenza che discende dall'accettazione di tale prospettiva di discorso. Essa chiama in causa la nozione di giustizia del lavoro. Il lavoro giusto non è solamente quello che assicura una remunerazione equa a chi lo ha svolto, ma quello che corrisponde al bisogno di autorealizzazione della persona che agisce e che è perciò capace di tendere al pieno sviluppo delle sue capacità. In quanto attività trasformativa, il lavoro interviene sia sulla persona sia sulla società, sia sul soggetto sia sul suo oggetto. Sono questi due esiti congiunti a definire la cifra morale del lavoro. Ne deriva che il processo attraverso il quale vengono prodotti oggetti ha valenza morale, non è qualcosa di assiologicamente neutrale, come purtroppo si continua a credere. In altro modo, il luogo di lavoro non è semplicemente il luogo in cui certi input vengono trasformati in certi output, ma è anche il luogo in cui si forma e si trasforma il carattere del lavoratore, come già Alfred Marshall, il grande economista di Cambridge, fu tra i primi a riconoscere alla fine del XIX secolo. Come scrisse il suo contemporaneo John Ruskin, "la massima ricompensa del lavoro non è quella che ci permette di guadagnare, ma quella che ci permette di diventare".

La portata della grande sfida che ci sta di fronte è allora come realizzare le condizioni per muovere passi verso la libertà *del* lavoro, intesa come possibilità concreta di consentire alla persona che lavora di realizzare, oltre alla dimensione acquisitiva (quella che assicura il necessario potere d'acquisto) anche quella espressiva. Le nostre democrazie liberali mentre sono riuscite, più o me-

no bene, a realizzare le condizioni per la libertà *nel* lavoro – e ciò grazie anche alle lotte del movimento operario e al ruolo dei sindacati – paiono impotenti quando devono muovere passi verso la libertà *del* lavoro. Perché pare così difficile, oggi, andare in questa direzione? È forse la non conoscenza dei termini della questione oppure la non disponibilità degli strumenti di intervento a impedire la ricerca di soluzioni? Non lo credo proprio. Ritengo piuttosto che il fattore principale vada rintracciato in una organizzazione sociale incapace di articolarsi nel modo più adatto a valorizzare le risorse umane disponibili. È un fatto che le nuove tecnologie liberano tempo sociale dal processo produttivo, un tempo che l'attuale assetto istituzionale trasforma in disoccupazione oppure in forme varie di precarietà. L'aumento, a livello di sistema, della disponibilità di tempo – un tempo utilizzabile per una pluralità di usi diversi – continua ad essere utilizzato per la produzione di cose o servizi di cui potremmo tranquillamente fare a meno e che invece siamo "costretti" a consumare, mentre non riusciamo a consumare o ad avere accesso ad altri bene perché non vi è chi li produce. Il risultato è che troppi sforzi ideativi vengono indirizzati su progetti tesi a creare modeste occasioni effimere o transitorie di lavoro, anziché adoperarsi per riprogettare la vita di una società post-industriale fortunatamente capace di lasciare alle nuove macchine le mansioni ripetitive e dunque capace di utilizzare il tempo così liberato per iniziative che dilatino gli spazi di libertà dei cittadini. Come si comprende, è in ciò il nucleo centrale della proposta che il Terzo settore avanza.

Il punto che merita attenzione è che occorre distinguere tra impiego, cioè posto di lavoro, e attività lavorativa. In ciascuna fase storica dello sviluppo delle economie di mercato è la società stessa, con le sue istituzioni, a fissare i confini tra la sfera degli impieghi (il lavoro salariato) e la sfera delle attività lavorative. Ebbene, tale confine è, oggi, sostanzialmente il medesimo di quello in essere durante la lunga fase della società fordista. È questa la vera rigidità che occorre superare se si vuole avere ragione del

problema in questione. Pensare di dare un lavoro a tutti sotto forma di impiego sarebbe pura utopia (o peggio, pericolosa menzogna). Infatti, è bensì vero che politiche di riduzione del costo del lavoro, unitamente a politiche di sostegno alla domanda aggregata potrebbero accrescere, in alcuni settori, la produzione più rapidamente dell'aumento della produttività e contribuire così alla riduzione della disoccupazione. Ma a quale prezzo? Quello di dare vita a eticamente inaccettabili e politicamente pericolosi *trade-offs:* per redistribuire lavoro a tutti si finirebbe con l'accettare come qualcosa di naturale la categoria dei *working poors,* oppure come qualcosa di inevitabile il modello neo-consumista e altro ancora. Accade così che la società post-industriale registri, al tempo stesso, un problema di insufficienza di posti di lavoro, cioè di disoccupazione, e un problema di eccesso di domanda di attività lavorative, domanda che non trova soddisfazione.

Quel che va fatto allora è di favorire, con politiche intelligenti e coraggiose, il trasferimento del lavoro "liberato" dal settore capitalistico dell'economia al settore sociale della stessa. ll quale è connotato dal fatto che la categoria di beni che esso produce, e per i quali possiede un rilevante vantaggio comparato, comprende beni comuni (ossia *commons,* come difesa del territorio, ambiente, conoscenza), beni relazionali (servizi alla persona, quelli della *care economy),* beni meritori, beni pubblici locali, industrie culturali creative della cosiddetta economia arancione. Si pensi a soggetti come quelli che appartengono al variegato mondo della cooperazione, alle imprese sociali, alle società benefit, a enti di Terzo settore come le cooperative sociali e le cooperative di comunità — soggetti questi che finora sono stati impediti, di fatto (soprattutto a livello normativo), di sprigionare tutto il loro potenziale di sviluppo. Il prodotto dell'economia sociale è connotato da una duplice caratteristica. La prima è che la categoria di bene che il settore sociale dell'economia produce comprende tutti quei beni che possono essere fruiti in modo ottimale soltanto assieme da coloro i quali ne sono, ad un tempo, gli stessi produttori e consumatori. La seconda ca-

ratteristica è che in tale settore le attività svolte sono ad alta intensità di lavoro, e non esposte alla regola che la globalizzazione ha finito con l'imporre: il *jobless growth* che ha invalidato la celebre legge di Okun, secondo cui l'aumento del prodotto sempre si sarebbe accompagnato – secondo un certo rapporto - alla crescita dell'occupazione. In sostanza, si tratta di muovere passi decisi, sicuramente fattibili, verso l'attuazione pratica della biodiversità economica — un principio che la più recente e accreditata teoria economica ha indicato come condizione *sine qua non* per incamminarsi su sentieri di sviluppo umano integrale. Per vivere bene, c'è bisogno di creare valore diverso da quello materiale – che resta comunque necessario. Mentre la crescita è un progetto accumulativo, lo sviluppo umano integrale è un progetto trasformazionale.
Un punto deve, in ogni caso, essere tenuto fermo: il lavoro si crea; non si redistribuisce quello che già c'è. Occorre andare oltre l'obsoleta concezione "petrolifera" del lavoro, secondo cui questo è pensato come una sorta di giacimento da cui estrarre posti di lavoro. E' il fare impresa la via maestra per creare lavoro. Ma — come appena detto — l'impresa che crea lavoro non è solamente quella di tipo capitalistico. Oggi, questo è concretamente possibile a condizione che lo si voglia e che ci si liberi da anchilosanti forme di pigrizia intellettuale e di irresponsabilità politica. Come sempre più spesso di sente affermare, alla base del nuovo modello di sviluppo c'è una specifica domanda di qualità della vita. Ma questa va ben oltre una domanda di beni "ben fatti". È piuttosto una domanda di attenzione, di cura, di partecipazione, di coinvolgimento, cioè una domanda di una più alta qualità delle relazioni umane. È in vista di ciò che occorre responsabilmente adoperarsi per scongiurare il rischio che possa affermarsi un neo-taylorismo digitale, nel quale le imprese decideranno non solo tra *make* o *buy*, ma anche tra robot e persone. Il rischio cioè è che possa affermarsi un nuovo fordismo in cui la persona umana con la sua unicità scompare dietro la maschera della fungibilità, fino ad assumere un ruolo sempre più periferico. Invero, se fino ad anni recenti si di-

scuteva di quanti posti di lavoro i robot avrebbero sottratto agli operai, oggi l'interrogativo assai più serio è quali spazi d'intervento l'IA, sposata ai big data, lascerà all'uomo, cioè quanta reale autonomia concederà a tutti noi.
Si pone la domanda: perché nonostante la sua storia esemplare e le innumerevoli opere di bene realizzate, il Terzo settore nel nostro paese continua ad essere narrato con sufficienza e tutt'alpiù tollerato? Per rispondere, conviene prestare attenzione alle due posizioni principali nel modo di concepire il senso e la missione degli ETS. Per un verso, la posizione di coloro che vedono tali soggetti come l'eccezione alla regola, rappresentata dalla centralità delle organizzazioni for profit e degli enti pubblici. Un'eccezione bensì importante e lodevole, da sostenere e da favorire anche sul piano fiscale, ma pur sempre una realtà di cui si potrebbe anche fare a meno. Per l'altro verso, v'è la posizione di chi considera il Terzo settore come elemento di disturbo o di delegittimazione nei confronti dell'intervento pubblico. Per costoro, un'ulteriore espansione del Terzo settore – in Italia si tratta di oltre 336.000 enti che occupano oltre un milione di lavoratori (dati ISTAT riferiti al 31/12/2016) – finirebbe per ritardare la piena realizzazione della cittadinanza democratica, la quale sola potrebbe assicurare il rispetto dell'individuo *qua* cittadino e non già *qua* prossimo. Nonostante le differenze, entrambe le posizioni celano una comune aporia. Chi privilegia la posizione "neo-liberista" vede nel Terzo settore uno strumento per sostenere il modello del "conservatorismo compassionevole", assicurando livelli minimi di benessere a tutti coloro che lo smantellamento del welfare state invocato dai conservatori lascerebbe altrimenti senza alcun aiuto. Chi invece accoglie la concezione neo-statalista non accetta che nella società possano operare soggetti privati il cui fine è l'utilità sociale o l'interesse generale. Ritenendo di poter imporre per via di comando l'attuazione dei diritti di cittadinanza, tale concezione spiazza la cultura del dono come gratuità, negando, a livello di discorso pubblico, ogni valenza al principio di fraternità. Se a tutto e a tutti pensa lo Stato – posto che ciò sia possibi-

le – è chiaro che quella virtù civile che è lo spirito del dono – da non confondersi con la donazione - non potrà che andare incontro a una lenta atrofia. La virtù, infatti, a differenza di quel che accade con una risorsa scarsa, si decumula con il non uso. È veramente singolare che non ci si renda conto che entrambe le posizioni finiscono col relegare valori come solidarietà e reciprocità alla sfera *privata*, espellendoli da quella pubblica. La posizione neo-liberista perché ritiene che all'economia bastino i contratti, gli incentivi e ben definite regole del gioco. La posizione neo-statalista, invece, perché ritiene che per la solidarietà basti lo Stato, il quale può appellarsi alla giustizia, ma non certo alla fraternità.
Ebbene, il cambiamento oggi necessario è quello di andare oltre questo schema, ormai datato e incapace di far presa sulla realtà. È grottesco continuare a considerare gli enti del Terzo settore come soggetti per la produzione di quei beni e servizi che né lo Stato né il mercato hanno interesse oppure la capacità di produrre. Piuttosto, vanno visti come una specifica forma di governance basata sul mutuo aiuto e sulla democrazia, il che implica che il Terzo settore non può esimersi dal porre in cima ai propri obiettivi la rigenerazione della comunità, mediante la realizzazione di pratiche di organizzazione della comunità. È questo un modo di impegno politico *complementare* – e non alternativo, si badi – a quello tradizionale basato sui partiti, un modo che consente alle persone, la cui voce mai verrebbe altrimenti udita, di contribuire a dilatare il processo di inclusione sia sociale sia economica. Quella dell'organizzazione della comunità è una strategia né meramente rivendicativa né tesa a creare movimenti di protesta. Piuttosto, è una strategia la cui mira è quella di porre in pratica il principio di sussidiarietà circolare – la cui prima formulazione è dovuta a Bonaventura da Bagnoregio alla fine del XIII secolo - articolando in modo paritetico le relazioni tra Stato, Mercato, Comunità. È in ciò il cuore del modello tripolare di ordine sociale che accanto al privato e al pubblico pone – con pari dignità - il civile.
Se questo è il fine che si vuole perseguire, si capisce per-

ché la sussidiarietà orizzontale non sia più sufficiente. Privilegiando, infatti, il rapporto diretto fra ente pubblico e ETS, questa versione della sussidiarietà finisce con il rafforzare il modello del neo-statalismo benevolente. La vera sussidiarietà, invece, è quella che non esclude la *business community* nel momento in cui si tratta: di decidere la priorità degli interventi, di reperire le risorse necessarie; di individuare i modi efficaci di gestione. Ebbene, non possiamo non riconoscere che è alla determinata e determinante azione del Terzo settore se, nel corso dell'ultimo quarto di secolo, si è iniziato ad imboccare nel nostro paese – il sentiero della sussidiarietà circolare. Certo, la strada da percorrere è ancora lunga e irta di ostacoli, ma non v'è dubbio che essa non abbia alternative, sempre che si voglia porre mano alla trasformazione del nostro modello di sviluppo, ormai non più sostenibile. È possibile questo? Sì, a patto che ci si liberi da quelle "passioni tristi" di cui ha scritto Baruch Spinoza e che si ritorni – come avvenne al tempo dell'Umanesimo civile – a coltivare la capacità di aspirare; la capacità cioè delle persone di partecipare alla costruzione delle rappresentazioni simboliche che danno forma al futuro.

INTERVENTO

Francesco Seghezzi, *Direttore Fondazione ADAPT*

Il saggio di Stefano Zamagni, "L'impatto economico e la sfida etica delle tecnologie convergenti"[5], individua la differenza tra il mercato del lavoro del passato e quello di oggi nel passaggio da una struttura a piramide a una struttura a clessidra. Un tempo, nella struttura a piramide c'era una base composta da chi svolgeva lavori di tipo esecutivo, manuale, ripetitivo. Risalendo la piramide si trovavano lavori sempre meno esecutivi con maggior contenuto tecnico e intellettuale, fino ad un livello direttivo occupato da un numero molto ristretto di lavoratori. Oggi la struttura è, invece, a clessidra: in basso vi è un'ampia componente di lavoratori che svolge quelle mansioni definite[6] cognitive e routinarie (ad esempio attività di servizio di cura e di assistenza alle persone, servizi di sicurezza, lavori nella ristorazione e nell'ospitalità), in mezzo la fascia media dell'operaio – in riduzione sul totale degli occupati in Italia ormai dagli anni Settanta, negli Stati Uniti dalla metà degli anni Cinquanta[7] – e in alto vi è la componente dei lavoratori più qualificati che è in crescita. L'immagine della clessidra, unita al fatto che oggi nei paesi OCSE e nella stessa Italia abbiamo il più alto numero di occupati di sempre, suggerisce come la problematica di oggi non

[5] Zamagni, S. (2018), "L'impatto economico e la sfida etica delle tecnologie convergenti", *Quaderni dell'Economia Civile,* n. 5, Forlì, AICCON. Disponibile alla pagina: https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2018/11/Quaderni-dell%E2%80%99Economia-Civile-5.pdf

[6] D.H. Autor, F. Levy, R.J. Murnane (2003), *The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration*, in *The Quarterly Journal of Economics*, 2003, vol. 118, n. 4, 1279-1333.

[7] Cfr. Cfr. D. Rodrik (2016), *Premature deindustrialisation*, in *Journal of Economic Growth*, vol. 21, n. 1, 1-33.

è tanto quella di discutere se la tecnologia toglierà o no lavoro, bensì leggere che tipo di trasformazione stiamo vivendo e vivremo.
La rappresentazione della polarizzazione della clessidra è quindi una buona interpretazione perché è noto che la tecnologia tende a eliminare i lavori routinari, ripetitivi e manuali che le macchine riescono a sostenere molto meglio degli uomini. Il problema, pertanto, è che ci si troviamo oggi a dover governare e tutelare senza i giusti strumenti sia la parte alta che quella bassa di questa clessidra dal momento in cui abbiamo costruito nel corso del Novecento un mercato del lavoro, un sistema di welfare e un modello di relazioni industriali basati e codificati per tutelare e per mettere al centro esattamente quella fascia media che adesso sta scomparendo. Le molteplici criticità di oggi nascono proprio da questo duplice movimento necessario: favorire la fascia alta a partire dall'individuazione di nuovi modelli organizzativi, strategie di formazione e riqualificazione e nuovo welfare e, allo stesso tempo, evitare che la fascia bassa venga lentamente penalizzata soprattutto dal punto di vista salariale poiché è noto che all'interno di questa clessidra il differenziale retributivo tra il basso e l'alto è molto elevato e il gap è in espansione, con le conseguenze che si generano in termini di disuguaglianza.
Con la crisi di questa fascia media viene meno l'alienazione dei processi produttivi classici, lasciando più spazio a un'alienazione nel consumo: l'affermazione dell'individuo nel consumo si realizza nella risposta alla produzione altamente personalizzata – a fronte della possibilità che anche la manifattura e i servizi diano un bene o un servizio sempre più personalizzato – e, quindi, la ricentralizzazione dell'individuo in questo senso. Si passa da un welfare state ormai non più sostenibile a causa delle platee che si ampliano, delle transizioni occupazionali sempre più frequente, dei cambiamenti demografici ad un rischio di un welfare molto individualizzato al quale può accedere a sanità e pensione integrativa (sempre più fondamentali) solo chi riesce a stare sul mercato. Le relazioni indu-

striali spesso vengono sostituite da un HR management esercitato in modo unilaterale, in cui il rapporto è individuale con i lavoratori, con tutto quello che ne consegue. Il posto fisso, nel senso di tutela collettiva della massa dei lavoratori, rischia di lasciare spazio a quel lavoratore la cui carriera è "discontinua" con il rischio che questa diventi essere in balìa del mercato non è sostenuta da nessun paracadute e da nessuno strumento di attivazione continua, è inevitabile che ciò creerà dei problemi. Pertanto, un sistema costruito tutto sulla tutela della fascia media, che dal punto di vista occupazionale sta venendo meno proprio in virtù dell'elemento tecnologico che polarizza tra alte e basse competenze, oggi non funziona più.
Bisogna, per questo motivo, cercare di individuare quali sono gli elementi in comune tra la fascia alta e quella bassa, e per farlo una strada percorribile è riprendere la caratterizzazione che del lavoro ha fornito Hannah Arendt in Vita Activa[8]. Il lavoro è la dimensione di necessità, cioè il fatto di svolgere delle azioni per la sussistenza, quindi per sopravvivere di fronte a una situazione di necessità. L'opera, invece, è quell'atto che genera un prodotto, un manufatto e quindi che lascia qualcosa nel mondo. L'azione, invece, in senso proprio indica quell'attività che mette in relazione le persone tra di loro e ne fa emergere le identità. Arendt sostiene "Agendo e parlando gli uomini mostrano chi sono e rivelano attivamente l'unicità della loro identità personale e fanno così la loro apparizione nel mondo umano" e che "il fatto che l'uomo sia capace di azione significa che da lui ci si può attendere l'inatteso, che è in grado di compiere ciò che è infinitamente improbabile". L'azione è ciò che mette sullo stesso piano la parte alta e la parte bassa della clessidra. Nella parte alta azione vuol dire creatività, innovazione, introduzione di elementi nuovi, gestione dell'imprevisto, gestione della complessità, che è tutto quello che è richiesto ai lavoratori altamente qualificati. Nella parte bassa, che sarà costituita sempre di più di lavoro di tipo relaziona-

[8] H. Arendt, *Vita Activa*, Bompiani, 1964.

le (servizi alla persona, servizi di cura, servizi di sicurezza, mondo della ristorazione) – sapendo che nella fascia bassa in futuro i lavori che sono oggi pienamente esecutivi e che possono fare le macchine scompariranno – l'elemento della relazione è fondamentale. Nella prospettiva della caratterizzazione della Arendt si possono mettere sullo stesso piano; tuttavia, oggi si pone il problema relativo al fatto che nell'idea condivisa di produttività – che fa riferimento a un concetto di input e output tendenzialmente materiale, o comunque a un risultato concreto anche fosse intellettuale – il valore aggiunto che viene apportato dalla fascia bassa è molto inferiore rispetto a quello generato dalla fascia alta e, pertanto, deve esistere necessariamente una differenziazione di tipo salariale. È necessario concepire un'idea diversa di produttività, in cui l'output sia anche di natura sociale, relazionale. Tre sono gli elementi da considerare in questo contesto. Il primo, a fronte di questa situazione, è quello dell'attivazione delle persone: serve un approccio non passivo al cambiamento del mercato del lavoro che permetta di individuare strumenti di attivazione delle persone, perché laddove è possibile l'obiettivo deve essere sempre quello di far passare chi sta in fondo alla clessidra a un livello più alto, in modo che nella parte bassa della clessidra rimangano sempre più possibilmente quei lavori che hanno questa dimensione fortemente sociale e relazionale. Per cui, se uno svolge un lavoro meramente esecutivo è necessario trovare strumenti di attivazione affinché questo possa aumentare le proprie competenze e fare una scalata. Il secondo elemento è quello dell'organizzazione. Il modello olocratico, ad esempio, è strettamente legato alle tecnologie: le prime imprese che hanno adottato l'holocracy negli Stati Uniti sono imprese fortemente tecnologiche e tendenzialmente imprese informatiche. L'idea è che per gestire questa fascia alta non si possa pensare che siano sufficienti elevati livelli di tecnologia e competenze. Vi è anche l'elemento dell'organizzazione, completamente assente oggi dalle iniziative anche politiche: il piano "Impresa 4.0" ha finanziato la tecnologia e ha tentato di finanziare le competen-

ze, senza tuttavia mettere a tema l'organizzazione. Concepire la IV Rivoluzione Industriale soltanto come mezzo per aumentare la produttività attraverso l'introduzione delle tecnologie senza cambiare profondamente i modelli organizzativi è riduttivo. Il terzo elemento – che è quello un po' più azzardato e complesso da affrontare– è provare ad individuare delle modalità di una giusta valorizzazione economica di quei lavori che hanno un output non soltanto materiale, ma anche sociale e relazionale. Ciò significa individuare quali sono i settori che sono caratterizzati da questo output e immaginare un salario minimo più elevato di quello che normalmente potrebbe essere in un mero discorso input-output materiale per chi fa un lavoro che produce impatti sociali alti.
Si hanno di fronte due problemi: il primo è un problema di tenuta sociale e di tenuta democratica da un certo punto di vista – come sostiene Zamagni, esiste un'evidente correlazione tra il tipo di evoluzione tecnologica in essere, il tipo di individualismo che si sviluppa e la tenuta sociale e democratica – per cui esistono tutti le diverse tipologie di lavori sovra menzionate, che vanno in qualche modo tutelate e rimesse al centro poiché presentano sia nel quotidiano sia nell'equilibrio economico-sociale un output molto elevato. Dall'altro lato, non è possibile investire in tecnologia e avere come conseguenza certa – visto il modello di sviluppo e di mercato del lavoro in essere – il fatto che più invecchiamento (in senso di benessere ovvero di aspettativa di vita più lunga) e più tecnologia implichino per forza l'esistenza di una certa fascia di lavoratori a un livello basso che, per il fatto che compartecipa a questo processo di ricchezza ma non in modo principale bensì accessorio, deve pagarne le conseguenze dal punto di vista salariale. Il modello a clessidra è sostenibile nel lungo periodo a patto che non sia fautore di disuguaglianze. Per fare ciò bisogna un'idea di lavoro che oggi deve andare nella direzione dell'azione rispetto alla mera sussistenza, superata nei paesi occidentali, o all'opera, in fase di superamento grazie all'utilizzo dei robot a tal fine.

INTERVENTO

Marco Bentivogli, *Segretario Generale FIM-CISL*

Quella a cui stiamo assistendo in questi anni non è una semplice rivoluzione. La IV Rivoluzione Industriale rappresenta, con tutto quello che porta con sé in termini di tecnologia ma soprattutto di cambio di paradigma, il secondo balzo in avanti dell'umanità.
Nella prima "era delle macchine" la tecnologia aiutò a superare i limiti della potenza muscolare umana. In questa "seconda era delle macchine" lo stesso stimolo verrà applicato a superare le capacità cognitive degli esseri umani, come ho spiegato nel mio ultimo libro "Contrordine Compagni" (edizioni Rizzoli).
Questo fenomeno apre scenari inediti e del tutto nuovi e sfidanti. È la prima volta che l'uomo potrà liberare tempo ed energie che per millenni abbiamo occupato per soddisfare le necessità primarie, passando da modelli di sussistenza legati alla caccia e raccolta, all'agricoltura fino alla Rivoluzione Industriale, per potenziare le capacità cognitive proprie della nostra specie: l'homo sapiens.
La tecnologia in sé non è né buona né cattiva, ma contiene i valori di chi la progetta. Il nostro compito è mettere l'uomo al centro di questa trasformazione e dare una direzione al futuro. Serve capacità di visione e programmazione, cogliendo i megatrend che di qui ai prossimi 100 anni tracciano lo scenario del lavoro e ci aiutano a comprendere meglio la complessità della nostra epoca e la molteplicità delle variabili che condizionano le scelte che ci troveremo a compiere, scelte giocoforza aperte a "futuri" differenti.
Oggi siamo davanti ad un foglio bianco del lavoro del futuro e della sua rappresentanza e bisogna avere la capacità di saper riscrivere tante cose che non possono assolutamente essere lette secondo i paradigmi del Novecento,

semplicemente perché non rispondono più a quei paradigmi. Anche le vecchie categorie dei lavori portano fuori strada, già oggi molti dei lavori del decennio e ventennio appena trascorso stanno scomparendo.
Sono categorie del passato che non ci aiutano a capire e rappresentare il lavoro. Oggi esistono lavori che non sono incasellabili in nessuna delle categorie novecentesche. Già oggi chi entra nel mondo del lavoro sa che con molta probabilità cambierà lavoro varie volte nella vita: immaginare e realizzare un sistema di formazione permanente sarà quindi fondamentale e vitale per il nostro Paese.
Per questo è importante affrontare il secondo balzo in avanti dell'umanità con uno spirito di frontiera. Nel nostro Paese ci si divide invece tra tecnottimisti e tecnofobici, a mio avviso sono due approcci entrambi sbagliati; il futuro, come ho già avuto modo di dire, dipende da quanto saremo capaci di giocare in anticipo questa partita. In questo senso è una grande sfida aperta che comprensibilmente genera spaesamento, disorientamento, ma è anche - e soprattutto - una grande opportunità.
Parlare di sfida e aggiungere ad essa la parola "etica" offre un orientamento utile e positivo, di cui solitamente non si parla molto. Spesso la IV Rivoluzione Industriale viene ridotta meramente a una questione economica e tecnologica: questa semplificazione materialistica non permette di comprendere in quale contesto calare temi come l'intelligenza artificiale (AI), il *deep learning*, l'*Internet of things* e come la dimensione umana si rapporta con essi.
L'utilizzo di tali tecnologie rende obsoleti alcuni lavori, come del resto è già avvenuto nella storia dell'umanità, ma questo non per forza rappresenta un male. Esistono lavori ripetitivi, spesso disumanizzati quanto pericolosi, che forse sarà meglio delegare alle macchine.
L'uomo, se questa è la direzione e la dimensione che daremo al lavoro, non soccomberà alle macchine e agli algoritmi; anzi, la collaborazione tra uomini e macchine sposterà l'attenzione dal lavoro inteso come operosità, fatica fisica, serialità e mansioni ripetitive al lavoro inteso come significato, creatività, capacità di pensare e fare domande. Un

campo quest'ultimo che, come ci insegna Platone in uno dei suoi celebri dialoghi, sarà sempre vinto da chi "sa come domandare e rispondere alle domande".
Esiste certamente un intervallo di tempo in cui bisognerà gestire la transizione tra la perdita di un lavoro e la creazione di un altro. Questo lasso di tempo sarà tanto più breve quanto sapremo anticipare come Paese il cambiamento, costituendo un ecosistema capace di reagire e creando le condizioni per poter dare alle persone la giusta formazione per intercettare il nuovo lavoro.
Lo stanno facendo Paesi come il nostro che stanno rivedendo il loro sistema d'istruzione e formazione. L'Italia investe in formazione l'1% in meno rispetto alla media europea e la metà della Germania. Nel settore metalmeccanico abbiamo ottenuto una conquista storica, il diritto soggettivo alla formazione con otto ore annue per tutti i lavoratori. Pochissimo rispetto ad altre nazioni europee. Ad esempio, in Germania i lavoratori hanno a disposizione 100 ore, mentre nei Paesi scandinavi alcune aziende arrivano fino a 200 ore annue per ogni lavoratore: Arcelor Mittal - la multinazionale che ha acquisito ILVA - fa 80 ore di formazione annue ai suoi dipendenti.
Distanze che ci dicono quanto lavoro ancora bisogna fare, specie poi se si considera anche il tema dell'alternanza scuola-lavoro.
Già oggi infatti, secondo un'indagine pubblicata nell'ottobre 2018, il 42% delle aziende del settore metalmeccanico – che rappresenta ancora 1 milione e 600 mila addetti – non trova lavoratori con le *skills* digitali richieste.
Implementazione di modelli formativi duali, alternanza scuola-lavoro e potenziamento degli ITS potrebbero rappresentare per i prossimi anni una carta vincente su cui investire. Entro il 2050, infatti, non soltanto l'idea di un posto di lavoro a vita, ma addirittura l'idea di una professione per la vita apparirà antidiluviana. L'iniziativa d'impresa dovrà essere quindi accompagnata da una rivoluzione nei campi dell'istruzione ma anche della psicologia. Proteggere e avere cura delle persone, piuttosto che del posto di lavoro, curando anche gli aspetti emotivi

degli individui che passeranno nella loro vita da un lavoro all'altro, sarà fondamentale per evitare che le persone vadano in cortocircuito. A tutto questo bisognerà affiancare un nuovo sistema di rappresentanza e di diritti, che abbia cura delle persone e le tuteli anche nell'ecosistema virtuale della rete, che diventerà sempre più luogo di mediazione e confronto.
Sono aspetti che se si vuole parlare di lavoro bisogna riportare dentro l'agenda politica, pubblica, sociale del nostro Paese, insieme al dibattito sulle modalità di realizzazione della formazione. Se la formazione continua ad essere erogata "a catalogo", sulla base meramente delle indicazioni fornite dalle associazioni industriali, il lavoratore non acquisisce le *skills* necessarie e all'azienda non arriva quella competenza in più rappresentata dal capitale sociale e umano.
I lavori seriali, routinari, sia impiegatizi che manifatturieri e produttivi, stanno diminuendo. Da un'indagine pubblicata a metà 2018 realizzata sugli impiegati – *white collar* – è emerso che nelle più grandi aziende italiane il 66% degli impiegati 4.0 non vive in maniera realizzativa il suo lavoro. Nella IV Rivoluzione Industriale cambierà anche il modo di produrre, che diventerà sempre più sartoriale e sempre meno seriale. E tecnologie come cloud e blockchain possono essere utili ai processi produttivi creando un collegamento "certificato" tra produzione e filiera di costruzione del valore, utile a passare dalla fabbrica integrata (un concetto degli Anni 90 quando in Italia è arrivata la Lean production) ad una fabbrica che dialoga e interagisce con l'habitat esterno: Smart city, smart grid, banche dati, pubblica amministrazione ecc., coinvolgendo e integrando in maniera sicura e certificata ambiti diversi tra loro.
Il lavoro del futuro non sarà quindi né più propriamente dipendente né autonomo, sarà una via di mezzo. Si pensi a cosa accade quando si cerca di assimilare i *rider* alle categorie dei lavoratori dipendenti: se li si considera lavoratori dipendenti, si chiude la *startup*; se li si considera lavoratori autonomi, si nega loro ogni diritto.
Diventa sempre più necessario, quindi, cercare di costru-

ire qualcosa di nuovo su nuove basi e uno degli aspetti fondamentali è che queste fabbriche intelligenti hanno bisogno per funzionare al meglio, oltre che di persone professionalizzate, di un ecosistema intelligente.
Un sistema di questo tipo necessita di un sindacato che ripensi la sua rappresentanza in forme del tutto nuove e inedite che tengano conto dei nuovi spazi e tempi del lavoro, affiancando un nuovo sistema di rappresentanza e di diritti che abbia cura delle persone e le tuteli anche nell'ecosistema virtuale della rete, che diventerà sempre più luogo di mediazione e confronto.
Dentro l'ecosistema 4.0 intelligente il Terzo settore può essere il cuore pulsante, non solo relativamente al lavoro sociale, di cura delle persone e di servizi, ma perché apre una nuova dimensione e sviluppa un potenziale dell'economia che avrà più spazio rispetto al passato. Ciò accade perché sono meno necessari alcuni gigantismi dal punto di vista economico ed è più facile espandere ed estendere la quantità di Economia Civile dentro l'economia, anche attraverso l'impiego del digitale.

NUOVE GENERAZIONI: VITTIME O PROTAGONISTE DELLA RIVOLUZIONE TECNOLOGICA?

Alessandro Rosina, *Università Cattolica del Sacro Cuore*

È ormai assodata una consapevolezza: non possediamo la conoscenza profonda di un mondo che è sempre più complesso e che presenta cambiamenti particolarmente rapidi. Molto di ciò che ha funzionato in passato ora non funziona più, anche all'interno del Terzo settore; tuttavia, non è ben chiaro quello che avrà successo nei prossimi anni. Una delle poche certezze è che comunque aumenterà l'impatto delle nuove tecnologie. Cosa altro sappiamo del futuro?

1. È noto con chi dobbiamo vincere la sfida della costruzione di un futuro migliore, ovvero con le nuove generazioni: si tratta, infatti, di una sfida che o la si vince con loro o la si perde con loro. Al contempo, è noto anche che esiste una demografia che da questo punto di vista non è favorevole: le nuove generazioni – i cosiddetti *millennial* – hanno un peso debole all'interno della nostra popolazione e della nostra società. È stato fatto un vero e proprio disinvestimento sulla presenza quantitativa delle nuove generazioni e nei prossimi anni tale indebolimento quantitativo si sposterà nell'asse portante produttivo del Paese, che è la fascia che va dai 35 ai 54 anni. Ciò significa che progressivamente i *millennial* andranno ad occupare, con il loro peso debole, quello che fino ad ora è stato un asse portante, presidiato da generazioni molto consistenti dal punto di vista demografico: parliamo dei *baby boomer*, che invece si sposteranno sempre più verso l'età anziana. Nei prossimi dieci anni avremo la variazione più rilevante di sempre in questa fascia centrale: perderemo 2 milioni e mezzo di persone. Rispetto alla gestione di que-

sto cambiamento, si innesca una questione centrale nella nostra capacità di produrre ricchezza e benessere: in questa variazione sarà di più quello che i *millennial* andranno ad erodere dal punto di vista quantitativo su questo asse portante o sarà di più quello che apporteranno in termini di ricchezza qualitativa? Si tratta, quindi, di una sfida particolarmente rilevante.

2. Un altro elemento noto è la necessità di adeguata formazione, ancor più in questo momento storico. Proprio perché è complicato sapere di cosa i giovani hanno e avranno bisogno, in un mondo in cui peraltro la complessità è crescente e il cambiamento è sempre più rapido, questa sfida – di come formare e di come attivare adeguatamente le nuove generazioni – è ancora più cruciale e rilevante. In un mondo che cambia, il ruolo delle nuove generazioni è ancora più centrale. Il cambiamento porta sia nuovi rischi che nuove opportunità e le nuove generazioni sono materiale antropologico diverso, inedito rispetto a quelle precedenti: ogni nuova generazione porta con sé nuove potenzialità e nuove fragilità. Per tali ragioni, è fondamentale capire come mettere assieme e come far incontrare positivamente le nuove opportunità del mondo che cambia con le potenzialità delle nuove generazioni. Se si riesce a realizzare al meglio tale incontro, allora si avranno generazioni formate, attive e protagoniste dei processi di cambiamento; altrimenti le fragilità delle nuove generazioni si scontreranno con i nuovi rischi del cambiamento, generando a quel punto un depotenziamento della capacità collettiva di produrre benessere. È ciò che è avvenuto sino ad ora e che la crisi ha inasprito: l'Italia più di altri Paesi, e più che in altre epoche storiche, ha fatto scontrare i nuovi rischi del cambiamento con le nuove fragilità delle nuove generazioni. L'esito di questo processo è stato la crescita abnorme dei NEET, i giovani che non studiano e non lavorano; rispetto a questo indicatore, che è stato indicato come la misura principale dello spreco del capitale umano delle nuove generazioni, l'Italia ha raggiunto le vette più elevate tra i Paesi sviluppati. Il nostro Paese è

tra i peggiori produttori in Europa di inattività giovanile, di spreco delle capacità e delle potenzialità delle nuove generazioni.
L'Italia è, quindi, uno dei paesi che maggiormente escludono, in termini non solo produttivi ma anche di produzione di benessere, le nuove generazioni e delude la loro voglia di essere attive. È il Paese più grande in termini di produzione di frustrazione della volontà dei giovani di essere protagonisti dei processi di generazione di benessere nel loro tempo, con il rischio che ciò possa essere interiorizzato passivamente dai giovani, che in qualche modo poi si trovano rassegnati in questo ruolo di esclusi.

3. Non sappiamo quali lavori tradizionali non ci saranno più e quali nuovi lavori potranno esserci; tuttavia, esiste la consapevolezza che le *life skill* saranno un elemento fondamentale e cruciale, delle quali è necessario dotare le nuove generazioni. Oltre alle competenze di base, a quelle tecniche e quelle digitali, servono competenze trasversali che consentano non solo di fornire uno strumento, ma anche di produrre benessere e costruire valore. Pertanto, si ritiene importante non solo l'utilizzo dello strumento, ma anche il fine del suo utilizzo, ovvero un miglioramento della propria condizione e della capacità di produrre valore e benessere. L'apprendere ad apprendere, l'apertura mentale, l'intraprendenza, la versatilità, il saper sperimentare e imparare dai propri fallimenti, il mettersi in gioco continuamente devono essere dotazioni in capo ai giovani a prescindere dalla tipologia di lavoro che andranno a fare. Il sistema d'istruzione italiano è carente nell'affrontare questo tipo di esigenza: si tratta di un sistema molto basato sul successo scolastico (ovvero sul voto) piuttosto che sul successo formativo, che significa anche imparare dalla frustrazione di aver preso un brutto voto, e mettersi in gioco per provare a migliorarsi progressivamente. Il *gap* tra un sistema nozionistico, che fornisce delle conoscenze ma che è rimasto indietro rispetto alla trasmissione di competenze *soft* e trasversali, i giovani ce l'hanno ben chiaro.
Un'ulteriore ricerca analizza come su tutte le dimensio-

ni delle competenze trasversali esista un forte divario tra quello che i giovani hanno acquisito all'interno delle classi scolastiche, quello che invece vorrebbero possedere in termini di competenze e quello che sarà loro effettivamente utile, sia nel mondo del lavoro che nella vita. Ci sono, inoltre, degli elementi di criticità che dovrebbero far riflettere, come, ad esempio, l'abilità di essere *leader* che viene indicata sempre per ultima sia come percezione dell'importanza di tale competenza da parte dei giovani sia rispetto a quanto questa competenza venga aiutata a essere sviluppata (figura 1).

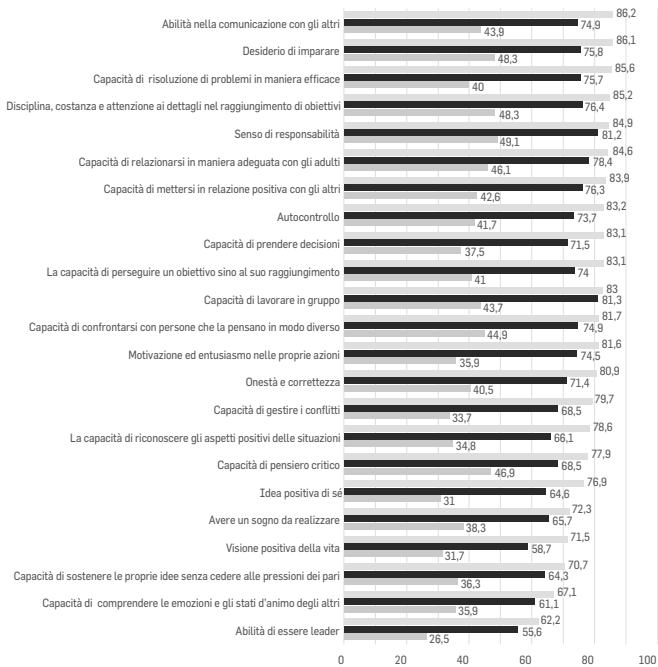


Fig. 1 – *Soft skill* fornite dalla scuola e quelle ritenute utili per il lavoro

Fonte: ricerca Istituto Toniolo - McDonald's

Se si vuole educare le nuove generazioni affinché siano in grado non solo di scegliere, ma di decidere, è necessario aiutare a sviluppare questo tipo di competenze con responsabilità e consapevolezza, ma anche a riconoscere il valore di alcune competenze che attualmente i giovani ritengono poco utili, come appunto l'abilità di essere *leader*. Si tratta di un aspetto fondamentale che se non potenziamo rischia poi di produrre una fragilità che rimarrà permanente nei giovani stessi. Questo lo vediamo anche oggettivamente quando confrontiamo le competenze dei NEET con le competenze di chi è incluso nei processi lavorativi: anche qui, su tutte le dimensioni, c'è uno scarto molto rilevante delle competenze trasversali. Quello che maggiormente è predittivo nella possibilità di essere lavoratore o di essere NEET è la dotazione di questo tipo di competenze. Tale divario non solo rischia di essere selettivo nella possibilità poi di trovarsi escluso, ma più si è esclusi, più queste competenze si deteriorano e più diventa difficile poi rimettersi in gioco. Quindi queste competenze sono fondamentali perché di fatto innescano il circolo virtuoso di imparare e fare. Ed è in questo circolo virtuoso che si impara, ci si mette in gioco e si ritorna ad imparare per fare ancora meglio. Ma ha bisogno di contesti adeguati per poter essere sviluppato e per poter essere rafforzato come processo. Difficilmente lo si riesce a fare a scuola, difficilmente lo si riesce a fare all'interno delle aziende; si ha bisogno di contesti in cui si è liberi di provare, di vedere i risultati e poi di riprovare: il servizio civile e il volontariato sono palestre sicuramente fondamentali in questo senso.

4. Un ulteriore elemento di cui si è a conoscenza e su cui l'Italia è abbastanza debole è che la "f" di *futuro* va combinata non solo con la "f" di *formazione* e la "f" di *fare*, ma anche con la "f" di *fiducia*. Senza fiducia non si riesce ad avere quell'energia positiva che consente il riscatto e permette di provarci nonostante tutto. Il grafico (figura 2), che riporta i livelli di fiducia nelle varie istituzioni forniti dai giovani delle nuove generazioni, mostra come i valori più alti siano dati alla ricerca scientifica e

al volontariato. Queste due voci rappresentano per i giovani la possibilità di essere protagonisti del proprio tempo aprendosi al futuro, al nuovo e agli altri, non in modo scontato ma abbinando ad essi inclusione e partecipazione. All'opposto, ovvero dove si verificano i livelli più bassi di fiducia, si trova la classe dirigente, cioè la politica. È però necessario mettere assieme le voci in alto e quelle in basso, perché senza la politica si può solo agire in difesa e non rendere sistema un modello di innovazione inclusiva e di protagonismo sociale positivo.

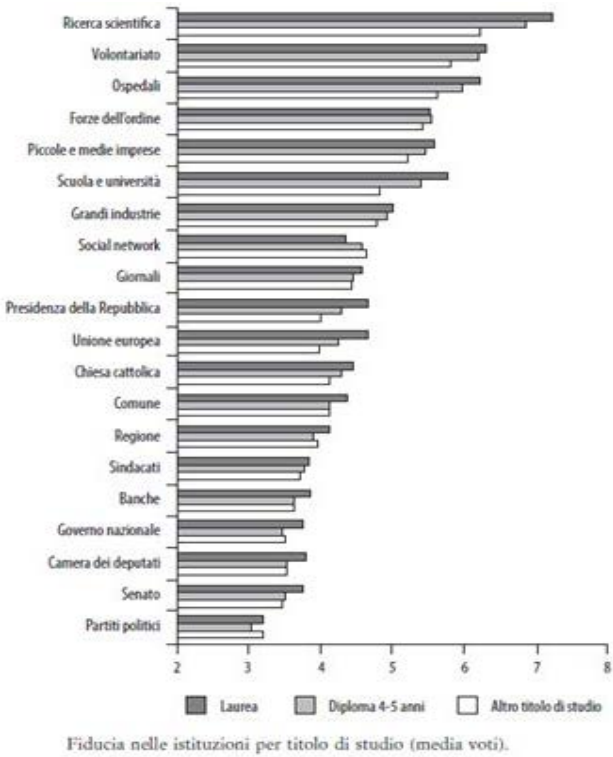


Fig. 2 – Fiducia nelle istituzioni per titolo di studio (media voti da 1 a 10)

Fonte: Osservatorio Giovani dell'Istituto Toniolo (2018)

5. Ma la cosa più importante che sappiamo del futuro è come noi lo desideriamo. Questo richiama la necessità di costruire e condividere un'idea di futuro possibile e desiderato, progettualmente realizzabile. Attualmente in Italia questo elemento è molto debole. Ciò porta con sé il rischio che le nuove generazioni non riescano a sviluppare la capacità di decisione sul loro percorso di vita e sulle loro scelte individuali e collettive. Ed è palese nella situazione in cui i giovani si trovano oggi: nel *Rapporto Giovani*, emerge chiaramente come si stiano vincolando i giovani in difesa rispetto alle trasformazioni del proprio tempo. Tra i fattori che possono ridurre la possibilità di lavoro, infatti, i giovani indicano per il 52,5% la concorrenza degli immigrati, per il 61,3% l'impatto delle nuove tecnologie e per il 73,8% la lunga permanenza dei lavoratori maturi che creano uno scompenso rispetto all'entrata dei nuovi lavoratori. Questa percezione va sfatata, dobbiamo aiutare i giovani a spostarsi in attacco. Per vincere le sfide di questo secolo bisogna formare giovani che non abbiamo il timore della concorrenza di un immigrato, di un robot o di un lavoratore anziano. Se si formano giovani che hanno questi timori non sarà possibile vincere alcuna sfida positiva in coerenza con le grandi trasformazioni di questo secolo. I giovani devono poter vedere questi cambiamenti non come minaccia al rischio individuale del lavoro che manca, ma come alleati concreti ed effettivi, nella possibilità di crescere e di far crescere le opportunità di uno sviluppo che crea benessere condiviso. Ciò può avvenire, tuttavia, solo se il Paese decide di dare un ruolo diverso alle nuove generazioni rispetto a quello dato finora; un ruolo centrale, non solo nell'innovazione dei processi, dei prodotti e dei servizi, ma prima di tutto nella progettazione di un modello di Paese che crei valore aprendosi al nuovo. Serve quindi una combinazione al rialzo tra tecnologia possibile e antropologia disponibile. Tutto ciò che aumenta le capacità di essere e fare delle nuove generazioni va favorito e incentivato, perché questa è l'unica certezza che porta verso un futuro migliore.

STRUTTURA E PROFILI DEL SETTORE NON PROFIT

Caterina Viviano, *Dirigente Servizio Registri statistici sulle unità economiche, Istat*

Massimo Lori, *Responsabile Registro Statistico delle Istituzioni Non Profit, Istat*

Per illustrare l'aggiornamento all'anno 2016 relativo alle principali informazioni sui dati di struttura delle INP la presentazione di articola in due parti: nella prima parte saranno illustrati i risultati, ovvero i numeri, che sono stati ottenuti dal Registro statistico; nella seconda parte verrà spiegato che cos'è il registro statistico delle INP in termini di contenuti informativi che saranno diffusi anche a livello di dati puntuali, infine saranno fatte alcune considerazioni conclusive sugli sviluppi futuri. La diffusione dell'aggiornamento all'anno 2016 si inserisce nell'ambito della cd. strategia dei Censimenti Permanenti di Istat, il cui scopo è quello di produrre informazioni (di struttura, composizione e occupazione delle unità economiche) su base annuale utilizzando dati ottenuti esclusivamente dai registri statistici basati su fonti amministrative e statistiche integrate. Un ulteriore scopo è quello di aggiornare le informazioni periodicamente – nel caso delle INP le rilevazioni sono fatte su base triennale – con delle rilevazioni di natura campionaria. Il rimando è a indagini multiscopo che periodicamente aggiornano informazioni qualitative su base campionaria, mentre i dati completi (censuari) sono aggiornati dai dati del registro.

In termini di numerosità delle istituzioni per numero di dipendenti, si nota che il settore non profit ha continuato a svilupparsi con tassi di crescita abbastanza costanti. Nel 2016 il numero di istituzioni attive è pari a 343.432 e il numero dei dipendenti, nel dicembre del 2016, è risultato pari a 812.706. Rispetto al 2015, risultati del primo Censi-

mento Permanente delle INP, si rileva un tasso di crescita del 2,1% per quanto riguarda le istituzioni e del 3,1% per quanto riguarda i dipendenti. Osservando il rapporto di incidenza, per avere una misura della rilevanza di questo settore rispetto al settore delle imprese dell'industria e dei servizi, si evidenzia che il rapporto in percentuale dal 2001 al 2016 (quelli del 2001 e del 2011 erano dei censimenti tradizionali) sia andato aumentando (figura 1): se nel 2001 avevamo un peso del settore non profit in termini di INP rispetto a 100 imprese pari a 5,8, nel 2016 è di 7,8. L'aumento è stato maggiore soprattutto in termini di dipendenti: da 4,8 nel 2001 è diventato 6,9 nel 2016. Quindi c'è un trend di crescita o di maggiore peso di questo settore rispetto a quello che è normalmente il settore delle imprese.

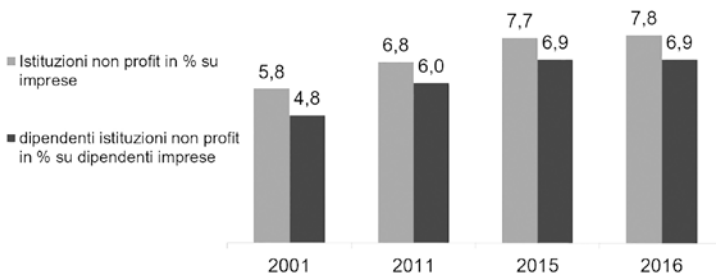


Fig. 1 – Il settore non profit. Istituzioni e dipendenti sulle imprese (dati percentuali). Anni 2001-2016

Fonte: Istat (2018)

Relativamente agli elementi di struttura, in particolare alla diffusione territoriale, le INP sono aumentate pressoché in tutte le ripartizioni territoriali. Si conferma il *trend* secondo cui oltre il 50% delle istituzioni – e poco più dei dipendenti – è collocata nelle ripartizioni del Nord, mentre al Sud e nelle Isole si registra sempre una quota minore. In termini di incidenza del numero di INP ogni 10 mila abitanti, anche in questo caso c'è una concentrazione so-

prattutto nelle regioni del Nord-Est, dove ci sono oltre 68 istituzioni ogni 10 mila abitanti. Tra le regioni del Nord-Est sono sempre le provincie autonome di Trento e Bolzano, la Valle d'Aosta, ma anche Toscana, Marche e Umbria ad avere dei rapporti più elevati rispetto alla media nazionale, mentre il Sud fa registrare ancora un'incidenza minore rispetto alla media nazionale. In generale, nel biennio 2015-2016 si rileva un incremento delle INP nelle ripartizioni del Nord-Ovest, con un +3,3%, e al Sud, dove aumentano in misura maggiore anche i dipendenti. A dimostrazione di una crescita nonostante il numero delle istituzioni sia inferiore rispetto alla media nazionale.
Rispetto alla forma giuridica, le INP aumentano con riferimento a tutte le tipologie esistenti. Anche nel 2016, l'associazione è la forma giuridica più diffusa nell'85,1% dei casi delle INP come tipologia giuridica, seguita dalla categoria "Altre forme giuridiche" che ricomprende gli enti ecclesiastici, le società sportive dilettantistiche e i comitati, che pesano per l'8,2%. Seguono le cooperative sociali – 4,5% - e le fondazioni – 2,2% (figura 2).

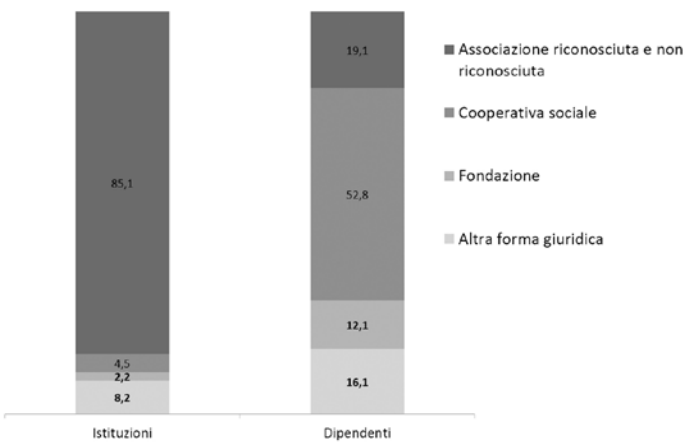


Fig. 2 – Istituzioni non profit e dipendenti per forma giuridica. Anno 2016

Fonte: Istat (2018)

Dal punto di vista del peso dei dipendenti, la composizione è differente: com'è tipico delle INP, la presenza di dipendenti è maggiore nelle cooperative sociali e nelle fondazioni. Le cooperative, infatti, raccolgono il 52,8% del totale dei dipendenti, mentre le altre forme, invece, fanno registrare quote minori.
In termini di crescita, anche se su base annua, le forme giuridiche che crescono di più tra il 2015 e il 2016 sono le fondazioni, con un +16,4%, accompagnato da una crescita dei dipendenti del +10,3%. L'unica forma che presenta una lieve flessione in termini di numero di istituzioni è quella delle cooperative sociali che, tuttavia, al contempo cresce in termini di numero di dipendenti. Nel caso delle cooperative sociali c'è, quindi, una forma di ristrutturazione del settore, che si conferma complessivamente in crescita, mentre sulle fondazioni possono incidere effetti di riclassificazioni adottate all'interno dei registri (ad esempio, la riclassificazione tra le INP delle fondazioni a partecipazione pubblica, che non sono classificabili nel settore pubblico).
Anche con riferimento ai settori di attività la composizione permane abbastanza stabile in termini di numero di istituzioni (figura 3).

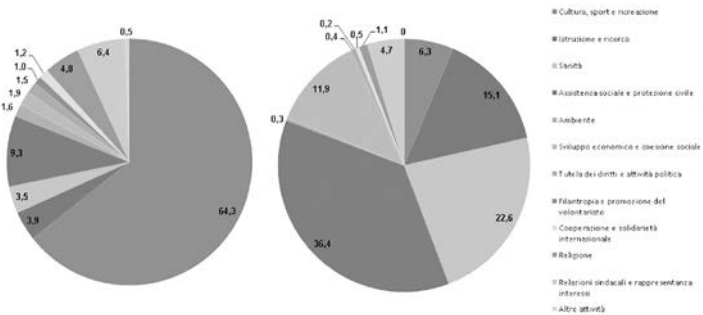


Fig. 3 – Istituzioni non profit e dipendenti per settore di attività. Anno 2016

Fonte: Istat (2018)

Il settore "Cultura, sport e ricreazione" raccoglie quasi 2/3 di tutte le unità, mentre seguono con il 9,3% i settori "Assistenza sociale e protezione civile" e quello "Relazioni sindacali" con il 6,4%. Anche in questo caso, osservando la ripartizione dei dipendenti, il 36,4% dei lavoratori ricade nell'ambito "Assistenza sociale e protezione civile", il 22,6% in quello della "Sanità", il 15,1% in quello dell'"Istruzione". Questa distribuzione è legata alla composizione, anche in termini di forma giuridica: in questi settori ricadono più cooperative sociali e più fondazioni, che hanno quindi più dipendenti.
Nel biennio 2015-2016, i settori che crescono maggiormente sono quelli legati alla religione – con +14,4% in termini di unità e +28,2% in termini di numero di dipendenti – quello dell'ambiente – con +6,2% in termini di istituzioni – e quelli delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi – con +5,8% in termini di numero di istituzioni. Il settore in cui si evidenzia maggiormente questo elemento di crescita risente di alcuni effetti di riclassificazione interna al settore stesso, poiché tra il 2015 e il 2016 Istat ha adottato delle piccole innovazioni – modifiche di classificazione – per cui alcune strutture che svolgono attività di carattere socio-sanitario, seppure pre-esistenti, sono state assimilate al settore della religione in virtù dell'attività istituzionale prevalente che viene svolta da tali strutture. Altrettanto rilevante è la crescita del 4,2% dei settori "Sanità" e "Assistenza sociale", poiché riguarda settori numericamente rilevanti. In questo caso, la crescita è collegata anche alla componente di cooperative sociali e fondazioni che operano nei suddetti ambiti di attività. Osservando, invece, il lato dei settori in diminuzione, l'unico elemento anomalo che emerge è quello della decrescita in termini di istituzioni del -0,3% di "Sviluppo economico e coesione sociale", con una crescita degli occupati del 4,4%, settore in cui si concentrano le cooperative sociali. Si assiste, in tal senso, a una riduzione in termini di numerosità delle unità, ma a una crescita in termini di dimensione.
Analizzando la composizione dei dipendenti delle INP per genere, emerge molto nettamente come le donne rappre-

sentano circa il 71,9% dei dipendenti. Stratificando il dato per settore di attività ciò è particolarmente evidente nei settori "Assistenza e ricerca" e "Assistenza sociale e protezione civile", dove 4 dipendenti su 5 sono donne. L'unico settore in cui c'è una lieve maggioranza di uomini è "Sviluppo economico e coesione sociale". Analizzando la composizione per genere rispetto all'inquadramento professionale, emerge come in ambito dirigenziale si evidenzia la presenza di una forte componente maschile, mentre la componente femminile è maggiormente concentrata nel livello degli impiegati. Un'ulteriore informazione di rilievo che impatta sulle caratteristiche del dipendente è il livello di istruzione ottenuto. Il livello di istruzione più elevato si riscontra nel settore "Cooperazione e solidarietà internazionale", quello meno elevato nel settore "Sviluppo economico e coesione sociale" (figura 4).

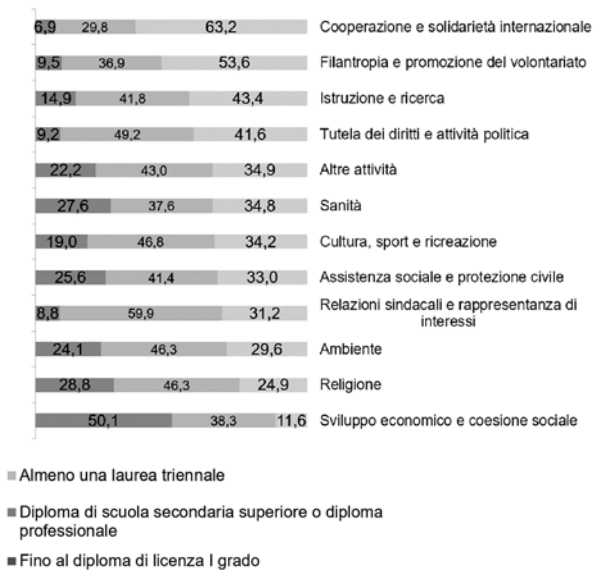


Fig. 4 – Caratteristiche dei dipendenti. Livello di istruzione. Anno 2016

Fonte: Istat (2018)

Osservando, invece, la classificazione per forma giuridica, non si evidenzia una sostanziale differenza, se non un livello più elevato di istruzione per ciò che riguarda le fondazioni.
Una caratteristica interessante riguarda i beneficiari di sgravi contributivi. Le politiche attive del lavoro hanno individuato delle misure tali che le istituzioni, così come le imprese, nell'assunzione di determinate categorie di lavoratori hanno diritto a degli sgravi contributivi, che vengono modificati nel corso degli anni e classificati in base alla popolazione target di beneficiari, che sono: i giovani, le fasce deboli, i disoccupati, i beneficiari di ammortizzatori sociali. Il 5% dei dipendenti delle INP beneficia degli sgravi contributivi; tale percentuale è esattamente la stessa anche nel caso delle imprese, che numericamente sono molte di più. Inoltre, la tipologia di sgravi interessa per il 70,8% le cd. fasce deboli, in cui sono incluse categorie quali disabili, disoccupati *over* 50 e donne svantaggiate, per il 20,2% i disoccupati o i beneficiari di ammortizzatori sociali e per il 9% i giovani, soprattutto in apprendistato. Classificando i dati per dimensione dell'istituzione e per tipo di forma giuridica, emerge come gli sgravi contributivi vengano utilizzati maggiormente da istituzioni di più grandi dimensioni. Il 94,3% delle fasce deboli afferisce alle cooperative sociali.
Infine, da un confronto delle principali risultanze delle INP rispetto alle imprese di industria e servizi, emerge un dato interessante, soprattutto da un punto di vista demografico, che è quello secondo cui il settore non profit presenta una componente femminile ben più marcata (figura 5). Inoltre, il livello di istruzione è mediamente più elevato: il 31,2% dei dipendenti del settore non profit, rispetto al 14,6% dei dipendenti delle imprese dell'industria e dei servizi, ha una laurea almeno triennale. Dal punto di vista di forme di contratto e di tempo di lavoro, nel settore non profit vi sono più dipendenti con contratti part time – il 51,8% contro il 28,1% - mentre vi è una componente più bassa rispetto alle imprese di lavoratori con un contratto a tempo indeterminato.

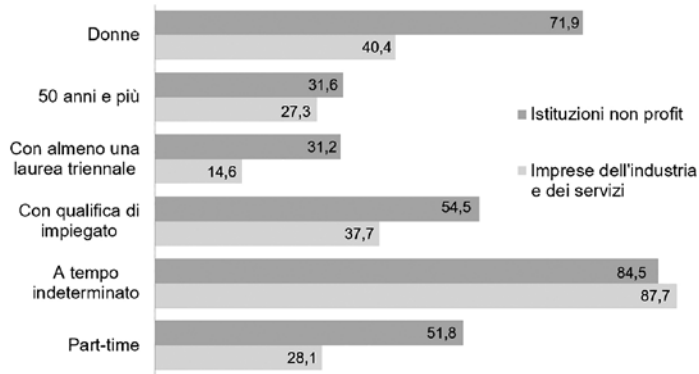


Fig. 5 – Caratteristiche dei dipendenti. Confronto INP e imprese dell'industria e dei servizi

Fonte: Istat (2018)

Il Registro delle INP, nell'ambito del registro delle unità economiche, rappresenta una sottopopolazione, ossia una tipologia di unità. Il regolamento europeo in tema di registri n. 177/2008 consiglia agli Stati di utilizzare dati amministrativi relativamente a tutti i settori: imprese, aziende agricole, istituzioni pubbliche e INP. Le definizioni utilizzate sono quelle statistiche adottate nel SEC e nell'*Handbook of Non-Profit Institutions,* che vanno necessariamente trasformate in criteri operativi per poter procedere con le misurazioni.

Rispetto ad altri registri, il Registro delle INP è quello che utilizza il maggior numero di fonti; ciò indica una grande frammentazione da un punto di vista di fonti amministrative disponibili. Oltre i dati amministrativi per le classificazioni delle unità è importante utilizzare anche il registro delle imprese; ad esempio, infatti, le cooperative sociali sono classificate anche in quest'ultimo registro poiché facenti parte del settore "*market*". Viene, inoltre, utilizzato il registro ASIA-Occupazione, da cui su evincono i dati relativi a genere, classe di età, titolo di studio, ecc. dei dipendenti. Si tratta di un registro struttura LEED che mostra tutte le singole relazioni e i rapporti di lavoro tra le

unità e i lavoratori, con informazioni anche sul tipo di lavoro che viene svolto. Sinteticamente il processo integra, identifica e stima i caratteri su base annuale. Un esempio è la stima dello stato di attività; Istat misura le INP attive secondo dei criteri statistici, quindi criteri in cui vengono utilizzate informazioni provenienti dal campo – cioè informazioni di cessazione piuttosto che di attività – ma anche dai modelli fiscali. Tuttavia, a fronte della volatilità dei dati amministrativi si utilizzano delle tecniche statistiche e, quindi, dei modelli probabilistici. Il contenuto informativo è quello tipico dei registri: variabili identificative, di localizzazione, di stratificazione (quali l'attività economica, la forma giuridica e la misura dimensionale), demografiche sugli anni di costituzione o di cessazione e poi variabili occupazionali.

In conclusione è possibile affermare che la classificazione delle unità istituzionali nel non profit si scontra con le difficoltà legate al fatto che tali istituzioni hanno dei confini che progressivamente si sfumano verso il settore delle imprese – ad esempio, le società sportive e dilettantistiche oltre che le cooperative (sociali o non sociali) – e verso il settore delle istituzioni pubbliche, in cui il senso della classificazione viene dato dalla misura del controllo pubblico piuttosto che dal controllo privato. Inoltre, si tratta di un settore basato sulla presenza dei volontari e attualmente Istat non possiede fonti su questa tipologia di risorse umane che possano alimentare correntemente il Registro. Negli sviluppi futuri si attende l'avvio del Registro Unico Nazionale del Terzo settore, che aiuterà a superare i problemi derivanti dalla frammentazione dei contenuti, alimentando il cd. sistema integrato dei registri.

I PROFILI DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT

Sabrina Stoppiello, Stefania Della Queva
ISTAT - Direzione Centrale per le Statistiche Economiche

L'analisi ha l'obiettivo di delineare i profili delle INP italiane in relazione alle loro caratteristiche peculiari, sulla base dei principali risultati del Censimento Permanente delle INP condotto nel 2016 e avente come anno di riferimento il 2015. L'analisi multivariata ha permesso di sintetizzare le informazioni disponibili e di individuare particolari tipologie di INP. Le variabili considerate nell'analisi sono relative all'assetto istituzionale – quindi alla forma giuridica – all'attività prevalente, alle dimensioni in termini di risorse umane – lavoratori retribuiti, da un lato, volontari, dall'altro – e di risorse economiche. Sono state prese in considerazione, inoltre, altre caratteristiche che connotano meglio l'attività svolta dalle istituzioni: l'orientamento mutualistico o solidaristico, le finalità, la fascia di età dell'utenza, le relazioni e le reti che strutturano col territorio e le modalità di raccolta fondi.
La *cluster analysis* ha permesso di evidenziare sei gruppi di INP distinti, innanzitutto, per quello che è il settore di attività prevalente. Il primo gruppo è il cd. "non profit mutualistico" e raccoglie il 72,6% delle INP italiane, ovvero circa 244 mila unità. La componente mutualistica, costituita da associazioni attive soprattutto nei settori "Cultura, sport e ricreazione" e "Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi", costituisce la componente tradizionale del settore non profit italiano. In entrambi i casi (settori), le INP presenti nel gruppo rappresentano la quasi totalità delle unità attive nei due settori sovramenzionati. Inoltre, nella maggior parte dei casi, non hanno finalità legate al supporto di soggetti deboli o svantaggiati bensì l'orientamento è quello della realizzazione di bisogni di espressione di socializzazione,

da un lato, e di tutela di interessi, dall'altro. Le dimensioni economiche di queste istituzioni sono abbastanza contenute: in generale non impiegano lavoratori retribuiti e lavorano attraverso l'apporto di un numero contenuto di volontari; l'utenza è composta prevalentemente da giovani e da adulti. Tali INP sono ancora "poco aperte" all'esterno: non attuano, infatti, strategie di raccolta fondi e solo in piccola parte coinvolgono i propri *stakeholder* nella progettazione e nella valutazione delle proprie attività. Interessante rilevare che nell'ambito del gruppo e, in particolare, nell'ambito del settore delle organizzazioni culturali, emerge una componente significativa di organizzazioni che si occupano di cura di beni collettivi. Ne fanno parte 78 mila INP e rappresentano circa il 75% delle unità che hanno indicato tale finalità.
Il secondo gruppo, in termini numerici, è costituito dalle INP che si occupano di "assistenza sociale e protezione civile". Rappresentano il 10% delle INP italiane, sono di pubblica utilità e hanno come finalità tradizionalmente il sostegno ai soggetti deboli e contestualmente la promozione e la tutela dei diritti. Tali INP sono prevalentemente cooperative sociali – pari al 43% del gruppo stesso – e evidenziano una struttura organizzativa abbastanza complessa: presentano numerosi lavoratori retribuiti, mobilitano molti volontari e dispongono di risorse economiche ingenti. L'utenza è costituita prevalentemente da anziani e da minori. In questo gruppo si rilevano le organizzazioni più dinamiche del settore: attuano diverse strategie di raccolta fondi – tramite appelli su mezzi di comunicazioni di massa e attraverso siti, ma anche tramite l'organizzazione di eventi, la vendita di prodotti e il contatto diretto con soggetti – e coinvolgono i loro *stakeholder* in diversi aspetti delle proprie attività. Nell'80% dei casi, infatti, gli *stakeholder* vengono coinvolti in attività di consultazione e di progettazione e nel 60% dei casi partecipano attivamente al finanziamento delle attività.
Il terzo gruppo, sempre in termini numerici, è costituito dal "non profit religioso", componente anch'essa tradizionalmente presente nel settore non profit italiano. So-

no classificate nel gruppo tutte le INP aventi come attività prevalente la religione, ma che svolgono anche attività di carattere sociale, che rappresentano l'84% all'interno del gruppo stesso. Sono di pubblica utilità, hanno come finalità il supporto a soggetti deboli o svantaggiati, ma non hanno una fascia di utenza prevalente. Elemento di rilievo è costituito dalle dimensioni economiche molto rilevanti di tali istituzioni (in termini di entrate). Raccolgono fondi soprattutto attraverso il contatto diretto, ma anche attraverso la realizzazione di eventi e la vendita di prodotti; infine, strutturano delle buone relazioni con gli *stakeholder,* che coinvolgono prevalentemente nella fase di consultazione per la definizione delle attività.
Il quarto gruppo aggrega tutte le INP attive nel settore "istruzione e ricerca", che sono di pubblica utilità – in quanto sono orientate alla collettività in generale – e operano prevalentemente senza volontari. Sono caratterizzate da dimensioni abbastanza rilevanti, sia in termini di lavoratori retribuiti che di risorse economiche: il 35% delle unità presenti nel gruppo ha da 1 a 9 lavoratori retribuiti, il 33% ha entrate comprese tra 250 mila e 500 mila euro e il 15% ha entrate superiori a 500 mila euro. In questo gruppo si distingue in maniera abbastanza netta la componente orientata alla ricerca. Dall'analisi dei dati infatti emerge una distinzione chiara fra le istituzioni che fanno istruzione e le istituzioni che, invece, sono orientate alla ricerca. Le seconde si caratterizzano infatti per avere come finalità la promozione e la tutela dei diritti e il sostegno ai soggetti deboli, per avere relazioni significative con gli *stakeholder* – che vengono coinvolti a vario titolo nelle attività – e per attuare differenti strategie di raccolta fondi (tramite appelli su mezzi di comunicazioni di massa e siti, realizzazione di eventi e vendita di prodotti).
Il quinto gruppo è costituito dalle INP che operano nel settore "sanitario". Anche in questo caso, una buona parte (80%) delle istituzioni che operano nel settore sono classificate dall'analisi in questo gruppo. Hanno un orientamento di carattere solidaristico e – come le istituzioni che svolgono attività di assistenza sociale – hanno una

struttura organizzativa complessa e dimensioni ampie, in termini sia di risorse umane che economiche. Sono orientate al sostegno dei soggetti deboli e in parte la loro utenza è costituita da anziani. Hanno delle buone relazioni con gli *stakeholder* e sono abbastanza dinamiche anche in relazione alle strategie di raccolta fondi adottate.
Infine, il sesto gruppo è il "non profit dello sviluppo economico e della coesione sociale". Rappresenta il 3% delle INP (circa 9 mila), è costituito nel 61% dei casi da cooperative sociali, abbastanza consistenti rispetto alle dimensioni economiche e ai lavoratori retribuiti che impiegano. Infatti, in questo gruppo è presente il 28% delle istituzioni che hanno dimensioni medio-grandi e il 16% delle istituzioni che hanno dimensioni molto consistenti. Sono di pubblica utilità, hanno come finalità il sostegno ai soggetti deboli ma si orientano anche alla tutela e alla promozione dei diritti e alla cura dei beni collettivi. Raccolgono fondi attraverso mezzi di comunicazione di massa e/o prevalentemente contatto diretto e strutturano relazioni significative con diverse categorie di *stakeholder*, che non sono coinvolti tanto per il finanziamento, quanto per la consultazione nella definizione e nella progettazione delle attività delle istituzioni stesse.
Le informazioni confermano in parte alcuni dati già rilevati attraverso il Censimento del 2011. Tuttavia la presente analisi evidenzia anche elementi innovativi laddove vengono illustrate delle tendenze emergenti, che possono essere legate a nuovi bisogni e a nuovi ambiti d'azione, e allo stesso tempo eventuali cambiamenti organizzativi e strutturali delle istituzioni che esistono già da diversi anni.

SESSIONE POMERIDIANA

-

SIGNIFICATI E PRODUZIONE DEL VALORE SOCIALE NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

ETICA UMANA, INTELLIGENZA ARTIFICIALE[9]

Marco Dotti, *Università di Pavia – VITA*

Etica umana e intelligenza artificiali sono due ambiti che non possono essere confusi tra loro. All'interno dell'espressione "intelligenza artificiale" si intendono molte cose: non è necessario entrare troppo dentro a tale espressione; ciò che conta è il fine pratico della tecnologia avanzata in quanto legato alla dimensione umana della sua applicazione. Il fattore umano all'interno di tutto ciò che viene classificato come intelligenza artificiale, robotica, industria 4.0, è il perno e, qualora non lo sia, è un problema e diventa tale nel momento in cui si assume la tecnologia in maniera superficiale, come uno strumento che possiamo orientare al punto A o al punto B, verso il bene o verso il male. Un grande filosofo francese, Jacques Ellul, che già a partire dagli anni '50 – lui era molto critico rispetto a tutto ciò che era il sistema tecnico – diceva che la tecnologia non poteva essere il "bisturi del chirurgo". Oggi la tecnologia è soprattutto un ambiente, un contesto all'interno del quale anche i vecchi strumenti cambiano di destinazione, di senso. Quindi, soprattutto con le tecnologie avanzate (Ellul scriveva all'albore dell'informatica, della cibernetica, dei primi *microchip*) e che auto-apprende (*deep learning machine*, reti neurali, ecc.) non è solo il frutto della precedente tecnologia che ha subito un'accelerazione, ma si tratta di una mutazione qualitativa. Anche quando fosse solo una mutazione qualitativa, oltre un certo limite la quantità diventa qualità: esiste questo salto di evoluzione.

Considerare la tecnologia come un ambiente, un contesto, impone una riflessione etica che supera le vecchie etiche, che non funzionano più rispetto alla mutazione del

[9] Testo non rivisto dal relatore.

contesto che è in atto, poiché parlano un altro linguaggio: quello della volontà, dell'intenzione, dell'usare bene una cosa anziché usarla per il male. Ma davanti all'intelligenza artificiale, alle macchine che auto-apprendono, ad una programmazione algoritmica, dove lo stesso programmatore non sa quali sono gli effetti della sua programmazione, le vecchie etiche non funzionano. Può funzionare solo quella che si può chiamare "etica del rischio", utilizzata spesso in termini di catastrofi ambientali o militari. Senza andare nell'apocalittica, dobbiamo dire che è necessario fare riferimento ad altre etiche: quali siano è il problema che ci poniamo oggi. Il punto chiave è chi deve porsi il problema collettivamente. È necessario creare un contesto ambientale tecnologico – cioè ridefinire il quadro all'interno del quale operiamo e ragioniamo – che sia orientato al *bene comune*. Chiaramente questa è un'etica "problematica", cioè assume dentro di sé il problema. Samuel Beckett diceva "*Mi piacciono le vecchie domande. Ah, le vecchie domande, ah…. le vecchie, belle risposte!*". Aristotele, né la *Politica,* diceva "*Se ogni strumento riuscisse a compiere la sua funzione o dietro un comando o prevedendolo in anticipo, come si dice delle statue di Dedalo o dei tripodi di Efesto… e le spole tessessero da sé e i plettri toccassero la cetra, i capi artigiani non avrebbero davvero bisogno di subordinati, né i padroni di schiavi".* La cultura tecnica – soprattutto in Occidente – è alla base della cultura: se ogni strumento riuscisse a compiere la sua funzione o dietro un comando, prevedendo in anticipo – come si dice facciano le statue di Dedalo o i tripodi di Efesto – non ci sarebbe più bisogno di "subordinati, né padroni di schiavi". Oggi, digitando su Google "intelligenza artificiale e musica" appaiono dai vecchi progetti di Brian Eno all'ultimo disco di Stromae, ai progetti della Sony – sia per comporre sinfonie, sia per eseguire, sia per modificare, sia per fare i dischi. Il problema si era già posto: era il vecchio problema degli automi, con cui la filosofia, la riflessione etica, si è sempre confrontata. La vecchia domanda esiste ancora, in un contesto che tuttavia l'ha mutata.
Una piccola definizione di automa è la seguente: automa

è un'espressione che oggi ricorre poco, ma fino a trent'anni fa ricorreva spesso nella sociologia industriale, quando si diceva che gli automi avrebbero sostituito i lavoratori. Pino Ferraris, un sindacalista e sociologo, disse "perché i fatti ci hanno svergognato?" e la sostituzione dei lavoratori non è avvenuta? Perché i costi della tecnologia a quel tempo non l'hanno permesso: oggi le cose sono cambiate. Nella definizione di automa c'è qualcosa di interessante, perché è vero che *automatos (*αὐτόματος*)* in greco significa che "si muove da sé", quindi c'è l'idea del movimento; tuttavia, quest'ultima mette immediatamente in relazione questo concetto con il lavoro, mettendo in moto tutta una serie di opposizioni: autonomia-eteronomia, libertà-necessità, naturale-artificiale. Tuttavia, dentro la radice di *αὐτόματος,* c'è il sanscrito *mata,* da cui deriva il latino *mens,* che significa mente, animato, intenzionalità. Anche se parliamo di tecnologia, di scenari tecnologici, di industria 4.0, il futuro che pensiamo deve essere un'archeologia del presente al tempo stesso: bisogna tenere a mente che si tratta di vecchie domande, perché se le reputassimo nuove ci faremmo prendere dai facili entusiasmi che ci trarrebbero in inganno.

Agli automi è stato sempre riconosciuto il movimento: secondo Aristotele, l'unico vero automa potrebbe essere Dio, perché è l'unico soggetto che ha in sé il principio di movimento. Nella storia della tecnologia, nella cultura che è intrisa di tecnologia, ci sono almeno 4 fasi: la prima è la cd. "fase muscolare", che corrisponde a quanto sostiene Aristotele, in cui si sostiene che se esistesse una macchina in grado di agire da sé non avrebbe più ragione di esistere l'operaio, ragionando in un rapporto uno a uno. È un soggetto sostituito da un altro "soggetto". C'è una seconda fase che ha avuto un grande sviluppo a partire dal Settecento fino all'Ottocento (con il cavallo a vapore) che è invece l'uno che sostituisce i molti, cioè il telaio che sostituisce una serie di tessitori. Ad una fase "muscolare" si succede una fase "dei motori". Una terza fase è quella degli anni Cinquanta, dove vengono inventati i calcolatori elettronici. In questa fase si comincia a ragionare,

da un lato, dei principi di calcolo elettronico e, dall'altro, di *feedback,* ovvero di retroazione; si assume, cioè, l'idea che la tecnica in qualche modo sia anche un fenomeno di retroazione. Il meccanismo viene sollecitato dall'azione del soggetto che lo innesca ma allo stesso tempo reagisce modificandone il comportamento iniziale. C'è poi una quarta fase, a partire dagli anni Ottanta, che è quella dell'intelligenza artificiale avanzata; quella in cui quella potenza di calcolo devia, ad un certo punto, in termini di velocità, diventando un'immane potenza di calcolo, un algoritmo. Questo è il punto chiave.
La vecchia tecnologia è una specie di paese a due dimensione; l'intelligenza artificiale di oggi ha fatto scoprire anche una terza e una quarta dimensione, generando un salto qualitativo che modifica le vecchie domande – che rimangono sullo sfondo come scenario culturale – ma al tempo stesso impone nuove risposte. Per affrontare la sfida al fattore umano posta dall'intelligenza artificiale bisogna quindi lavorare sul contesto. Tutto ciò che ha a che fare con la tecnologia non sta solo nell'uso o nel consumo, quanto piuttosto nel *design,* cioè nella capacità progettuale iniziale. Quando un soggetto oggi programma – un algoritmo, un sistema di intelligenza artificiale, ecc. – non è sufficiente dire che non sa cosa sta facendo, perché in realtà ne è consapevole: ciò che non conosce sono i fini della sua programmazione. La vecchia programmazione era consapevole di ciò che sarebbe stato l'esito della stessa azione. Oggi invece il sistema è radicalmente diverso, perché la macchina auto-apprende, si tende a dare autonomia alla macchina. In sede europea c'è un dibattito che non è conosciuto in Italia, dove ci sono *lobby* che stanno tentando di dare personalità giuridica per esempio a robot e sistemi di intelligenza artificiale. In un sistema dove viene sviluppata la discriminazione – ad esempio, nei sistemi giuridici (soprattutto di livello anglosassone, dove vige la questione del precedente, siccome nel precedente la maggior parte dei soggetti condannati per crimini di un certo tipo sono di colore, l'intelligenza artificiale nel momento in cui si confronta con un soggetto di colo-

re, a fronte delle prove portate ad evidenza da un giudice o l'avvocato o il procuratore, fa uno screening di massa sui dati precedente la macchina gli dice anche la probabilità che quello sia colpevole). Questo è un esempio ma ce ne sono tantissimi: i sistemi di lavoro, il sistema di reclutamento, il sistema di valutazione, ecc. Tutto questo è sfidante, per questo l'etica è problematica, perché sta nel mezzo e nel mezzo ci dovrebbe stare il Terzo settore, la società civile, i corpi intermedi.

Il paradosso è che si attribuisce alla macchina e al sistema di intelligenza artificiale la capacità di sussumere alle relazioni. Ad esempio, cercando su Google appaiono delle grosse cliniche italiane in cui si dice il numero di depressi, quanti sono quelli che vanno dallo psicoterapeuta *intra moenia,* ecc. Il più grosso gruppo clinico del Nord Italia ha adottato un *chat bot,* un sistema di risposta automatico: nel 1962 un soggetto realizzò un prototipo di *chat bot* che si chiamava Elisa, che riproduceva uno psicoterapeuta rogersiano (cioè di Carl Rogers, che ha scritto "La terapia incentrata sul paziente") ovvero che il paziente ha sempre ragione. L'obiettivo era quello di verificare il cd. "effetto Elisa", cioè non attribuiamo alla macchina un'intelligenza più grande di quella che realmente ha. La macchina non ha intelligenza, il sistema è complesso ma non ha intelligenza. È lì il punto etico su cui bisogna intervenire, altrimenti l'"effetto Elisa" diventa una sorta di trasposizione nel regno delle macchine della delega. Il paradosso è che la relazione è il punto in cui tutto il sistema della delega cade, perché un *chat bot* non può sostituire la relazione e l'empatia. I sistemi di intelligenza artificiale sono andati su due campi di sperimentazione: quelli di gioco e quelli di risposta, per rispondere più facilmente al soggetto che ti chiede aiuto.

Il problema è, secondo me, in termini sia di etica in generale che di etica specifica, cioè di quadro complessivo e completo nelle singole relazioni. Non lasciare invece delega sulla *disruption* delle relazioni; perché il Terzo settore è cruciale in questo? Perché si occupa tendenzialmente di quello: della sanità, della salute, dell'integrazione,

dell'inclusione. In Paesi avanzati, come Finlandia e Svezia, dove tutto questo è stato integrato all'interno di sistemi come case di riposo o case di cura, si sta tentando di fare un passo indietro nell'uso della relazione: ci sono studi che dimostrano che è aumentato il numero di suicidi nelle case di riposo laddove l'unica forma di relazione semiumana del soggetto era con uno schermo. Si è visto quindi che una maggiore efficienza rispetto a questi sistemi aveva però prodotto una minore consapevolezza: ora si sta tornando indietro. La sfida sul tema dell'etica generale è proprio quella che la prenda in mano il Terzo settore e la società civile e rafforzino essenzialmente il punto, ma non dal punto di vista moralistico – non è che questi sistemi non si possono usare, anzi, si devono usare, ma con la consapevolezza, dando il *frame,* il contesto, cioè quell'etica che è "*by design*". Il fattore umano è il perno di questa etica problematica, sia in termini generali che in termini particolari.

AI, ETICA ED ECONOMIA

Marcello Esposito, LIUC - Università Carlo Cattaneo

Ciò che distingue l'AI oggi dagli algoritmi del passato è forse l'interfaccia utente. I *neural network* venivano in passato utilizzati passando i dati alla "macchina" in formato tabellare e controllato affinché essa li analizzasse ed elaborasse delle previsioni. Nell'AI attuale gli algoritmi sottostanti sono sostanzialmente gli stessi, ma i dati vengono acquisiti dalla "macchina" attraverso un'interfaccia naturale. Al di là della difficoltà di programmare un'interfaccia naturale, il salto di qualità non è cosa da poco e apre interrogativi sulla capacità di auto-apprendimento della macchina se l'algoritmo viene lasciato libero di apprendere ed evolvere senza che un operatore debba prima preparare i dati.

Se un algoritmo che auto-apprende viene inserito in una macchina e consegnato ad un utilizzatore, dove finisce la responsabilità del programmatore e dove inizia quella dell'utilizzatore? L'AI deresponsabilizza entrambi? Si può arrivare addirittura a dare personalità giuridica all'algoritmo, alla macchina, che apprende e si evolve in maniera autonoma? Non è una questione da sottovalutare. Se avessero ragione i sostenitori della tesi della singolarità, arriverà il momento in cui non saremmo più in grado di distinguere dal tipo di interazione se si ha di fronte una macchina o un essere umano. Allora, forse bisognerà assegnare personalità giuridica anche alle "macchine" dotate di AI.

Comunque, prima di arrivare alla singolarità, è bene capire i limiti di queste nuove tecnologie per evitare di arrivare ad una prematura deresponsabilizzazione del programmatore e anche degli utilizzatori. Perché, per esempio, l'uso dei *big data* – che è un altro dei grandi elementi che contribuiscono a identificare quello che noi oggi chiamiamo AI – entra e orienta sempre di più le scelte politiche che vengono fatte. Qualche anno fa erano solo gli slogan

politici che venivano definiti in base all'analisi dei *big data* e alle risposte che si avevano sui *social*; oggi sono le stesse piattaforme politiche che vengono definite in base alla risposta che si ottiene dai *big data* e quindi dagli orientamenti che si riescono ad estrarre dai *social*. Il problema è che così si assume che gli algoritmi siano più "oggettivi" del programmatore che li ha programmati. Il che potrebbe anche essere vero se si analizza il mondo naturale, le fotografie ... ma se vengono analizzati dati sociali c'è qualcosa su cui bisognerebbe riflettere attentamente per capire le dinamiche attraverso cui si interpretano i bisogni.
Per lanciare un nuovo prodotto, che non sia un mero miglioramento di quello precedente, l'idea non può provenire dalla "rete": la risposta sarebbe una mera innovazione incrementale, non una innovazione radicale. Il pericolo "buono" in questa strategia è che vengano offerte soluzioni di breve periodo (che poi a lungo andare si riveleranno fallimentari) oppure che ci si uniformi al "gregge". Il pericolo "cattivo" è invece nello sfruttamento strategico di queste risposte da parte di chi l'intelligenza ce l'ha e la utilizza per manipolare i risultati dell'algoritmo.
C'è infatti differenza tra auto-apprendimento e auto-convincimento, ma i confini sono abbastanza labili e si prestano alla manipolazione. Facciamo un esempio. Un algoritmo che apprende acquisisce le mie preferenze attuali, riproponendo ad esempio articoli simili a quelli che ho acquistato o visualizzato in precedenza su Amazon. In questo modo si riduce il *set* di preferenze: è più una tecnica di autoconvincimento e rafforzamento delle preferenze attuali, piuttosto che una tecnica di apprendimento. Un restringimento che può essere utilizzato per la manipolazione delle persone stesse. Prendiamo un altro esempio tratto dal mondo della finanza. Se so che sul mercato sono presenti algoritmi di trading che analizzano in tempo reale le news e impartiscono immediatamente ordini di acquisto o di vendita in base all'interpretazione semantica del testo, è abbastanza facile ingannarli se si ha accesso alla fonte delle news. Si può infatti immettere una notizia falsa e correggerla poco dopo. L'algoritmo reagisce imme-

diatamente e quando arriva la correzione è ormai troppo tardi perché l'ordine parte in una frazione di secondo. Il problema è, quindi, legato al fatto di lasciare evolvere un algoritmo da solo, perché questo potrebbe essere ingannato da qualcuno che è in grado di comprendere le linee evolutive del suo cd. apprendimento e spingerlo poi in direzioni opposte rispetto a quelle originariamente desiderate dal programmatore.

Se stiamo parlando di andare in autonomia totale, siamo ancora lontanissimi – e non so se riusciremo mai – dal punto in cui un algoritmo è in grado di capire completamente il contesto sociale in cui si inserisce. Questo può accadere anche ai migliori programmatori, che d'altro canto sono anch'essi soggetti sociali. Ciò a cui bisogna prestare attenzione è se questi *bias* cognitivi siano idiosincratici oppure se siano strutturali e determinati culturalmente dal contesto in cui viene programmato un certo algoritmo.

Alcune implicazioni della confluenza tra AI e *social* (Twitter, Facebook, ecc.) sono oggi abbastanza ovvie e note: informazioni su vita privata, opinioni, stato di salute, ecc. Tutto è ormai disponibile e può essere elaborato per "profilare" una persona. Ma le persone nella vita "vera" sono fatte in un modo e su Facebook si comportano in un altro modo. Nel database che l'AI utilizza c'è una distorsione strutturale che non tiene conto del fatto che la nostra personalità è influenzata dal mezzo che stiamo utilizzando per esprimerci e rapportarci con gli altri. Poco male se l'effetto è solo sul costo di una polizza assicurativa, determinata dall'analisi delle abitudini di vita di una persona per come desunte dall'analisi dei suoi post. Ma ben altro discorso è se l'effetto si manifesta sulla probabilità di essere selezionato per la assunzione presso una certa azienda.

COMUNITÀ E COMMUNITY/CONDIVISIONE E COOPERAZIONE: RELAZIONI E AMBIVALENZE

INTERVENTO

Giuliano Poletti, già Ministro della Repubblica

Se c'è un valore da cui ripartire è che quello che tiene insieme parole chiave come fiducia, luogo, obiettivi comuni, valore aggiunto, appartenenza, tradizione, intergenerazionalità. Si tratta di tanti elementi che poi compongono un modo d'essere di una persona, una cultura, un pensiero. Si sa che all'interno di una situazione o di un contesto può esserci una predominanza di una di queste parole sulle altre, ma scavando un po', dietro la fiducia, si trova la condivisione – magari di una storia, di una cultura, di un luogo, di momenti di vita. Oggi si ha la possibilità meravigliosa e la sfida altrettanto complicata di non accettare l'idea secondo cui tecnologia, innovazione, l'AI vengano date senza poterle cambiare. Gli strumenti sono strumenti: un martello pianta un chiodo e schiaccia un dito. Non è il martello che decide se piantare il chiodo o schiacciare un dito: è chi ce l'ha in mano che decide come usarlo. Pertanto anche l'innovazione, la tecnologia, i *social* non sono destinati ad essere nella società in un certo modo; sono l'esito del "come" gli uomini e le donne nelle loro forme decidono di usarli. Per tale motivo davvero è importante provare a costruire un pensiero dialettico, dinamico, che non assuma l'idea che così è e che sia impossibile da modificare: c'è davanti una possibilità che va colta per poter far sì che quella strumentazione venisse reinterpretata attraverso un insieme di parole che rappresentano una cultura, un valore, un modo d'essere. Questi strumenti possono essere il modo per collegarsi, per co-

noscersi e per condividere, ma possono essere anche strumenti di clamoroso isolamento. È in questo secondo caso che bisogna contrastare le logiche che tendono a questa situazione, affermando al contrario le logiche di una loro utilità sociale. Margaret Tatcher a suo tempo disse che "la società non esiste": con questa affermazione, piuttosto drastica, voleva dire che ci sono gli individui e quindi bisogna occuparsi delle persone e alle loro necessità. A mio avviso la società esiste, eccome: pertanto molte di queste suggestioni hanno un grande valore, l'importante è costruire un pensiero e poi degli strumenti adeguati che lo concretizzano. È importante una dialettica dinamica, una discussione che abbia al centro la capacità di fare: in questo contesto allora comunità e *community* non sono in contrapposizione, anzi probabilmente sono la possibilità di arricchire l'uno l'altro. Questa capacità di connessione, tuttavia, va creata, non è naturalmente nelle cose.
Quello che conta è avere una visione comune e una direzione, sapendo anche che su questo versante non si può fare "tutto in casa". Noi parliamo di difficoltà e di problemi, ma bisogna anche cogliere le diversità e le trasformazioni che si stanno verificando nel modo di aggregarsi delle persone. Se in Italia ci sono più di 300 mila associazioni, quasi 6 milioni di volontari, vuol dire che c'è un bacino di italiani che dedica qualcosa di importante – perché un pezzo della propria vita è importantissima – perché crede in un progetto comune. Questo è un grande mondo che ha bisogno di riconoscersi, c'è bisogno di una grande alleanza: non ci sono i buoni e i meno buoni, quelli che hanno capito e quelli che capiranno. È vero che una cooperativa è un'entità diversa da un'associazione, ma la cooperativa come l'associazione ha bisogno di individui che abbiano assunto la consapevolezza e fatta la scelta di mettere in comune qualcosa (tempo, competenze, ecc.). Abbiamo a disposizione una platea larga di cittadini insieme ai quali far crescere questa sensibilità, questa attenzione e per questo ci vuole una grande alleanza, cioè una grande spinta sul piano culturale. Quando è nata la cooperazione sociale, c'era un contesto (la chiusura dei manicomi) a cui rispon-

dere attraverso una grande idea e un modello organizzativo. Oggi va ripercorsa la stessa strada: riuscire ad enfatizzare, dare la giusta dimensione ai valori, alle idealità, agli obiettivi. È poi necessario chiedersi molto concretamente cosa fare: la cooperativa di comunità assomiglia un po' alla cooperativa sociale degli anni Novanta. Oggi ci troviamo di fronte al fatto che perché è una piccola comunità che arriva sotto soglia per cui il mercato non è più interessato a realizzare i servizi in quel luogo, quella è una comunità che è destinata ad esaurirsi perché non ha le condizioni minime per vivere. Bisogna, quindi, andare a scavare in quella comunità per trovare tutti quei patrimoni che in ogni comunità ci sono e metterli a valore, che siano case vuote per la gente è emigrata, strutture (chiese piuttosto che conventi) o abilità personali e professionali. Oggi abbiamo davanti una grande sfida che deve tenere insieme il macro e il micro: dobbiamo pensare in grande ma essere in grado di agire anche nel piccolo. Il mondo cooperativo ha una sua specifica funzione e una sua logica, ma può trovare una grande spinta ad esempio dal mondo associativo, anche se nasce con una finalità che è diversa dal fare impresa. Va bene, quindi, lavorare sul "nuovo" ma bisogna anche imparare a tenere insieme dentro un'alleanza ciò che già di buono c'è.

INTERVENTO

Stefano Granata, *Presidente Confcooperative-Federsolidarietà Nazionale*

La fiducia è un prerequisito a cui si aggiunge un desiderio di appartenenza, un'identità che però è da costruire nel senso che non è stata data alle nuove generazioni un'identità certa: siamo arrivati davanti a loro nell'incertezza più totale, dove quello che era la nostra identità l'abbiamo un po' vista slabbrata. Da qui tutta l'idea delle paure e delle psicosi che ci stanno attraversando e purtroppo alle nuove generazioni stiamo girando questa percezione. Questa è l'occasione per rinsaldare un patto intergenerazionale attraverso la ricostruzione con i giovani di questa identità, come atto dovuto. Da qui ne discende anche un'analisi di ciò che oggi rappresenta la cooperazione sociale, che nasce in un momento storico di grande partecipazione, dove c'era un *humus* di contesto in cui ognuno portava verso un'identità e dei luoghi identitari molto forti. Una cooperativa sociale nasceva sulla spinta di diverse persone che condividevano un pensiero, un fine ma soprattutto l'idea di cambiare il mondo e di costruire una società migliore. Ciò a partire dai più deboli: questa è l'istanza per la quale nasce la cooperazione sociale. Nel corso degli anni, essa si è andata affievolendo, perché come tutti i processi si è andata istituzionalizzando e sotto la spinta della pubblica amministrazione, imitandone i modelli organizzativi e di processo e approccio al lavoro. Quelle che prima erano essere sentinelle dentro la comunità si sono è un po' perse, a causa della gestione quotidiana di risposte standard alle quali la cooperazione sociale è stata portata. Oggi, come già detto, non ci si può accontentare di ascoltare e aggregare bisogni, si è infatti un po' persa quella fantasia, quella capacità creativa che permetteva non solo di anticipare questi bisogni ma anche disegni e risposte. Tutto ciò presupponeva l'assunzione di responsabilità, capacità di

rischiare e avere il coraggio di andare controcorrente e di vedere oltre. Sono tutte caratteristiche che in questa fase si sono annacquate. Questo fa sì che la cooperazione sociale faccia fatica ad avvicinare le nuove generazioni.
Se non si torna ad avere, come Terzo settore in generale ma soprattutto rispetto alla parte più produttiva rappresentata dalla cooperazione sociale, quell'*appeal* che in passato ha permesso l'avvio di numerose esperienze nel nostro Paese, si farà fatica a costruire dei percorsi imprenditoriali, la famosa "terra di mezzo", dove all'economia sociale viene chiesto di contaminare, di giocare un ruolo di protagonismo, di non essere più marginale ai processi economici. Non si può pensare di fare questo passo senza avere il "motore" delle nuove generazioni, che devono perciò essere messe nelle condizioni di giocare un ruolo da protagonista. Questa è un'opportunità che oggi non viene data, mentre una volta ciò ha permesso un percorso di crescita e di relazione dentro al contesto sociale. Il cambiamento del contesto è evidente, tornando alla questione identitaria: prima c'erano dei luoghi, riconosciuti da tutti, dove si poteva costruire identità e si ritrovava identità e appartenenza. Questi luoghi hanno perso la loro riconoscibilità, la loro tangibilità: siamo in una fase in cui le connessioni contano molto di più che non le vicinanze fisiche, contano molto di più gli interessi comuni che non – banalmente – la tradizione tra generazioni che si susseguono. Oggi c'è l'uomo-mondo e se la piccola comunità non è connessa al mondo muore, come relazioni e come legami. All'interno di questo cambio di contesto, bisogna esercitare uno sforzo: non si può pensare di risolvere le cose "in casa": c'è bisogno di aprire gli orizzonti.
Ci sono esperienze territoriali straordinarie, come quella della cooperativa sociale La Paranza che ha valorizzato un patrimonio artistico-culturale, ha creato occupazione e riscatto e, insieme, ha creato valore economico attraverso il recupero e la riapertura delle Catacombe di Napoli. La speranza è che in queste contaminazioni esca con forza l'esperienza o il lancio dell'impresa sociale nel senso più largo del termine, al di là della forma giuridica che

può assumere. È l'idea che c'è dietro di creare economia e valore dentro una comunità che permette che nessuno rimanga escluso, grazie al senso di redistribuzione che oggi l'economia come è strutturata non riesce a garantire. Per arrivare a questo, il Terzo settore deve giocare un protagonismo diverso e uscire dalla marginalità in cui ha vissuto fino adesso. Marginalità non in senso di importanza, ma di impatto in una comunità. Si tratta di evocare un ruolo e una vocazione diversa, un protagonismo economico che in un contesto garantisca un interesse generale – anche economico, occupazionale e di redistribuzione, ma soprattutto di produzione. Il vero salto dell'impresa sociale è non occuparsi solo delle fragilità, ma della comunità intera. L'impresa sociale fino ad oggi ha usufruito prevalentemente di risorse pubbliche, configurandosi come dei "rendicontatori". Spesso al Terzo settore è stato affidato il "talento", il quale è stato riconsegnato tale e quale; oggi al Terzo settore è invece chiesto di fungere da leva moltiplicatoria di questo talento. Questo può essere possibile solo se si detiene questa capacità di generare di ricchezza, che non vuol dire essere espressione solamente di qualcosa di natura economica, bensì significa ricostruire relazioni, legami, dare un senso, recuperare anche quel consenso sociale che in questi ultimi anni si è perso. Ciò si traduce in ascolto delle persone e loro coinvolgimento dentro percorsi comunitari che abbiano impatto. Non ci si può accontentare della piccola esperienza, altrimenti il Terzo settore verrà annidato tra quelli che raccontano belle esperienze agli eventi. Non è una virtù essere onesti e trasparenti; la virtù del Terzo settore è di quel talento che gli viene attribuito e che va moltiplicato in un numero superiore di talenti, perché di quella ricchezza a tutto tondo si ha bisogno per costruire una società più equa.
I dati sul mondo cooperativo dimostrano che oggi non è un momento di grande crescita, quanto piuttosto di consolidamento. Si verificano sempre di più fusioni e accorpamenti. Oggi serve sempre più un assetto imprenditoriale in grado di rispondere alle esigenze della comunità. Se si opera solo per la mutualità interna, viene meno il prin-

cipio della mutualità esterna che è tipico delle cooperative sociali. L'ambizione, soprattutto delle nuove generazioni, deve essere quella non solo di affermare la propria professionalità, ma anche di costruire qualcosa per gli altri. Un sondaggio effettuato tra gli studenti universitari di Milano ha rilevato che solo l'11% ha l'ambizione di andare a lavorare in una multinazionale; la restante percentuale vuole operare affinché possa creare valore per gli altri. Bisogna, quindi, costruire un ecosistema che permetta a queste persone di giocare questa partita.

GDB LAB

-

PIATTAFORME INCLUSIVE E TECNOLOGIE AD IMPATTO SOCIALE

BLOCKCHAIN FOR SOCIAL GOOD

Matteo Colombino, *Nesta Italia*

Nesta è una fondazione dedicata all'innovazione con base a Londra; dopo la Brexit, Nesta ha voluto dare un forte messaggio contro i movimenti antieuropeisti e ha deciso di aprire una sede in Italia grazie anche alla collaborazione con Compagnia di San Paolo. Nesta Italia si occupa di quattro aree strategiche: educazione, salute e invecchiamento della popolazione, arte e cultura, *future communities.* Relativamente al primo ambito, si sta effettuando una mappatura dei sistemi scolastici che stanno applicando la tecnologia per ottenere un cambiamento sistemico. Nell'ambito della salute, si sta introducendo in Italia insieme all'Agenzia Lama e WeMake un nuovo approccio chiamato "la salute collaborativa", che si ispira all'approccio "*People Powered Health"* sviluppato dall'*Health Lab* di Nesta a Londra, che essenzialmente sono quelle innovazioni dal basso che vanno a dare un *empowerment* al paziente. All'interno di arte e cultura, si stanno analizzando quali sono gli strumenti finanziari più adatti per supportare le organizzazioni che lavorano in ambito artistico e culturale. *Future communities* è un'area lanciata nella seconda metà del 2018, che serve per immaginarsi come sarà la comunità del futuro: sostenibile, innovativa e inclusiva. Quando Nesta è arrivata in Italia ci si è resi subito conto che l'ecosistema italiano è ricco di innovazioni dal basso e c'è la necessità di coordinare tutti questi sforzi per ottenere un impatto maggiore sul territorio. Per questa ragione, oltre alle quattro aree strategiche, ci sono delle aree trasversali, città e tecnologie: città perché si vogliono sperimentare queste innovazioni dal basso in un contesto locale; tecnologie, perché grazie a queste – in particolare quelle emergenti, come *blockchain* e intelligenza artificiale – possono essere ampliati i benefici per la società.

L'innovazione tecnologica porta sempre un cambio di pa-

radigma, un impatto sulla nostra società e, quindi, è necessario capire come massimizzare i benefici e andare a ridurre i rischi che ogni tecnologia porta con sé. Nesta Italia si è occupata in particolare di due tecnologie emergenti: *blockchain* e intelligenza artificiale. Alla fine del 2017 si è tenuto un evento a Torino intitolato *Blockchain for Social Good*, dove sono state analizzate le varie applicazioni di questa tecnologia in ambiti sociali. Sull'intelligenza artificiale è stato, invece, lanciato un progetto a fine settembre 2018 che si chiama *AI for Social Good.* La *blockchain* è una tecnologia che permette la creazione e gestione di un database distribuito formato da blocchi che possono scambiare transazioni tra di loro. All'interno di ogni blocco si trovano più transazioni e la caratteristica interessante è che la transazione avviata sulla rete deve essere validata dalla rete stessa. Sostanzialmente la *blockchain* risolve tre grandi problemi: il primo è quello dell'identità, perché ad ogni utente viene associato un set di password (esiste una chiave pubblica e una privata) che essenzialmente servono all'utente per dimostrare la propria identità ed emettere transazioni; il secondo è quello della proprietà, perché grazie alla *blockchain* è possibile tutelare il proprio *asset* digitale attraverso una tecnologia chiamata *hashing* crittografico (un *hash* è un pezzo di dati che viene eseguito da una funzione matematica e risulta come un pezzo più piccolo di dati). Ogni blocco contiene un *hash* di dati proprio e un *hash* di dati del blocco precedente: quindi, se si cambia un blocco, si deve cambiare tutti i blocchi che sono concatenati. L'ultimo problema che la *blockchain* risolve è quello della verifica, perché non c'è necessità di avere un intermediario; chi fa parte della rete può garantire per tutti gli altri o comunque per la transazione specifica. Si è iniziato a parlare di *blockchain* prima a Nesta UK, attraverso la gestione di due progetti europei, D-CENT e Decode. D-CENT è un progetto avviato e concluso nel 2016 che ha permesso di studiare nuove forme di democrazia diretta e di capire come andare a sviluppare i nuovi strumenti *open source.* Decode è l'evoluzione di D-CENT che parte nel 2016 e si inter-

roga su come si può utilizzare internet in maniera alternativa. Essenzialmente mira a portare la proprietà del dato a chi crea il dato, così che l'utente possa decidere a chi concedere i propri dati e a quale scopo. Oltre a questo, un ambito interessante di applicazione della *blockchain* è la pubblica amministrazione: laddove, in un ambito come la PA, molto spesso è difficile fidarsi delle controparti la *blockchain* può rappresentare un ottimo alleato per creare servizi più trasparenti e più sicuri da possibili corruzioni. L'Estonia da sempre è molto avanti nella digitalizzazione dei servizi per la pubblica amministrazione e per i cittadini; il governo estone ha iniziato da alcuni anni a portare alcuni servizi sulla infrastruttura *blockchain* per garantire una maggiore trasparenza rispetto ai cittadini. Un altro esperimento molto interessante è stato condotto da una startup di Dublino, AID:Tech, insieme a UNDP Serbia: quest'ultimo ha notato che c'erano dei costi molto alti tra le rimesse tra questi due paesi e i soldi che venivano trasferiti alle famiglie in Serbia non venivano utilizzati per beni primari. Queste due organizzazioni hanno realizzato un progetto per abbassare i costi di transazione dall'8 al 3% grazie alla tecnologia *blockchain,* attraverso l'eliminazione degli intermediari, e che ha permesso a chi ha i soldi di decidere in che modo spenderli. L'ultimo progetto, sempre finanziato dall'UE, si chiama *My Health, My Data* e ha l'obiettivo di armonizzare i dati sanitari. Questo settore è molto frammentato, in particolare anche in Italia: attraverso la *blockchain* si può armonizzare questi dati, riportando la proprietà del dato al paziente e decidere con chi condividerlo (centri di ricerca, Università, ospedali). Oltre a questi tre esempi, Nesta Italia – in qualità di fondazione dedicata all'innovazione – sta collaborando con l'UE sull'Osservatorio e Forum sulla *blockchain*, con l'obiettivo di mappare tutte le iniziative riguardanti la *blockchain* nel mondo, con un focus specifico in Europa al fine di supportare la Commissione Europea nella realizzazione di *policy* volte a supportare tale tecnologia e non ostacolarla. Un altro progetto lanciato da Nesta Italia è la *Blockchain for Social Good Learning Academy* che con-

siste nel supportare tutti gli innovatori nell'implementazione delle loro soluzioni blockchain for social good. Per occuparsi di *blockchain* non è necessario essere degli sviluppatori: si può partire da un problema e poi capire che è la *blockchain* la soluzione adatta per risolverlo.

LE INFRASTRUTTURE URBANE E TECNOLOGICHE COME BENI COMUNI

Christian Iaione, *Professore di Urban Law and Policy, Diritto Urbanistico, Regulatory Innovation Dipartimento di Giurisprudenza della Luiss Guido Carli/Co-Direttore di LabGov.City*

La parte analogica dei progetti di sviluppo urbano è oggi fortemente interconnessa con la strumentazione tecnologica: questa interconnessione rappresenta ormai un tratto caratterizzante di tutti i processi di sviluppo a base comunitaria che LabGov.City sta portando avanti per generare forme di governo partecipato dei beni comuni urbani (*i.e.* servizi, infrastrutture, *asset* immobiliari di ogni genere, anche privati, non utilizzati o non forniti in maniera adeguata dal pubblico o dal privato, ma usati, gestiti, posseduti dalle comunità locali). Il riferimento alle comunità locali è agli abitanti, cioè alle persone che vivono questi luoghi. Il tema poi diventa definire il perimetro di questi luoghi, chi sono le persone che devono usare, gestire, possedere queste risorse, i *commons* della Ostrom che nella sua traduzione in italiano sono chiamati beni collettivi, creando un problema terminologico che prima o poi andrà affrontato e risolto.

Le esperienze più recenti che hanno portato a lavorare sull'incrocio fra l'innovazione sociale e digitale letta attraverso questo nuovo sistema di governo riguardano sostanzialmente tre casi di ripensamento delle infrastrutture come beni comuni.

Il primo, quello nel quale è coinvolto maggiormente il gruppo di lavoro di LabGov.City, con un team abbastanza largo, è quello di Roma, nei quartieri con il più basso tasso di sviluppo umano: Alessandrino, Centocelle, Torre Spaccata. In questo quadrante, che è stato definito all'esito di un'analisi e di una metodologia forgiata per capire dove si possono innescare sperimentazioni di queste nuove for-

me di governo urbano, si sta lavorando da tre anni con membri della comunità locale che non solo hanno necessità di beni primari, ma sono anche portatori di altre forme di povertà. Ogni volta che ci relazioniamo ad una comunità ci domandiamo cosa esse richiedano in termini di strumentazione per liberarsi dal bisogno. Non utilizziamo perciò sempre le stesse soluzioni o le stesse competenze. Nel caso specifico ad esempio è stata fatta una formazione sul campo e un percorso di accompagnamento volto a generare due o tre piste di lavoro. *In primis* l'economia circolare, poi la valorizzazione turistico-culturale di quartieri complessi e infine la produzione di servizi collaborativi di quartiere. Tutto questo ha generato, già in questi primi tre anni, anzitutto un enorme capitale sociale, in termini di legame tra le persone coinvolte. Le tipologie di persone coinvolte sono quattro: si va dai leader civici (ad esempio presidenti o membri attivi di soggetti del terzo settore che operano a livello di quartiere), ai volontari o cittadini attivi, dai membri di gruppi più o meno informali di attivisti a quelli che abbiamo chiamato "imprenditori civici". Ecco noi tendiamo a lavorare con questa ultima tipologia di soggetti, persone dotate di una spiccata imprenditività che vogliono governare questi processi e che vogliono lavorare anche fuori dal perimetro tradizionale dell'impresa sociale (es. fornitura di energia, servizi di connettività digitale, creazione di strumenti di mobilità collaborativa all'interno dei quartieri, ecc.) con modelli di sostenibilità economica, sociale e ambientale e con finalità di interesse generale. Questa dinamica è quanto emerge dal progetto *Co-Roma.it* (finanziato da ENEA per lo "Sviluppo di un modello integrato di Smart District Urbano" nell'ambito della ricerca di sistema elettrico Accordo di Programma MISE – ENEA 2015-2017), che ha come obiettivo quello di incubare, accompagnare e accelerare attraverso una impresa di comunità urbana sotto forma di cooperativa di quartiere. L'impresa o cooperativa si deve trasformare in un attore economico e istituzionale che a livello locale agisca da broker di innovazione o, meglio, connettore delle diverse esperienze ed energie civiche innovative presenti

sul territorio con attori pubblici e privati ben più strutturati per abilitarle in maniera appropriata. L'impresa di comunità urbana, una volta che il processo finirà, dovrebbe diventare il soggetto gestore di diversi servizi di quartiere di interesse generale creando un meccanismo tale per cui i servizi più redditizi possano finanziare e sostenere quelli meno redditizi. Con il progetto Co-Roma.it non solo è stata portata la *smart city* in luoghi in cui tradizionalmente non arriva e al servizio di persone che normalmente non avrebbero accesso a questo tipo di applicativi e dispositivi, ma è stato fatto con una visione del meccanismo di *governance* ispirata a quella dei beni comuni o *commons* à *la* Ostrom che dovrebbe mettere la comunità nelle condizioni di avere un diritto di uso, gestione e proprietà di tali beni e servizi. Oggi il progetto prosegue nell'ambito del progetto H2020 *Open Heritage,* finanziato dall'UE per generare un meccanismo di sostenibilità economica attraverso forme di governo partecipato dei beni culturali.
Un secondo progetto interessante di ripensamento delle infrastrutture tecnologiche come beni comuni è stato realizzato a Reggio Emilia, il cui Comune vanta un'esperienza abbastanza unica nel panorama nazionale ed europeo che è quella di "Coviolo Wireless", un centro sociale che si è trasformato in un produttore di Wi-Fi di comunità. Attraverso un accordo realizzato tra il Comune di Reggio Emilia e Lepida (gestore ICT dell'Emilia-Romagna) e un gruppo di abitanti del quartiere di Coviolo viene fornita connettività in banda larga ad un costo mensile molto accessibile (circa 10 euro) in una cd. "area grigia", cioè in una zona in cui né lo Stato né il mercato erano presenti e non avevano progetti di sviluppo nel prossimo futuro. Il progetto Co.Lab.Re., che prenderà il testimone da Coviolo Wireless, è quello di trasferire questo meccanismo ad almeno altri 3 quartieri, anche essi area grigia e quindi creare una infrastruttura di comunità che sia gestita e posseduta dagli abitanti dei medesimi quartieri.
Da ultimo, a Capri è stato avviato un percorso teso a trasformare una società di gestione di un'infrastruttura, il porto turistico di Capri, in una società benefit che fun-

ga da perno di un processo di sviluppo economico locale a base comunitaria per la decarbonizzazione dell'isola e l'incubazione di imprese per l'innovazione sostenibile. Con largo anticipo rispetto alla introduzione nell'ordinamento della norma sulle *benefit corporation,* nello statuto della Porto Turistico di Capri S.p.A. è stata introdotta una clausola che stabilisce che il 30% degli utili può essere destinato a progetti di valorizzazione dei beni comuni, ambientali, paesaggistici, culturali, ecc. Quello che si sta facendo adesso è integrare la *governance* e trasformare il porto turistico di Capri in un'infrastruttura che a sua volta lavora come una piattaforma e introietta elementi di trasformazione digitale e di sostenibilità ambientale anzitutto aggiornando tutte le proprie pratiche operative e commerciali per conformarle allo standard massimo possibile in termini di innovazione digitale e sostenibilità ambientale. In più, e questa è la fase tre del progetto, si trasformerà il porto in un incubatore di innovazione sostenibile per l'isola: verranno promosse sfide che il porto si trova a dover affrontare come la sua alimentazione energetica o la mobilità nel e per il porto da soddisfare con soluzioni innovative valorizzando la leva del procurement innovativo e verrà fatto in modo che ogni volta le soluzioni prescelte possano fornire supporto ai giovani che vorranno provare a lanciare una start up per dare una soluzione alle sfide lanciate. Il porto quindi si trasforma in una piattaforma, uno spazio, un campo di sperimentazione che servirà per l'applicazione delle idee dei giovani di Capri, che oggi sono spesso costretti ad andarsene per trovare lavoro. Una delle cose già fatte con il 30% degli utili della S.p.A. da destinarsi a scopi di innovazione sostenibile è stato rigenerare uno spazio abbandonato, un *asset* immobiliare che, essendo al centro di Capri, vale decine di milioni di euro, in un centro polifunzionale per giovani isolani che a questo punto è diventato il luogo in cui ideatori di *startup* di innovazione sostenibile potranno trovare assistenza e ascolto per trasformare le proprie idee in imprese anche sperimentandole come forme di soluzione ai bisogni del-

la società gestrice del porto e/o della comunità isolana. L'idea di fondo che sta alla base di queste tre esperienze è quella che bisogna cercare di far uscire l'innovazione digitale e sociale dalle nicchie nelle quali sono state relegate, perché è arrivato il momento – come la teoria della diffusione dell'innovazione dimostra – che queste pratiche escano dal ristretto campo di gara degli innovatori, si confrontino con le realtà più complesse anche accettando il rischio di fallimenti epocali e divengano utili a dare risposte alle sfide più cruciali che la società si trova ad affrontare come il cambiamento climatico e la distruzione di milioni di posti di lavoro per effetto della transizione digitale, i conseguenti o connessi fenomeni di incremento delle disuguaglianze sociali e delle migrazioni globali. Per affrontare questa sfida in LUISS tenteremo di affiancare a LabGov e al resto dell'ecosistema di ricerca esistente un nuovo laboratorio sul diritto dell'innovazione, questo anche perché una delle categorie professionali più a rischio è quella dei giuristi. Se io e i miei colleghi non capiremo qual può e deve essere il ruolo del costruttore e del custode delle regole di convivenza sociale in questa epoca di trasformazioni, un algoritmo ci seppellirà.

MUTUALISMO E PIATTAFORME DIGITALI

Marco Tognetti, *Direttore LAMA Development and Cooperation Agency*

L'obiettivo di questo è intervento è portare dei casi che possano essere esplicativi di forme di mutualismo che si nutrono della tecnologia. Il primo caso è quello di Vesta, una piattaforma realizzata dalla Cooperativa Sociale Camelot, per la quale LAMA ha condotto lo studio di fattibilità e il *design*, nel senso di quali meccanismi compongono la piattaforma, non in termini di estetica o grafica del sito internet. Si tratta di una piattaforma che serve a famiglie a candidarsi per poter accogliere migranti già destinatari di asilo, quindi persone che sono dentro a percorsi SPRAR. Le famiglie si candidano e si propongono come possibili *host*, soggetto accogliente del migrante; la cooperativa favorisce, attraverso la piattaforma, l'incontro tra la famiglia disponibile e il migrante che si candida a poter essere ospitato e accompagna la famiglia nel processo di selezione. Una piattaforma, quindi, che prova, da un lato, a spostare l'accoglienza da dentro un centro SPRAR (monolitico nella sua attività) all'interno della disponibilità diffusa di persone (famiglie in questo caso). Le persone dedicate da Camelot per fare questo lavoro da educatori si sono dovuti trasformare in facilitatori, spostandosi da una dinamica di *e-ducazione*, cioè tirare fuori dalle persone i loro percorsi, con un intento specifico, a quella del facilitatore, un compito più neutrale, da "abilitatore". Il primo problema che si è palesato è stato quello relativo alla *customer care,* nel senso che ci si è posti la questione di quale fosse il "cliente": la famiglia che entra nel processo che vuole ospitare e, quindi, l'esperienza d'uso è quella della famiglia che si candida come soggetto accogliente? Oppure è quella del migrante, quindi, il percorso che fa il migrante nell'essere accolto che è quello di cui andiamo a prenderci cura? O l'esperienza ancora

è quella della cooperativa che si trova ad avere l'educatore che deve diventare un facilitatore e le strutture fisiche che a questo punto sono un pezzo transitorio nel passaggio da prima accoglienza a famiglia e il ruolo verso il pubblico che cambia perché non è più solo quello di essere gestore del servizio pro-pubblico di gestione del migrante, ma essere appunto un soggetto di intermediazione anche con il cittadino, ovvero con l'utente finale del contesto città. Più che *customer care* si tratta di *user experience* ed è stato, quindi, un tema piuttosto scivoloso da gestire. In questa esperienza c'è quindi tanto di online ma altrettanto di offline: non esiste una comunità online se non ha almeno un momento di incontro fisico. Questo si vive anche con tutti i *social network*: l'aspetto digitale di questa comunità esiste solo nel momento in cui c'è un'infrastrutturazione anche della sua parte offline. Non è pertanto bastato da parte di questa cooperativa immaginare una piattaforma se non facendo in modo che intorno ci fosse un'altrettanta architettura offline che consentisse alle persone di trovarsi a proprio agio per poi abitare la parte digitale. Quando le competenze non sono disponibili, come nell'esperienza in questa cooperativa e attraverso questo progetto, va fatto qualcosa che prima non si era mai affrontato: creare una figura nuova, quella del facilitatore. Per tutte le nostre organizzazioni e per tutte quelle che si trovano nella transizione verso il digitale, il tipo di competenze che servono nel nuovo paradigma non necessariamente si trovano nel vecchio. Infine, la creazione di nuova mutualità, intesa come nuovo spazio per poter fare dono, ovvero offrirsi in maniera gratuita, o l'allargamento della mutualità esistenza è un ulteriore elemento definitorio di questa esperienza. Ultimamente si è molto discusso di *platform cooperativism,* ovvero di meccanismi cooperativi applicati alle piattaforme digitali. In questo caso, che pure è stato citato nelle varie mappature sul tema, si è trattato piuttosto di allargamento della mutualità anziché di creazione di nuova mutualità. È stato sfruttato un paradigma digitale diverso, uno strumento per poter fare qualcosa in più rispetto a quello che si stava già facendo. È vero che

la tecnologia è neutrale rispetto all'uso, ma non è neutrale rispetto a come è costruita: c'è un pezzo della costruzione della tecnologia per cui lo strumento può svolgere solamente una funzione ben definita. La tecnologia è neutrale fino a un certo punto, quindi capire gli algoritmi per ragionare su come è fatto l'oggetto tecnico è un pezzo del ragionamento che ci serve per parlare anche di democrazia, di mutualità e di apertura.
Impact Hub è uno spazio di co-working, una piattaforma fisica, un luogo dove le persone affittano una scrivania per lavorare sfruttando di un bene che è di proprietà di un soggetto specifico ma che viene utilizzato in maniera allargata sfruttando l'economia di scala del minor costo che si ha nell'utilizzare un *asset* comunitario. Si è provato a creare una piattaforma digitale che connettesse i membri (di tutto il circuito degli *impact* hub) in maniera virtuale e che potesse contaminare quella dinamica di contatto diretta, ottenendo un disastro totale come esito. Le persone nella dinamica di prossimità e incontro fisico creano i gruppi chiusi di Facebook, sfruttano i gruppi WhatsApp per coordinarsi, ecc.; nella dinamica digitale, non conoscendosi e soprattutto non avendo un obiettivo comune, le persone non hanno animato la piattaforma. Il *community manager* è la figura chiave per un co-working: le persone sono invitate a collaborare, ma la piattaforma, pur comportandosi come interfaccia neutrale, nella realtà appartiene a qualcuno. C'è un pezzo di dinamica del potere che non è assente, ma semplicemente è omesso dalla discussione; dentro *Hub* non può entrare chiunque, ma solo quelli che sono stati selezionati. Tutte le piattaforme hanno questa dinamica alla loro base, non esiste una democrazia nella *governance* e nella scelta delle regole del gioco, anzi. Nel momento in cui si è organizzati per costruire l'*Impact Hub* ci si è interrogati in termini di democrazia, anche se queste piattaforme funzionano tanto meglio quanto meno si pongono il problema della democrazia. Nella *network science* che è basata su nodi (*hub*) e connessioni (le dinamiche fra questi nodi) contano moltissimo le dinamiche di potere su quanto più grosso un *hub* e quante

più connessioni ha; tanto più un *hub* è connesso e quanto più esercita un potere nel suo sistema (*influencer*). Molti modelli di business, tra cui quello di Impact Hub, hanno provato ad infrastrutturare questa dinamica, anche a scapito di dinamiche di democrazia: non a caso quasi nessun *hub* ha forma cooperativa.
L'ultimo caso riguarda MedBox, esperienza di una piccola startup per permettere ai medici di medicina generale di trovare medici sostituti. Una volta messa in piedi la piattaforma, sono riusciti a trovare i primi 1.000 utenti, ma poi la piattaforma è stata abbandonata. La cosa interessante di quando non si presidia la comunità digitale è che apparentemente si dovrebbe immaginare che essa esaurisca la sua funzione; invece, gli *hub* più forti (i medici che facevano più sostituzioni) hanno assunto un ruolo autonomo dentro questa piattaforma e, dato che l'obiettivo è una funzione utilitaristica molto evidente, si sono innescate delle dinamiche autonome di forza, di reazione all'interno della *community,* per cui è diventata quasi la segreteria digitale di alcuni di questi medici. Uno dei problemi per cui questa piattaforma è stata abbandonata è che non c'era una previsione di ritorno economico adeguata, se non quello di innescare un meccanismo di pagamento digitale tra domanda e offerta da cui prelevare una percentuale. In assenza di questo dispositivo mancava la dinamica di ritorno economico e, quindi, nonostante tutto quello che è stato fatto non è stato possibile raccogliere una disponibilità all'investimento per poterla fare evolvere.
Sono soprattutto 4 le lezioni apprese da questi casi: la prima è che la morale non è razionale, nel senso che voler fare mutualità non è solo un tema di competenza "fredda", ma è ragionevole, cioè si tratta di una scelta di saggezza per la quale dentro modelli come Impact Hub e Vesta o anche di MedBox è la scelta del creatore della piattaforma che paternalisticamente la può orientare in maniera saggia e ragionevole anziché in maniera fredda o razionale. Ciò significa che il creatore dello strumento ha un ruolo da "monarca" rispetto al sistema digitale che crea, difficilmente c'è democrazia. Il secondo punto è che la *servitiza-*

tion ci ha reso tutti utenti: quando non riconosciamo una sufficiente cura dal punto di vista delle relazioni con l'utente da parte delle piattaforme, noi le disabitiamo. Rispetto ai temi *digital fluency, disruptiveness* e *incremental innovation*, invece, nel primo caso c'è una cooperativa sociale che prova a fare un esperimento di dinamica digitale rispetto alla quale non si può dire ancora fluente nel parlare quella lingua, però indubbiamente prova a fare qualcosa di dirompente, cioè qualcosa che prima non faceva; nel caso di Impact Hub, c'è una capacità fluente di parlare la lingua digitale, però rispetto alla sua comunità prova a fare solo una innovazione incrementale attraverso la parte digitale. Nel terzo caso la community dei medici è poco alfabetizzata sia rispetto alla lingua da parlare che rispetto allo strumento. La dinamica tra queste tre è interessante soprattutto pensando alle organizzazioni di Terzo settore: non è detto che si debba essere dei parlatori fluenti della lingua digitale per fare cose dirompenti e molto spesso accade che il parlatore di lingua digitale alla fine proponga solo innovazioni incrementali. Infine, ve ricordato che non esiste innovazione senza *change management:* per nessuno dei casi individuati sarebbe stato possibile fare quello che è stato fatto senza un cambiamento organizzativo. Non c'è possibilità di accogliere in maniera dirompente, ma anche incrementale, di fare questo passaggio nell'acquisizione degli strumenti digitali, senza che questo incontri in maniera problematica il cambiamento organizzativo, le funzioni, i nuovi modelli.

SESSIONE DI CHIUSURA

-

RIGENERARE DEMOCRAZIA E INNOVAZIONE SOCIALE NELLA IV RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

INTRODUZIONE

Stefano Zamagni, *Università di Bologna*

È certamente il fenomeno della quarta Rivoluzione Industriale a costituire, in questo nostro tempo, una delle più urgenti occasioni per ripensare il ruolo del Terzo settore. È noto che la rapida diffusione delle c.d. tecnologie convergenti – quelle risultanti dalla combinazione sinergica delle Nanotecnologie, Biotecnologie, Information Technologies, Cognitive sciences; in acronimo NBIC – sta radicalmente modificando non solamente il modo di produzione ereditato dalla società industriale, ma anche le relazioni sociali e la stessa matrice culturale della società. Non sappiamo ancora come le nuove tecnologie del digitale e la cultura che le governa modificheranno l'essenza del capitalismo del prossimo futuro. Sappiamo però che è in atto una seconda "grande trasformazione" di tipo polanyiano con conseguenze di vasta portata sul senso stesso del lavoro umano, oltre che sulla distruzione e creazione di posti di lavoro; sulla separazione tra mercato e democrazia, quale si è andata consumando nel corso dell'ultimo trentennio sull'onda dell'esaltazione dell'idea che fosse possibile espandere l'area del mercato prescindendo dal contemporaneo rafforzamento del principio democratico; sull'impatto dell'intelligenza artificiale (*IA*) ai fini del successo del progetto transumanista – termine coniato alcuni decenni fa da Julien Huxley. (La prima grande trasformazione è quella stupendamente narrata da Karl Polanyi, nel suo *La grande trasformazione* del 1944, riferita alle prime due rivoluzioni industriali di fine Settecento e fine Ottocento, rispettivamente).

La promessa di un potenziamento, sia dell'uomo sia della società, che viene dalle tecnologie convergenti del gruppo NBIC dà conto della straordinaria attenzione che la tecnoscienza va ricevendo in una pluralità di ambiti, da quello etico a quello scientifico, da quello economico a quel-

lo politico. Quanto è in gioco non è solo il potenziamento delle abilità cognitive dell'uomo o il miglioramento dei modi di controllo delle informazioni e del loro uso a fini produttivi, ma anche l'artificializzazione dell'uomo e, al tempo stesso, l'antropomorfizzazione della macchina. L'espressione "tecnologie convergenti" deriva dalla circostanza che la quarta Rivoluzione Industriale, che ha iniziato a prendere forma all'inizio di questo secolo, non ha introdotto nuove scoperte o innovazioni di rottura, come era accaduto nelle tre precedenti rivoluzioni – si pensi all'invenzione della macchina a vapore, dell'elettricità, della chimica, dell'informatica – ma ha combinato tra loro, in modo affatto originale, le invenzioni della terza Rivoluzione Industriale che prende inizio ai primi anni Settanta del secolo scorso.
Per chiarire il punto, si consideri quella nuova modalità organizzativa della produzione (non solo manifatturiera) nota come Industria 4.0 – espressione coniata dalla tedesca Bosch e presentata, *in primis*, alla fiera di Hannover del 2011. La conflazione tra mondo reale degli impianti e mondo virtuale dell'informazione, tra mondo fisico degli uomini e mondo digitale dei dati ha generato un sistema misto cyber-fisico che mira a risolvere quei problemi che i modelli produttivi del passato non erano stati in grado di realizzare: come ridurre gli sprechi passando dalla manifattura sottrattiva a quella additiva; come raccogliere informazioni dal processo lavorativo e rielaborarle in tempo reale; come anticipare errori di progettazione mediante la virtualizzazione della fabbrica; come far tesoro della creatività dei lavoratori; come incorporare durante lo svolgimento del processo produttivo le specifiche richieste del cliente . Va da sé che affinché il *Cyber-Physical System* – il cuore del progetto Industria 4.0 – possa sortire i risultati desiderati è necessaria una radicale innovazione organizzativa, capace di andare oltre l'ormai obsoleto modello ford-taylorista, basato sul principio di gerarchia e su una spinta specializzazione delle mansioni. A poco, infatti, servirebbe acquisire le nuove macchine e introdurre le piattaforme digitali se non si realizzasse il *change manage-*

ment, capace di valorizzare i comportamenti cooperativi tra coloro che partecipano al processo lavorativo e se non si mirasse ad una professionalizzazione di tutti, non solo di un'elite, liberando il lavoro dalla gabbia delle mansioni e dei livelli di carriera.

Un pensiero antico, e perciò sempre attuale, di Albert Einstein bene suggella l'argomento di cui ci occupiamo in questa sessione. Parlando agli studenti dell'Istituto Tecnologico di California nel 1931 - al culmine cioè della seconda Rivoluzione Industriale – il grande scienziato pronunciò queste parole: "Perché questa magnifica scienza applicata, che fa risparmiare lavoro e rende la vita più facile, ci reca così poca felicità? La risposta è semplice: perché non abbiamo ancora imparato ad utilizzarla con sensatezza. In guerra, serve a mutilarci l'un l'altro. In pace, rende le nostre vite più accelerate e incerte. Anziché liberarci da un lavoro spiritualmente estenuante, ha reso gli uomini schiavi delle macchine (…). Non basta che voi comprendiate la scienza applicata, perché il suo uso incrementi i benefici dell'uomo. La preoccupazione per l'uomo stesso e il suo destino deve sempre costituire l'interesse principale di tutti gli sforzi tecnologici; la preoccupazione per i grandi problemi non risolti dell'organizzazione del lavoro e la distribuzione dei beni, di modo che le creazioni della nostra mente siano un beneficio e non una maledizione per l'umanità. Mai dimenticate questo nei vostri diagrammi e nelle vostre equazioni". ("Einstein Sees Lack in Applying Science", *The New York Times*, 16 Febb. 1931). Se alla parola "preoccupazione" sostituiamo quella di responsabilità otteniamo una descrizione perfetta del compito che oggi sta innanzi a chi intende portare avanti le ragioni del paradigma dell'economia civile e, in special modo, di chi ha a cuore la prospettiva di sviluppo del nostro Terzo settore.

SOCIETÀ: PAURE E DESIDERI NELL'ERA 4.0

Enzo Risso, *Direttore SWG*

Il mutamento di paradigmi in cui siamo coinvolti

Per comprendere il quadro della società odierna è necessario accettare un elemento importante: non siamo di fronte a uno stormir di fronde, ma siamo di fronte ad un cambio di paradigma. Un mutamento che è il portato di trasformazioni di lunga durata e di alcuni fallimenti. Per trent'anni si è parlato solo del mercato. Del "dio" mercato. Proprio lui, con la sua ideologia dominante, il liberismo e la "teoria dello sgocciolamento" *(trickle-down,* il famigerato "date ai ricchi e questo arriverà anche ai poveri") è stato uno dei principali attori del mutamento che stiamo vivendo. I ricchi quello che hanno ricevuto se lo sono tenuti. Ben poco è sgocciolato. Ma questo non è l'unico fallimento. Il secondo grande crash è stato quello della illusione, sempre di marca liberista, che il mercato si autoregola, il "mitico" *laissez-faire*. Non solo è fallito, ma ha prodotto la crisi economica da cui non siamo ancora usciti. In tutto questo è fallita anche l'idea di Europa. Il sogno europeo (sviluppo sostenibile; integrazione sociale; responsabilità collettiva) si è arenato sulla *troika* e su una gestione della crisi burocratica, dirigistica e contabile.

I default non si fermano qui, purtroppo. Oggi la maggioranza delle persone ha perso la fiducia nelle classi dirigenti, nelle élite, non solo politiche, ma anche economiche. Il 70% degli italiani, ad esempio, pensano che gli imprenditori – piccoli o grandi – siano rapaci o interessati solo a sé stessi.

Nella caduta di senso e fiducia è stata coinvolta anche quella parte della politica e della società che era deputata, storicamente, a difendere le istanze sociali dei ceti popolari e medio bassi. L'ideologia liberista ha permeato parte del pensiero socialdemocratico producendo, per

il momento, lo spiaggiamento della Terza via riformista. Sotto i colpi della modernizzazione dello Stato, del welfare e del lavoro; sotto l'incedere della flessibilizzazione e precarizzazione, ma anche dell'incremento delle diseguaglianze sociali, il modello di proposta riformista è apparso disarmato, lontano dalla capacità di rispondere alle nuove fratture emergenti dalla società.
Se nel '900 le fratture sociali su cui si sono costituiti i principali partiti scorrevano lungo le faglie di città e campagna, centralismo e regionalismo, capitale e lavoro, stato e chiesa, ambiente e produttivismo, democrazia forte e democrazia rappresentativa, oggi le nuove fratture scorrono lungo le fenditure di "onesti-furbi", "italiani-immigrati", "ricchi-poveri", "lavoro stabile-lavoro flessibile", tasse-libertà d'impresa", "popolo-élite", "sicurezza-insicurezza".
Il processo che ha investito la nostra società negli ultimi venti anni ha determinato un mutamento strutturale. Zygmunt Bauman ci ha giustamente parlato della "società liquida". Oggi noi siamo in una fase nuova e matura di questa società, un'era di transizione, in cui la società resta "liquida" nel suo sistema relazionale e di orizzonti, ma sta tornando e diventa sempre più "solida" nei bisogni (di cura, di protezione, di stabilità, di sicurezza, di certezze ecc.). Questa solidità dei bisogni è uno dei tratti che sostanzia le nuove spinte populiste, perché alimenta il bisogno di risposte nuove, e in parte immediate, a tutti i fallimenti da cui proveniamo.

La nuova dimensione del ruolo della scienza e i mutamenti nel digital divide

Questa premessa è doverosa perché quando si parla di futuro, della relazione tra le persone, l'innovazione e la scienza, bisogna sapere che si sta guardando la società per come potrà essere e per come gli uomini di oggi stanno affrontando quello che s'immaginano sarà il domani.
Lo affrontano non solo con modelli razionali, ma anche con pezzi della loro pancia e del loro cuore, con le loro ansie e paure.
I mutamenti paradigmatici sono complessi e coinvolgo-

no differenti terreni e ambiti. Ne affronteremo e citeremo solo alcuni.
La scienza. Nella prospettiva del lungo periodo (1997-2018) le persone hanno mutato la propria relazione con la scienza. Quanti venti anni fa pensavano che i problemi creati dalla scienza fossero superiori ai benefici sono scesi dal 56% al 24% (figura 1). Un mutamento che è stato sospinto dalla rivoluzione tecnologica e, in particolare, dall'insediarsi di essa nella nostra vita quotidiana (e non solo lavorativa). Così se nel 1997 la tecnologia era vissuta come un fattore positivo e propulsivo della società (il 65% delle persone pensavano che avrebbe reso più facile la vita quotidiana), oggi, che abbiamo lo *smartphone* in tasca, questa convinzione è salita all'88% (figura 2).

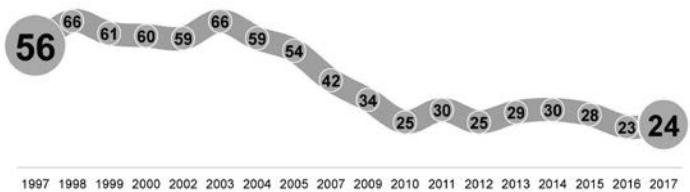


Fig. 1 – L'inversione di rapporto con la scienza (valori %)

Fonte: SWG.

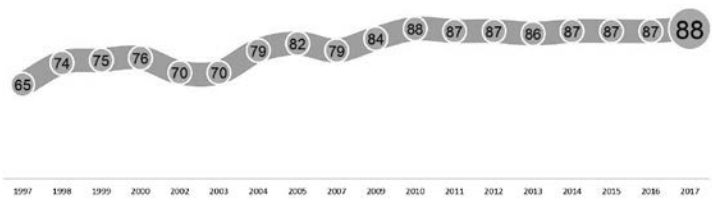


Fig. 2 – La tecnologia traina il senso di cambiamento (valori %)

Fonte: SWG

Anche il digital divide, pur presente nel nostro Paese, ha subito dei mutamenti. Le persone che oggi si trovano a proprio agio col digitale e che si giudicano sufficientemente smart hanno valicato ampiamente la metà della popolazione (58%). Non si tratta solo di *millennial* o *generazione Z* (figura 3), ma anche nelle altre fasce di età la confidenza con il mondo digital e con la tecnologia è cresciuta nel tempo (merito dei computer, della rete, dei social e dello smartphone).

Il futuro tecnologico tra paure e visioni distopiche

L'innovazione, il digitale e l'intelligenza artificiale suscitano, nelle persone, emozioni positive quali fiducia, sorpresa, attesa (figura 4). La paura verso il nuovo tecnologico, verso le nuove frontiere della robotica e dell'intelligenza artificiale è un sentimento minoritario, che coinvolge circa il 16% delle persone. La tecnologia, anche per l'uso esasperato che ne fanno alcune generazioni come i millennials, genera, invece, un po' di ansia (23% tra i millennials e 22% tra le donne).

I timori che coinvolgono la relazione con la tecnologia riguardano, principalmente, i dati personali. Non si tratta solo del tema della *privacy*. Entra in campo una ben più complessa e delicata apprensione legata alla paura di vedersi sottratto qualcosa di sé, un pezzo della propria storia o identità (figura 5). Un'altra tipologia di preoccupazione è quella di perdere la capacità di interagire con le persone, di smarrire la spontaneità nel dialogare con gli altri a causa dell'eccessivo uso degli strumenti digitali. Una preoccupazione che potrebbe essere fondata su proiezioni fantasiose che riecheggiano i temi di film e racconti distopici, oppure potrebbe essere una reale inquietudine che le persone vivono nella loro realtà profonda. In ogni caso sembra che tali timori siano ancorati all'angoscia generata dalla possibilità di non riuscire a distinguere gli umani dai robot. Ultimo fattore di diffidenza ha una matrice maggiormente sociale, di classe possiamo dire; ovvero la convinzione che i robot, alla fin fine, saranno solo oggetti (balocchi) da ricchi.

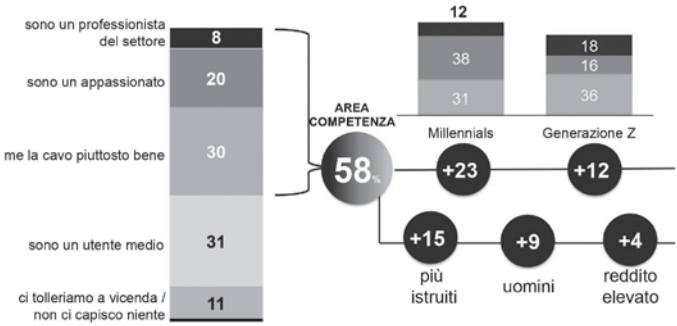


Fig. 3 – Il sé digitale: a proprio agio con la tecnologia (valori %)

Fonte: SWG

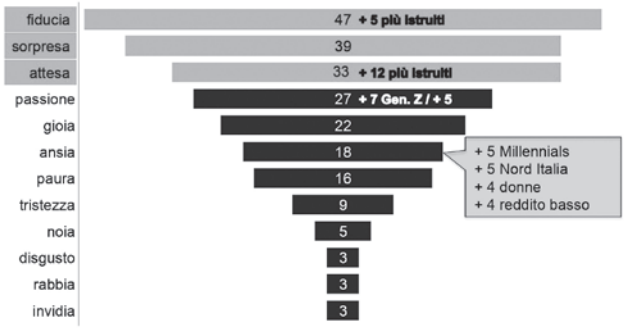


Fig. 4 – L'innovazione suscita emozioni positive (valori %)

Fonte: SWG

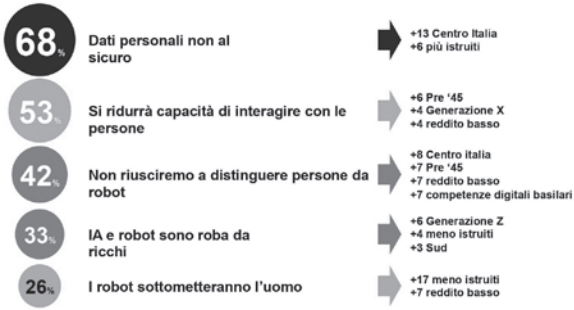


Fig. 5 – Le ansie: intrusioni e scenari distopici (valori %, somma delle risposte consentite)

Fonte: SWG

Di fronte al futuro le visioni non sono solo negative o apprensive

La tecnologia, per le persone, ha contribuito a cambiare il mondo e a semplificarlo. Al centro del processo di facilitazione della vita c'è lo *smartphone* che, per le persone, ha cambiato il modo di percepire e di vivere nella realtà, ma anche le relazioni con gli altri. Il 2007 è un anno di svolta da questo punto di vista, perché l'arrivo degli smartphone ha migliorato il modo di informarsi, di fare acquisti e di relazionarsi, di stare nel mondo (figura 6). Le persone apprezzano la possibilità di pagare con il cellulare e, soprattutto, ritengono che l'*internet of thing,* cioè poter gestire le apparecchiature di casa a distanza, renderà la vita più facile.

Detto questo, nonostante le immagini positive appena accennate e in stretta correlazione al fatto che parte del paese giudica i robot una possibilità per ricchi, sono poche le persone convinte del fatto che i robot saranno in grado di liberare gli uomini dalla fatica.

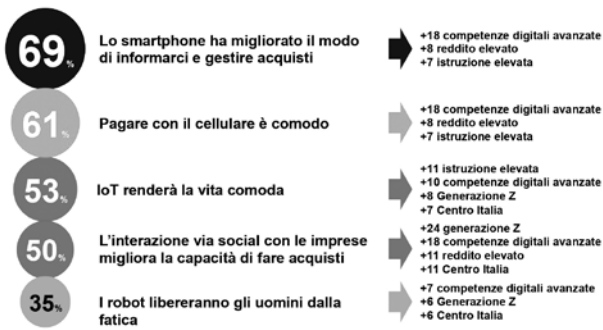


Fig. 6 – La facilitazione: il quotidiano che migliora (valori %, somma delle risposte consentite)

Fonte: SWG

Di fronte al futuro: che cosa continueranno a fare gli uomini e che cosa faranno le macchine

Attraverso una proiezione a 10 anni, è possibile osservare che cosa, secondo le persone, farà parte del regno uma-

no e cosa sarà, invece, realizzato dalle macchine (figura 7). Un primo elemento che emerge dalle risposte dell'opinione pubblica è che il regno umano, in quanto azione professionale specifica e non assistita dalla tecnologia, resterà legato agli aspetti a matrice creativa: scrivere articoli di giornale, comporre musica, presentare amici, emettere sentenze. In gran parte delle altre attività professionali il regno puramente ed esclusivamente umano tenderà a sparire, sostituito da un regno ibrido o, addirittura, da un regno dominato dai robot e dagli algoritmi.
Il regno "ibrido", misto tra uomo e macchina, spazierà in attività come guidare, selezionare personale, arbitrare una partita di calcio e diagnosticare malattie. Il regno degli "algoritmi" e dalle macchine, infine, trionferà, nella gestione delle faccende domestiche, nella decisione degli acquisti, negli investimenti in borsa, nell'orientarsi per strada.

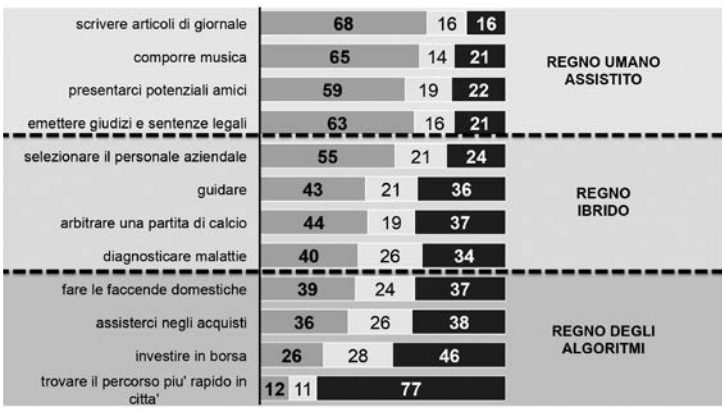


Fig. 7 – Vision: umano e robot a 10 anni

Fonte: SWG

Impresa 4.0

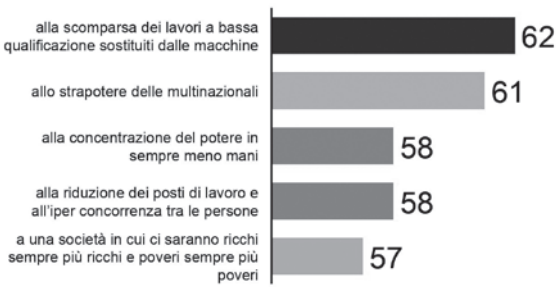
La seconda parte della ricerca svolta da SWG scandaglia l'universo della percezione della quarta Rivoluzione Industriale, per monitorare quali sono gli effetti attesi e le preoccupazioni che questo processo di trasformazione può generare.
Gli italiani temono gli effetti negativi della quarta rivo-

luzione, hanno paura che essa si trasformi in macelleria sociale. La maggioranza delle persone ritengono che la nuova rivoluzione economica porterà alla scomparsa dei lavori a bassa qualificazione, allo strapotere delle multinazionali e alla concentrazione del potere sempre in mano di poche persone (tabella 1).
Il principale sentimento che aleggia nel cuore della società di fronte alla IV Rivoluzione Industriale è la preoccupazione che essa porti a un ulteriore indebolimento e sfarinamento della democrazia. Una rivoluzione che potrebbe condurre a una concentrazione dei poteri economici nelle mani delle multinazionali e di pochi soggetti dotati di grande capacità economica.
Non solo. La nuova trasformazione tecnologica è percepita come una minaccia per l'equilibrio economico e sociale del Paese. Oltre ai timori intorno alla democrazia, le persone immaginano una riduzione secca dei posti di lavoro, con l'accentuarsi della concorrenza tra le persone e la possibilità di ritornare a forme di scontro tra poveri. Infine, la nuova dimensione tecnologica è foriera di accrescimento delle già consistenti diseguaglianze sociali presenti nella realtà.
Per gli italiani i robot e l'intelligenza artificiali avranno effetti positivi per le imprese, aumentandone i profitti (72%) e la produttività (70%); mentre per i lavoratori a fronte di una possibile riduzione della fatica (62%), ci saranno perdite di opportunità occupazionali per i profili occupazionali a bassa professionalità (70%) e un aumento delle opportunità lavorative solo per le persone ad alta qualifica (52%). Tra le cose che, invece, non cambieranno c'è l'aumento del merito (32%) e gli stipendi dei lavoratori che resteranno sempre bassi (19%).
Gli italiani, anche se sono innamorati della tecnologia, affascinati dalla scienza e dalle nuove possibilità che portano l'intelligenza artificiale e i robot, non si fanno illusioni: la nuova Rivoluzione Industriale, se non governata e sorvegliata, gestita in modo da portare benefici per tutti, rischia di diventare uno strumento pericoloso, in grado di mettere in crisi la democrazia, la pace sociale nei paesi e di

aumentare le forme di dominio di pochi su molti.

Tab. 1 – Gli effetti della IV Rivoluzione Industriale
Secondo lei la Rivoluzione Industriale porterà…
Utilizzi una scala 1-10 in cui 1=non porterà per niente e 10=porterà molto (Valori %)

Fonte: SWG



La società 4.0

Le vision sulla società 4.0 non sono propizie e la tendenza maggioritaria nel Paese fa propendere l'ago della bilancia verso il pessimismo. Le persone si immaginano una società in cui peggiorerà la qualità della vita e del lavoro; in cui ci saranno persone sempre meno ricche; in cui la libertà degli individui sarà limitata e si avranno meno opportunità e meno ricchezza derivante dal lavoro (figura 8).

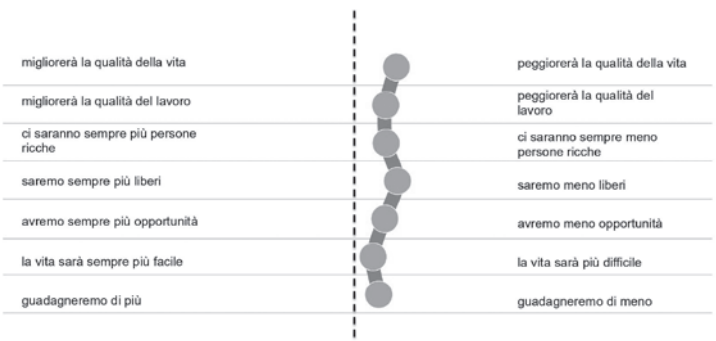


Fig. 8 – Società 4.0: meno liberi e peggiore qualità della vita

Fonte: SWG

Il futuro agognato

Date queste premesse, gli atteggiamenti fondamentali verso il futuro sono caratterizzati da alcune precise attese e spinte. Al primo posto c'è la ricerca e il bisogno di una nuova stagione di benessere lavorativo (76%). Una richiesta che si fonda sulla netta percezione che, negli ultimi anni, la qualità del lavoro sia peggiorata. I lustri che ci lasciamo alle spalle hanno prodotto fiumi di testi e chiacchiere intorno al ruolo degli HR e del welfare aziendale. Il tessuto industriale del nostro Paese ha, però, una propria peculiarità. Il 95,4% delle imprese nazionali sono micro società, con meno di 10 dipendenti, mentre solo lo 0,6% sono grandi aziende (fonte Istat). Complessivamente, il 34,7% della forza lavoro è occupata nelle imprese più grandi, mentre nelle micro imprese è coinvolto il 46% degli occupati. In queste ultime realtà di HR non se ne vede; di welfare aziendale se ne vede poco. È evidente quindi, il motivo per cui la maggioranza delle persone richieda a gran voce una maggiore qualità e certezza sul lavoro.
La seconda priorità coinvolge il tratto dell'economia del futuro. Dopo trent'anni di liberismo, di caccia alla massimizzazione dei profitti, di finanziarizzazione esasperata, gli italiani aspirano a un mutamento radicale nelle dinamiche e nella filosofia che guida l'economia. La maggioranza del Paese auspica un futuro, un po' utopisticamente, meno incentrato sui profitti (75%) e più orientato al benessere delle persone. Il terzo tratto del futuro agognato è relativo a un maggior coinvolgimento e ruolo dei lavoratori nella vita e nelle scelte delle imprese (72%). Strettamene legato a questo tema, gli italiani, dopo decenni di cronache tangentizie, aspirano a un'economia e a un mondo dell'impresa maggiormente segnato e caratterizzato dal senso etico e dalla tutela dei valori etico-sociali (per entrambi la percentuale è pari al 71%).
Lo sguardo e le speranze degli italiani, rispetto al futuro, sono caratterizzati dalla spinta al cambiamento. Un'idea trasformativa in cui l'ago della bilancia incomincia a flettersi verso una dimensione non solo di benessere la-

vorativo, ma di legami comunitari. Gli italiani esprimono un forte bisogno di comunanza, di ritessitura dei lacci sociali tra le persone. Non solo. Per gran parte dell'opinione pubblica l'economia futura dovrebbe essere segnata da una strategia di sviluppo che ponga al centro dei suoi obiettivi gli interessi collettivi, superando l'individualismo (66%); riducendo le differenze di stipendi tra manager e lavoratori (65%); alimentando una nuova stagione di condivisione e mutualismo (rispettivamente 64% e 51%).

Il ruolo e le dinamiche della cooperazione nei processi di trasformazione in atto

Le spinte in atto richiamano in causa il ruolo centrale del movimento cooperativo e della logica mutualistica nel lavoro e nell'impresa. Nel corso degli ultimi anni, sotto i colpi delle crisi e degli scandali che hanno colpito alcune imprese, la fiducia riposta dall'opinione pubblica nell'universo cooperativo è in calo. Una flessione legata non solo alle diverse vicende, ma anche a un profilo mutato del movimento che, negli anni, ha (in alcuni casi) preferito scimmiottare, almeno nel linguaggio, l'universo mercatista, con il rischio di veder incrinata quell'aurea di distintività rispetto alle imprese di capitale che lo dovrebbe contraddistinguere. Nell'opinione pubblica, purtuttavia, permane, rispetto all'universo cooperativo, un senso di distintività importante. Pensando al futuro e ai cambiamenti in divenire, le persone ritengono l'impresa cooperativa migliore rispetto alle imprese di capitali. I suoi tratti di vantaggio e preferenza sono legati alla capacità di essere legata al territorio, di essere un modello di impresa che, tendenzialmente, non delocalizza (47%); di essere una tipologia di azienda che, nella maggior parte dei casi, è orientata a una maggior attenzione e tutela dei diritti dei lavoratori (39%); di essere una forma di società che agevola e ha nella propria mission la condivisione delle decisioni e, infine, di essere un modello di impresa che si caratterizza per l'attenzione all'armonia tra fare impresa e comunità, non sottomettendo le sue scelte alla mera logica del profitto (38%). Se questi sono i vantaggi e i tratti

peculiari che vengono riconosciuti alle imprese cooperative, vi sono anche alcuni tratti che gli italiani assegnano maggiormente alle imprese di capitale. Queste ultime, ad esempio, sono ritenute più capaci nell'utilizzo delle nuove tecnologie (47%); sono vissute come realtà che riescono a giocarsi la partita tra qualità del lavoro e produttività (44%) e vengono ritenute, nella produzione di capitale e ricchezza, più efficaci delle cooperative (41%).

Tra dataisti e umanisti: lo sguardo al domani ipertecnologico

Il confronto è aperto ormai da tempo. Due diversi modi di guardare la relazione tra uomini e innovazione si va sempre più codificando e traslando dalla dimensione puramente scientifico-accademica a quella sociale quotidiana.
"*Scordatevi di ascoltare voi stessi. Nell'era dei dati sono gli algoritmi a darvi le risposte che cercate*", scriveva nel 2016, non senza enfasi, Yuval Noah Harari (lo storico israeliano autore di *Sapiens. Da animali a dèi, Breve storia dell'umanità* e di *Homus Deus. Breve storia del futuro*) in un articolo apparso sul supplemento del weekend del "Financial Times" (dal titolo indicativo "I Big Data, Google e la fine del libero arbitrio").
Per lo storico israeliano nella società contemporanea "*si sta verificando un nuovo cambiamento. Così come l'autorità divina era stata giustificata dalle religioni e l'autorità umana era stata legittimata da ideologie umaniste, allo stesso modo i guru dell'high-tech e i profeti della Silicon Valley stanno dando vita a una nuova narrativa universale che legittima d'autorità degli algoritmi e dei Big Data, un nuovo credo che potremmo chiamare Dataismo*"[10].
Quanto prefigurato dall'autore come sta calando nella realtà, nell'opinione pubblica? Che cosa pensano le persone della relazione tra i tratti umani e il ruolo dei dati e degli algoritmi? In che modo e in che senso il futuro si giocherà

[10] https://www.ft.com/content/50bb4830-6a4c-11e6-ae5b-a7cc5dd5a28c, agosto 2016

sul confronto tra umanismo-dataismo? Rispondere a queste domande non è facile. Come afferma lo stesso Harari "*nessuno ha uno straccio d'indizio di dove ci stiamo dirigendo con così tanta fretta*". Occorre però non far finta di niente e iniziare a porre attenzione al tema e, soprattutto, è necessario focalizzare l'attenzione su come questo confronto sulla relazione uomo-intelligenza artificiale viene percepito e decodificato dall'opinione pubblica. In SWG stiamo sperimentando un nuovo indice ad hoc, creato per verificare quale tendenza si sta conformando nella società tra i fautori della superiorità degli individui (umanismo) o i propugnatori della nuova religione dataista.
Umanisti e Dataisti sono categorie idealtipiche che abbiamo volontariamente adottato in assonanza con quanto vagheggiato da Harari in *Homus Deus*[11]. i primi propugnano il mantenimento della responsabilità dell'agire in mano agli umani, i secondi, invece, prevedono uno scenario di delega completa agli algoritmi e all'intelligenza artificiale.
Nel nostro Paese possiamo rintracciare quattro diverse categorie di persone, quattro tribù che si conformano di fronte a questo tema.
Abbiamo da un lato gli *umanisti ortodossi,* che ammontano al 15% della popolazione, mentre dall'altro lato incontriamo i *dataisti ortodossi,* di peso equipollente (14%). Il resto della società italiana si divide tra quanti sono *dataisti aperti* (41%) e quanti sono *umanisti aperti* (30%).
Gli *umanisti ortodossi*, rifiutano l'Intelligenza Artificiale. Tra di loro prevalgono persone appartenenti alla Generazione X (+3%) e, soprattutto i giovani della Generazione Z (+5%), mentre i *millennials* si collocano su posizioni meno umanistico-fondamentaliste (-8%).
Tra gli umanisti ortodossi abbiamo maggiormente rappresentate le categorie sociali con ridotto livello di reddito e a basso livello di scolarizzazione. Complessivamente, tra le fila di questa tribù troviamo le persone che esprimono un atteggiamento di sfiducia verso l'innovazione tecnologica

[11] Y.N. Harari, Homo deus. Breve storia del futuro, Bompiani, Milano 2017.

e digitale tecnologica (+8%). In questo agglomerato sciamico non troviamo solo quanti difendono a spada tratta l'umanesimo, propugnando un approccio confidente nelle capacità dell'essere umano (tra cui segnaliamo quanti filosoficamente rifiutano l'eccesso di potere che rischiamo di dare alle macchine e quanti avvertono il rischio di una società disumanizzata e distopica), ma incontriamo soprattutto, soggetti, che esprimono un atteggiamento di spaventato rigetto; una forma di opposizione latente, sensibile ai richiami di un rifiuto quasi luddista dell'innovazione. Dietro tutto ciò non c'è un'opposizione politica e ideologica alla tecnologia e all'intelligenza artificiale, bensì un atteggiamento difensivo di quanti, in ragione della propria condizione di reddito e soprattutto della propria dimensione culturale, percepiscono l'intelligenza artificiale come un evento distante e, soprattutto, escludente, ghettizzante per loro.
Gli *umanisti aperti*, per parte loro, pur mantenendo al centro dell'universo la dimensione umana e i suoi bisogni, aprono le porte alla tecnologia, vivendola come mezzo e non come fine. Per loro l'innovazione va orientata all'interno di un paradigma di "Intelligenza aumentata" da contrapporre a quello della pura "Intelligenza Artificiale". Si tratta di una quota dell'opinione pubblica caratterizzata dalla presenza di anziani (+8%) e *baby boomer* (+6%) – a scapito in particolare delle Generazioni X (-6%) e Z (-9%) –. Di persone che hanno un tasso di istruzione alto (+8%) e che hanno un livello di relazione con la tecnologia abbastanza basilare (+3% di soggetti con un tasso di confidenza con la tecnologia basic).
I *dataisti ortodossi* - ovvero chi prevede un pervasivo subentro dell'Intelligenza Artificiale a scapito di quella umana nei compiti più delicati e complessi – si concentrano nella fetta di popolazione che ha competenze digitali avanzate, ma delusi dallo sviluppo tecnologico. In questa tribù, quasi in modo speculare rispetto agli umanisti ortodossi, sono presenti un buon numero di persone in possesso di un limitato tasso di competenze, che esprimono, tuttavia, un atteggiamento fideistico verso la tecnologia.

Si tratta di soggetti che osservano la prospettiva tecnologica da una posizione di inferiorità, dal basso verso l'alto e che stanno assumendo una posizione di resa di fronte all'innovazione, nella coscienza di non possedere gli strumenti per dominarla. Questo gruppo di persone, presenti all'interno dei dataisti ortodossi, si collocano in una posizione di accettazione rassegnata e ineluttabile di un futuro distopico, a trazione artificiale.
Infine, i dataisti aperti. I membri di questa tribù esprimono fiducia nel progresso tecnologico (+4%) e provano entusiasmo per la tecnologia stessa. È il clan in cui predominano i *millennial* (+7%), le persone mediamente istruite e dalle buone competenze tecnologiche (+5%).

Non si può progredire solo tecnologicamente, ma occorre crescere in solidarietà

La vera sfida del futuro, dell'innovazione, del ruolo e uso dell'intelligenza artificiale, si gioca su due terreni.
Il primo è stato magistralmente disegnato da Edgar Morin: "*Una società può progredire in complessità solo se progredisce in solidarietà*".
Il secondo è legato a quale tipologia di approccio, politico e sociale, adotteremo di fronte all'innovazione spinta. Se il cambiamento, l'innovazione, la robotizzazione, l'inserimento dell'intelligenza artificiale saranno utilizzati dalle imprese al mero scopo di aumentare i profitti e ridurre la forza lavoro, senza intervenire sulla qualità della vita e sul benessere delle persone, necessariamente il sistema democratico, per come lo abbiamo conosciuto fino ad ora, sarà in pericolo: ci sarà la spinta verso uno Stato poliziesco per controllare le masse e le loro rivolte.
Se il processo d'innovazione, invece, sarà volto ad uno sviluppo intento a migliorare non solo i profitti, ma anche la qualità della vita e il benessere delle persone; se saprà unire qualità della produzione e benessere per la società e l'ambiente, questo sospingerà in avanti le forme di democrazia. Questo è un monito cui prestare estrema attenzione perché il futuro, il domani dipenderà da come, oggi, iniziamo a gestire i processi di cambiamento e innovazione.

RETI E LEGAME SOCIALE PER LA CREAZIONE DI VALORE

Enzo Rullani, *Venice International University*

Tra presente e futuro: la transizione alla ricerca di un porto di arrivo

Una delle caratteristiche del nostro tempo è il confuso sovrapporsi di presente e futuro. Per un verso il mondo liquido in cui siamo immersi induce una sorta di perenne "presentismo" per cui – nelle rappresentazioni e nelle decisioni - conta solo il breve o brevissimo periodo; per un altro verso, tuttavia, un'apertura sul futuro è comunque necessaria perché ciascuno di noi percepisce che grandi cambiamenti stanno investendo il modo di vivere e di lavorare. Non si tratta solo di cambiamenti in positivo. Perché se tutti si rendono conto di quanto la tecnologia del mondo digitale e globale di oggi sia potenzialmente in grado di generare valore, crescita e possibilità nuove, al tempo stesso si diffonde ogni giorno di più il timore che gli effetti complessivi del cambiamento in corso possano essere negativi, o per lo meno divisivi, in quanto gravemente discriminatori tra i (pochi) "vincenti" e i (molti) "perdenti" che troviamo sui diversi fronti toccati dall'attuale transizione digitale/globale.

La prima transizione: l'irruzione della modernità nel campo della conoscenza, della produzione e della vita sociale

Questa ambivalenza tra aspetti positivi e aspetti negativi dell'evoluzione tecnologica e sociale non è, del resto, una peculiarità dei nostri tempi. In realtà, ad uno sguardo retrospettivo, ci si accorge che essa è una qualità pregnante di ogni transizione, avvenuta in passato, da un paradigma ad un altro. Nella storia della modernità, abbiamo conosciuto diverse di queste transizioni ambivalenti, cominciando dal passaggio, assolutamente decisivo, dal mondo

pre-moderno a quello moderno, attraverso la Rivoluzione Industriale di fine '700. Un passaggio che ha fatto emergere in tutti i paesi europei qualche forma di capitalismo mercantile, basato sull'espansione dei mercati di concorrenza e su forme di Stato liberali o comunque post-aristocratiche. Fin da allora l'ambivalenza del paradigma produttivo e sociale si è manifestata in tutta la sua portata. Non per niente, nel corso dell'800, accanto al mercato presidiato dalla rivoluzione borghese nei diversi capitalismi nazionali europei, sono nati il marxismo e ha preso vigore una lotta di classe di lunga durata tra il lavoro e il capitale. Ma, in parallelo, negli stessi anni è cresciuta l'imprenditorialità, alimentando la formazione della borghesia industriale nella dinamica sociale dei vari paesi. Contemporaneamente si è affermato, un po' in tutti i paesi, il *mutualismo*, alle prese con i problemi sociali della modernità che eccedevano le capacità di risposta del mercato e delle convenienze individuali. Il mutualismo delle origini metteva a segno – attraverso l'emergere dal basso di nuove soggettività (cooperative, sindacati, comunità locali) – processi di condivisione di tipo nuovo, capaci di socializzare problemi, investimenti e soluzioni dotate di significato economico ed etico allo stesso tempo.

La seconda grande transizione: dal capitalismo mercantile al fordismo

Col passaggio di secolo, nei primi decenni del '900, è arrivato un nuovo paradigma: il fordismo, basato su un diverso modo di vivere e di lavorare. La transizione avviata dal fordismo ha messo in crisi molti degli assetti ereditati dal capitalismo mercantile del secolo precedente, portando all'erosione della concorrenza di mercato (a favore di grandi imprese dotate di potere monopolistico nei rispettivi settori) e dell'imprenditorialità individuale, sostituita dalla crescita a macchia d'olio di una schiera di mega-corporation finanziarie/manageriali. Ma, anche il quel caso, non si è trattato di un passaggio pacifico: la finanza ha prima sopravvalutato le potenzialità e poi innescato la crisi, con un passaggio repentino dal boom allo sboom,

arrivando alla crisi del 1929. Inoltre, alla fabbrica fordista che macina grandi flussi di prodotti, per avere le economie di scala, non corrisponde un sistema sociale capace di fornire una crescita della domanda corrispondente. Il nuovo paradigma non riesce a sviluppare di fatto le sue grandi potenzialità produttive perché servono innovazioni istituzionali che superino i problemi di *mis-matching* (disallineamento) tra vecchio e nuovo incontrati.
Le contraddizioni che hanno segnato la fase iniziale di quella transizione – ormai di un secolo fa - hanno portato a correzioni importanti negli assetti dell'economia e della società: dalla crisi del 1929 si esce, infatti, grazie all'elaborazione di una nuova idea di capitalismo (ancorata alla teoria keynesiana) e allo sviluppo di politiche di gestione attiva dei problemi di instabilità e mancanza della domanda effettiva. Ne viene fuori una nuova geografia politica, ancorata allo Stato del welfare e al rafforzamento del sindacato, con la conseguente crescita dei salari medi. Molti dei problemi che erano stati in precedenza affidati al mutualismo vengono assorbiti dallo Stato, che si dà carico di finanziare con il prelievo fiscale la previdenza, la scuola, la sanità e altri servizi essenziali, disciplinando anche le attività bancarie e assicurative che in precedenza avevano preso forma condivisa su base spontanea.
La transizione dal capitalismo mercantile al fordismo, realizzata nella prima metà del '900, si è rivelata di fatto bi-valente. L'apertura al nuovo è stata vissuta come una grande *chance* nell'esperienza pratica dei protagonisti, che fondano grandi imprese, le finanziano in borsa e le affidano a manager professionali. Ma allo stesso tempo si è diffusa una paura del nuovo, in parte oggettivamente fondata e in parte emotiva su tutto ciò che stava accadendo. Tantissime aziende sono fallite, si è dovuto creare l'anti-trust, fornire welfare pubblico ad una vasta parte della popolazione. Si è dovuto reinventare lo Stato, andando oltre il modello liberale, per far funzionare il mercato. Solo a questo punto, quando il fordismo è arrivato a "maturità" – anni cinquanta e sessanta – si sono raccolti i frutti del cambiamento tecnico-produttivo maturato negli an-

ni venti e trenta: la domanda pubblica e i consumi privati hanno consentito alla produttività delle tecniche fordiste di esprimere le loro potenzialità abbattendo i costi e accrescendo il PIL, con ritmi mai visti prima.

La terza transizione: dal fordismo al capitalismo flessibile

Ma anche gli "anni gloriosi" del fordismo sono rimasti solo una tappa nell'evoluzione del capitalismo industriale. Anche il fordismo, infatti, è andato in crisi negli anni Settanta, non riuscendo con la sua rigidità tecnica e organizzativa a rispondere in modo efficiente alla turbolenza di un ambiente e di una domanda andate fuori controllo. Si è allora aperta una nuova fase di transizione, che messo in campo nuovi protagonisti: emerge l'impresa diffusa (di piccola o piccolissima scala, ma organizzata in filiere di prossimità che raggiungono livelli di efficienza simili a quelli delle grandi fabbriche fordiste senza averne la rigidità. Nascono così i distretti industriali delle piccole imprese: non solo un nuovo modo di produrre, ma anche una nuova organizzazione sociale. Nel bene e nel male: da un lato prendono vigore le comunità locali, appoggiate alla proliferazione delle micro-imprese nei distretti, dall'altra si sviluppa il capitalismo regressivo (del "sottoscala" e del "sommerso", come si diceva allora). La percezione bi-valente del cambiamento – nei suoi aspetti positivi (per i "vincenti") e negativi (per i "perdenti") è stata simile a quella che, come abbiamo detto, si sta diffondendo oggi nella fase iniziale della nuova transizione (verso il paradigma digitale/globale emergente).
Ma, le contraddizioni che segnano l'inizio delle transizioni tendono col tempo ad attenuarsi perché intervengono gli effetti della produttività tecnica e le trasformazioni socio-istituzionali che danno risposta ai problemi aperti. Recuperando non solo consensi, ma anche risorse e idee che altrimenti non avrebbero potuto trovare spazio, sulla base delle pure conveniente (individuali) di mercato. Le società locali del capitalismo distrettuale si sono organizzate, e la ricchezza delle famiglie è cresciuta grazie alla diffusione in loco del lavoro ad alta produttività (industriale)

al posto di lavori precedenti meno produttivi (agricoli o commerciali) o per niente produttivi (inoccupati, giovani senza lavoro destinati ad emigrare). Col passare del tempo il nuovo paradigma ha cominciato a "girare", nella sua organizzazione matura: filiere locali sempre più dinamiche e moderne; flussi di esportazione crescenti; famiglie con diversi redditi percepiti grazie alla piena occupazione locale. Naturalmente non sono mancati i problemi irrisolti: dalla dissipazione del territorio e dell'ambiente, a causa della proliferazione incontrollata di fabbriche e lavorazioni disperse sul territorio, alla mancanza di funzioni educative e relazionali nella campagna urbanizzata, che – rimanendo dispersa ed auto-referente - non alimenta una adeguata crescita i servizi ad alta intensità di conoscenza (i cosiddetti KIBS). Dalla percezione del regresso, prevalente all'inizio, che aveva generato la nostalgia del paradigma perduto (il fordismo), si è così passati alla creazione di una cultura dell'arricchimento individuale e locale che diventa prevalente – nella politica e nelle relazioni sociali – ma è poco consapevole delle ragioni del suo successo competitivo ed economico.

Il capitalismo flessibile, che prende il posto del paradigma fordista prevalente nel periodo 1900-1970, è un sistema efficace sul terreno della risposta flessibile alle esigenze produttive, ma ancora fragile su quello della creazione di un contesto sociale che condivida problemi, vantaggi e svantaggi della transizione avviata negli anni settanta e ottanta. In esso rimane infatti un problema insoluto: come rendere *socializzato e consapevole* un processo competitivo che riesce a generare valore economico, ma lo fa in forme disperse, autoreferenti (riferite alla prossimità) e in gran parte individualistiche. Le comunità organizzate su base locale riescono ad intercettare una parte della nuova ricchezza, creando forme di condivisione sociale dei problemi e delle soluzioni utili. Ma lo fanno in un contesto sociale che tende a frammentarsi, favorendo il ripiegamento egoistico su vantaggi individuali e utilitaristici.

Anche questa transizione, dunque, genera contraddizioni importanti tra aspetti positivi e negativi. In Emilia-Ro-

magna, Veneto, Lombardia, Marche, quando la riserva di forza lavoro, proveniente dalle campagne o dai commerci tradizionali, ha cominciato ad esaurirsi, i "vincenti" hanno cessato di essere una minoranza: le persone hanno cominciato ad essere valorizzate dal mercato del lavoro locale, perché per accettare un posto di lavoro le imprese dovevano adeguatamente remunerarle anche in assenza di un potere sindacale "forte" nella contrattazione. Inoltre, molti dipendenti, col passare del tempo, si sono "messi in proprio" diventando imprenditori, creando così delle aziende a carattere familiare e sviluppando rapporti personali con i dipendenti.
Negli ultimi decenni del secolo scorso, il capitalismo flessibile comincia a cercare percorsi che possano aumentare la coerenza tra economia e istituzioni, in modo da affrontare i problemi emergenti cambiando l'organizzazione sociale. Le famiglie che vivono nelle aree dell'impresa diffusa cominciano a identificarsi col proprio sistema locale, in cui trovano lavoro e reddito in misura maggiore di prima, integrando l'agricoltura con l'industria o il turismo. La percezione è che il paradigma nato nel "sottoscala" ha assunto forme moderne e competitive, ma – proprio per questo – ha anche lasciato senza risposta esigenze e problemi emergenti che, a lungo andare, possono ostacolarne il funzionamento. Ad esempio, la scommessa del decentramento politico, quindi della ridefinizione della democrazia vicino al nuovo modo di creare ricchezza che era quello del territorio, non porta – prima della fine del secolo – a risultati significativi (salvo qualche forma iniziale di decentramento). Invece di valorizzare a scala ampia le capacità differenziali di autorganizzazione delle società locali, si scivola sul contrasto ideologico Nord/Sud o locale/globale. Il nuovo paradigma del capitalismo flessibile ha diffuso la ricchezza, ma non è riuscito a darsi una organizzazione politica e sociale pro-attiva, ancorata alle risorse distintive di territori che avevano bisogno di valorizzare la propria identità e coesione interna guardando oltre i propri confini.
Eppoi, non c'è stato abbastanza tempo per sedimentare

visioni e riforme che forse, avevano bisogno di qualche decennio per superare l'individualismo localistico di partenza, per proporsi come parte attiva di un mondo industrializzato trans-territoriale, caratterizzato da ampiezza e dinamiche in crescita.

Dal 2000 in poi: la transizione verso il capitalismo globale della conoscenza in rete

Tutto cambia quando arriva il 2000, nel momento in cui la l'evoluzione della storia cessa di gravitare sul locale e sulla sua informalità, per abbracciare le potenzialità produttive del digitale e del globale.
Negli ultimi venti anni, il paradigma dei distretti cessa di essere un punto di riferimento della dinamica storica ed economica. Non perché i distretti muoiano, ma perché devono ridefinirsi all'interno del nuovo mondo, che è fatto di globale e digitale, partendo da una eredità che fino al 2000 valorizzava invece risorse e informali. Questo passaggio, per l'Italia dei distretti, rappresenta una grande sfida: in Germania o in America, dove c'è un'economia e una organizzazione sociale centrata su grandi imprese, il globale fa già parte della loro storia e anche il digitale – inteso come codificazione – non è estraneo al modo di operare della grande impresa, che usa calcoli, misure, procedure e programmi cui il digitale si può facilmente applicare. Altra cosa è digitalizzare la piccola impresa, che ha lavorato in precedenza in modo informale, ha usato le relazioni inter-personali come base per la divisione del lavoro, ha legato le sue invenzioni e capacità alle conoscenze tacite sedimentate nel territorio e presenti, per usare una espressione smithiana, nell'"atmosfera" locale. Il salto richiesto è più difficile, ma non impossibile: in ogni transizione, i problemi emergenti sono delle occasioni per imparare a capire e gestire il nuovo.
La storia che abbiamo brevemente ripercorso ci insegna che ogni nuovo paradigma dà accesso a nuove possibilità tecnico-produttive, ma genera anche preoccupazioni, problemi, paure, perché crea una situazione in cui il vecchio non funziona più e il nuovo non funziona ancora. Si

tratta allora di decostruire il vecchio in base ad un disegno che permetta di ricostruire il nuovo usando i materiali ancora validi ricavati dal passato. Ma, per fare questo, ci vuole tempo e molta buona volontà.
Nella costruzione del nuovo, si crea quasi sempre una frattura tra chi innova (mettendosi in gioco, investendo e rischiando in proporzione alle sue possibilità) e chi invece si sente semplicemente lontano o emarginato rispetto alle innovazioni emergenti. Questa frattura oggi ha una caratteristica importante, perché – nel mondo digitale/globale post-2000 - gli innovatori percepiscono che l'innovazione ha sempre meno bisogno dello Stato. La crisi della democrazia non nasce a causa delle dinamiche politiche che vedono la prevalenza di populisti o sovranisti ostili al mondo digitale/globale in formazione; ma perché Stato nazionale, in questo nuovo tipo di mondo, è diventano meno rilevante per la generazione di valore, demandata a filiere cognitive e produttive sempre più estese oltre i confini nazionali.

Transizione al bivio: Il difficile intreccio tra innovatori e conservatori

In un contesto del genere, gli innovatori percepiscono lo Stato nazionale, che presidia i suoi confini in nome della sovranità politica, come qualcosa di limitante, da mettere in concorrenza con altri Stati sulla base del potere di attrazione di cui ciascuno di essi dispone o sceglie di disporre. Di fronte a questo atteggiamento degli innovatori trans-nazionali che cercano di sottrarsi al condizionamento politico attestato sugli Stati nazionali, ci sono tuttavia fasce importanti della popolazione che ragiona in modo opposto: coloro che si sentono esclusi dai processi di formazione del nuovo paradigma, vogliono usare lo Stato in modo difensivo, cercando la protezione politica della propria posizione.
Vengono qui alla luce due errori capitali: gli innovatori senza sé e senza ma rischiano di distruggere la sostenibilità dei percorsi innovativi che hanno scelto, perché – cercando di fare a meno dello Stato – rinunciano a regolare

il nuovo con istituzioni e relazioni socialmente condivise che, per affermarsi, hanno bisogno della presenza attiva dello Stato. Il nuovo infatti, può anche nascere in modo anarchico, dalla spontaneità di innovazioni esponenziali che emergono dal basso, senza essere previste e messe in programma. Ma, dopo la fase iniziale – entusiasmante ma al tempo stesso dirompente – devono essere disciplinate, in modo da farle diventare coerenti con i comportamenti e i significati della società in cui operano: e questo compito è difficilmente affrontabile senza il supporto di uno Stato – ossia di una politica e di comunità sociali ad essa collegate – che possano elaborare visioni, fare investimenti formativi, costruire infrastrutture, proporre programmi di transizione su cui fare convergere i diversi interessi sociali.

D'altra parte, è sbagliato anche un approccio che, al contrario, si focalizza sullo Stato e sul suo potere sovrano per proteggere o assistere gli esclusi, in cambio del loro consenso. Oggi bisogna prendere atto del fatto che gli Stati nazionali hanno perso una parte della loro sovranità economica e sociale, perché le conoscenze, le merci, i capitali, i lavori, i consumi fanno sempre di più riferimento a filiere trans-nazionali che sono fuori del controllo "solitario" di singoli Stati che cerchino di riaffermare la propria sovranità limitando il traffico (delle conoscenze, delle merci, dei capitali, dei lavori, dei consumi) sulle proprie le frontiere con l'impiego di mezzi giuridici e militari. Chi ha provato a farlo, si è reso conto ben presto del fatto che misure del genere riducono il potere di attrazione del proprio paese, spingendo i protagonisti dell'economia digitale/globale a guardare altrove. Magari ai paesi emergenti che oggi sono i luoghi maggiormente promettenti quanto a crescita della domanda futura e dei redditi locali.

Semmai, un recupero di sovranità su queste filiere cognitive e produttive richiederebbe una politica opposta: non di chiusura sulle frontiere nazionali, ma di creazione di Stati trans-territoriali di dimensione continentale o anche maggiore (tendenzialmente globale), capaci di disciplinare filiere estese e movimenti fluidi di conoscenze, merci,

capitali, lavori e consumi da un luogo all'altro dell'economia mondiale.
Volendo recuperare davvero spazi per la democrazia bisogna pensare a forme estese di Stato e la sovranità, allargate a molti paesi, in coerenza con le filiere cognitive e produttive che la loro economia utilizza. Nel nostro caso, una Unione Europea che assuma i poteri di uno Stato trans-frontaliero, ancorato ad una democrazia dotata di respiro globale.
Non c'è spazio, nel nuovo paradigma digitale/globale, per un'idea di sovranismo che propone di tornare al modello dello Stato nazionale auto-referente, che poi si frammenta in sotto-Stati a scala regionale, provinciale o comunale. Nel mondo globale, questo significa separare in modo definitivo lo Stato dall'innovazione e usarlo come strumento redistributivo finché ci sono le risorse economiche necessarie. Che non dureranno in eterno.
Per questo è importante che il Terzo settore, la società civile, si ponga il problema di come riannodare la democrazia con l'innovazione: questa perdita della relazione che si verifica nei fatti richiede una reinvenzione dei paradigmi, che possono nascere in forme anarchiche e contraddittorie, ma che – proprio per questo - devono essere creativamente riordinati dando luogo a forme coerenti di organizzazione economica e sociale.

Il nuovo ruolo dello Stato e del legame sociale

Per rimettere in pista la costruzione di un paradigma che funziona e che non separa gli innovatori dagli altri, oggi bisogna tenere presente che i due modelli di società democratica ereditati dal passato (quello fordista del welfare State e quello decentrato del capitalismo distrettuale) non sono proponibili per il futuro che ci aspetta.
L'idea stessa di Stato va rinnovata, tenendo conto delle nuove caratteristiche assunte dal mondo digitale/globale con cui abbiamo oggi a che fare. Nel paradigma emergente (il capitalismo globale della conoscenza in rete) bisogna dare grande spazio alla società civile, e alla sua capacità di auto-organizzazione a rete.

Più che nel fordismo, dove i problemi potevano essere affrontati concentrando in alto il potere di mediazione e di decisione in alto, e costruendo piramidi organizzative top-down, in tutti i campi, a cominciare dalla fabbrica, ma anche nell'organizzazione della società e nella forma di Stato. Quando lo Stato faceva parte di un sistema abituato alla centralizzazione del comando, la democrazia sindacale e politica si esercitava negoziando col potere centrale: le grandi imprese, i sindacati, gli interessi organizzati dei vari settori affrontavano i problemi nei Ministeri. Oggi questo è sempre meno efficace, non solo perché il potere di azione dello Stato è condizionato dalle relazioni con l'esterno; ma anche perché la maggior parte delle soluzioni non si trova con metodologie di decisione top-down, ma richiedere sperimentazione e condivisione che partano dal basso, dai diretti interessati che si fanno protagonisti delle reti sociali entro cui i problemi vanno interpretati e affrontati. Con un ruolo di sostegno da parte della politica e dello Stato, ma sempre in termini di contributo all'auto-organizzazione dell'intelligenza diffusa.
Lo stesso discorso vale per l'idea di politica e di Stato decentrato che deriva dal paradigma distrettuale, e che ancora resiste in molti ambiti del nostro agire politico e amministrativo. L'imprenditorialità diffusa, che pure era una risorsa importante per alimentare la crescita della società civile, ha in qualche modo sostenuto l'affermazione di un comunitarismo locale, centrato sui servizi di welfare al territorio. Ma la neo-borghesia distrettuale non ha avuto sufficiente pazienza o sufficiente consapevolezza per farsi classe dirigente, ossia classe socialmente responsabile nei confronti degli altri attori presenti nel territorio, assumendo un ruolo propulsivo nella ricostruzione della democrazia politica e dello Stato. Forse per mancanza di tempo, la transizione politica del capitalismo distrettuale è andata avanti solo a metà, rimanendo incompiuta.
Oggi, nel contesto di un mondo che diventa sempre più digitale e globale, anche questa stagione volge al termine. La valorizzazione delle forze e delle identità locali, infatti, è un'ottima cosa, ma non riesce a tradursi in valore so-

stenibile se le viene a mancare il rapporto sinergico con le filiere trans-nazionali e con le forme di sovranità politica che guardano oltre i confini nazionali e locali.
Nel nuovo paradigma, i problemi si affrontano e l'innovazione diventa sostenibile se si mobilita prima di tutto la società civile, intorno a processi di sense-making che diventano sempre più importanti anche nella generazione di valore. Man mano che l'economia di ri-personalizza, mettendo al centro dell'attenzione l'autonomia e l'intelligenza delle persone a tutti i livelli, la separazione tra sfera economica (legata all'efficienza dei mezzi) e sfera persona-sociale (legata alla definizione dei fini da perseguire) non regge più. Le persone impegnate in ruoli economici – in quanto lavoratori, consumatori, imprenditori, risparmiatori - danno infatti sempre più valore a criteri come responsabilità, sostenibilità, etica e sono disposte a "pagarne" il costo, purché possano anche averne i vantaggi. D'altra parte gli attori sociali e comunitari che in passato hanno popolato il Terzo settore sono sempre più consapevoli dell'importanza di avviare processi di generazione di valore addizionale che possano finanziare e sostenere nel corso del tempo le loro attività, anche in presenza di finanziamenti pubblici precari o ridotti.
Si sta dunque creando una convergenza. Nel nuovo paradigma, il conflitto tra "vincenti" e "perdenti" si supera se le imprese cominciano ad essere responsabili, i lavoratori recuperano il senso del loro lavoro, i consumatori apprezzano in modo adeguato il senso associato ai prodotti e servizi scelti. Tutti cominciano a capire che il rapporto tra fini e mezzi ha assunto nuove valenze, integrando il compenso materiale (il salario ricevuto, l'utilità pratica di un prodotto ecc.) al compenso ottenuto sotto forma immateriale, per effetto del *senso* che si assegna al lavoro o ai prodotti e servizi acquistati.
Se si parte da questa convergenza, è naturale che la società civile, per mobilitare le sue energie, deve partire dall'auto-organizzazione. Tutto è cambiato nella vita e nel lavoro delle persone, rispetto ai precedenti paradigmi. Si pensi all'importanza che stanno assumendo i consumatori, che

nel fordismo erano delle "marionette" governate da campagne pubblicitarie capaci di orientare in modo stringente il consumo di massa. Oggi, se vogliono, i consumatori - come individui o come gruppi di interesse e comunità di senso - possono diventare attivi, proponendo agli offerenti che incontrano sul mercato i loro valori simbolici ed etici, accanto alle utilità pratiche richieste. E allo sviluppo delle nuove tecnologie è proprio questo che serve. Se così non fosse, i bisogni non diventerebbero complessi e, quindi, potrebbero essere potenzialmente soddisfatti da macchine, dei robot e dei dati al posto del lavoro umano. Questo è quello che dà valore non solo utilitaristico al lavoro delle persone: i nuovi consumatori, i nuovi lavoratori, i nuovi imprenditori sono fondamentali. Per il Terzo settore la transizione in corso è una grande occasione, perché è la società civile che dovrebbe tenere insieme tutte queste componenti, realizzando le convergenze sostenibili tra bisogni economici e significati simbolici e desideri morali.

Tra Stato e comunità: il bisogno di una doppia cittadinanza

D'altra parte, c'è anche un problema in seno allo Stato, che – sempre nella stessa linea – va ridefinito a partire dalle capacità auto-organizzative delle persone, dei sistemi sociali locali, delle comunità di senso: tutte queste cose hanno bisogno non solo di spazi in cui svilupparsi, ma anche di tradurre i loro risultati in norme e garanzie universalistiche, che vanno oltre gli intenti comunitari pur ispirandosi alle loro sperimentazioni pratiche, realizzate in luoghi e contesti specifici. A parte la spesa pubblica finanziata con l'imposizione fiscale, necessaria per finanziare alcuni servizi e infrastrutture che eccedono sia le capacità di investimento del mercato che quelle di auto-organizzazione delle comunità, lo Stato svolge un ruolo specifico per mantenere vitali le comunità che ad esso fanno riferimento (comprese le comunità di senso che dovrebbero portare avanti l'esplorazione di nuovi significati dal ricco valore simbolico nel para-

digma attuale). Tutte le comunità, infatti, hanno la tentazione di diventare col tempo circuiti sociali chiusi, dove il legame comunitario erge una barriera all'uscita delle persone che ne fanno parte. Le quali – se dipendono dalla comunità di appartenenza per alcuni servizi essenziali come la scuola, la salute, l'abitare, il rapporto sociale ecc. – rimangono di fatto "prigioniere" della loro storia precedente, segnata dall'adesione ad una comunità che magari non corrisponde più, col passare del tempo, alle loro convinzioni e preferenze. Ma – come in un condominio – non possono uscirne senza rimanere isolate e senza servizi importanti per la loro vita.
Per evitare questo esito, che alla lunga tende a rendere le comunità organizzazioni conservatrici e chiuse, prive di una libera dialettica interna nell'esplorazione del nuovo, lo Stato ha un compito fondamentale: offrire a tutti una gamma di servizi essenziali di cittadinanza che rendono libera, e non utilitaristica, l'entrata e l'uscita dalle comunità esistenti. Favorendo la loro evoluzione a mezzo di una dialettica interna realmente libera, senza vincoli di convenienza e di appartenenza di tipo conservatore o autoritario. Lo Stato universalistico presidia in questo schema alcuni diritti e servizi, che rendono possibile una vita fuori delle comunità e nel passaggio dall'una all'altra, ma al tempo stesso appoggia lo sviluppo di idee e servizi forniti dalle comunità agli appartenenti che hanno liberamente aderito alle loro idee e proposte. Si tratta di una "doppia cittadinanza" che favorisce sia l'evoluzione dello Stato universale che quella delle specifiche comunità (di luogo, di interesse, di senso).
Dello Stato – in quando istituto garante dei diritti e delle capacità universalistiche (rivolte a tutti i cittadini) – la transizione in corso, alla pari delle altre transizioni, non può fare a meno. Anche se la forma Stato va ripensata nei termini che sopra abbiamo accennato, se non si vuole che lo Stato diventi un fattore semplicemente conservatore, destinato alla lunga ad implodere per l'insostenibilità delle funzioni di protezione e assistenza assunte.

Il posto del mutualismo: valorizzare la tradizione, mettendola al servizio del nuovo

In questa evoluzione che congiunge Stato e società civile, anche il mutualismo trova la sua collocazione, affrontando sfide rilevanti rispetto alla tradizione ereditata dai precedenti paradigmi.

La prima domanda da porsi, a questo proposito, è: perché in questa rinascita della società civile, il sistema cooperativo e il mutualismo – che hanno ormai due secoli di vita – sono stati finora di fatto poco visibili, non essendo tra i protagonisti sul campo. E perché, in qualche caso, sono addirittura scomparsi dalla scena? Quando parliamo di open source, di Wikipedia, di sharing, di relazioni gratuite, di reti di condivisione (di senso o di risorse) quasi mai troviamo in primo piano attori che provengono dal movimento mutualistico o dal Terzo settore tradizionale. Le nuove forme di condivisione sociale emergenti nella transizione riguardano giovani che lavorano sulla rete digitale e ne esplorano le valenze sociali, di relazione e di legame. Ma senza costituire società cooperative o aderire ad uno degli organismi classici del Terzo settore. Volontariato, cooperative, servizi sociali sembrano in maggioranza continuare lungo la traiettoria che hanno preso anni fa, affiancando le nuove forme di condivisione e di legame sociale, ma senza ibridarsi più di tanto con esse.

Ciò rappresenta un problema per il mutualismo, che, in questo modo, perde un treno che sta partendo, e soprattutto perché l'accettazione della reciproca separazione dalle nuove forme di condivisione e legame sociale tende a conservare le precedenti forme e le precedenti idee. Dobbiamo invece capire che tutte o quasi tutte le forme mutualistiche che sono state ereditate non sono oggi adeguate ad affrontare il cambio di paradigma. La scelta secca di stare dentro o fuori rispetto alle nuove forme di legame sociale non è una risposta adeguata ai tempi, perché immette sulla via del declino e dell'irrilevanza.

Inoltre, anche per la democrazia, è necessario recuperare la funzione positiva dello Stato, quelle funzioni di cui gli

innovatori hanno bisogno, rinnovandosi e legandosi così al "nuovo". Per rispondere a queste due questioni, l'assunto principale è che "Non c'è mai vento a favore per il marinaio che non sa qual è il suo porto" (Seneca).
Questo modo di vedere le cose descrive esattamente il comportamento più ragionevole da tenere per operare nella società liquida di oggi. Se non si individua e si sceglie in partenza il punto di arrivo verso cui tendere (il porto), non si riesce a giudicare il presente, distinguendo i fattori positivi da favorire e quelli negativi da contrastare (i venti a favore e quelli contro).
Senza questa sintesi tra le contingenze del presente e il destino a lungo termine che ciascuno si propone di perseguire nella transizione verso il nuovo paradigma, si è condannati al "presentismo": ogni volta si gira il timone a seconda del vento, andando alla fine in tondo. Per cui, dopo molti sforzi e molti pentimenti, si finisce inconsapevolmente per tornare al punto di partenza. Se invece si sa dove si vuole arrivare, ci si adatta ai cambiamenti del vento e passo dopo passo ci si avvicina al porto.
Il problema del Terzo settore, nella transizione in corso, è di avere un porto collocato lungo la traiettoria che porta al nuovo paradigma "realizzato", in coerenza con le sue potenzialità e i suoi limiti. Uscendo dalla sindrome della crisi che ci attanaglia ogni volta che il presente – con i suoi problemi irrisolti - diventa l'orizzonte entro cui collochiamo il nostro pensare e il nostro agire.

La specificità italiana: problemi e risorse per una rinascita possibile

La tempesta della crisi ha fatto emergere con forza due problemi distintivi dell'Italia rispetto agli altri paesi, segnando non solo i cinque anni della recessione 2008-13, ma il (lungo) periodo degli ultimi venti anni:

- la stagnazione della produttività (che comincia dalla fine del secolo scorso e diventa sistematica dal 2000 in poi), con la corrispondente stagnazione dei redditi (anche da lavoro) e dei livelli di occupazione;

la caduta degli investimenti pubblici e privati, dal momento che le persone non rischiano più per fare investimenti importanti sul futuro, ma preferiscono trattenere la ricchezza eccedente la spesa corrente sotto forma di risparmio (anch'essi, tuttavia, ridotti).
Accanto a questi due problemi irrisolti, come è noto, se ne accumula un terzo: il debito pubblico che continua a crescere rispetto al PIL senza le cure di volta in volta intraprese riescano mai davvero a ridurlo.
Certo, la specificità italiana non si riduce a questi tre fattori negativi, ma – accanto ad essi - ci sono almeno due elementi che indicano la vivacità della nostra economia, e dunque la capacità messa in campo dagli innovatori (che corrispondono circa al 25% del sistema imprenditoriale italiano) di operare con la logica del paradigma digitale e globale. Nella resilienza che caratterizza la nostra condizione nazionale, contano infatti:

- le buone performance esportative di molti settori (l'industria esportatrice, il turismo, alcuni segmenti della filiera agricolo-alimentare);
- le ottime performance reddituali e di crescita di un drappello di medie imprese che sono leader di filiera nei molti distretti industriali e si sono rapidamente adeguate alla ristrutturazione post-2000.

Partendo da un sistema così delineato, che ha diversi problemi strutturali, ma anche un nucleo propulsivo su cui è possibile fare leva, il sistema italiano cerca di adattarsi al nuovo che emerge giorno per giorno. Ma lo fa, in gran parte, restando immerso in un'ideologia della crisi che è tutta schiacciata sulla sopravvivenza, e dunque sul presente. Rispondendo in modo flessibile e difensivo ai venti della concorrenza che mutano di volta in volta. Vengono invece lasciati indietro i problemi strutturali, legati non alla crisi, ma alla transizione, senza affrontare in tal modo le discontinuità richieste dal paradigma emergente. È dunque assolutamente necessario far sì che il 25% del sistema italiano, che già oggi è impegnato sul fronte dell'innovazione, diventi prima il 50% e poi, diciamo, l'80%: quasi la totalità. Questa è la sfida di lungo periodo ed è una sfi-

da che può affrontare solo chi crede nel futuro, perché richiede la visione del porto di arrivo e la disponibilità ad investire quanto serve per arrivarci, facendosi carico anche dei rischi e dei sacrifici connessi.

Oltre l'individualismo utilitaristico: riscoprire la forza del legame sociale

Di fronte alla rivoluzione digitale, la cultura e l'economia che ereditiamo dal passato hanno un handicap importante: l'individualismo utilitaristico che nasce dalle idee e dalle relazioni fatte proprie da persone che non hanno finora coltivato abbastanza il legame sociale con altri e la ricerca di un "porto" futuro condiviso, verso cui dirigere gli investimenti dell'oggi, non solo individuali, ma anche collettivi.

Dobbiamo dunque gestire una contraddizione tra il vissuto individualistico della precarietà, nel presente, e la costruzione di un sistema condiviso di capacità, relazioni e valori per il futuro. Il digitale, se lasciato allo sviluppo spontaneo delle tecnologie e delle convenienze di mercato, tende ad aumentare molto le iniziative individualistiche e l'intraprendenza di ognuno sul suo piccolo territorio ideale e pratico. Però aumenta anche l'interdipendenza – tra i pochi e tra i tanti – che si crea nelle reti globali di divisione del lavoro e di scambio delle conoscenze. Queste reti non reggono se si basano solo su convenienze individualistiche, e di mercato, perché quasi sempre chiamano in campo la fiducia nelle relazioni da allacciare e il ruolo attivo dei legami che si stabiliscono tra realtà sociali e tra istituzioni diverse.

In questo processo, la costruzione del legame sociale diventa un elemento essenziale nella transizione verso la società digitale: la decostruzione del vecchio, fa emergere in forma spontanea l'individualismo; la costruzione del nuovo – per chi non si rassegna al "presentismo" – mette in evidenza il ruolo critico della condivisione e dei legami tra i diversi, alla ricerca delle possibili contaminazioni e complementarità.

In questo senso, il digitale ha un rapporto speciale con

lo sviluppo di nuovi legami sociali perché le sue forme di produzione, portate al massimo sviluppo delle potenzialità in esso implicite, preparano una nuova fase della modernità.
Tutti i paradigmi in passato erano ancorati ad un'idea di produzione e quindi di società che plasma la sua organizzazione produttiva e sociale sulla macchina, e le sue esigenze. Una macchina rigida che identifica, nella storia, la prima forma utile di sfruttamento della scienza moderna e delle sue astrazioni cognitive. La prima modernità – nata dalla Rivoluzione Industriale di fine '700 – mette la macchina rigida – con la sua natura standardizzata e replicativa – al centro dell'universo sociale e dell'organizzazione produttiva. Finendo però, in questo modo, per rovesciare il rapporto tra i mezzi e i fini. Man mano che lo sviluppo del paradigma industriale privilegia le esigenze dell'efficienza (vincolata all'uso di macchine rigide) e della concorrenza di mercato le forme di organizzazione sociale vengono disegnate su questo modello: sono forme impersonali, replicative, basate su standard misurabili imposti alla vita delle persone che producono, che amministrano, che consumano. È la logica di un capitalismo moderno che, nelle forme imposte dalla prima modernità, impara a sfruttare la conoscenza scientifica in questo modo, subordinando a questo traguardo tutto il resto.
Con le conseguenze del caso. In una logica di «puro mercato», infatti, ciascuno pensa per sé, e il mercato per tutti (si fa per dire). Non ci sono soggetti responsabili dei risultati. Gli uomini vengono messi al servizio delle macchine e delle loro capacità di replicazione standard (produzione programmata di grandi volumi, consumo di massa, lavoro ridotto a tempo lavoro, scelte delegate al calcolo). Non ci si deve meravigliare se, con questa matrice alle spalle, la crescita del PIL ha per tanto tempo monopolizzato la responsabilità delle imprese e dei territori, come unico obiettivo socialmente condiviso.
Il fordismo del '900 e il capitalismo flessibile del periodo 1970-2000 confermano questo impianto di fondo, anche se il fordismo introduce una nuova variabile (l'organizza-

zione della grande impresa) che esce dagli standard meccanici, mentre il capitalismo distrettuale recupera alcune valenze dell'intelligenza umana, nel gestire problemi fuori standard con adeguata flessibilità. Ma nell'insieme non cambiano il senso della modernità, che resta ancorata alla logica riduzionistica della macchina rigida, scaturita dalla Rivoluzione Industriale di fine '700.

Una *chance* da non perdere: il passaggio dalla prima alla seconda modernità

Fino adesso con i tre paradigmi di cui sopra (capitalismo mercantile, fordismo, capitalismo distrettuale) è stato creato un mondo che spersonalizza i rapporti e premia gli standard replicativi. Il digitale invece dà la possibilità di produrre in modo non standard a costi inferiori o pari al passato, perché le macchine stanno diventando flessibili. È di ri-personalizzare, in questo modo, sia la produzione – che si attrezza a lavorare *on demand* – che il consumo[12]. Percepiamo solo adesso nuove possibilità. La prima modernità, portata avanti fino al 2000, ci ha reso prigionieri degli standard e ha svilito la nostra umanità, rendendo le persone stesse degli ingranaggi. Senza poterne sfruttare l'intelligenza complessa e flessibile che contraddistingue gli uomini, specie se hanno investito per dotarsi di capacità cognitive e di legami importanti. Di fronte a macchine che sono diventate flessibili, diventa oggi possibile sfruttare l'efficienza del moderno, cioè della scienza, senza doversi piegare alla standardizzazione. La complessità che espande la varianza e la libertà di esplorazione del nuovo è l'elemento su cui si fonderà il mondo del futuro, andando molto oltre la sostituzione dei robot al lavoro standard o codificato. C'è spazio, dunque, per una creatività emergente che non è solo individuale, ma nasce dall'interdipendenza e dunque dal legame sociale che è in grado di valorizzare tale interdipendenza.

[12] Rullani, E., *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia 2010.

Quando nel digitale la produzione diventerà flessibile, non solo cambieranno le forme di produzione, ma la parte maggiormente meccanizzata e codificata – che impiega codici replicabili, robot e algoritmi di gestione dei dati - perderà valore, banalizzandosi. Col passare del tempo tutti daranno per scontate alcune cose che oggi si presentano al nostro stupore come meraviglie del nuovo: la personalizzazione dei prodotti, la produzione on demand, la logistica veloce, la mediazione comunicativa delle grandi piattaforme, gli algoritmi di auto-apprendimento delle macchine e altri automatismi che operano in modo codificato. Ossia replicabile e, alla lunga, imitabile.
Man mano che la transizione va avanti, come abbiamo spiegato in alcuni lavori recenti[13], il valore verrà dato alle cose complesse, al fatto di pensare a cose nuove, esplorando la possibilità di realizzarle. Insieme ad altri con cui stabiliamo un legame di condivisione dei significati e dei progetti. Perché il sistema produttivo che in passato comprimeva aspirazioni e varianti possibili, in nome della replicazione degli standard, ora può invece dilatarle, creando anche relazioni empatiche tra soggetti distanti, che costruiscono un mondo comune lavorando in rete. Questo mondo nuovo nasce a condizione che noi tutti ci attiviamo per renderlo complesso, ricercando le sinergie possibili tra i lavoratori, gli imprenditori, i consumatori e i cittadini: tutti attori che possono avviare insieme – nei diversi ruoli - l'esplorazione del nuovo e del possibile, accettando una traiettoria condivisa (il porto di arrivo verso cui andare) e usando crescita della complessità come motore inedito, ma potente, della generazione di valore (la forza del vento).
Il Terzo settore – se sceglie di inserirsi in questa transizione dallo standard al complesso, dall'astratto impersonale

[13] De Toni A. F., Rullani E. (a cura di), *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore con la complessità*, Cfmt-Università di Udine, Angeli, Milano 2018; Rullani F., Rullani E., *Dentro la rivoluzione digitale. Per una nuova cultura dell'impresa e del management*, Giappichelli, Torino 2018.

alla creatività personale - può diventare un mediatore fondamentale delle esperienze che sono sul campo, alimentando la creazione di *comunità di senso.* Se molte persone cominciano a credere in fonti del valore che in precedenza erano considerate marginali o non perseguibili (perché costose), il legame sociale può mettere in movimento progetti importanti per la sostenibilità, la responsabilità sociale, la difesa dell'ambiente o della cultura sedimentata nella tradizione. Il mutualismo – uscendo dalla sua separatezza - deve partecipare come forza propulsiva a questa evoluzione, facendo da mediatore affidabile per i nuovi legami sociali in formazione.
È una storia ancora tutta da scrivere e da fare. Ma la rinascita del mutualismo e del legame sociale rimane tra le potenzialità di maggiore peso che possono orientare verso un porto ragionevole e raggiungibile la transizione in corso.

INTERVENTO

Ivana Pais, *Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*

Per affrontare il tema del ruolo del mutualismo all'interno dell'economia collaborativa è necessario partire da un'analisi sociologica della questione utile a sintetizzare le trasformazioni in atto. Il rimando è ad uno schema in quattro assi che è connesso alla letteratura su come il sindacato si è approcciato ai *freelance,* un tema totalmente sconnesso da quanto stiamo osservando, ma che in realtà ci dice di come le organizzazioni tradizionali si approcciano alle trasformazioni sociali. Per tale ragione, dall'applicazione di questo schema, escono delle categorie che possono essere applicate anche all'analisi dell'oggetto di discussione. Per vedere come il sindacato approccia alla trasformazione e, in particolare, alla diffusione dei *freelance*, si può vedere per prima cosa se cambia le strategie e in secondo luogo se cambia le strutture. Nel primo quadrante, vengono rappresentate le organizzazioni che non cambiano strategie e nemmeno strutture: nel caso del sindacato e dei *freelance* questa strategia viene chiamata "assimilazionista" perché il sindacato tratta i *freelance* come se fossero dipendenti. Questo atteggiamento è palese anche rispetto ad una parte del Terzo settore, che incorpora l'innovazione sociale senza cambiare strutture e strategie. C'è poi il modello che viene definito "liturgico", molto diffuso: si tratta del modello in cui le strategie non cambiano, mentre le strutture sì. In altre parole, ci sono delle situazioni in cui c'è una retorica dell'innovazione che si traduce in innovazione "parlata" e non "praticata"; un modello in cui si danno etichette nuove a cose vecchie e non si cambiano le pratiche fino in fondo perché la strategia rimane vecchia. Su questo bisogna fare un po' di attenzione rispetto ad un elemento, che è quello che si traduce in iniziative formative che poi non hanno ricadute nella pratica delle persone che frequentano questi percorsi di

formazione, che non ritrovano nella quotidianità ciò che viene insegnato in tali percorsi. Poi c'è il modello "volontarista" in cui non ci sono le strutture ma ci sono le strategie: tale modello si basa sulla presenza di qualche persona all'interno dell'organizzazione che "vede" una nuova direzione verso cui tendere, la persegue con determinazione, ma è sola. In questo approccio "volontarista" a volte si crea una situazione in cui la persona o le poche persone che sono mosse da questa spinta alla fine al più hanno come obiettivo il produrre una *best practice* isolata. L'ultimo modello è quello "trasformativo", quello in cui si cambiano le strategie e le strutture, ovvero si fa un lavoro coordinato e serio. Ci sono diverse questioni che si pongono rispetto a questo modello, *in primis* il rapporto con quello che c'è "fuori", cioè con l'innovazione tecnologica nel caso specifico, soprattutto per organizzazioni che non sono tecnologiche. Se ragioniamo su organizzazioni che non hanno come competenza interna la tecnologia ma che intendono usare come strumento la tecnologia allora esse si devono necessariamente interfacciare con un mondo esterno che ha competenze diverse e che magari si ispira anche ad approcci e valori diversi. Ad esempio, i progettisti di *blockchain* dichiarano spesso che il loro obiettivo è creare un sistema socio-economico in cui la fiducia non sia richiesta. Quello che non dicono è che la fiducia interpersonale viene sostituita dalla fiducia nella tecnologia. Questo approccio è coerente con il Terzo settore? Non credo. Quindi, è necessario ragionare su come usare la *blockchain* in un modo socialmente utile, senza utilizzare lo standard così com'è. È necessario, quindi, incorporare questa tecnologia all'interno di alcune dinamiche sociali che corrispondono alle organizzazioni del Terzo settore, dove la fiducia è ancora un valore e un elemento da mantenere. Un ragionamento analogo si può fare sul *platform cooperativism:* questo tema è stato finora approcciato secondo il modello "liturgico". Ci sono elementi della storia delle cooperative in Italia che potrebbero essere veramente le chiavi di volta per il *platform cooperativism*, non viceversa. Il modello che parte dalle piattaforme e arriva alle

cooperative non ha avuto e non potrà mai avere successo, soprattutto in Italia; la strada opposta, quella che dalle cooperative va verso le piattaforme, è quella da percorrere. È necessario partire dai dati veri, che significa prendere seriamente anche quelle che vanno sotto il nome di "trappole della reciprocità". Sandel, autore di "Quello che i soldi non possono comprare", ha analizzato come ci siano delle sfere della nostra vita che oggi sono entrate in un ambito di mercato e questo determina fenomeni di mercificazione delle relazioni. Forse bisognerebbe scrivere un libro speculare, e individuare i problemi che si creano quando si applicano dinamiche di reciprocità alle logiche di mercato. La diffusione dell'economia collaborativa ci ha fatto auspicare un ritorno al radicamento del mercato delle relazioni sociali: l'ipotesi è che attraverso le piattaforme si potessero prendere modelli di reciprocità che noi oggi applichiamo solo all'interno di legami forti, con persone che noi conosciamo, ed espanderle anche all'interno di relazioni con persone sconosciute, ovvero ripopolare il mercato di relazioni sociali, un mercato in cui l'identità degli attori e la relazione contano. Se questa idea viene presa sul serio, bisogna essere consapevoli del fatto che ci sono delle dinamiche della reciprocità che una volta immesse sul mercato non funzionano così come sono; così come Sander ha ben dimostrato che le dinamiche del mercato nella sfera sociale e relazionale creano problemi. La sociologia studia da tanti anni l'omofilia, ovvero il fatto che ogni persona privilegia il fatto di avere rapporti con altri che le assomigliano, con persone che condividono alcuni tratti ed esperienze comuni. Tutto ciò ha alcuni effetti negativi anche nella sfera personale (es. ridondanza informativa); se si trasla questo ragionamento sulla sfera del mercato, si creano discriminazioni: ad esempio, su AirBnB sappiamo per certo che ci sono pratiche di discriminazione. Un afroamericano che mette la sua casa su AirBnB, che ha lo stesso valore di una casa messa su AirBnB da un bianco, ha il 17% in meno di possibilità di essere affittata. Allo stesso modo, se l'afroamericano chiede di essere ospitato in una casa ha il 13% in meno di possibilità di es-

sere scelto, anche se il proprietario della casa poi non trova nessun altro a cui affittare la casa – quindi anche a fronte di una possibile perdita di tipo economico. Dopo di che, se ad una persona non è possibile imporre una scelta (ovvero quella di ospitare l'afroamericano nell'esempio appena fatto) nella sfera di mercato, diventa discriminazione. Se negli hotel ci sono norme antidiscriminatorie, non è possibile imporre invece imporre di ospitare a casa propria un'altra persona che non è gradita. Non ci sono meccanismi regolativi che permettono di regolare queste "trappole della reciprocità" nei meccanismi in cui la relazione conta nel mercato. Con questo è necessario fare i conti seriamente se si vuole che il meccanismo funzioni. Infine, dopo tanti anni di studio delle best practices, oggi si impone una riflessione seria sul fallimento. Nel mondo delle startup, ci sono le *fuckup night,* ovvero nottate in cui ci si racconta casi di fallimento per imparare da questi. L'idea di guardare al fallimento è importante: osservando solo le *best practice* non si impara sufficientemente, mentre i casi di fallimento – se si guarda al mutualismo digitale – insegnerebbero tantissimo, ma è difficoltoso metterle sotto la lente per capire cosa non ha funzionato. Ragionare seriamente su che cosa non è andato, è importantissimo: allo stesso tempo, bisogna anche prendere seriamente ciò che sta funzionando. Nel mondo dell'economia collaborativa italiana, a fronte di tanti fallimenti, ci sono delle pratiche di piattaforme che invece stanno funzionando. Tra i principali tratti in comune di queste esperienze c'è il radicamento territoriale. Il *crowdfunding* sta funzionando bene perché parte da comunità che già esistono, valorizzando e facendo emergere il valore che esse generano. Le piattaforme presentano il vantaggio di produrre dati, preziosi per analizzare le comunità che le abitano. I dati permettono di analizzare le motivazioni e le dinamiche di chi interagisce sulle piattaforme, analizzandoli anche come spazi di progettazione del futuro. Recuperare protagonismo e spazi in cui intenzionalmente le persone ragionano sul futuro che vogliono e sulla propria capacità di intervento rispetto a quel futuro è una delle emergenze di oggi.

INTERVENTO

Enrico Loccioni, *Imprenditore, Presidente Loccioni*

Parto da un racconto che ha luogo nell'entroterra marchigiano, tra Jesi e Fabriano, uno spazio agricolo in una valle di 20 km o poco più la cui storia è narrata dalla presenza di tre abbazie: Sant'Elena, San Romualdo e Sant'Urbano. Il monachesimo e la mezzadria sono le radici di una cultura rurale che ritroviamo anche nell'impresa, dentro questa regione che si chiama Marche perché fatta di tantissimi campanili e competenze. All'interno di questo scenario, alla fine della guerra, a fine anni '40 mio padre ha sviluppato la sua azienda agricola: nella disgrazia della guerra, il confronto con gli altri ha permesso di sviluppare l'agricoltura in maniera diversa dal passato. In questo contesto, non si andava a scuola: dopo le elementari, per pochi c'erano le medie. Non c'era l'energia elettrica né l'acqua corrente in casa. I primi lavori svolti sono stati fatti, come sostiene Rullani, nel "sottoscala". Partendo da zero, con due o tre persone abbiamo sviluppato nel territorio un lavoro di impiantistica. Aristide Merloni prima, Vittorio Merloni poi hanno contribuito a sviluppare un'imprenditorialità vicina alle persone, come nel mio caso e hanno dato un esempio. Vittorio Merloni si è circondato di persone più preparate di lui per sviluppare la concezione della qualità degli elettrodomestici: in questa nicchia ci inseriamo negli anni '70 con la nostra piccola impresa sviluppando competenze nella misura per il controllo qualità. Il lavoro consiste nello sviluppo di strumenti e sistemi integrati per misurare la qualità del processo produttivo e dell'elettrodomestico a fine linea di produzione. Ma soprattutto consiste nel trovare continuamente persone e competenze da inserire. Un inserimento continuo dal basso di giovani che iniziano presto in impresa e poi, in maniera continuativa, crescono nell'impresa stes-

sa, permette un cambio strutturale che non richiede necessariamente un ricambio generazionale ma che prevede in maniera naturale un cambiamento.
Durante questi anni, mi sono fatto una serie di convinzioni, alcune le avevo già e altre sono state rafforzate. Se non si è produttori di ricchezza, non si può condividere assolutamente nulla. Oggi molte persone vanno in giro a perdere tempo a cercare finanziamenti per portare avanti il quotidiano: se investissero parte di quel tempo a cercare un cliente disposto a pagare in maniera continuativa, si creerebbe un meccanismo virtuoso continuativo, come è stato per la Loccioni. Il profitto, come dice la parola stessa (*pro-ficere*) serve per fare, quindi bisogna chiedere come reinvestire il profitto nell'impresa in quanto mezzo e non fine ultimo. Nei primi 25 anni dell'impresa, non è mai stato fatto profitto; negli ultimi anni, grazie al lavoro e all'investimento sui giovani e le tecnologie in particolare, si è cominciato a vedere quella che è l'indipendenza dalle banche e dall'indebitamento che inibisce lo sviluppo e un grande rapporto con i clienti e le persone. Senza queste ultime non c'è né prodotto né profitto, perciò la cosa importante è coinvolgere persone su progetti, lavorare per progetti, sviluppare progetti in un campo internazionale, attraverso l'innovazione come comportamento da sfruttare su uno spazio che è fuori i confini del locale. La famiglia è stata la base di tutto questo, sia quella di origine che quella che è nata poi: i figli sono cresciuti sentendo parlare dei problemi legati al lavoro, poi sono cresciuti e sono andati all'estero per fare un percorso internazionale e ora sono tornati ed entrati volontariamente nell'impresa, dando continuità e quindi garanzia che l'impresa potrà esserci nel futuro indipendentemente dall'imprenditore che l'ha, in qualche modo, sviluppata.
La figura dell'imprenditore e del fare impresa in Italia è in qualche modo screditata dal concetto che chi guadagna è uno sfruttatore; invece, in un territorio l'impresa va intesa non solo come proprietà privata, ma anche come un bene sociale. Il profitto, senza produzione di valore, porta distruzione. L'impresa è un progetto, deve essere qualcosa

che crea lavoro e che genera nuovo lavoro: allora le persone si aggregano intorno ad un'idea di impresa, quest'ultima intesa come *hub* in cui si raccolgono persone, idee e tecnologie. L'imprenditore è, mutuando Enzo Rullani, "l'intelligenza soggettiva del rischio": non c'è una regola su come fare impresa, c'è un'assunzione di responsabilità legata alla necessità di dare continuità al lavoro affinché le persone mantengano la propria occupazione e si possa continuare a guadagnare. Senza persone non ci saranno né profitto né soluzioni: l'attenzione alle persone diventa un fatto di necessità. Se le persone sono coinvolte producono delle cose: da quando si è iniziato a produrre le macchine, la possibilità di produrre un'elevata quantità di cose a basso costo permette che queste soluzioni arrivino a più persone possibile. Di conseguenza, il benessere può essere raggiunto grazie all'impiego di queste macchine. La Loccioni fa macchine per il controllo della qualità e, naturalmente, più se ne producono, più si crea lavoro e si alimenta quella visione positiva che all'estero hanno dell'Italia come eccellenza sul lavoro sartoriale.
In termini di profitto, abbiamo assunto la linea guida del reinvestire il risultato nell'impresa e, quindi, sui clienti e sulle persone, che sono i due elementi fondamentali, ma anche sul territorio, per ciò che concerne lo sviluppo funzionale dell'impresa. In altri termini, non si investe, ad esempio, in restaurazioni dei monumenti nella piazza principale della città per un fatto di immagine, quanto piuttosto si fanno quei lavori funzionali al nostro lavoro. Per esempio, da sempre si è sviluppato un rapporto strettissimo con le istituzioni scolastiche: portiamo avanti progetti di formazione per gli insegnanti (oltre 250 coinvolti) sul coding e la saggezza digitale, con il coinvolgimento delle scuole primarie e superiori del territorio, e intensi rapporti e accordi con l'Università per fare in modo che si crei quel "vivaio" dentro cui sarà possibile individuare i collaboratori futuri dell'impresa. Un'altra scelta che è stata fatta è di puntare sui giovani del territorio, perché chi lavora in Loccioni non deve impiegare più di 30 minuti per il tragitto casa-lavoro: og-

gi abbiamo l'80 % dei collaboratori che vive in un raggio di 50 km dalla nostra sede e in 20 % che vengono da fuori, inclusi gli internazionali delle nostre sedi all'estero (Germania, Usa, Cina, India, Giappone).
Altro esempio è il progetto "2 chilometri di futuro®", realizzato in 4-5 anni, su cui si sono investiti 5-6 milioni di euro. È il progetto di adozione di un tratto del fiume Esino, che scorre tra i laboratori Loccioni. Da minaccia di inondazioni e disastri, il fiume diventa una risorsa, con la produzione di energia idroelettrica che alimenta la nostra micro-grid, con un laboratorio per la sicurezza delle infrastrutture e monitoraggio delle piene, con una nuova pista ciclabile e la progettazione del paesaggio, benefici per l'intera comunità che insieme all'accessibilità recupera il valore delle storie e tradizioni del fiume
Un investimento interamente privato (di Loccioni), in un progetto pubblico-privato (il fiume è una proprietà pubblica) che è diventato un laboratorio per l'innovazione sociale e il design, con il supporto di geologi, ingegneri ambientali e architetti del paesaggio.
L'investimento rientrerà negli anni attraverso la produzione di energia idroelettrica e di biomassa. Il fine ultimo è evitare che il fiume esondi come è successo negli anni Novanta prendendosi cura di due chilometri del suo corso, come facevano i contadini.
L'ospedale di Torrette è un altro esempio: qui svolgiamo un'attività di progettazione congiunta, dove non c'è remunerazione ma si progettano insieme soluzioni innovative per migliorare la qualità della cura (ad esempio il robot Apoteca che fa prepara in automatico e senza possibilità di errore le dosi di farmaci per le terapie personalizzate. l'ospedale stesso diventa l'agente commerciale e oggi noi abbiamo i nostri sistemi Apoteca nelle farmacie dei migliori ospedali del mondo, dagli Stati uniti al Giappone
Il nostro ultimo progetto Pubblico – Privato è La Valle di San Clemente, una bellissima quanto sconosciuta vallata dove si trova una Abbazia benedettina del 1000 e una serie di terreni di proprietà privata (300 ettari di terreno compresa l'Abbazia) lasciati in eredità al Comune. L'esercizio

fatto su questo territorio è la realizzazione di un accordo pubblico-privato tra la nostra impresa e il Comune di Apiro, proprietario del complesso Abbaziale e delle terre, in cui paghiamo una concessione annuale, come per il fiume, ed ci assumiamo l'impegno di investire per 15 anni dentro questa Abbazia e nel suo progetto intorno per valorizzarla, attraverso anche una comunità di giovani che contribuiscono a ripensare la Valle da un punto di vista dell'agricoltura, per progettare insieme il futuro del territorio.
Dentro questo progetto è già attivo un laboratorio pensato a partire dal fatto che il bene più grande che abbiamo, cioè la terra che calpestiamo, deve essere sana. Se il terreno non ha sostanza organica oppure è inquinato, la qualità del cibo finisce con il danneggiare la salute delle persone. Con altri due imprenditori è stata data vita ad ARCA, Agricoltura per la Rigenerazione Controllata dell'Ambiente, una *società benefit* per riprendere l'esempio del podere della casa colonica, che era un'economia circolare che funzionava benissimo, dentro ad una filiera che è un processo molto più lungo. "Allungare la catena dall'azione alla conseguenza dell'azione", come dice Zamagni, significa garantire la qualità del prodotto finale a partire dalle fasi che si collocano a monte. Il progetto ARCA prevede di coltivare i mangimi in terreni con rotazione colturale che garantisce l'apporto di carbonio al terreno garantendo la qualità dei prodotti finali. Si tratta di investire, in altri termini, il profitto che si ottiene con attività "veloci" poiché industriali, in attività di medio-lungo periodo, cioè attività "lente" su cui non investe più nessuno, perché il risultato si ottiene in più di 3 anni. In 10 anni, invece, in tal modo si generano nuove occasioni di lavoro e nuove opportunità, sviluppando al contempo la questione dell'economia della conoscenza, coinvolgendo le persone nella crescita delle proprie competenze. La chiave è il lavoro in rete, dove la fiducia è d'obbligo. La crisi è schiacciata sul breve periodo: il fatto di essere comunque in una fase di transizione pone necessariamente nella condizione di considerare quest'ultima come un'opportunità per la società civile.

INTERVENTO

Claudia Fiaschi, *Portavoce Forum Nazionale del Terzo settore*

La creatività del Terzo settore italiano dal punto di vista sociale non è assolutamente spenta, non ha perso smalto. Lo scorso anno è stata condotta una ricerca sugli obiettivi di sostenibilità e l'impatto delle organizzazioni del Forum del Terzo settore che ha dato luce a scoperte importanti, anche rispetto alle realtà più longeve. In sintesi, la maggior parte delle organizzazioni che appartengono al Forum è impegnata dai 4 ai 9 obiettivi di sostenibilità. Questo significa che – accanto all'attività istituzionale *core* – ciascuna delle organizzazioni ha dato vita a progetti innovativi "sistemici", realizzati con altri soggetti – non solo di Terzo settore – appartenenti alla propria comunità. Ciò a dire che il tema del partenariato per il cambiamento sociale è risultato essere un atteggiamento concreto, da considerare assodato nel Terzo settore italiano, sia in quello emergente che in quello di natura storica. I fenomeni di mobilitazione civile hanno un DNA fatto di alleanze allargate e del meticciamento delle relazioni, in maniera sistemica.

È evidente come il Terzo settore sia sintonizzato sulle priorità del Paese con una solida ed estesa proiezione internazionale: tutte le organizzazioni aderenti al Forum hanno investimenti in attività anche fuori dal proprio territorio di riferimento e lo fanno in maniera creativa, alla ricerca di nuove soluzioni. La questione della cooperazione che non riesce ad intercettare questo tema va individuata nel fatto che, per sua struttura, la cooperazione è abituata a far bene la mutualità tra uguali, ma le sfide della modernità spingono fortemente verso una mutualità tra diversi: evidentemente forse allora non è la cooperativa lo strumento più adatto per mutualizzare le alleanze tra diversi; sarebbe interessante, infatti, ve-

dere quanti mondi cooperativi hanno deciso di sviluppare risposte attraverso alleanze sistemiche, prospettiva più promettente.
La seconda questione riguarda i modelli di *leadership* e organizzativi: per superare il tradizionale modello proprietario c'è, per il Paese, una sfida che, sul piano formativo, oggi stiamo perdendo: nell'approccio alla scuola e ai modelli di valutazione, nell'arretratezza dei livelli digitali in contesti educativi e formativi a tutti i gradi di istruzione. C'è un forte sbilanciamento degli approcci competitivi rispetto a quelli cooperativi, delle *performance* individuali rispetto alle *performance* di gruppo, delle strategie di *accountability* di tipo certificativo rispetto a quelle di tipo reputazionale, delle *leadership* individuali rispetto a quelle connettive e circolari, dei modelli di sviluppo a partita iva rispetto ai quelli sistemici, dei cicli rapidi di sviluppo e di consumo del talento umano rispetto ai cicli lenti di lungo periodo – che spesso portano occupazione locale e sviluppo di comunità e che non consumano così rapidamente le risorse e i talenti umani. Infine del tema del talento rispetto alla questione dell'errore. Oggi il mondo della scuola, delle Università e della formazione potrebbe fare molto di più per affiancare un modello di sviluppo più promettente, ancor più perché i dati Istat continuano a mettere in luce che questo rimane un mercato in crescita, un'economia locale e comunitaria che si sviluppano. C'è bisogno, di conseguenza, di un mondo della formazione solido, di formazione delle competenze, di saperi e culture che vanno ad innervare questo sviluppo. Ed è necessario quindi investire su questo tipo di formazione, che oggi non è quella prevalente in ambito universitario, ma anche in una maggiore collaborazione tra le diverse Università del nostro Paese: esiste un'infrastruttura lunga quanto l'Italia che innerva lo sviluppo dell'economia sociale, come evidenziano i dati Istat, ma che purtroppo non viene accompagnata da supporti formativi integrati. La competizione tra i mondi universitari non fa bene al Terzo settore, che ha bisogno invece, in ogni territorio, di "allevare il vivaio" di risorse umane che metta a sistema le miglio-

ri ricerche e scoperte anche attraverso un sistema di *open innovation* della cultura formativa delle competenze e dei saperi. Gli interventi di formazione vanno quindi tutti migliorati, perché si radicano in processi storici e culturali di cambiamento difficili. Stante il contesto degli enti di Terzo settore italiano, da questo punto di vista molto della collaborazione del mondo universitario può aiutare.
Il terzo punto è quello del neostatalismo che desta molta preoccupazione. Il passo indietro verso il neostatalismo in Italia è impossibile perché l'unica cosa che può tornare indietro è un pezzo di esternalizzazione dei mercati sociali, ma il pluralismo delle missioni del Terzo settore italiano non è ricomprendibile con il mercato delle esternalizzazioni pubbliche. Le missioni dei soggetti di Terzo settore, che sono le più disparate, sono un costo zero di prossimità e di gestione della socialità delle nostre comunità che nessuno Stato potrà mai permettersi. Si tratta quindi di una paura immotivata, perché l'Italia ha una sua architettura, storica, che ha basato tutto il suo progresso sociale sul fatto che i cittadini che si auto-organizzano si inventano davanti ai problemi emergenti della propria comunità delle buone soluzioni sociali, che vengono poi sperimentate attraverso forme organizzative diverse. Le iniziative volontarie dei cittadini hanno costruito piano piano i prototipi dell'innovazione sociale e del progresso sociale che poi, in un sano dialogo con le istituzioni, si sono trasformati in infrastrutture istituzionali e, quindi, in modi per scalare l'innovazione sociale delle comunità. Come nell'impresa che scopre un prototipo di ricerca nuovo la scalabilità è data dagli investitori, nel caso delle soluzioni sociali – quelle che riguardano la qualità della vita delle persone – la scalabilità, cioè l'accesso universale ad una idea efficace, è data dall'investimento delle architetture istituzionali. A questo serve la Costituzione con l'art. 118: non protegge un'idea, un immaginario, bensì un modo dell'Italia proprio di gestire processi di innovazione sociale che poi vengono scalati dalle pubbliche amministrazioni, fatti diventare politiche e azioni a livello più ampio. Quello che è da recuperare è la capacità delle

istituzioni di avere meno paura di riconoscere attivamente questo tipo di livello e, quindi, di valorizzarlo. Quando si parla della questione Consiglio di Stato relativamente al tema della co-progettazione e co-programmazione, bisogna smettere di commettere un errore: quello di abbinare alla funzione co-programmazione – che peraltro il Consiglio di Stato non mette in discussione – quella di co-progettazione, due cose che non sono la stessa. Co-progettazione non coincide con gli affidamenti non competitivi, bensì si tratta di una parola che richiama un valore che è quello di salvaguardare un sano dialogo tra chi inventa qualcosa sul territorio e l'istituzione che la vuole fare diventare propria. Poi, come attraverso l'evidenza pubblica, questo interesse generale di rendere accessibile a tutti un'innovazione sociale si trasforma in una dinamica di affidamento è un'altra storia. Conciliare interesse generale ed evidenza pubblica anche nella co-progettazione è la strada da intraprendere per gestire il dibattito su questo tipo di tema. È necessario evitare che le parole che richiamano i valori vengano "corrotte": quando si diffida della cooperazione è perché essa ha manifestato dei lati oscuri, quando si diffida della co-progettazione è perché qualcuno ha utilizzato questo termine per le scorciatoie rispetto alle dinamiche di mercato competitivo. Un'assunzione di responsabilità fa parte della ricostruzione etica che deve accompagnare il modo con cui questi mondi governano il cambiamento.
L'altra questione è quella della riforma: essa tocca delle questioni che riguardano anche l'umanizzazione digitale. La riforma rimette al centro l'"io" che si fa "noi": quando pone il volontariato fuori dagli schemi delle diverse organizzazioni, dice che l'"io" che si fa "noi" è il motore, il primo mattoncino, l'atomo della mobilitazione civile, quello da cui non si prescinde per generare processi trasformativi. Quindi, questo "io" anche nel mondo dell'innovazione tecnologica deve tornare a governare gli strumenti per essere un enzima trasformativo che mette dentro quell'ingrediente con una capacità trasformativa. La materia - ovvero la comunità - poi si tiene insieme per la capacità di at-

trazione delle parti e di un movimento sano che sprigiona energia: la riforma contiene, in tutte le sue parti, la convocazione di tutta la comunità, chiamando in causa non solo gli Enti del Terzo settore tradizionali (volontariato, promozione sociale, cooperazione, imprese sociali, ONG, fondazioni) ma anche gli altri ETS, che indicano tutte le nuove forme di mobilitazione civile che le nuove generazioni si stanno immaginando. Da un sondaggio sui ragazzi coinvolti nell'alternanza scuola-lavoro sul tema "il lavoro del futuro" è emerso come l'immaginario delle giovani generazioni superi abbondantemente le previsioni degli economisti, che dicono che i mercati del futuro sono welfare, evoluzione dei mercati del passato, economie col talento umano (cultura, *performing art,* gestione dell'ambiente e del territorio e del paesaggio). I giovani sognano già altro, pertanto è necessario domandarsi se effettivamente si è in grado di immaginarsi il futuro con la dimensione culturale di chi ha un'età diversa. Quando la riforma convoca tutti gli ETS e tutti gli attori della comunità, lo fa anche con la finanza, alla quale chiede di immaginarsi la propria parte (es. titoli di solidarietà, *social lending*). Si tratta di uno sforzo per un mondo, a mio parere, ancora poco avvezzo a comprendere la vera catena di produzione del valore del Terzo settore, soprattutto quello di natura non economica, perché considerare solamente questo mondo un soggetto cui vendere prodotti rischia di depauperarlo e depotenziarlo, quando invece il Terzo settore ha un modo di costruire ricchezza sociale in maniera molto diversa. Questo è quello che si chiede anche al mondo delle imprese, nonché ai cittadini semplici, che hanno a disposizione un nuovo vantaggio fiscale a fronte delle donazioni e degli investimenti effettuati. La riforma, poi, aggiunge uno strumento comunitario importante che è l'*impresa sociale*, ad oggi sottovalutato, per gestire dinamiche di medio e lungo periodo per lo sviluppo delle nostre comunità, perché dentro a questa categoria possono rientrare pubbliche amministrazioni, imprese, soggetti non profit di vario tipo, e possono costruirsi alleanze stabili per processi trasformativi strutturali delle comunità in cui abitiamo a tutti i livelli.

Le tecnologie possono essere di supporto a tutto questo, perché donare, investire, prestare, condividere, partecipare democrazia e nuove forme di mobilitazione civile, creare legami e fiducia, l'etica, la trasparenza sono tutte parole che appartengono al Terzo settore che si ritrovano anche nel vocabolario dei nuovi strumenti tecnologici. Tuttavia davanti al tema della tecnologia c'è un problema strutturale che va affrontato urgentemente: quello delle risorse giovanili. In un Paese che vede un'alta percentuale di anziani non è possibile immaginare - se non si cambia la quantità di classi giovanili all'interno della popolazione - di invertire il destino sociale né quello economico, né tantomeno di passare dal concetto della paura a quello del coraggio. Il governo umano e l'etica delle persone che governano i processi tecnologici che influenzeranno e influenzano la nostra comunità - e di conseguenza le possibilità del Terzo settore di governare con l'umanesimo le tecnologie e di migliorare il suo ruolo nei confronti delle comunità - è una consapevolezza importante che deve entrare nelle priorità politiche del Paese. Non è infatti la tecnologia che abilita i cittadini, ma è come questi ultimi utilizzano e abilitano le tecnologie all'interno delle proprie dimensioni e visione di sviluppo. Questo è il processo di democrazia che va incentivato.

INTERVENTO

Leonardo Becchetti, *Università di Roma Tor Vergata*

Oggi si tende a dire che c'è una scarsa comprensione da parte degli italiani rispetto a quello che sta accadendo. I dati di SWG vanno nella direzione opposta, soprattutto per ciò che riguarda il contesto in cui siamo e viviamo. Il sistema socioeconomico è inerentemente instabile, perché l'obiettivo del sistema economico è quello di massimizzare il profitto e il benessere del consumatore. Posti questi come obiettivi principali del modello di consumo che governa la nostra società e la nostra economia, necessariamente un obiettivo molto più importante, la dignità e qualità del lavoro, è subordinato, in quanto il lavoro è considerato come un costo all'interno del paradigma *mainstream* che quindi va compresso per massimizzare il profitto e il benessere del consumatore.
Oggi siamo tutti miliardari perché le cose che abbiamo, che hanno lo stesso impatto sul PIL, costano quello che costavano 30 anni fa, in realtà hanno un valore completamente diverso. Basti pensare a quanti soldi erano necessari prima per comprare quello che oggi è liberamente disponibile in termini di musica, di comunicazione, di informazione, di telefonata, di sport, di foto e di immagini. Tuttavia siamo miliardari precari perché l'effetto delle tecnologie e della globalizzazione, quindi della concorrenza e del lavoro a basso costo, è esattamente convergente: abbiamo prodotto un mondo dell'1/3 e dei 2/3, cioè gli *high skilled* contro i *low skilled*. Oggi, inoltre, sono i crollati i *medium skilled* e il mercato del lavoro si è clessidrizzato (stretto al centro). È un mondo difficile dentro cui ancora non sono state trovate le soluzioni giuste, un mondo che logora e distrutte continuamente classi e situazioni politiche.
Più che parlare del contesto, è interessante soffermarsi sulla *vision* e sulle soluzioni. La *vision* è la cosa più importante che ci resta, la direzione verso cui si tende. Stia-

mo vivendo una "rivoluzione d'ottobre contro le competenze", a causa di quattro ingredienti che caratterizzano la contingenza particolare nel nostro Paese c:

1. ricchezza digitale;
2. capacità di mobilitazione sui *social;*
3. scarsa capacità di assorbimento della conoscenza, in particolare settoriale;
4. rabbia sociale.

La rivolta contro le competenze è drammatica: non fidarsi di chi le possiede produce tutta una serie di problemi. Per risolvere i problemi sul tappeto possiamo attingere ad una vision molto ricca che affonda le radici nella nostra storia. Gli italiani devono essere orgogliosi della propria *vision,* che è una sintesi di ciò che è stato fatto e che parte dalla *felicità*, il diritto alla soddisfazione e alla felicità è il senso della vita. All'interno del Rapporto mondiale sulla felicità, viene evidenziato come i ¾ delle differenze dei livelli di felicità tra i diversi Paesi sono spiegati da soli 6 fattori:

1. reddito;
2. salute;
3. libertà di iniziativa;
4. assenza di corruzione;
5. qualità della vita relazionale;
6. gratuità.

Il quinto e il sesto sono fondamentali. Se dovessimo individuare la componente principale di questi fattori è la *generatività,* che si può spiegare con due frasi bellissime. La prima è di Genovesi[14]: "Fatigate del vostro interesse, niuno uomo potrebbe operare altrimenti che per la sua felicità, sarebbe un uomo meno uomo: ma non vogliate fare l'altrui miseria; e se potete, e quanto potete, studiatevi di far gli altri felici. Quanto più si opera per interesse, tanto più, purché non si sia pazzi, si debb'esser virtuosi. È legge dell'universo che non si può far la nostra felicità senza far quella degli altri". Cioè a dire che quanto più si opera per interesse, tanto più – purché non si sia pazzi – si de-

[14] *Autobiografia e lettere,* p. 449.

ve essere virtuosi. John Stuart Mill sostiene più o meno la stessa cosa di Genovesi: "Sono felici solamente quelli che si pongono obiettivi diversi dalla loro felicità personale: cioè la felicità degli altri, il progresso dell'umanità, perfino qualche arte, o occupazione perseguiti non come mezzi ma come fini ideali in sé stessi. Aspirando in tal modo a qualche altra cosa trovano la felicità lungo la strada". Il segreto della vita è costruire società generative, ovvero quello che si fa è in grado di essere utile per qualcun altro. La generatività passa attraverso quattro verbi: desiderare, far nascere, accompagnare, lasciare andare (il problema della trasmissione intergenerazionale dell'organizzazione). La sfida di una nuova idea politica è quella di avere società al 100% generative: si pensi alla sfida sui NEET o a quella sugli anziani. La generatività degli "scartati", ossia degli emarginati, i progetti sulle categorie più difficili (ad es. la recidiva carceraria e il budget di salute), è un'altra sfida su cui puntare. L'Economia Civile aiuta a portare a compimento questa visione, ovvero ad:

1. andare oltre la visione riduzionista dell'economia tradizionale (*homo oeconomicus*);
2. far sì che le imprese superino la ricerca della mera redditività, sostituendola con la creazione di impatto;
3. produrre sempre più livelli di benessere multidimensionale, che vada oltre il PIL.

Il tema della democrazia è a questo punto fondamentale: è possibile un capitalismo senza democrazia, ma sappiamo anche che per raggiungere la felicità la partecipazione è fondamentale. In un modello generativo, la politica economica non può fondarsi su di un approccio a due mani (mano invisibile del mercato e mano visibile dello Stato), ma deve necessariamente utilizzare quattro mani: Stato, mercato, cittadinanza attiva e imprese socialmente e civilmente responsabili. Posta questa *vision*, il problema è il suo innesco, cioè qualcosa che metta in moto dei cambiamenti e renda queste idee virali e popolari. Per far questo dobbiamo lavorare per rinforzare gli anticorpi sociali del paese fatti di capitale sociale. Il capitale sociale è il segreto

della ricchezza dei nostri territori: laddove il gioco cooperativo viene basato sulla fiducia ha prodotto quel supervalore, quel plus valore che poi – se non è stato dissipato da istituzioni predatorie – ha fatto la ricchezza dei nostri territori. Ricchezza che può drammaticamente crollare, come nel caso di Siena. Il dividendo sociale delle fondazioni è la più grande *proxy* del fatto che quella ricchezza sia stata accumulata storicamente nel tempo e sia sul territorio.
Le 10 sfide per l'Economia Civile (tabella 1) sintetizzano un grande progetto su cui è necessario lavorare tutti insieme. Il primo progetto è quello della comunicazione: noi stiamo vivendo un periodo -si pensi alla storia americana, brasiliana, italiana – in cui sembrano esserci due eserciti, uno con le armi da fuoco e uno con le fionde e le cerbottane, ovvero, da una parte, c'è qualcuno che ha capito come funzionano i nuovi mezzi di comunicazione, che ha imparato a usarli perfettamente mentre, dall'altra parte, c'è una maggior parte di persone che ancora non è preparata a recepire questa innovazione. Ciò che porta speranza in un momento difficile come questo è ripartire dai territori, parlando anche dei fallimenti, ma soprattutto capendo chi ce l'ha fatta perché ce l'ha fatta, quali sono gli elementi chiave che hanno permesso di farcela, costruendo anche laboratori su questi elementi che accompagnano i progetti. È quello che abbiamo fatto con il percorso delle Settimane Sociali di Cagliari che ci ha consentito di identificare 400 buone pratiche nel paese. La metodologia fondata su di una valutazione di impatto multidimensionale ed ispirata ai criteri del ben-vivere è fondamentale: se vengono usate metriche vecchie e riduzioniste, i nostri argomenti non possono andare avanti. C'è bisogno di metriche diverse (benessere multidimensionale) e di una valutazione micro, che è quella di impatto sociale (es. attraverso il calcolo dello SROI). Un altro grande tema riguarda le piattaforme digitali: siamo all'anno zero, ci sono due cose fondamentali che vanno fatte urgentemente. I due grandi temi fondamentali del futuro sono le piattaforme di e-commerce e quelle di *rating* sociale. Chi dirà chi è "buono" e chi è "cattivo" ha un potere enorme nel

mondo del futuro, basti pensare al tema dei fondi di investimento. Inoltre, c'è una massa enorme di ricchezza degli italiani da mobilizzare, auspicabilmente in fondi chiusi ad impatto sociale e non nei BOT come accade ora. Un altro punto fondamentale è che i sistemi di incentivazione dei *manager* sono un meccanismo di trasmissione del riduzionismo e ciò va modificato, perché il *manager* non può essere valutato solo sul valore dell'azione e sul profitto che è in grado di generare. È necessario parametrare il lavoro dei *manager* anche rispetto alla loro capacità di concorrere alla produzione di valore sociale ed ambientale. Altro punto fondamentale è che l'unico modo per cambiare i rapporti di forza e ridare forza al lavoro è ripensare gli strumenti a disposizione degli imprenditori e a tutela dei lavoratori, come ad esempio la rimodulazione dell'IVA per premiare l'impatto sociale e ambientale delle filiere. Ciò vale anche per lo Stato per ciò che riguarda le gare d'appalto, che non possono essere aggiudicate solo secondo la regola del massimo ribasso, ma che vanno parametrate secondo standard che tengono conto anche di elementi di natura sociale e ambientale.
In conclusione, dovremmo usare come criterio di riferimento per la generatività della nostra attività politica e sociale il bellissimo riferimento di papa Francesco nella Evangelii Gaudium quando afferma che quello che conta non è occupare spazi tanto per occuparli. Il tempo è superiore allo spazio. Dobbiamo mettere in moto dei processi che cambiano le cose nel tempo. È lì che misuriamo la nostra generatività e la soddisfazione e il senso della nostra vita.

Programma de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile – 2018"

La sfida etica nella IV Rivoluzione Industriale
Economia civile, lavoro e innovazione sociale

Venerdì 12 Ottobre 2018

SESSIONE DI APERTURA

La sfida etica e l'impatto delle tecnologie convergenti

Apertura
- Franco Marzocchi, *Presidente AICCON*

Saluti:
- Roberto Pinza, *Presidente Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì*
- Gabriele Fratto, *Sindaco di Bertinoro*
- Brenno Begani, *Presidente AGCI*

Introduce e coordina:
- Paolo Venturi, *Direttore AICCON*

Keynote speech
"L'impatto economico e la sfida etica delle tecnologie convergenti"
- Stefano Zamagni, *Università di Bologna*

Intervengono

- Alessandro Rosina, *Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*
- Francesco Seghezzi, *Direttore Fondazione ADAPT*
- Marco Bentivogli, *Segretario Generale FIM-CISL*

Presentazione a cura di ISTAT
I profili delle istituzioni non profit

- Sabrina Stoppiello, *Responsabile Rilevazioni Statistiche sulle Istituzioni Non Profit*
  Struttura e profili del settore non profit
- Caterina Viviano, *Dirigente Servizio Registri statistici sulle unità economiche*

SESSIONE POMERIDIANA

Significati e produzione del valore sociale nell'era dell'Intelligenza Artificiale

Talk/1 – Intelligenza Artificiale e fattore umano

Intervengono

- Marco Dotti, *Università di Pavia – VITA*
- Marcello Esposito, *Università Carlo Cattaneo*

Talk/2 – Comunità e community/condivisione e cooperazione: relazioni e ambivalenze

Introduce e coordina

- Alessia Maccaferri, *Nòva – Il Sole 24 Ore*

Intervengono:

- Giuliano Poletti*, già Ministro della Repubblica*
- Stefano Granata, *Presidente Confcooperative – Federsolidarietà Nazionale*

GDB Lab

Piattaforme inclusive e tecnologie ad impatto sociale

Introduce e coordina

- Flaviano Zandonai, *Segretario Generale Iris Network*

La blockchain per i beni comuni

- Matteo Colombino, *Nesta Italia*

Mutualismo e piattaforme digitali

- Marco Tognetti, *Direttore LAMA Development and Cooperation Agency*

Piattaforme collaborative per lo sviluppo urbano

- Christian Iaione, *Professore di Urban Law and Policy Luiss Guido Carli / Co-Direttore di LabGov.City*

* * *

Sabato 13 Ottobre 2018

SESSIONE DI CHIUSURA

Rigenerare democrazia e innovazione sociale nella IV Rivoluzione Industriale

Introduce:
- Stefano Zamagni, *Università di Bologna*
  Presentazione a cura di SWG

Società: paure e desideri nell'Era 4.0
- Enzo Risso, *Direttore SWG*

Coordina:
- Paolo Venturi, *Direttore AICCON*

Intervengono:
- Leonardo Becchetti, *Università di Roma Tor Vergata*
- Ivana Pais, *Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*
- Enzo Rullani*, Centro Tedis, Venice International University*
- Enrico Loccioni, *Presidente Loccioni*
- Claudia Fiaschi, *Portavoce Forum Nazionale del Terzo settore*

I Soci di AICCON

Università di Bologna
AGCI - Associazione Generale delle Cooperative Italiane
Banca Popolare Etica
Gruppo Cooperativo CGM
Comune di Forlì
Confcooperative - Confederazione cooperative italiane
BCC ravennate forlivese imolese
CSVnet
Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì
Fondazione Ivano Barberini
Legacoop - Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue
Romagna Banca
Ser.In.Ar
Unioncamere Emilia-Romagna

aiccon
cooperazione | non profit

www.aiccon.it
www.legiornatedibertinoro.it

Stampato nel mese di giugno 2019
presso Tipolitografia Valbonesi - Forlì