

# LE REGOLE DEL GIOCO

Proposte di trasformazione  
per uno sviluppo integrale

a cura di

Paolo Venturi e Andrea Baldazzini

**aiicon**  
research center

Gli atti sono stati realizzati grazie al sostegno di:



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

AICCON  
Piazzale della Vittoria, 15  
47121 Forlì  
Tel. 0543.62327  
[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)

**ISBN 9788894791624**

Hanno contribuito alla stesura del volume Carlotta Cerri  
e Arianna Candini.

# INDICE

PREFAZIONE	5
<i>Paolo Venturi e Andrea Baldazzini</i>	
INTRODUZIONE	11
<i>Stefano Zamagni e Paolo Venturi</i>	
IL CODICE SORGIVO DI NUOVE ISTITUZIONI	19
LA COSTITUZIONALIZZAZIONE DEL CIVILE	21
<i>Luca Antonini</i>	
DALLE PRATICHE ALLE ISTITUZIONI CIVILI	27
<i>Stefano Zamagni</i>	
DEMOCRAZIA DELIBERATIVA E PARTECIPAZIONE	33
<i>Nadia Urbinati</i>	
CULTURA COME FATTORE DI	40
SOSTENIBILITÀ INTEGRALE	
<i>Pierluigi Sacco</i>	
IL SETTORE NON PROFIT IN ITALIA	46
<i>Massimo Lori</i>	
L'INNOVAZIONE SOCIALE NEL SETTORE NON PROFIT	53
ALLA LUCE DEI DATI ISTAT	
<i>Sabrina Stoppiello, Manuela Nicosia, Stefania Della Queva</i>	
LE REGOLE DEL GIOCO: IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI	60
NON-PROFIT NELLO SVILUPPO INCLUSIVO	
<i>Natalia Montinari</i>	
INCLUDERE PER COMPETERE.	67
LA RIVOLUZIONE DELL'ECONOMIA CIVILE	
INTERVENTI DI:	
<i>Guido Caselli</i>	69
<i>Anna Puccio</i>	75
<i>Vanessa Pallucchi</i>	78
<i>Leonardo Becchetti</i>	80
<i>Giulio Pasi</i>	83

LA CULTURA COME PIATTAFORMA PER CREARE SVILUPPO TERRITORIALE	
INTERVENTO DI <i>Michelangelo Pistoletto</i>	89
ARTE, GIOCO E TRASFORMAZIONE SOCIALE <i>Conversazione tra Marco Dotti e Francesca Antonacci</i>	92
CAMBIARE LE REGOLE DEL GIOCO? SI PUÒ FARE. DALLE SOLUZIONI A NUOVE ISTITUZIONI	97
INTERVENTI DI: <i>Mariella Stella</i>	99
<i>Annibale D'Elia</i>	103
<i>Luca Barretta</i>	110
<i>Francesca Martinelli</i>	119
CURARE LE DISUGUAGLIANZE. IL VALORE DEL FATTORE EDUCATIVO	123
INTERVENTI DI: <i>Giovanni Schiavone</i>	125
<i>Monica Pratesi</i>	127
<i>Francesca Gennai</i>	132
<i>Anna Granata</i>	135
<i>Patrizio Bianchi</i>	141
IL FUTURO DELLE ISTITUZIONI E LE ISTITUZIONI DEL FUTURO	145
INTERVENTI DI: <i>Roberto Poli</i>	147
<i>Carola Carazzone</i>	151
<i>Maria Vittoria Dalla Rosa Prati</i>	153
<i>Simone Gamberini</i>	156
<i>Maurizio Gardini</i>	159
<i>Maria Teresa Bellucci</i>	161
CONCLUSIONI <i>Stefano Zamagni</i>	164

## PREFAZIONE

di Paolo Venturi<sup>1</sup> e Andrea Baldazzini<sup>2</sup>

Viviamo un tempo in cui la domanda di cambiamento si intreccia, da un lato, con l'urgenza di risposte concrete e, dall'altro, con un profondo bisogno di senso. È un'epoca segnata da transizioni – ecologiche, demografiche, digitali, culturali – che mettono sotto pressione istituzioni, economie e comunità. Ma più che un cambiamento incrementale o superficiale, ciò che si impone è l'urgenza di una trasformazione radicale, capace di incidere sulle radici dei paradigmi organizzativi, produttivi e istituzionali del nostro vivere comune. È in questo scenario che si colloca l'edizione 2024 delle Giornate di Bertinoro. Il titolo scelto – *Le nuove regole del gioco* – non è soltanto una metafora evocativa, ma una vera e propria chiamata all'azione. Cambiare le regole del gioco significa, infatti, riconoscere che le istituzioni, le norme e le pratiche che hanno finora orientato lo sviluppo, la coesione sociale e la cittadinanza non sono neutre. Esse riflettono visioni del mondo, priorità e valori; sono strutture di possibilità, ma anche dispositivi che, talvolta, cristallizzano disuguaglianze e proteggono rendite. Ridefinire tali regole implica allora ripensare l'architettura stessa della convivenza democratica, nella direzione di un'economia e di una società più giuste, inclusive e proiettate al futuro.

Questo volume che ne raccoglie i temi più salienti, nasce dal tentativo di esplorare collettivamente prospettive plurali: dalla cultura del lavoro alla sfida educativa, dalla transizione digitale alle politiche di welfare territoriale, dal valore del capitale femminile alle nuove forme di mutualismo. In tutti questi ambiti si è rivelata una costante:

<sup>1</sup> Direttore AICCON

<sup>2</sup> Responsabile area Welfare e Terzo settore

per generare cambiamento autentico occorre superare la sola innovazione delle pratiche e passare a un'innovazione istituzionale, capace di sostenere ciò che già si muove nella società, offrendo stabilità e visione di lungo periodo. Il punto di partenza è insieme disarmante e mobilitante: oggi, le istituzioni faticano a rispondere alle nuove domande sociali, poiché ancorate a modelli novecenteschi, verticali, rigidi e settoriali. Ma proprio dallo scarto tra ciò che accade nei territori e ciò che le istituzioni riescono a recepire, può emergere l'opportunità di ridefinire il campo da gioco. Non si tratta di costruire alternative fuori dal sistema, bensì di attivare una capacità trasformativa "dal basso", capace di incidere sulle istituzioni stesse, conferendo loro nuove forme e nuovi significati.

Il cambiamento auspicato non è un semplice "fare meglio" ciò che già si fa. È una vera e propria conversione di sguardo e di metodo. Significa rimettere al centro la persona – non come destinataria passiva di servizi, ma come soggetto agente, desiderante, capace di costruire legami. Sviluppo e inclusione non si misurano soltanto con indicatori economici, ma con la qualità delle relazioni, con la sperimentazione di forme plurali di governance e partecipazione, con l'accessibilità effettiva ai servizi e la possibilità concreta di fiorire come esseri umani.

L'idea di *nuove regole* investe tanto i fini quanto i mezzi. Invita a superare l'approccio tecnocratico, riconoscendo che le istituzioni non sono meri dispositivi funzionali, ma strutture morali: luoghi in cui si definiscono i valori guida e gli ideali collettivi da perseguire. Stefano Zamagni lo ha ribadito con forza, sottolineando come la crisi del modello bipolare Stato-Mercato richieda l'adozione di un paradigma tripolare che includa la Comunità come spazio autonomo di produzione di valore civile. Le istituzioni, afferma Zamagni, devono servire le pratiche, non soffocarle. Quando questo non accade, il rischio è quello di un sistematico *crowding out* delle motivazioni intrinseche che animano l'agire trasformativo.

Cambiare le regole del gioco significa anche ripensare il lavoro: non solo come fonte di reddito, ma come ambi-

to generativo di identità, appartenenza e riconoscimento. Julie Battilana, nel 2023 proprio alle Giornate di Bertinoro, ha posto con chiarezza il tema della democratizzazione del lavoro, mostrando come l'autorità nelle organizzazioni debba essere redistribuita per restituire agency a chi contribuisce quotidianamente al valore collettivo. Inteso come bene relazionale, il lavoro diviene luogo da riequilibrare e terreno da cui ampliare la cittadinanza: è una *produttoria* tra senso e compenso che richiede nuovi modelli organizzativi per essere pienamente valorizzato.

All'interno di questa prospettiva, le organizzazioni dell'economia sociale si configurano come laboratori privilegiati di sperimentazione trasformativa. Ma anch'esse sono chiamate oggi a una sfida cruciale: quella della ri-significazione della propria identità. Un conto infatti è riconoscere la propria identità, altro è costruirla. Questo richiede una profonda revisione culturale, una nuova postura che tenga insieme finalità, azioni e relazioni. Senza un lavoro interno sul senso del lavoro, sul riconoscimento e sulla qualità della vita organizzativa, nessuna trasformazione sarà possibile. Risignificare non è un atto isolato: è un processo continuo, che attraversa la quotidianità e investe ogni aspetto dell'organizzazione. È un percorso che non si esaurisce in un piano strategico o nella riformulazione della mission, ma implica capacità dialogica, propensione alla messa in discussione, disponibilità all'ascolto. In questo senso, la cultura organizzativa rappresenta la spina dorsale della capacità di riscrivere le proprie regole del gioco.

Risignificare è anche mutualizzare, come ricordano Leonard Mazzone e Federica Vittori: riattivare logiche cooperative e pratiche di solidarietà capaci di sfidare l'individualismo dominante e ridare senso all'azione collettiva. Il mutualismo e l'associazionismo, spesso relegati al passato, si rivelano oggi strumenti estremamente attuali per produrre risposte cooperative a sfide che non possono essere affrontate in solitudine. Le cooperative di comunità, le comunità energetiche, le forme ibride di attivazione sociale testimoniano un ritorno potente alla dimensione collet-

tiva dell'agire. Il mutualismo, dunque, come metodo per socializzare bisogni e aspirazioni, generando valore condiviso, anche economico.

Accanto a questo lavoro interno, si staglia una seconda direttrice fondamentale: quella delle alleanze. Nessuna organizzazione può oggi pensarsi come un'isola. L'interdipendenza è la cifra del nostro tempo. Le forme più promettenti di innovazione sociale nascono laddove attori diversi – istituzioni pubbliche, imprese, fondazioni, enti del terzo settore, cittadini – riescono a co-costruire risposte comuni a problemi condivisi. Perché ciò avvenga, è necessario sviluppare linguaggi condivisi, riconoscere reciprocamente la propria legittimità, costruire meccanismi di fiducia e trasparenza. In questo senso, strumenti come la co-programmazione e la co-progettazione non sono soltanto dispositivi giuridico-amministrativi, ma occasioni preziose per attivare legami strutturati tra mondi diversi, ridisegnando assetti relazionali ormai inefficaci. L'amministrazione condivisa non nasce per co-gestire, ma per co-creare.

Tuttavia, nulla di tutto ciò può avvenire senza un profondo lavoro sulla cultura istituzionale. Pier Luigi Sacco ha sottolineato l'importanza di includere la dimensione culturale nei processi di sviluppo e innovazione sociale, non come accessorio, ma come fattore strutturale. La cultura – intesa come infrastruttura simbolica – è ciò che consente alle regole di essere interiorizzate, comprese, condivise. Senza cultura, anche la norma più avanzata resta lettera morta. La vera trasformazione istituzionale richiede un tessuto simbolico comune, una narrazione inclusiva, un'ambizione condivisa del possibile. In questa prospettiva, come ricorda spesso Elena Granata, ogni trasformazione autentica passa anche attraverso il riconoscimento del capitale femminile, inteso non come questione di genere, ma come portato di senso, cura e visione relazionale. La rigenerazione del patto sociale necessita di intelligenze plurali, sguardi laterali e pratiche situate. Non si tratta di includere “le donne” come categoria, ma di valorizzare l'alterità come risorsa epistemologica e politica.



E sulla dimensione politica è intervenuta Nadia Urbiniti, offrendo una riflessione profonda sul significato stesso del modello democratico: un modello che non può esistere senza regole condivise, senza fiducia, senza istituzioni in grado di proteggere la fragilità del conflitto. Quando le regole vengono piegate a interessi di parte, o quando si perde fiducia nella legittimità del gioco democratico, la democrazia si svuota, diventando pura retorica. Educare alla cittadinanza non è allora compito accessorio, ma responsabilità primaria. Infine, la sfida più ambiziosa e urgente: quella del cambiamento istituzionale. Come ricordato da più voci, non è sufficiente moltiplicare buone pratiche; è necessario che esse producano effetti sistemici, incidendo su regole, modelli e orizzonti di senso. Le istituzioni non servono solo a organizzare il potere, ma a rendere possibile la convivenza, a generare fiducia, a riconoscere il valore delle differenze. Ogni cambiamento duraturo passa perciò da una ridefinizione profonda delle istituzioni in senso inclusivo, partecipativo, generativo. Luca Antonini ci ricorda che le Costituzioni sono frutto di tensioni morali, non di semplici calcoli tecnici. L'articolo 2 della nostra Carta nasce da un alto compromesso tra culture politiche diverse, unite dall'idea che lo Stato è al servizio della persona, e non viceversa. È in questa tensione costituyente che va ricercata la possibilità di dar vita a nuove istituzioni, capaci di interpretare i bisogni del presente senza tradire i valori del passato. Cambiare le regole del gioco significa allora molto più che aggiornare cornici normative: significa aprire spazi di co-istituzione, riconoscere che la democrazia non è data una volta per tutte, ma va costantemente rigenerata attraverso pratiche deliberative, nuove forme di rappresentanza e alleanze inedite. Serve una nuova teoria del cambiamento che, come ci ha insegnato Amartya Sen, metta al centro le *capabilities* delle persone: non intese come mere competenze tecniche, ma come possibilità reali di agire nel mondo, partecipare, contribuire, fiorire. Politiche, organizzazioni e istituzioni devono orientarsi non solo all'efficienza, ma all'ampliamento degli spazi di libertà e possibilità. Solo così sarà

possibile rispondere in modo credibile alla crescente domanda di giustizia sociale, sostenibilità e democrazia. In questo orizzonte, il volume qui presentato intende restituire un'intenzionalità collettiva e la consapevolezza che i cambiamenti profondi maturano nel tempo, attraverso processi di apprendimento corale. Cambiare le regole del gioco significa, innanzitutto, creare le condizioni perché nuovi attori possano entrare in campo, nuovi immaginari possano emergere, nuove istituzioni possano prendere forma. Significa allestire un contesto diverso. Un percorso che necessita di pensiero, ma anche di sperimentazioni. Non è sufficiente avere un "buon piano", se non si comincia a testarlo, ricevendo feedback dalla comunità. Oggi più che mai, abbiamo bisogno di istituzioni che non si limitino a garantire l'ordine che sappiano generare futuro. Di pratiche che si traducano in cultura, e di culture che diventino sistema. Solo così potremo affrontare le sfide del nostro tempo con la dignità, la speranza e la responsabilità che il presente ci richiede.

## INTRODUZIONE

Stefano Zamagni<sup>3</sup> e Paolo Venturi<sup>4</sup>

*“Il gioco è la ricerca di un nesso fra l’originalità soggettiva  
e l’accettazione di una regola”*  
Bruno Munari

### **Rigenerare la speranza per uscire dall’inerzia**

Nello scenario politico e socio-economico attuale, le istituzioni mostrano una grande debolezza e, in molti casi, un’incapacità di operare cambiamenti in grado di garantire una transizione sostenibile e inclusiva. Nelle fasi di transizione, come quella attuale, è essenziale che si crei un “clima contributivo”, poiché è compito di tutti attivarsi, partecipando e condividendo proposte utili. La capacità di un Paese di affrontare le sue crisi passa, infatti, dal ruolo “attivo e istituyente” giocato dal Terzo Pilastro (R. Rajan) e dalla propensione a uscire da quella “anoressia del desiderio” che è alla base di un’inerzia spesso mortifera. In una fase caratterizzata da crisi e trasformazioni di carattere sistemico ed entropico (ossia di senso), sta maturando una consapevolezza sul fatto che le sfide che ci troviamo davanti non possano trovare soluzioni adeguate attraverso risposte individuali o pratiche che poggiano la loro certezza nel binomio “tecnologia-tecnocrazia”. Al contrario, l’unica strada per uscire da una posizione meramente difensiva è quella di scommettere su un agire corale caratterizzato da alleanze, collaborazioni e sperimentazioni capaci di ridisegnare il perimetro del “campo da gioco”. Nonostante non manchino esperienze e segnali di un futuro positivo nel presente, prevale una crescente rassegnazione e insicurezza che rende il nostro Paese, co-

<sup>3</sup> Università di Bologna

<sup>4</sup> Direttore AICCON

me ben fotografato dal Censis, una terra di “sonnambuli”. Un Paese che invecchia sempre più e che resta inerme davanti alle tante paure. Questa fotografia conferma che le transizioni che viviamo non sono neutre e non è pensabile affrontare questa fase con gli strumenti, le regole, i paradigmi e le priorità del ‘900.

Prima di tutto, occorre ricordare che la “leva” di ogni cambiamento è legata alla fiducia. La fiducia è quell’elemento che cambia la natura di una relazione e di un’istituzione, sia essa economica, sociale o istituzionale. La fiducia di fatto amplia la realtà, trasforma l’inevitabile in inatteso (J.M. Keynes) ed è la condizione affinché un “bene” possa essere condiviso. La riduzione dello “stock” di fiducia è un problema enorme ed è all’origine del fallimento di molte policy, della crescita delle disuguaglianze e dei comportamenti opportunistici nelle scelte economiche. L’assenza di fiducia impedisce la costruzione del futuro ed è all’origine della visione che basa le scelte in una logica di breve periodo (corto-termismo). Solo la speranza è in grado di rompere l’inerzia, ma come diceva Cicely Saunders, “la speranza è fatta di cose che hanno bisogno di qualcuno che le faccia accadere”. Un messaggio che rappresenta un chiaro invito a “far accadere” ciò che desideriamo, mettendo in campo il soggetto nella sua integralità come portatore di bisogni e come “struttura di desiderio”.

### **Dalla diagnosi alla terapia**

L’esperienza quotidiana ci restituisce nuovi paradossi: crescita senza sviluppo, contatti senza relazioni, comunanza senza comunità, benessere senza felicità, mercati senza democrazie, cura senza inclusione. Nuovi dilemmi che, come detto, postulano la cooperazione, ma che anche quando si realizza si trova di fronte a una difficoltà spesso insormontabile nell’agire il cambiamento che desideriamo. La tensione alla trasformazione sociale infatti si infrange su un sistema che plasticamente assorbe e ripropone i propri limiti in forme inedite, più subdole e difficili da riconoscere. Una sensazione di impotenza che va cu-

rata e su cui è necessario agire. Il problema non sta solo nel contrastare la rendita (economica, politica e sociale) nella sua incessante produzione di iniziative strumentali (che si propongono di cambiare tutto per poi non cambiare nulla), ma nel capire come l'attivismo, l'innovazione sociale, il mutualismo e la società civile possano effettivamente entrare nel campo da gioco con un ruolo riconosciuto e riconoscibile. La storia italiana ci offre preziose lezioni su come il cambiamento possa avvenire dall'interno del tessuto sociale. Il riformismo sociale e la pressione dalla base hanno generato istituzioni nuove e vitali, riconosciute poi normativamente per il loro contributo al bene comune. Oggi, non mancano la ricchezza di pratiche (nel senso di MacIntyre), la spinta dal basso di una moltitudine di enti terzi che raccontano nuovi modelli di welfare e di economia, né la strumentazione normativa e amministrativa (mai così ricca e dettagliata). Ciò che sembra mancare è un metodo per tradurre queste pratiche in azioni istituzionali. Per chiarire il punto di primaria rilevanza. Le virtù sono esercitate entro le pratiche (di vita, di azione, di sguardo) e hanno a che vedere con le motivazioni intrinseche di chi opera. Le regole del gioco (istituzioni) invece hanno a che vedere con le strutture di potere che governano la distribuzione di benefici e risorse. La loro funzione primaria è quella di servire quali sostenitrici delle pratiche, le quali non possono durare a lungo senza il sostegno di istituzioni congruenti. (Un solo esempio: la medicina è una pratica; l'ospedale è un'istituzione. La prima, inventata dai greci; la seconda, dalle popolazioni toscane del XIII secolo). Ebbene, è oggi giunto il tempo di occuparci delle istituzioni, pur continuando ad alimentare le pratiche.

Un esempio di quel che accade quando pratiche e istituzioni non sono congruenti tra loro è osservabile nelle trasformazioni che toccano il lavoro. Lo squarcio pandemico ci ha ricordato come il lavoro sia caratterizzato da due dimensioni, acquisitiva e espressiva. Con la prima la persona acquisisce le risorse economiche di cui ha necessità per condurre una vita umana (principio del lavoro giusto). La

dimensione espressiva invece fa riferimento al fatto che il soggetto esprime il proprio potenziale di vita e realizza la sua fioritura umana con il lavoro (principio del lavoro decente). Due elementi co-essenziali che ancora non trovano armonia, svuotando così il senso dell'agire, desertificando il valore di molte professioni legate alla cura e depotenziando la competitività e inclusività del sistema socio-economico. La sfida di un lavoro giusto e decente non si risolve, infatti, solo nel giusto compenso, ma necessita di istituzioni che valorizzino in tutta la propria azione (dal procurement alla valutazione) il cittadino-lavoratore: identità che per A. Smith era alla base della "Ricchezza delle Nazioni" e che oggi è troppo spesso sostituita dal cittadino-consumatore. Questa sfida, come quelle legate al digitale, alla sostenibilità ambientale e alla giustizia sociale, necessita di istituzioni e regole diverse. "La qualità di una società è connessa alle regole create e applicate dallo Stato e dai cittadini nel loro insieme" – scrivono Acemoglu e Robinson. Serve una teoria nuova, per agire sulle cause delle disuguaglianze, una prospettiva che non comprenda solo la sfera economica ma che includa quella politica e civile.

La realtà ci interpella: è ora di passare dalla diagnosi alla terapia. Non è più sufficiente attivare principi e pratiche; occorre ancorarli a obiettivi di cambiamento istituzionale, mettendo mano alle cause che sono all'origine delle crescenti disuguaglianze e sfiducia. Occorre tornare a occuparsi non solo delle soluzioni, ma anche delle istituzioni. È necessario guardare ai problemi non solo nelle conseguenze, ma nei meccanismi generativi che li hanno alimentati.

### **Ripartire dalle regole del gioco**

L'ecosistema che promuove l'economia civile deve essere consapevole che la partita va giocata con l'obiettivo di incidere e modificare le regole del gioco: non basta più svolgere un'azione da "minoranza profetica", serve il coraggio e l'ambizione di uscire dalla nicchia. Il cambiamento istituzionale diventa perciò il nuovo orizzonte per misura-

re la trasformazione sociale. Una prospettiva che supera il riduzionismo che tende ad assimilare il cambiamento desiderato alla sostenibilità certificata dagli indicatori ESG. La dimensione trasformativa, infatti, non si celebra appena nella conformità alle metriche e nella produzione di normative giuridiche, ma nella capacità di modificare l'esistente promuovendo nuove istituzioni ed economie più sociali, come ci ricorda la raccomandazione europea che sta impegnando il nostro paese nel redigere entro l'autunno del 2025 il piano italiano sull'economia sociale.

Tale transizione non può essere però guidata da obiettivi settoriali, ma da missioni convintamente trasformative, orientate verso una reale prospettiva di "capacitazione" (A. Sen), ovvero uno sviluppo pensato per ampliare le possibilità—sia sociali che economiche—dei cittadini e ridurre, di conseguenza, i livelli di disuguaglianza personali e territoriali. Non possiamo più tacere: la patologia insita nella natura estrattiva di molte istituzioni va "corretta" (*cum regere*, reggere insieme, tenere sorretto insieme), ridisegnando tanto i mezzi quanto i fini che utilizziamo per agire su welfare, cura, educazione e innovazione. Perseguire l'innovazione sociale senza innovarsi potenzia il misonismo e la rigidità di un sistema. Concentrare l'enfasi solo sulle risorse e sulle soluzioni ci ha fatto dimenticare che "le regole del gioco" sono all'origine tanto dei "vizi" quanto delle "virtù" del nostro tempo. In una società, il prevalere di regole e istituzioni che "cementano" la rendita è alla base di una prospettiva parassitaria, mentre la presenza di regole e istituzioni che alimentano incentivi alla cooperazione, includono e condividono equamente il valore aggiunto, è in grado di favorire non solo uno sviluppo più sostenibile ma anche una trasformazione sociale desiderabile. Tale precisazione ci permette di cogliere il senso vero della nozione di Amministrazione Condivisa (espressione che è giusto ricordare appare per la prima volta nel saggio di G. Arena del 1997). La perdurante confusione di pensiero tra le tre versioni del principio di sussidiarietà è all'origine delle difficoltà di implementazione di questa vera e propria innovazione istituziona-

le. A tal fine occorre ricordare la differenza sostanziale fra le tre versioni della sussidiarietà. Quella verticale chiama in causa la regola di distribuzione della sovranità tra i diversi livelli di governo (in buona sostanza, si tratta del decentramento politico-amministrativo); l'orizzontale, invece, ha a che vedere con la regola di attribuzione di compiti operativi a soggetti diversi da quelli della Pubblica Amministrazione, realizzando così una qualche cessione di sovranità; la circolare, invece, ha a che fare con la condivisione di sovranità. Se la sussidiarietà in senso verticale dice del rifiuto del centralismo e del dirigismo e parla dunque a favore dell'innovazione amministrativa, la sussidiarietà in senso orizzontale attiene piuttosto al criterio di riparto delle funzioni pubbliche tra enti pubblici e corpi intermedi della società civile. La sussidiarietà circolare, prevede un diverso "schema di gioco": i tre soggetti devono interagire tra loro in modo sistematico, non sporadico per co-produrre soluzioni "fra pari" (pur riconoscendo la diversità dei ruoli delle identità). Includere potenziare e valorizzare adeguatamente la capacità espressiva e imprenditoriale della comunità ("community organizing") non deve essere interpretata e proposta come una strategia rivendicativa, ma come il metodo per ri-articolare in modo nuovo le relazioni tra Stato, Mercato e Comunità.

### **Istituzioni e alleanze a prova di futuro**

Siamo chiamati a stimolare un'"innovazione di rottura" (C. M. Christensen), ovvero un ripensamento sostanziale e non appena formale dei paradigmi di sviluppo economico, delle soluzioni per combattere le disuguaglianze e delle strategie per costruire il futuro. Il futuro è un prodotto "comune", frutto della responsabilizzazione e partecipazione di tutti gli attori sociali, la cui guida e costruzione non può venire delegata a pochi. Il vero rischio è che il presente ingabbi il futuro, non lo faccia fiorire nel timore dell'imprevisto. L'obiettivo deve invece diventare quello di creare organizzazioni capaci di adattarsi, in maniera trasformativa, a qualcosa che non è ancora stato predetto e immaginato, ovvero convertendo la paradossalità di ta-



le richieste in un motore di innovazione. Chiamare in causa le “regole del gioco” significa perciò, dopo un decennio di sperimentazioni, aprire il tempo dell’innovazione sociale intesa non solo come “soluzione nuova”, ma anche come “istituzione nuova”. Come ci ricorda il premio Nobel Douglas North: “Le istituzioni sono le regole del gioco di una società o, più formalmente, i vincoli che gli uomini hanno definito per disciplinare i loro rapporti; di conseguenza danno forma agli incentivi che sono alla base dello scambio, sia che si tratti di scambio politico, sociale o economico. Il cambiamento istituzionale influenza l’evoluzione di una società nel tempo ed è la chiave di volta per comprendere la storia [...]”.

Le Giornate di Bertinoro, dopo aver approfondito nel 2022 il valore del “Riconoscersi” e rilanciato nel 2023 la necessità di recuperare il senso dell’azione ossia “La sostanza delle organizzazioni”, si propongono nel 2024 di rendere pubblica l’esigenza di “cambiare le regole del gioco”, a partire dall’affermazione che le istituzioni (le regole del gioco) sono spazi morali e non già neutri, come una certa teorizzazione socio-economica per troppo tempo ha fatto credere. Rifletteremo e condivideremo proposte che nascono da una visione antropologica positiva e da un paradigma economico ancorato al valore irriducibile del civile.



IL CODICE SORGIVO  
DI NUOVE ISTITUZIONI



## LA COSTITUZIONALIZZAZIONE DEL CIVILE

Luca Antonini<sup>5</sup>

Il tema che mi è stato assegnato è la costituzionalizzazione del civile. Oggi voi volete parlare delle regole del gioco, intese in senso alto, perché la vita non è un gioco. Le regole del gioco, come le regole della convivenza civile. Ed è qui che il tema della costituzionalizzazione del civile, diventa interessante.

Io vorrei partire da un dato: qual è il segreto delle regole e dei principi della Costituzione? Regole che il mondo ci invidia perché la nostra Costituzione è stata straordinaria. Ha posto delle regole e dei principi che hanno permesso lo sviluppo sociale, civile ed economico dell'Italia. Ma qual è il segreto? Qual è stato il segreto della genesi di quelle regole così straordinarie?

È interessante partire, per esempio, dall'articolo 2 della Costituzione. L'articolo 2 dice:

*“La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale.”*

Se noi prendiamo questo testo, che è straordinario e bellissimo – forse uno dei più belli articoli della Costituzione – vediamo che diritti e doveri sono come due lati della stessa medaglia. In esso viene superato l'individualismo liberale e affermata la necessità delle formazioni sociali.

Ma qual è il segreto di questo articolo?

Recentemente ho potuto approfondire questo aspetto, perché il Ministero dell'Istruzione ha digitalizzato tutti gli atti dell'Assemblea Costituente. Quindi oggi possiamo ri-

<sup>5</sup> Giudice della Corte Costituzionale

costruire completamente quel dibattito. È interessantissimo, perché c'è un confronto tra La Pira e Togliatti che mostra qual era la genesi di questo straordinario articolo. I costituenti non partivano dall'ideologia. I costituenti partivano dalla loro esperienza, innanzitutto. L'esperienza di chi aveva sofferto, di chi aveva lottato, di chi era stato imprigionato, di chi aveva vissuto il dramma di due guerre mondiali.

Se riprendiamo, per esempio, gli atti dell'Assemblea Costituente sulla genesi dell'articolo 2, troviamo un confronto tra due persone che sembrano non avere nulla in comune: La Pira e Togliatti.

La Pira era profondamente cattolico – credo sia stato addirittura avviato un processo di beatificazione – e portò il Vangelo a Mao. Togliatti, capo del Partito Comunista Italiano, rispondeva direttamente a Stalin. Più grande differenza ideologica non si poteva immaginare.

E allora La Pira inizia con questa affermazione (che sintetizzo come le prossime): *“Bisogna dire che è lo Stato per la persona e non la persona per lo Stato.”*

Con questa frase voleva superare tutta la matrice hegeliana che aveva intriso il fascismo. Ma poi si lascia prendere la mano e aggiunge: *“Bisogna affermare i diritti naturali e ci vuole un riferimento a Dio dentro la Costituzione.”*

A questo punto scatta la reazione di Togliatti, che in sintesi dice: “così non ce ne andiamo da nessuna parte. Perché tutta la parte che io rappresento non si può ritrovare dentro questo testo, in cui c'è un riferimento a Dio e ai diritti naturali. Non andremo mai all'accordo”.

Come si arriva alla sintesi?

Grazie alla mediazione di Dossetti, che richiama Togliatti alla sua esperienza e La Pira alla necessità di un compromesso. Dice: *“Qui dobbiamo trovare un punto in comune, quindi ognuno di noi deve rinunciare a qualcosa per ritrovare l'unità del Paese, in nome del bene comune.”*

Poi richiama Togliatti alla sua esperienza: *“Tu sei stato vittima del fascismo. Hai provato sulla tua pelle cosa significa che la persona è funzionalizzata allo Stato, che la persona è per lo Stato. Quindi non puoi non essere d'accordo con*

*questa frase: 'È lo Stato per la persona e non la persona per lo Stato'.*"

E allora Togliatti cede.

L'ideologia lo avrebbe portato altrove – Stalin deporta 50 milioni di persone – ed era chiaro che, dal punto di vista ideologico, non poteva condividere quell'affermazione. Ma l'accetta in nome della sua esperienza, filtrata attraverso il grande corpo intermedio che era il Partito Comunista Italiano.

Poi interviene Moro con un passaggio bellissimo:

La democraticità di un Paese non si misura solo sui diritti individuali. *"Lo Stato assicura veramente la sua democraticità ponendo a base del suo ordinamento il rispetto dell'uomo, che non è soltanto individuo, ma è società nelle sue varie forme. Società che non si esaurisce nello Stato. La libertà dell'uomo è pienamente garantita se l'uomo è libero di formare aggregati sociali e di svilupparsi in essi. Lo Stato veramente democratico riconosce e garantisce non soltanto i diritti dell'uomo isolato – che sarebbe in realtà un'astrazione – ma i diritti dell'uomo associato, secondo una libera vocazione sociale."*

Questa è la grandezza di ciò che avvenne in Assemblea Costituente.

Ma qual è il segreto di tutto questo?

Il segreto era un clima che si era creato, dominato dalla tensione al bene comune. Quel bene comune a cui loro erano stati educati in una "palestra" che era sia l'esperienza individuale ma anche il partito politico in quanto corpo intermedio dove loro discutevano di tutto. Oggi i partiti sono scomparsi, forse noi dovremmo rimpiangerli come Pasolini quando scrive l'articolo "La scomparsa delle lucciole" sul Corriere della Sera negli anni 70. Una certa classe politica è scomparsa, poi si è corrotta, ma poi sono scomparsi del tutto anche i partiti. Forse da un certo punto di vista noi potevamo ragionare in un certo momento che era un bene perché i partiti avevano colonizzato la società civile e non c'era spazio per la sussidiarietà ma in realtà oggi se tiriamo le somme il bilancio è terribilmente negativo. Una politica senza corpi intermedi è una

politica molto fragile. È una politica che rischia di diventare arrogante. Una democrazia senza corpi intermedi è una democrazia fragile e oggi non si può dire che al terzo settore e agli altri corpi intermedi sia dato lo spazio che un tempo era dato ai partiti.

Pensiamo, per esempio, al PNRR. Nella Missione 6 si parla di ospedali di comunità e case di comunità, ma il terzo settore non è stato minimamente coinvolto. Non c'è stata una co-programmazione, una co-progettazione con il terzo settore.

E allora qual è l'esito?

Non c'è più il clima di una volta. La democrazia è diventata fragile. Il dibattito si è estremizzato. Il Parlamento non riesce più a legiferare sui temi sensibili, come il fine vita. La radicalizzazione è così netta che è impossibile trovare un compromesso.

Cosa può aiutare la nostra fragile democrazia?

Nella sentenza 72 del 2022 si afferma che il volontariato è una modalità fondamentale di partecipazione civica e di formazione del capitale sociale delle istituzioni democratiche. È un'affermazione importante. Il terzo settore costituisce una modalità fondamentale di partecipazione civica e di formazione del capitale sociale delle istituzioni democratiche.

Ora le nostre fragili democrazie senza capitale sociale sono allo sbando e rischiano di diventare democrazie solo formali e non essere più democrazie sostanziali. Io penso che un compito del terzo settore sia quello di essere una palestra di educazione al bene comune, anche per la politica anche per la politica.

In che modo il terzo settore può essere una palestra di educazione al bene comune, visto che non ci sono più i partiti?

Qui si radica appunto la missione del terzo settore che è proiettato ontologicamente sul bene comune. Ma come può avvenire questo aiuto che il terzo settore può dare alla politica?

La coprogrammazione, la coprogettazione, il partenariato rappresentano un ponte che si può creare fra la politica,



la pubblica amministrazione ed il terzo settore, dove può avvenire una contaminazione. La vitalità del terzo settore può aiutare la politica e la pubblica amministrazione a ritrovare un'anima.

Tante volte leggiamo sui giornali per esempio di enti pubblici dove le persone sono trattate come pratiche burocratiche senza nessuna attenzione ai loro problemi reali. Ma nel terzo settore non è così, nel terzo settore c'è l'abbraccio, c'è lo sguardo, c'è la presa in carico vera. Se avvenisse una contaminazione fra politica, pubblica amministrazione e terzo settore il principio personalista della Costituzione sarebbe più affermato.

Ma pensiamo anche sulla progettualità politica: se istituti come il reddito di cittadinanza, i bonus sociali, le gli ospedali comunità fossero stati co-programmati con il terzo settore, quanta maggiore efficacia avrebbero avuto?

Concludo con una citazione di Hannah Arendt: *“Il deserto avanza, e il deserto è il mondo nella cui congiuntura ci muoviamo (...). Il rischio è che diventiamo veri abitanti del deserto, e che lì ci sentiamo a casa. L'altro grande rischio è dovuto alla possibilità delle tempeste di sabbia”*.

“Il deserto avanza” era la celebre espressione con cui Nietzsche, nello Zarathustra, dopo aver rivelato la morte di Dio, accusava l'avanzata del nichilismo in un mondo che aveva smarrito il significato. Hannah Arendt, riprendendone l'espressione, imputava così al filosofo che per primo aveva colto il crescere del deserto, di avere commesso l'errore decisivo di “dichiararsene abitante consapevole senza cercare l'uscita, restando così vittima della sua intuizione più terribile”<sup>6</sup>.

Dobbiamo stare attenti a non diventare abitanti del deserto. Non possono bastare le oasi nel deserto: occorre

<sup>6</sup> SCHEPIS, Tra il deserto e le oasi. Il luogo della cittadinanza attiva in Hannah Arendt, in *Heliopolis* 2012, 1, 101 ss. Cfr., per un'analisi dell'uso dei termini deserto e oasi nel pensiero di H. Arendt, i commenti del curatore in ARENDT, *Che cosa è la politica*, A cura di Ursula Ludz, Prefazione di Kurt Sontheimer, Milano 1995, 143 ss.

uno sforzo maggiore. E secondo me, questo sforzo passa attraverso la contaminazione tra politica, pubblica amministrazione e terzo settore. Occorre accettare questa sfida, che implica uno sforzo notevole, perché richiede un'assunzione di responsabilità, un essere, anche per il terzo settore all'altezza di questa sfida che incombe per non diventare abitatori del deserto e li sentirci a casa.

## DALLE PRATICHE ALLE ISTITUZIONI CIVILI

Stefano Zamagni<sup>7</sup>

Vorrei iniziare da una considerazione sulla confusione di pensiero che ancora oggi persiste, su un concetto che riguarda da vicino il nostro agire e le nostre attività: il concetto di economia sociale.

Nel Paradiso dantesco, si legge: “*Sempre la confusion de li pensieri principio fu del mal de la cittade*”. Dante aveva capito tutto: quando c'è confusione di pensiero non si producono soltanto errori, ma anche mali.

Tre sono le nozioni di economia sociale che circolano e che non sempre vengono chiarite a sufficienza.

La più antica è quella dell'economia sociale di mercato, un modello economico che prende avvio in Germania tra le due guerre dalla scuola di Friburgo, e che nel dopoguerra verrà attuato da politici importanti come Erhard ed Eucken. Questa idea dell'economia sociale di mercato entra poi nel Trattato di Maastricht nel 1992, nonostante Jacques Delors si fosse battuto perché questo non avvenisse. Delors era una mente molto fine e sapeva che quel modello non poteva essere applicato a tutti i paesi dell'Unione Europea. Perché? Per la ragione che l'economia sociale di mercato postula un modello bipolare di ordine sociale, fondato su Stato e Mercato affidando allo Stato il compito di controllare nel senso della “polizia dei mercati”. Lo Stato deve esercitare nei confronti dell'agire di mercato una funzione di tipo poliziesco. Non c'è spazio per il principio di sussidiarietà nell'economia sociale di mercato. Ad ogni modo, l'influenza determinante in UE della Germania è tale che questa nozione persiste ancora oggi, anche se in forme più blande.

La seconda nozione di economia sociale nasce in America

<sup>7</sup> Università di Bologna

col nome di “Social Economics”. Nel 2000, Gary Becker - premio Nobel dell’economia e co-fondatore con Milton Friedman della scuola di Chicago - pubblica insieme a Kevin Murphy un libro intitolato “Social Economics”<sup>8</sup> con il sottotitolo rivelatore: “Market Behaviour in a Social Environment”. Di che si tratta? Del tentativo di applicare al mondo del terzo settore le stesse categorie di pensiero e di conseguenza le stesse linee di azione che si applicano al mercato capitalista. Si tratta di un’operazione culturale molto sottile non ancora ben compresa dai più. L’idea di base della social economics è di applicare al mondo del terzo settore il criterio dell’efficienza alla quale tutto il resto deve essere subordinato.

È così che nascono espressioni come “coaching”, “counseling” e filantropia d’impresa. L’idea è che il terzo settore è accettabile nella misura in cui segue le stesse regole del mercato capitalistico. La social economics è in un certo senso l’opposto dell’economia sociale di mercato di impianto tedesco, perché vede il Terzo Settore in appoggio al mercato, anziché allo Stato.

La terza concezione è quella nata in Italia, a far tempo dal XIII secolo, quando nacquero le confraternite e poi i Monti di Pietà ecc. Qual è l’idea di base dell’economia sociale come da noi intesa? L’adozione del modello tripolare: Stato-Mercato-Comunità, dove Comunità è lo spazio che ospita tutti gli enti di terzo settore e dove il filo che tiene uniti i tre pilastri è il principio di sussidiarietà.

Questa è anche la concezione che Jacques Delors, dopo la sconfitta con il Trattato di Maastricht, descrisse così: *“La sussidiarietà procede da un’esigenza morale - non funzionalistica - per cui la finalità della società è fatta del rispetto per la dignità e la responsabilità delle persone che la compongono. La sussidiarietà non è solo la limitazione dell’intervento di un’autorità superiore su una persona o collettività in grado di agire da sola, ma è anche l’obbligo per tale autorità superiore di fornire i mezzi con cui persone e collettività*

<sup>8</sup> Social Economics. Market Behavior in a Social Environment. Gary S. Becker, Kevin M. Murphy. Harvard University Press.

*vità possono raggiungere i loro scopi. La sussidiarietà comprende così due aspetti indissociabili: il diritto di ciascuno ad esercitare la propria responsabilità per realizzarsi al meglio e il dovere dei poteri pubblici di assicurare a ciascuno i mezzi per realizzarsi pienamente.”*

Perché è importante questo chiarimento? È vero che l'Unione Europea ha recepito in tempi recenti la terza nozione di economia sociale, però mantiene anche le altre due: di qui la confusione. Anche l'ultimo atto normativo è pieno di contraddizioni: usa economia sociale in certi casi con riferimento alla nozione tedesca, in altri momenti a quella americana, in altri ancora alla nostra.

Per comprendere perché questa confusione di pensiero nuoce, è bene ricordare quello che da un quindicennio sta succedendo nel mondo dei super ricchi. Due sono le posizioni che si contendono il campo:

Il primo gruppo è quello dei cosiddetti “*Patriotic Billionaires*” (miliardari patriottici). Il loro slogan è “In tax we trust” (nella tassazione noi confidiamo). Il loro ragionamento è: chiediamo agli Stati di farci pagare più tasse, fino al 50% dei nostri redditi, ma ci lasci poi fare ciò che vogliamo. Lo Stato otterrà queste risorse per provvedere poi ai modelli di welfare e alle altre necessità.

L'altro gruppo è quello dei “*Woke Capitalists*”, la cui posizione è diametralmente opposta. Loro idea è che: la politica abbia fallito, i governi non sono capaci di provvedere ai bisogni. Il mondo del terzo settore vorrebbe provvedere ma è troppo debole. La proposta è: “Tu, Stato, tassaci al 15% e con questo provvedi ai tuoi compiti istituzionali; a tutto il resto provvediamo noi: sanità, scuola, eccetera.”

Questo gruppo in America sta guadagnando terreno perché fortemente sostenuto da think tank come Heritage Foundations e altre. Il loro manifesto politico, pubblicato nel 2009 da Peter Thiel (a cui recentemente si è unito Musk), dichiara: “*Non credo che libertà e democrazia siano compatibili, perché i sussidi e l'assistenza ai poveri, il voto alle donne e ai gruppi ostili alle idee libertarie rendono impossibile la democrazia capitalista.*” E ancora: “*La ri-*

*voluzione francese è ormai obsoleta; perché la rivoluzione tecnologica trionfi serve un'oligarchia dove maschi, bianchi, imprenditori coordinano la vita dei sudditi consumatori senza burocrazie di sorta.” (Manifesto per un capitalismo oligarchico).*

Il punto cruciale da rimarcare è che entrambe le posizioni, pur diverse, convergono su un aspetto: non ci sarebbe più bisogno della democrazia. Il primo gruppo suggerisce di affidare tutto alle istituzioni statali, il secondo direttamente al mercato (capitalistico). È così agevole comprendere perché missione primaria del Terzio Settore è quella di difendere ad ogni costo il principio democratico, oggi in preoccupante crisi. A tale riguardo, compito specifico del Terzo Settore è quello di intervenire sull'assetto istituzionale del paese, tenendo sempre presente la differenza tra pratiche e istituzioni. Le istituzioni non sono altro che le regole del gioco. Le pratiche sono tutto ciò che le persone liberamente decidono di mettere in atto sulla base di certe motivazioni. Le pratiche, per durare nel tempo ed essere efficaci, hanno bisogno di istituzioni adeguate.

Il problema è che le istituzioni finora disegnate hanno mirato ai cosiddetti “beni dell'efficienza” e non anche ai “beni dell'eccellenza”. Che sono il *proprium* delle pratiche.

Questo è accaduto perché l'idea veicolata da “cattivi maestri” è che le istituzioni siano uno spazio assiologicamente neutrale e non invece uno spazio morale. Ma istituzioni non compatibili con le motivazioni intrinseche di chi opera nelle pratiche provocano sempre il *crowding out* delle motivazioni intrinseche a favore di quelle estrinseche. Di quali interventi la nostra società ha oggi urgente bisogno per porre rimedio alla stortura ora denunciata? Se ne possono indicare alcuni. Primo, si tratta di passare dal modello bipolare di ordine sociale fondato su Stato e Mercato, e quindi sulle due categorie del pubblico e del privato, al modello tripolare Stato, Mercato, Comunità, che accanto alle due categorie appena indicate ponga quella del civile. Solamente attuando una tale trasformazione è possibile dare ali al principio di sussidiarietà, secondo quanto contemplato dall'art.118 della Carta Costituzionale, e dal-

la innovativa sentenza 131/2020 della Corte Costituzionale. Il passaggio, da tutti invocato, dall'obsoleto modello di Welfare State a quello di Welfare Society mai potrà essere realizzato restando entro lo schema Stato-Mercato. Un welfare delle *capacità* di vita, in sostituzione dell'attuale welfare delle *condizioni* di vita, esige l'intervento, in condizioni di piena autonomia, degli ETS.

Secondo, l'impianto del nostro assetto economico è ancora prevalentemente di tipo estrattivo. È di istituzioni economiche inclusive ciò di cui la nostra società ha bisogno, se si vuole ridurre significativamente l'area della rendita che, nell'ultimo mezzo secolo, si è andata espandendo a danno sia del profitto sia del salario. La stanchezza della cultura imprenditoriale (e il conseguente declino dei livelli di produttività), oltre che il nanismo del sistema di impresa trovano in questo la loro causa principale.

Terzo. La politica va liberata dal condizionamento, spesso asfissiante, dei poteri forti della finanza globale. È in vista di ciò che il modello di democrazia da implementare non può che essere quello della democrazia deliberativa, che va ben oltre la democrazia rappresentativa. La cifra della democrazia deliberativa, infatti, è il governo *del* popolo, *con* il popolo, *per* il popolo.

Infine, occorre porre mano alla *vexata quaestio* della comunanza etica nella società del pluralismo. Il pluralismo contemporaneo per definizione rifiuta l'idea di un'etica unica. Al tempo stesso, la vita associata esige una comunanza (la *koinotes* di Aristotele) di principi etici se non vuole ridursi a mero proceduralismo. Quando questo avviene, ci si rifugia nel relativismo, nella convinzione che il metodo dello svincolo (*avoidance*) sia l'unica strada percorribile per evitare il conflitto e per assicurare una parvenza di pace sociale. Che si tratti di beffarda illusione dovrebbe essere compreso da tutti perché chi crede di sapere, non sapendo di credere, non si fa, né fa mai domande, da cui il relativismo oggi dilagante. Ebbene, la ricerca di una via attenta al rispetto del pluralismo etico e al tempo stesso capace di suggerire una comunanza etica significativa è la grande missione del Terzo Settore in

questo tempo. Il riconoscimento, che è una forma originaria dell'umano, non avviene nonostante le diversità e nemmeno a prescindere da esse. Una società del pluralismo non può certo essere sorretta da un'etica univoca, ma può aspirare ad una *inter-etica* generata dall'incontro di quelle varietà culturali che abitano la stessa "casa", ma ad una condizione, quella di rifiutare decisamente l'orizzonte hobbesiano (purtroppo tuttora in auge) secondo cui l'agire politico è solamente quello concentrato dentro le istituzioni rappresentative. Il modello hobbesiano non funziona più, ma continua a produrre ruoli di sistema. Dobbiamo invece riprendere la prospettiva rinascimentale, che ci sprona all'incontro per incrociare lo sguardo di chi ci è a fianco o di chi viene verso di noi.

I misoneisti di turno ci dicono che quanto sopra è praticamente impossibile da conseguire, tali e tante sono le difficoltà da affrontare. Non è vero! A costoro va sempre ricordato che anche l'acqua del mare ha bisogno degli scogli per sollevarsi più in alto! Quanto a significare che quando c'è un perché, c'è sempre anche un come.



## DEMOCRAZIA DELIBERATIVA E PARTECIPAZIONE

Nadia Urbinati<sup>9</sup>

Nel 1918 Antonio Gramsci scrisse un articolo dal titolo, “Il football e lo scopone”, in cui confrontava due l’etica implicita nei due giochi. Lo scopone, scriveva, è un gioco che finisce quasi sempre con l’oste che chiama i carabinieri per sedare le risse tra chi vince e chi perde: i giocatori interpretano le regole in modo personale tale da essere contemporaneamente giocatori e arbitri. Non può esistere un vero gioco in queste condizioni: c’è un permanente disordine che impedisce la formazione di una comunità di giocatori.

Il calcio, invece – che allora stava emergendo con forza dall’Inghilterra e si stava diffondendo tra le classi popolari – rappresenta un modello completamente diverso. Qui il gioco si svolge in sequenza, partita dopo partita, creando una storia e l’istituzione del calcio stesso. Le regole sono interiorizzate dai giocatori, ma sempre controllate da un’autorità esterna: l’arbitro, che rappresenta gli istituti di garanzia e la legittimità del gioco. Questi istituti consentono ai giocatori di giocare e anche di “ingannare” occasionalmente, ma nella consapevolezza di poter essere puniti. Il sistema delle regole prevede la debolezza umana e anche la caduta della virtù.

Anche in politica, giocare secondo le regole significa dunque costruire norme finalizzate a raggiungere uno scopo (vincere e governare) nella continuità della competizione. In una società democratica – fondata sul principio per cui ciascuno di noi ha la stessa porzione di sovranità ovvero di libertà politica – i cittadini devono essere preparati a stare al gioco. Questo è ben esemplificato dal voto. Come

<sup>9</sup> Columbia University

diceva John Dewey, quando andiamo a votare portiamo con noi mentalmente i suoi appunti su quel che vogliamo, non vogliamo, proponiamo e desideriamo. Nel nostro voto, che per principio è un'unità assolutamente uguale a quella degli altri voti, ci sono dunque diverse interpretazioni o pesi. Nel voto ci sono diverse tensioni e intensità che la rappresentanza porta nelle istituzioni.

Il secondo autore che cito è Norberto Bobbio che nel 1984 scrisse *Il futuro della democrazia*, un testo molto importante per comprendere le regole del gioco democratico. Secondo Bobbio, giocare secondo le regole è una cosa difficile, perché la tentazione dei giocatori è di usare le regole come una mera formalità e in effetti a violarle o falsarle. La tentazione è di pensare che le regole non ci riguardino, e le rispettiamo solo perché ci conviene; visto che l'obiettivo è vincere, le usiamo nel modo più astuto possibile per raggiungere il nostro scopo. Eppure, una democrazia vuole più di questo utilitaristico uso delle norme. Quale è lo scopo delle regole del gioco? Per Gramsci era mantenere la stabilità della comunità, permettendo di essere produttivi per il bene generale – come una squadra di calcio. Per Bobbio questo vale per la democrazia: giocare secondo le regole significa che quando noi, come attori politici, entriamo nella competizione democratica, non lo facciamo standone fuori, cioè usando le regole come un ostacolo esterno a noi e che al fondo non ci riguarda. Al contrario, diventiamo parte delle regole stesse. Quando operiamo come cittadini democratici – che devono ascoltare coloro che pensano diversamente, e che devono cercare di convincere gli altri a stare dalla propria parte – diventiamo non solo giocatori ma anche guardiani delle regole. Diventiamo parte del gioco a tutti gli effetti. Noi siamo le regole e i giocatori. È infatti molto difficile accettare chi non la pensa come noi: richiede un'autoeducazione continua, un'autolimitazione continua che viene messa in atto giocando secondo le regole del gioco. Queste regole, quindi, non sono mai completamente esterne a noi, mai solo uno stratagemma.

Questo mi porta al secondo punto: chi fa questo gioco,

chi crea queste regole? Abbiamo parlato delle regole e del gioco democratico, ma come nascono le regole democratiche?

Ancora una volta è l'Italia che ci offre un esempio illuminante: il potere costituente democratico della Resistenza. Dove nasce questo potere? Abbiamo esempi straordinari, pochi ma importanti, come le Repubbliche partigiane del Piemonte, ad esempio quella della Valdossola. Ricordiamoci che dopo l'8 settembre 1943 il nord Italia si trovò come in uno "stato di natura", per citare Claudio Pavone. Lo Stato aveva trasferito la sua sede nel sud del paese, liberato dagli alleati, mentre il nord era rimasto privo di un'autorità statale. Ogni comunità doveva quindi darsi proprie regole per vivere in modo decente. Cosa dunque fecero i cittadini non appena le bande partigiane liberavano i loro villaggi o comuni in Piemonte? Qui si manifestò il potere democratico fondamentale, che non fu solo di lotta di liberazione, ma anche di costituzione della libertà. I cittadini liberi dai nazifascisti costruirono subito le regole del loro vivere civile. Non aspettarono la ricostituzione dello Stato centrale; costruiscono regole per, per esempio, decidere sulla tassazione, sulla distribuzione delle terre, sulle scuole pubbliche, sul diritto di voto, persino sulla sovranità di base e il modo di decidere nelle assemblee cittadine.

I cittadini piemontesi sapevano che le loro regole erano provvisorie, in attesa che finisse quella situazione straordinaria di assenza di Stato. Non aspiravano a farsi Stato, ma a darsi condizioni primarie di vita democratica. Come scriveva Costantino Mortati, la Costituzione nasce dalla parte che compongono la società. E aveva ragione, perché nel caso menzionato, i cittadini – che da sudditi erano diventati liberi – decisero da soli, secondo le loro culture e tradizioni, ben consapevoli delle ragioni di dissenso e di scontro, cercando di creare le condizioni affinché tutti, nella loro diversità, potessero vivere civilmente.

È un fatto di importanza cruciale: la democrazia inizia nel momento in cui le persone, una comunità – in questo caso piccolissime comunità – cercano di darsi regole e pra-

ticano l'autogoverno. La società è dunque il punto di riferimento fondamentale. Storicamente, la democrazia si appoggiò sugli stati nazionali che divennero sovrani, e questo determinò un mutamento della sua natura – per esempio divenne rappresentativa e con una costituzione scritta, non fu più diretta e assembleare. Ma prima ancora che lo Stato esista, come nell'esempio del Piemonte che ho portato, sono le comunità che si autogovernano. Questo significa che i cittadini sono i generatori, gli amministratori e anche i beneficiari finali di quelle regole che determineranno la loro vita pubblica e privata.

Questo mi porta al punto conclusivo. Nella società contemporanea parliamo spesso di crisi della democrazia; in effetti, nessuno può con precisione dire in che cosa questa crisi consista. La democrazia è intatti il governo della crisi: tutte le democrazie nascono da crisi e sono perennemente in tensione, perché devono decidere o scegliere a maggioranza – non all'unanimità, un criterio che non appartiene alla democrazia. La regola della maggioranza è governo della crisi.

Oggi tuttavia, quando parliamo di crisi ci riferiamo a una condizione di insoddisfazione per come il sistema democratico funziona, e ancora di più per chi lo fa funzionare, i politici e i partiti. Inoltre, si avverte la crisi quando si constata la caduta di partecipazione elettorale e il distacco di molti dalla politica. Vorrei a tal proposito concentrarmi su un aspetto particolare che riguarda il tema di questa edizione bertinorese: il ruolo dei corpi intermedi o dell'intermediazione.

Si dice spesso che i partiti sono in crisi, ma la questione è più complessa. Sono in crisi quei partiti espressione di un tipo di società organizzata secondo quello che era il capitalismo industriale, con le fabbriche, gli operai concentrati, i sindacati – quegli "eserciti organizzati" che caratterizzavano il mondo che ha prodotto i partiti di massa. C'era una correlazione tra quella società, quel modo di produrre e partecipare e la vita politica.

Oggi viviamo in una società post-industriale. Quegli "eserciti" di operai e di elettori non ci sono più: c'è una

distribuzione individualistica del lavoro e del voto. Il lavoro delle partite IVA rappresenta una forma individualistica di intendere il lavoro, non più come lavoro associato che crea responsabilità, regole e sostegno sociale per l'intera comunità, ma lavoro come fatica per guadagnare qualche soldo e sopravvivere, senza solidarietà di classe. Ciascuno è imprenditore di sé stesso. In questa realtà, i lavoratori vivono un tempo di solitudine sociale. Non mi interessa la questione psicologico-esistenziale delle singole persone in questo caso, ma l'impatto sulla democrazia di questa condizione dissociata. Una lettura illuminante è a tal riguardo, *Morte per disperazione e futuro del capitalismo* di Angus Deaton (tradotto da Il Mulino nel 2020). È una lettura straordinaria che rivela qualcosa di davvero disfunzionale nella nostra società: il declino di comunità negli stati democratici. Cos'è la solitudine sociale? Deaton la identifica col non avere connessioni che diano voce e potere agli individui. Abbiamo detto che il voto vale uno, gli individui sono uguali come cittadini; per questo, senza associazioni il nostro voto viene sentito come una nullità. A che serve andare a votare se il nostro voto non è altro che una milionesima parte del tutto? L'associazionismo è un ausilio cruciale alla democrazia. È parte delle regole del gioco: non semplicemente "uguali diritti, uguali doveri", ma uguali diritti e doveri per creare insieme le condizioni di una vita pubblica che renda il nostro impegno individuale significativo. Le condizioni della vita pubblica democratica richiedono l'associarsi con altri, discutere e cambiare idea quando necessario, rimanendo aperti alla possibilità di modificare le nostre posizioni, pur restando dentro le regole. Abbiamo bisogno di garanti di quelle regole – come pensavano Gramsci e Bobbio – ma soprattutto abbiamo bisogno che queste regole siano vissute dai giocatori spessi, dai cittadini; perché questo sia possibile, serve una società ricca di associazioni, non fatta di individui dissociati. Gli individui dissociati sentono di non avere potere e si ritirano dal gioco. Come dare al voto singolo un senso? Questa è la domanda che in questo tempo di declino della partecipazione ci mostra il pro-

blema di fronte al quale si trovano le nostre democrazie post-industriali.

Si scontrano qui due visioni di democrazia. Una – molto simile alle teorie economiche che ci ha descritto Stefano Zamagni – sostiene che la solidità di una democrazia si misura dal numero dei non partecipanti al gioco: più c'è apatia, ovvero più ci asteniamo dal votare, più dimostriamo che la nostra democrazia è solida, perché può fare a meno delle nostre presenze dirette. Anzi, più partecipiamo più creiamo condizioni di conflitto. Questa teoria ha circolato molto, soprattutto negli Stati Uniti, almeno fino agli anni Ottanta.

L'altra teoria, quella alla quale mi sento più legata e che ho cercato di chiarire in questa presentazione, non chiede una partecipazione istintiva e neppure una partecipazione utilitaristica. Diceva Bobbio che “partecipazione” è la parola più difficile da rendere e spiegare. Cosa significa? Andare in piazza? Parlare su internet? Come si traduce? Abbiamo pochi punti di riferimento chiari: sentire e sapere che esiste una capacità di voce rappresentativa e rappresentata. Questo si registra nella partecipazione al voto e alla vita pubblica in generale. Le democrazie elettorali hanno bisogno di rappresentanza politica, ma noi cittadini non siamo rappresentati politicamente come singoli – siamo rappresentati come gruppi, di interesse e associativi. Se siamo “dis-sociati”, la nostra voce non avrà ascolto. L'ausilio dell'associazionismo è dunque cruciale. Le associazioni hanno diverse funzioni: quella civile, di individuare i problemi e usare l'associazione per risolverli; quella sociale, di cura e aiuto sociale. In entrambi i casi, le associazioni sono capaci di mettere insieme individui singoli, facendoli sentire parte di un tutto, dando al loro impegno una voce, un potere, una capacità di trovare risoluzioni ai problemi. La democrazia è proprio questo. Essa non è fatta di visioni roboanti; è anzi umile. È difficile, complicata, ma umile, perché riconosce che gli individui sono fallibili e, soprattutto, impotenti a risolvere molte questioni; che devono associarsi. La democrazia è una grandissima scommessa sul potere dell'associarsi.

Le associazioni, il fare del bene per gli altri e con gli altri, l'associarsi volontariamente – tutto questo costituisce una palestra di cittadinanza attiva. Ma deve rimanere all'interno del *frame* del diritto e dei diritti, dell'uguaglianza e della soddisfazione possibilmente uguale dei bisogni e delle opportunità. Certamente l'ausilio, certamente l'aiuto reciproco e certamente la sussidiarietà: ma all'interno di una cornice di diritto eguale. Ecco le regole del gioco democratico: lo scopo della democrazia è la protezione e la difesa dei suoi principi fondamentali: ovvero, del fatto che siamo tutti, uomini e donne, liberi e uguali – tutti, non alcuni più di altri. È vero che è un'utopia, ma è un'utopia che deve sempre ispirare le regole del vivere civile e della competizione politica, perché se le regole partono già dall'assunto che così non è, che siamo gerarchicamente posizionati, allora la democrazia cessa.

## CULTURA COME FATTORE DI SOSTENIBILITÀ INTEGRALE

Pierluigi Sacco<sup>10</sup>

Il mio intervento intende esaminare il ruolo della cultura partendo da una prospettiva insolita: quella biologica. Benché possa sembrare inconsueto, quando si analizzano le dimensioni più complesse dei modelli di convivenza umana, spesso si dimentica che l'essere umano è fondamentalmente un essere biologico dotato di un corpo. Questa osservazione, apparentemente banale, rivela conseguenze profonde quando viene esaminata con rigore scientifico. La cultura e la biologia sono intimamente connesse: l'attaccamento umano alla cultura deriva proprio dalla natura corporea dell'esistenza, non solamente dalla dimensione mentale.

Le ricerche contemporanee dimostrano che le opportunità di vita di una persona sono in gran parte determinate nei primi mille giorni di esistenza. Gli eventi successivi rappresentano in larga misura la conseguenza di quei primi mille giorni e persino della fase prenatale.

Gli esseri umani rimangono fortemente dipendenti dalle cure per un periodo prolungato a causa di un programma biologico estremamente complesso che consente l'adattamento a tutti gli ambienti possibili. La programmazione dei primi mille giorni serve principalmente a comprendere l'ambiente circostante e a calibrare i parametri necessari per la sopravvivenza in quel specifico contesto.

Durante questo periodo critico si definisce quello che può essere denominato "settaggio epigenetico". Mentre il codice genetico è determinato dai genitori, la parte attiva di questo codice dipende dall'esperienza dei primi mille giorni. Le conseguenze sono significative: chi nasce in

<sup>10</sup> Università di Chieti-Pescara



un contesto di povertà socio-economica avrà con alta probabilità maggiori rischi di sviluppare disturbi depressivi, sindromi infiammatorie in risposta allo stress ambientale e una ridotta capacità di sviluppare il proprio potenziale umano, poiché gran parte del settaggio genetico risulterà sfavorevole.

Gli stimoli ambientali, inclusi quelli ricevuti dalla madre durante la gravidanza, influiscono profondamente sul neurosviluppo: lo sviluppo del sistema nervoso centrale dipende significativamente dalla qualità degli stimoli ricevuti. Il contatto fisico riveste un ruolo fondamentale: senza un adeguato accudimento fisico possono svilupparsi gravi carenze cognitive. Esempi tragici sono rappresentati dai bambini degli orfanotrofi romeni dopo la caduta di Ceaușescu, cresciuti in isolamento totale, che non riuscivano nemmeno a sviluppare competenze linguistiche di base.

Esiste una tendenza a ritenere che, indipendentemente dalle condizioni di partenza, sia possibile attuare azioni compensative per riequilibrare le opportunità. Tuttavia, la realtà è più complessa. Gli effetti epigenetici sono solo parzialmente reversibili, ed è estremamente difficile rimediare agli squilibri determinati da condizioni iniziali di ingiustizia sociale.

La conseguenza di questi meccanismi biologici è che le ideologie meritocratiche estreme trasformano in virtù ciò che è semplicemente il risultato di una “lotteria biologica”. Il privilegio di nascere in condizioni favorevoli viene erroneamente interpretato come segnale di superiorità sociale, creando una delle prospettive più problematiche dal punto di vista della giustizia sociale.

Le società e le organizzazioni contemporanee – senza distinzione tra settore for-profit e non-profit – sono costruite senza tenere conto della dimensione biologica umana. Il tema centrale in questo contesto è rappresentato dallo stress.

Lo stress costituisce un segnale biologico fondamentale; nessun essere vivente può sopravvivere senza essere sensibile ad esso. Lo stress indica che in determinati momenti

è necessario sospendere altre attività per concentrare attenzione ed energia su urgenze ambientali specifiche.

Come tutti i segnali, lo stress funziona efficacemente solo se mantiene valore di segnalazione, condizione che richiede la sua non permanente attivazione. In condizioni di stress cronico si verificano modificazioni biologiche gravi, in particolare processi di invecchiamento precoce che interessano non solo l'aspetto fisico ma anche quello biologico e metabolico, alterando la struttura cromosomica e attivando effetti epigenetici negativi.

La pervasività dello stress nelle società contemporanee è correlata alla trasformazione verso una società della conoscenza. In un contesto manifatturiero la produttività è facilmente misurabile attraverso indicatori quantitativi. Tuttavia, in una società della conoscenza, dove il lavoro richiede elaborazioni cognitive non direttamente osservabili, la misurazione della produttività diventa problematica.

Si consideri l'esempio di un art director che dedica tre giorni alla ricerca di un'idea creativa: la distinzione tra attività produttiva e inattività risulta complessa da stabilire attraverso l'osservazione diretta. Poiché questo contributo non è immediatamente misurabile, si ricorre a segnali osservabili alternativi. La soluzione adottata consiste nel richiedere alle persone di dimostrare costante occupazione e stress. L'assenza di segnali di stress viene interpretata come mancanza di impegno lavorativo.

Paradossalmente, questo approccio rappresenta una strategia controproducente per la produttività e genera condizioni psicobiologiche di fragilità che conducono sempre più frequentemente al burnout. Dopo la pandemia, numerose persone abbandonano ambienti eccessivamente stressogeni per contesti caratterizzati da minori retribuzioni ma maggiore sostenibilità ambientale.

Inoltre, gli ambienti stressanti compromettono uno dei più importanti meccanismi di regolazione umana: quello sociale. Gli esseri umani si regolano reciprocamente; il contatto affettivo di una persona cara riduce immediatamente i livelli di cortisolo, l'ormone dello stress. In conte-

sti già caratterizzati da stress elevato, questo meccanismo regolativo risulta compromesso.

La concezione comune considera le arti e la cultura come forme di intrattenimento, importanti ma non essenziali. Tuttavia, nella storia umana queste non sono nate per tale funzione. L'idea della cultura come passatempo rappresenta una conseguenza delle rivoluzioni borghesi, un meccanismo di distinzione sociale che dimostrava la superiorità della classe borghese. La capacità di accedere a specifici tipi di intrattenimento fungeva da segnale di legittimazione sociale. Nella Roma classica, invece, la cultura serviva a segnalare la virtù morale necessaria per aspirare a cariche di governo.

Le arti e la cultura costituiscono in realtà un meccanismo straordinariamente efficace di regolazione biologica. L'ascolto di musica gradita o la partecipazione ad attività di danza in contesti sociali produce effetti immediati sullo stress, effetti che le ricerche attuali dimostrano essere paragonabili a quelli di interventi farmacologici.

Gli esseri umani hanno sviluppato un'istituzionalizzazione del tempo attraverso la divisione tra tempo feriale e tempo festivo, con conseguenze significative. Il cervello umano, contrariamente alle concezioni comuni, non ha come scopo principale il pensiero – questo rappresenta un effetto collaterale. Il suo obiettivo primario consiste nel mantenere in vita l'organismo, regolando contemporaneamente un'impressionante quantità di circuiti biologici.

Per svolgere efficacemente questa funzione, il cervello deve operare in modalità predittiva, anticipando le azioni necessarie, poiché la reazione passiva risulterebbe troppo lenta. Deve ridurre l'incertezza predittiva creando un ambiente facilmente prevedibile. Gli esseri umani, che colonizzano tutti gli ambienti possibili e vivono in società di milioni di individui (mentre evolutivamente sono programmati per gruppi di 50-100 individui), utilizzano la cultura – norme sociali, convenzioni, tradizioni – per rendere prevedibili i comportamenti altrui.

Questo sistema funziona nella maggior parte delle situazioni, ma occasionalmente si verificano circostanze im-

prevedibili che sfidano i modelli predittivi. Il cervello deve quindi abituarsi a operare in situazioni limite, mettendo in discussione le proprie capacità previsive.

La tecnologia sviluppata per affrontare l'imprevedibilità è rappresentata dalla fiction. L'immedesimazione in personaggi narrativi equivale a vivere vite parallele. Come osservava Umberto Eco, chi ha letto mille libri ha vissuto mille vite. Questo principio si applica a qualsiasi forma di espressione culturale e artistica.

Per consentire queste sperimentazioni è necessario disporre di contesti in cui gli errori non comportano costi elevati. Analogamente a un simulatore di volo, è necessario potersi immergere in mondi immaginari senza subire conseguenze reali. Questo rappresenta il tempo festivo: situazioni in cui ci si concede la possibilità di vivere in una dimensione immaginaria parallela.

Mentre comunemente si ritiene che gli eventi importanti avvengano nel tempo feriale, la realtà è opposta: le questioni più significative possono verificarsi solo nel tempo festivo. Per regolare lo stress è necessario creare "bolle" di tempo festivo all'interno del tempo feriale, permettendo alle persone di azzerare i carichi biologici accumulati in ambienti disfunzionali.

Le persone che traggono i maggiori benefici dall'inclusione culturale sono proprio quelle con regolazioni epigenetiche più sfavorevoli. Le ricerche attuali dimostrano che, per produrre un impatto sociale significativo sulle condizioni di grande disuguaglianza, è necessario introdurre potenti regolatori biologici, e l'arte e la cultura non hanno equivalenti in questo ambito.

Sperimentazioni e trial clinici condotti in contesti di estremo svantaggio sociale, come nelle periferie del Kenya con giovani affetti da gravi problemi depressivi legati a regolazioni epigenetiche sfavorevoli, hanno prodotto risultati significativi. Attraverso interventi mirati sono state osservate, in sole cinque ore di pratica, riduzioni del 50% dei sintomi depressivi sulle scale psichiatriche, con effetti stabili dopo un mese e a costo zero.

Gli esseri umani sono biologicamente programmati per ri-

spondere a stimoli culturali e artistici. Questa rappresenta una strada fondamentale per ottenere un impatto sociale con conseguenze durature. La comprensione della dimensione biologica della cultura apre prospettive innovative per affrontare le sfide contemporanee relative al benessere individuale e sociale, offrendo strumenti di regolazione biologica di straordinaria efficacia e accessibilità.

# IL SETTORE NON PROFIT IN ITALIA

Massimo Lori<sup>11</sup>

L'Istituto Nazionale di Statistica, adottando la strategia dei censimenti permanenti, ogni anno, attraverso un registro statistico, diffonde i dati sulle principali caratteristiche strutturali del settore non profit, mentre ogni tre anni, attraverso una rilevazione triennale, approfondisce specifiche tematiche. I dati che presento sono riferiti al 2022 ma nel corso del mio intervento presenterò anche le variazioni sia rispetto all'anno precedente sia in riferimento al 2016.

Nel 2022 in Italia operavano circa 360.000 istituzioni non profit che occupavano 919.431 dipendenti. Questi dati sono significativi di per sé, ma diventano ancora di più se letti longitudinalmente. Negli ultimi 7 anni le istituzioni non profit crescono, ma nell'ultimo anno c'è stata una battuta d'arresto: permangono stabili al livello dell'anno precedente. Diverso è invece il trend dei dipendenti: tra il 2016 e il 2017 il tasso di crescita è superiore al 3%, con una lieve flessione nel biennio 2018-2019, ma sempre in crescita anche negli anni 2021-2022 (Figura 1).

Figura 1 - INP e dipendenti. Anni 2016-2022 (*variazioni percentuali rispetto all'anno precedente*)

SETTORE NON PROFIT	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Istituzioni non profit (INP)	343.432	350.492	359.574	362.634	363.499	360.625	360.061
Dipendenti	812.706	844.775	853.476	861.919	870.163	893.741	919.431

Pertanto, tra il 2016 e il 2022 istituzioni non profit e i dipendenti presentano dei trend sostanzialmente diversi.

<sup>11</sup> Responsabile Registro statistico delle istituzioni non profit Istat

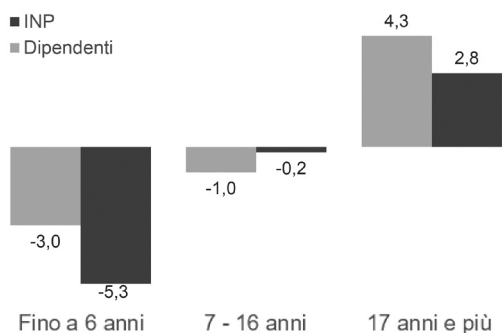
## **La partecipazione sociale in Italia**

Questa momentanea battuta d'arresto della crescita delle istituzioni non profit potrebbe essere una sorta di indicatore dell'andamento del ciclo della partecipazione sociale in Italia? Utilizzando i dati dell'Agenzia delle Entrate e di un'indagine molto rilevante che l'Istituto svolge ogni anno dal titolo "Aspetti della vita quotidiana" di può tentare di dare una risposta alla domanda precedente. Inizierei commentando l'andamento del numero di nuove associazioni che si iscrivono all'Agenzia delle Entrate: partendo dal 2011 considerato come anno base (posto uguale a 100), si può osservare che il numero di nuove associazioni tende a decrescere a partire dagli anni 2014-2015. In sostanza, tenendo come punto di riferimento il 2011, dopo il 2014 nascono sempre meno associazioni e tenendo come punto di riferimento il 2011 la diminuzione è di circa il 40%. In altri termini se nel 2011 nascevano 100 associazioni nel 2022 ne nascono 60. Questo trend riferito alle associazioni - quindi alla dimensione organizzativa della partecipazione sociale - trova riscontro anche in altri indicatori come: lo svolgimento dell'attività di volontariato in organizzazioni di volontariato o altro tipo di organizzazione, e la partecipazione alla vita associativa di associazioni culturali e ricreative da parte dei cittadini. Questi indicatori dalla metà del decennio 2010-2020 tendono a decrescere con un andamento simile al tasso di natalità delle associazioni. In sostanza, sembrerebbe che a prescindere dagli anni della pandemia, il ciclo di partecipazione sociale in Italia sia in flessione.

## **L'invecchiamento delle istituzioni non profit**

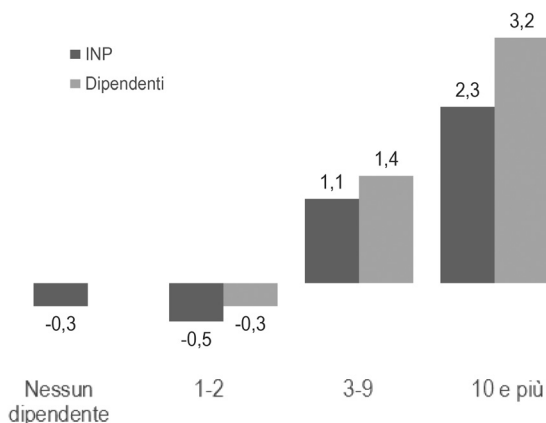
Questo cosa comporta? La prima conseguenza è che l'età delle istituzioni tende a crescere passando dagli 11 anni del 2016 ai 14 anni nel 2022. Pertanto, in particolare considerando il biennio 2022-2021, si nota che cresce il peso relativo delle istituzioni non profit di almeno 17 anni (Figura 2).

Figura 2 - Dipendenti e INP per classe di età delle INP.  
Var. % 2022/2021



Questa diversificazione strutturale del settore non profit si evince anche considerando la classe dei dipendenti: nell'ultimo biennio 2022-2021, le istituzioni che non impiegano personale retribuito rimangono sostanzialmente stabili, mentre crescono quelle con più di 10 dipendenti, con percentuali in termini di istituzioni intorno al 2%, addirittura del 3% in termini di dipendenti (Figura 3).

Figura 3 - INP e dipendenti per classe di dipendenti.  
Var. % 2022/2021





I dati precedenti, pertanto, sono utili ad indicare come il settore non profit sia attraversato da diverse dinamiche e in particolare da un processo di strutturazione che privilegia le organizzazioni più grandi.

### **Le dinamiche territoriali**

Un'altra chiave di caratterizzazione per leggere le tendenze e le trasformazioni in atto è quella del territorio, una variabile particolarmente utile a leggere i fenomeni sociali ed economici in Italia. Nel 2022, le distribuzioni di istituzioni e dipendenti in base al territorio non mutano significativamente: le istituzioni si concentrano al Nord (circa il 50%) e ancora di più i dipendenti (sopra al 55%).

Tuttavia, è più interessante analizzare la distribuzione territoriale in termini longitudinali: nonostante nel resto d'Italia - quindi al Nord e al Centro - le istituzioni non profit nel biennio 2022-2021 tendano a essere stabili o a diminuire, il numero delle istituzioni cresce sia nelle Isole che al Sud. Ancora più marcata è la crescita del Mezzogiorno considerando gli anni 2016-2022: la variazione è pari al 12% nelle Isole e del 6% al Sud. Pressoché analogo il trend dei dipendenti: è significativa la crescita dei dipendenti al Sud e nelle Isole. Pertanto, il Mezzogiorno negli ultimi anni si conferma come una delle aree del Paese in cui il settore non profit mostra maggiore dinamicità.

### **Le forme giuridiche**

Le istituzioni non profit assumono principalmente (per l'85%) la fattispecie dell'associazione e in via residuale le altre nature giuridiche: cooperativa, fondazione e altre INP (Figura 4). Tra il 2016 e il 2022, rispetto a tutte le tipologie giuridiche, la cooperazione sociale tende a contrarsi considerando il numero di cooperative attive mentre continua a crescere per numero di dipendenti impiegati con una variazione del 14%. Un dato interessante riguarda le fondazioni che sebbene pesino solo per il 2,4% sono cresciute significativamente, sia nel biennio 2022-2021 che tra il 2016 e il 2022 (Figura 4).

Figura 4 - INP per forma giuridica. Anno 2022

Forme giuridiche	INP		Dipendenti	
	v.a.	%	v.a.	%
Associazione	306.408	85,0	171.281	18,6
Cooperativa sociale	14.728	4,1	491.297	53,5
Fondazione	8.497	2,4	113.213	12,3
Altra INP*	30.428	8,5	143.640	15,6
<b>TOTALE</b>	<b>360.061</b>	<b>100,0</b>	<b>919.431</b>	<b>100,0</b>

Un piccolo approfondimento merita l'andamento della cooperazione sociale negli anni 2016-2022. Se nel 2016-2017 il tasso di crescita di nuove cooperative era intorno al 4%, negli ultimi anni (2021-2022) si attesta al 2%. Inoltre, negli ultimi anni cresce il peso relativo delle cooperative sociali più grandi: le più piccole (fino a 5 dipendenti) sono inattive o hanno cessato l'attività mentre le cooperative sopra i 50 dipendenti hanno canalizzato gran parte dell'aumento occupazione della cooperazione.

### Le principali forme organizzative

Il 30% di istituzioni non profit è rappresentato da associazioni sportive dilettantistiche o società sportive dilettantistiche; intorno al 10% si attestano APS e ODV, in particolare per la prima volta le APS numericamente superano le ODV mentre decrescono imprese sociali e le ONLUS tra il 2021 e il 2022 (Figura 5).

Figura 5 - INP e dipendenti per forma organizzativa. Anno 2022

Forme organizzative	INP		Dipendenti	
	v.a.	%	v.a.	%
ODV	34.648	9,6	30.887	3,4
APS	37.793	10,5	15.228	1,7
Impresa sociale	16.414	4,6	507.556	55,1
Onlus	11.907	3,3	86.624	9,4
ASD/SSD	108.010	30,0	16.717	1,8
Altra INP	151.289	42,0	262.419	28,6
<b>TOTALE</b>	<b>360.061</b>	<b>100,0</b>	<b>919.431</b>	<b>100,0</b>

Il principale bacino occupazionale del settore non profit si confermano le imprese sociali che occupano più del 55% dei dipendenti. Cresce significativamente l'occupazione tra la APS rispetto al 2021. Piccolo inciso: negli anni precedenti si consideravamo come APS soltanto quelle iscritte ai registri regionali e non i circoli e le affiliazioni delle APS nazionali. Infine, in termini di organizzazione, si osserva una lieve flessione delle organizzazioni di volontariato; ancora più marcato è il calo delle ONLUS e delle altre INP, quelle prive di qualifica di ETS o di Onlus.

### **I settori di attività**

La distribuzione delle istituzioni è concentrata nel settore della cultura, sport e ricreazione - aspetto strutturale del settore non profit in Italia – mentre quella dei dipendenti nei settori tradizionali del welfare. Le variazioni, in parte, tra il 2022 e il 2021, sia in termini di numero di istituzioni che per dipendenti, sono influenzate da un riallineamento della classificazione ICNPO, che utilizziamo esclusivamente per il settore non profit rispetto all'ATECO. Si evincono alcune tendenze: cresce il settore dell'attività culturale e ricreativa e quello della filantropia. Ancora più marcata è la crescita della filantropia in termini di dipendenti, ma anche il settore delle relazioni sindacali.

### **L'effetto RUNTS**

Terminata la trasmigrazione, è interessante effettuare alcune analisi sul RUNTS. Abbiamo analizzato le istituzioni non profit che possedevano la qualifica di APS, ODV e ONLUS prima dell'istituzione del RUNTS per verificarne la situazione attuale. Per questa analisi ho utilizzato i dati più recenti disponibili del RUNTS, aggiornati ai primi giorni di ottobre 2024. Per quanto riguarda le APS, emerge che circa il 90% risulta iscritta al RUNTS: l'89% nella specifica sezione delle APS e l'1,2% figura in altre sezioni del registro. Dinamica simile si riscontra considerando le ODV: l'87% è iscritto nella sezione riservata alle organizzazioni di volontariato e il 4% in altre sezioni del registro. Diverso è il discorso per le ONLUS: il 75% ri-

mane con questa qualifica senza iscriversi al RUNTS mentre il 12% si è iscritto nella sezione degli “Altri Enti del Terzo Settore” e il 7% è iscritto come APS od ODV.

L’analisi è stata condotta anche dal punto di vista opposto, esaminando le istituzioni non profit ora presenti nel RUNTS ma in passato non iscritte in nessuno dei registri regionali (ODV, APS, ecc.). I dati mostrano che l’80% si è iscritto come APS, il 12,3% nella sezione “Altri Enti del Terzo Settore” e l’8,2% in quella delle organizzazioni di volontariato.

## L'INNOVAZIONE SOCIALE NEL SETTORE NON PROFIT ALLA LUCE DEI DATI ISTAT

Sabrina Stoppiello<sup>12</sup>, Manuela Nicosia<sup>13</sup>,  
Stefania Della Queva<sup>14</sup>

L'intervento ha l'obiettivo di delineare le caratteristiche principali delle istituzioni non profit (INP) che hanno realizzato un progetto o un intervento di innovazione sociale, le peculiarità che le contraddistinguono nei confronti del settore non profit italiano nel suo complesso, i principali aspetti delle iniziative realizzate.

Sono qui presentate le prime stime (ancora provvisorie) sulle iniziative di innovazione sociale, alla luce delle informazioni colte nell'ambito del Censimento permanente delle istituzioni non profit, tramite la rilevazione campionaria del 2021, che per la prima volta ha rilevato informazioni sulle iniziative di innovazione sociale.

È importante inoltre ricordare che i quesiti inseriti nella sezione dedicata all'innovazione sociale del questionario costituiscono uno dei risultati del progetto di ricerca **“Il settore non profit come motore di sviluppo locale e innovazione sociale”**<sup>15</sup>, realizzato nell'ambito dei progetti tematici portati avanti da Istat, con il coinvolgimento di ricercatori Istat ed esperti esterni, tra cui i ricercatori di AICCON.

<sup>12</sup> Istat - Responsabile Censimento permanente delle Istituzioni Non Profit

<sup>13</sup> Istat - Ricercatore Direzione Centrale per le statistiche economiche

<sup>14</sup> Istat - Ricercatore Direzione Centrale per le statistiche economiche

<sup>15</sup> “Innovazione sociale e sviluppo locale. Dalle dimensioni del concetto all'analisi territoriale” a cura di S. Stoppiello, M. Nicosia, S. Della Queva, C. Orsini, M. Caramaschi, P. Venturi (2024) Quaderni dell'Economia Civile | AICCON

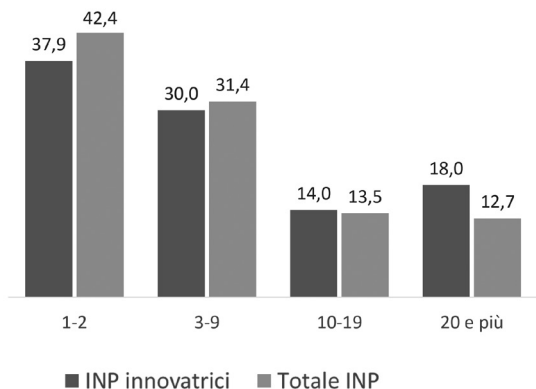
Il concetto di innovazione sociale è stato definito come “un nuovo prodotto, un nuovo servizio o un nuovo processo che soddisfa dei bisogni sociali in modo più efficace rispetto alle alternative esistenti e che allo stesso tempo crea nuove relazioni e nuove collaborazioni”. Nell’ambito della rilevazione campionaria è stato chiesto alle istituzioni non profit se avessero realizzato un progetto o un intervento di innovazione sociale e, in caso affermativo, sono state rilevate informazioni specifiche relative alla tipologia di innovazione: gli elementi innovativi del progetto, i risultati e gli effetti, l’ambito territoriale di riferimento, le eventuali partnership attivate con altri soggetti pubblici o privati, i soggetti coinvolti e il ruolo di promotore svolto dall’istituzione non profit nell’ambito del progetto stesso. Le istituzioni non profit che hanno realizzato un progetto di innovazione sociale - quelle che sono qui definite “innovatrici” - nel 2021 sono stimate pari all’8,3% del totale, corrispondenti a poco meno di 30.000 unità. Rispetto alla forma giuridica e alla distribuzione del settore nel complesso, prevalgono le cooperative sociali e le fondazioni. Le cooperative sociali rappresentano il 7,7% del totale delle INP innovatrici (rispetto al 4,2% del settore), mentre le fondazioni costituiscono il 3,9% (rispetto al 2,3% del totale del settore).

Considerando i settori di attività in cui operano, le istituzioni non profit che realizzano attività di innovazione sociale sono più rappresentate (rispetto alla distribuzione del settore nel complesso), nei settori dell’assistenza sociale e della protezione civile, seguiti dalle attività culturali e artistiche. Seguono poi i settori dell’istruzione e ricerca, della sanità, dello sviluppo economico e della coesione sociale, ma anche i settori della filantropia e la promozione del volontariato e la cooperazione internazionale.

Le istituzioni non profit innovatrici hanno una dimensione organizzativa più ampia. Le istituzioni non profit con dipendenti, che nel totale nazionale rappresentano il 13,8%, tra le innovatrici raggiungono il 25,5%. Queste ultime rappresentano il 2,1% del totale del settore e impiegano il 21,1% dei dipendenti. Tra esse prevalgono

quelle di dimensioni medio-grandi, con 20 dipendenti e più, in quota più rilevante rispetto al totale del settore. (Figura 1)

Figura 1 - INP e INP innovatrici con dipendenti per classe di dipendenti. Anno 2021, composizione percentuale



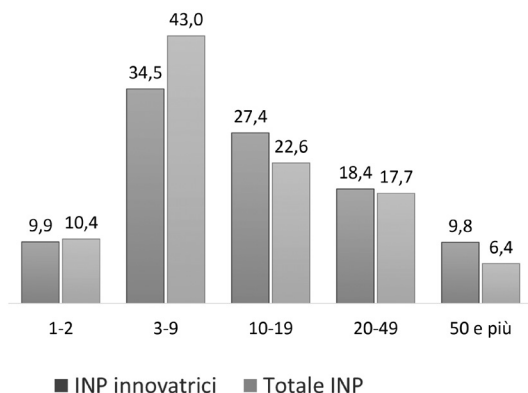
Analogamente, per le istituzioni con volontari: le istituzioni con volontari innovatrici rappresentano l'80,4% del loro totale, rispetto al 71,3% rilevabile a livello nazionale, e impiegano il 13,4% del totale dei volontari del settore. Anche in questo caso le istituzioni innovatrici prevalgono nelle classi di volontari medio-grandi (Figura 2). Alla luce dei dati rilevato è possibile quindi affermare che per "fare" innovazione sociale di solito è necessaria un'organizzazione più strutturata e più complessa.

I risultati di un'analisi caratterizzante realizzata sui dati considerati ha permesso di individuare le variabili e le modalità che sono maggiormente associate alle istituzioni non profit innovatrici, quindi le loro caratteristiche peculiari. Nel confronto con la composizione del settore non profit nel suo complesso, emergono le dimensioni e gli aspetti che contraddistinguono tale gruppo. Le istituzioni non profit innovatrici infatti hanno nella maggior parte dei casi un orientamento solidaristico (78,9% del gruppo rispetto al 64,1% del settore) e operano per diverse fina-

lità, tra cui in particolare:

- il sostegno e il supporto a soggetti deboli e in difficoltà (66,6%)
- la promozione e la tutela dei diritti (48,1%)
- la cura e lo sviluppo dei beni comuni (37,5%).

Figura 2 - INP e INP innovatrici con volontari per classe di volontari. Anno 2021, composizione percentuale



Le INP innovatrici sono presenti in quote più alte tra quelle orientate al disagio. Nello specifico le INP orientate sia a persone con specifici disagi che ad altre sono presenti in una quota pari al 17,8%; le INP innovatrici che si orientano prevalentemente a persone con specifici disagi rappresentano il 7,7% del totale (percentuali superiori al dato rilevato alle istituzioni non profit nel loro complesso). Questo è uno degli elementi chiave dell'innovazione sociale, che porta all'individuazione ed alla presa in carico, in maniera innovativa, dei bisogni di inclusione sociale anche per categorie fragili e vulnerabili.

Le istituzioni non profit innovatrici si caratterizzano per un'ampia rete di stakeholder. Hanno strutture e reti di relazioni consolidate sul territorio: nel 55,1% dei casi hanno una rete multi-stakeholder. Il 74,6% ha relazioni con la pubblica amministrazione e il 67% con i destinatari delle proprie attività. Coinvolgono gli stakeholder nella



progettazione delle proprie attività (74,5%); nella realizzazione dei progetti (75%) e nella valutazione delle attività dell'istituzione stessa (61,7%).

Le INP del gruppo presentano inoltre un livello di digitalizzazione più elevati e prevalgono nell'adozione di tecnologie digitali avanzate: il 95,5% utilizza almeno una tecnologia digitale (rispetto al 79,5% del totale delle istituzioni non profit); il 55,5% utilizza piattaforme digitali; il 75,2% ha una connessione fissa; il 40,7% utilizza applicazioni mobile e il 19,6% il cloud computing.

Alla luce dei risultati dell'analisi caratterizzante realizzata è stato possibile delineare le caratteristiche e gli elementi innovativi dei progetti, che sono di seguito elencati in base alla quota percentuale rilevata:

1. **Creazione di nuove relazioni e di nuove collaborazioni** (49,8%)
2. **Sviluppo di un nuovo servizio o di un nuovo prodotto** (46,2%)
3. **Sviluppo di un nuovo processo** (31,7%)
4. **Individuazione di nuovi fabbisogni di utenti** (23,9%)
5. **Rigenerazione** di un luogo per una finalità di carattere generale (19,1%)
6. **Altro** (7,6%) hanno preferito descrivere direttamente l'elemento innovativo del progetto.

L'analisi di tali elementi in base ai settori di attività in cui le INP operano rivela interessanti specificità:

- Lo **sviluppo di un nuovo servizio o prodotto** è prevalente nelle istituzioni che operano nel settore sanitario (60,7%) e dell'assistenza sociale (60,1%).
- La **rigenerazione di un luogo** per fini di interesse generale è stata realizzata in misura maggiore dalle istituzioni non profit attive nei settori dello sviluppo economico e della coesione sociale (37,2%) e delle attività culturali e artistiche (25,3%).
- La **creazione di nuove relazioni e collaborazioni** è prevalente nelle istituzioni che si occupano di filantropia e promozione del volontariato (63,1%), tutela dei diritti e attività politiche (62,6%) e attività culturali e artistiche (58%).

I risultati del progetto/intervento di innovazione sociale realizzato hanno generato effetti positivi sia sui processi dell'istituzione che sui risultati raggiunti.

### **Effetti sui processi**

- Nel 56,5% dei casi hanno cambiato l'organizzazione del lavoro dell'istituzione non profit
- Nel 47% hanno coinvolto i beneficiari nella fase progettuale
- Nel 36,3% hanno impiegato nuove fonti di finanziamento

### **Risultati raggiunti**

- Nel 70% dei casi le istituzioni non profit hanno dichiarato uno scambio di conoscenze e know-how
- Nel 58,5% hanno creato un servizio flessibile e personalizzato
- Nel 54,7% hanno identificato un nuovo bisogno sociale
- Nel 46,5% hanno contribuito alla risoluzione di un problema della comunità locale
- Nel 38,3% il progetto ha generato un impatto sociale misurabile e intenzionale
- Nel 15,2% dei casi c'è stata un'attività di empowerment con possibilità di integrare e includere soggetti nel mercato del lavoro

Nel 65,3% dei casi le istituzioni non profit innovatrici hanno realizzato un progetto in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati. Nel 50,8% dei casi sono state promotrici di questo progetto.

I soggetti coinvolti sono stati, in primis le istituzioni/amministrazioni pubbliche locali (nel 40,6% dei casi); a seguire altre istituzioni non profit (35,7% dei casi) e nel 16,6% dei casi imprese private (Figura 3).

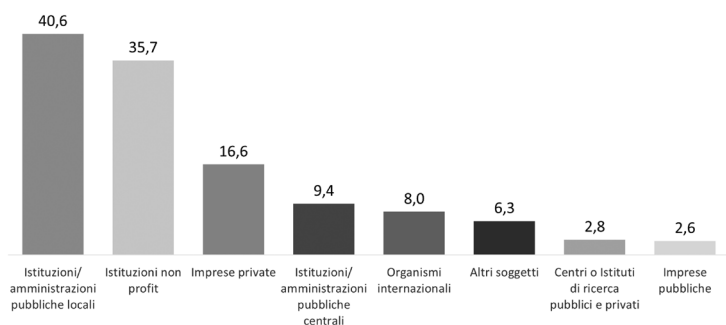
Per concludere, è utile sottolineare che i dati presentati costituiscono sicuramente importanti spunti di riflessione. Per la prima volta l'Istat ha rilevato informazioni articolate sull'innovazione sociale generata dal settore non profit, e tali dati hanno un potere informativo molto am-

pio, perché possono essere analizzati, letti e approfonditi in relazione a tutte le altre dimensioni rilevate nell'ambito del censimento, inclusi il comportamento economico, l'articolazione delle attività svolte e altre informazioni.

Il periodo di riferimento dei dati - il 2021 - ha inciso sul tipo di esperienze raccolte, ma ha anche restituito la capacità delle non profit di gestire e mostrare la propria resilienza in un periodo di crisi e post-emergenza.

La prossima edizione del Censimento permanente, che partirà nella primavera del 2025, rileverà nuovamente queste informazioni relative al periodo 2023-2025, permettendo di fornire un quadro informativo molto più articolato sulle pratiche di innovazione sociale.

Figura 3 - I soggetti con cui è stato realizzato il progetto/  
intervento di innovazione sociale



## LE REGOLE DEL GIOCO: IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI NON-PROFIT NELLO SVILUPPO INCLUSIVO

Natalia Montinari<sup>16</sup>

Come economista, desidero portare l'attenzione sul tema delle disuguaglianze, una delle questioni più urgenti nelle società contemporanee. Analizzando i contesti in cui operano le istituzioni non-profit più innovative, emerge chiaramente come esse si collochino spesso in prossimità delle fratture sociali più profonde, ovvero laddove le disuguaglianze si manifestano con maggiore intensità (Sen<sup>17</sup>, 1992; Atkinson<sup>18</sup>, 2015).

La mia riflessione prende le mosse dal concetto di “regola”. Nel breve periodo, le regole costituiscono un vincolo: chiunque abbia tentato di introdurre un cambiamento organizzativo o di processo si è confrontato con l'inerzia del “si è sempre fatto così”. Le regole, formali e informali, modellano ciò che consideriamo socialmente ed economicamente appropriato. Sono norme, consuetudini, aspettative condivise. Tuttavia, nel lungo periodo, queste stesse regole plasmano l'architettura della nostra convivenza sociale.

In questo senso, le regole rappresentano un duplice elemento: possono irrigidire nel breve periodo, ma sono anche l'infrastruttura dello sviluppo nel lungo periodo. Seguendo l'approccio istituzionale sviluppato da Douglass

<sup>16</sup> Università di Bologna

<sup>17</sup> Sen, A. (1992). *Inequality reexamined*. Harvard University Press.

<sup>18</sup> Atkinson, A. B. (2015). *Inequality: What can be done?* Harvard University Press.

North<sup>19</sup> (1990, 2005), possiamo dire che le istituzioni - intese come insieme di regole formali e informali - definiscono gli incentivi e i margini di azione degli individui e delle organizzazioni, influenzando così i percorsi di sviluppo economico e sociale. Il cambiamento istituzionale è dunque centrale: ridisegnare le regole significa orientare il futuro.

In questo processo, le organizzazioni non-profit svolgono un ruolo fondamentale. Un esempio emblematico nel contesto italiano è quello delle cooperative sociali, nate a partire dagli anni Settanta come risposta dal basso a bisogni sociali urgenti, spesso legati alla disabilità, alla salute mentale e all'inclusione lavorativa. Queste realtà hanno anticipato l'intervento dello Stato e sono riuscite, attraverso la loro diffusione e legittimazione sociale, a ottenere un riconoscimento formale con la Legge 381/1991. Questo percorso è un esempio chiaro di come l'innovazione sociale possa precedere e influenzare il cambiamento istituzionale: le cooperative sociali hanno operato come veri e propri "prototipatori istituzionali", sperimentando sul campo soluzioni poi adottate dalle politiche pubbliche (Borzaga & Santuari<sup>20</sup>, 2001; Ranci<sup>21</sup>, 2017). Agiscono come catalizzatori del cambiamento sociale, intercettando bisogni emergenti che spesso sfuggono ai radar delle istituzioni pubbliche, le quali sono spesso appesantite da una rigidità normativa e procedurale che ne limita l'adat-

<sup>19</sup> North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press.

<sup>20</sup> Borzaga, C., & Santuari, A. (2001). Italy: From traditional co-operatives to innovative social enterprises. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 166–181). Routledge.

<sup>21</sup> Ranci, C. (1994). Il terzo settore nelle politiche di welfare in Italia: Le contraddizioni di un mercato protetto. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 5(3), 247–271. <https://doi.org/10.1007/BF02354035>

tabilità. Un esempio emblematico è il sistema sanitario: se un bisogno non rientra tra le prestazioni codificate, la risposta istituzionale può risultare assente o inadeguata. Le organizzazioni non-profit, invece, mostrano una maggiore capacità di ascolto e adattamento (Nicholls & Huybrechts<sup>22</sup>, 2016).

L'innovazione promossa da queste realtà non è casuale, ma deriva da un orientamento valoriale e culturale che guida l'agire quotidiano. Tali organizzazioni operano in settori a elevata densità di bisogno e, una volta individuato il problema, cercano non solo di rispondervi, ma anche di trasformare il contesto istituzionale in cui operano. Questo implica un passaggio cruciale: non limitarsi a innovare internamente, ma contribuire a istituzionalizzare il cambiamento. Nei casi più riusciti, ciò ha condotto a modifiche normative, ridefinizioni giuridiche e nuovi quadri di riferimento per l'azione collettiva (DiMaggio & Powell<sup>23</sup>, 1983).

La forma che assumono le organizzazioni è, essa stessa, un messaggio. Le classificazioni giuridiche, le denominazioni, i codici di riconoscimento pubblico orientano anche le scelte future: indicano possibilità, legittimano pratiche, aprono o chiudono spazi di innovazione. La recente evoluzione del quadro normativo sugli enti del Terzo Settore è un esempio evidente di come il diritto sia, al tempo stesso, prodotto e produttore di cambiamento.

Perché un cambiamento sociale sia duraturo, occorre che le istituzioni siano coerenti con le pratiche di innovazione sociale. Le organizzazioni non-profit si distinguono per alcune caratteristiche chiave: sono multistakeholder, territoriali, collaborative. Funzionano come connettori nella rete degli attori sociali ed economici, facilitando la circo-

<sup>22</sup> Nicholls, A., & Huybrechts, B. (2016). *Social innovation: Research, policy and practice*. Palgrave Macmillan.

<sup>23</sup> DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

lazione di idee, risorse e iniziative. In questo senso, agiscono come facilitatori istituzionali (Ostrom<sup>24</sup>, 1990).

Un aspetto particolarmente rilevante è il coinvolgimento attivo dei beneficiari, che segna un vero cambio di paradigma: da utenti passivi a co-protagonisti dell'azione. Lo scambio relazionale che si costruisce rappresenta già di per sé una forma di innovazione, perché ridefinisce i confini tra chi offre e chi riceve, promuovendo processi di empowerment. In un tempo di trasformazione dei canali tradizionali della partecipazione, le organizzazioni non-profit rappresentano spazi fondamentali di attivazione civica. La loro capacità di mobilitare capitale sociale, di costruire relazioni di fiducia e di promuovere forme inclusive di deliberazione costituisce un argine contro la fragilità democratica. Quando la partecipazione si indebolisce, la democrazia si riduce a un esercizio tecnico, in mano a pochi esperti. Le organizzazioni non-profit restituiscono voce e agibilità a chi rischia di restarne escluso. Il cambiamento istituzionale richiede attori capaci di ascolto e di proposta. Le organizzazioni non-profit incarnano entrambe le funzioni: da un lato fungono da “sensori sociali” dei bisogni emergenti; dall'altro, partecipano attivamente alla ridefinizione delle regole del gioco. Lo fanno in rete, non da sole, consapevoli che la trasformazione richiede alleanze.

Le disuguaglianze di oggi non si esauriscono nella dimensione economica. Si manifestano in forme nuove e complesse: accesso alla conoscenza, competenze digitali, capacità di orientarsi in una realtà iper-informata ma disugualemente accessibile. Si pensi alla difficoltà di selezionare fonti credibili in un mondo sovraccarico di dati o all'accesso ineguale a strumenti di intelligenza artificiale (Piketty<sup>25</sup>, 2020; Milanovic<sup>26</sup>, 2019).

<sup>24</sup> Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

<sup>25</sup> Piketty, T. (2020). *Capital and ideology*. Harvard University Press.

<sup>26</sup> Milanovic, B. (2019). *Capitalism, alone: The future of the system that rules the world*. Harvard University Press.

Le disuguaglianze di genere offrono un ulteriore esempio. Le regole, spesso date per scontate, sono costruite su modelli storici che presuppongono una certa divisione di ruoli. Esse non si limitano a organizzare l'esistente, ma definiscono anche un orizzonte di possibilità: indicano chi è legittimato ad assumere determinati ruoli e chi no. Si pensi, ad esempio, al modo in cui vengono denominati e strutturati i congedi parentali: il fatto che si parli ancora diffusamente di "maternità" e non di congedo parentale paritario riflette e rafforza l'idea che debba essere la madre, più che il padre, a farsi carico della cura dei figli. Cambiare queste regole è fondamentale per permettere una reale inclusione, sia nel mercato del lavoro che nella vita pubblica. Pensiamo, ad esempio, al calendario scolastico o ai congedi parentali.

Infine, un principio guida: la qualità della nostra vita dipende da quella degli altri. In una società interconnessa, la disuguaglianza è un problema sistemico. La rigenerazione urbana, la coesione sociale, la salute pubblica sono ambiti in cui la disuguaglianza di pochi danneggia tutti. Per questo, rivedere le regole è un esercizio permanente. Le istituzioni non-profit ci ricordano che è possibile farlo, e che farlo bene migliora la società intera.

Ripensare le regole del gioco significa ripensare le condizioni stesse dello sviluppo. In un contesto segnato da disuguaglianze multiformi e crescenti, le organizzazioni non-profit mostrano una capacità unica: quella di agire come sensori sociali, innovatori istituzionali e catalizzatori di partecipazione.

Queste realtà non si limitano a colmare vuoti lasciati dalle istituzioni tradizionali, ma spesso anticipano soluzioni che, nel tempo, diventano patrimonio collettivo. Il loro operato ci ricorda che le istituzioni non sono entità statiche: si trasformano attraverso l'azione, la sperimentazione e il conflitto interpretativo. E proprio nella capacità di ascoltare i bisogni emergenti e di trasformarli in pratiche e modelli nuovi risiede la loro forza trasformativa.

Per costruire una società più inclusiva, è necessario riconoscere e sostenere queste organizzazioni non solo come



esecutrici di servizi, ma come attori istituzionali a pieno titolo, capaci di contribuire alla riscrittura delle regole e all'apertura di nuovi orizzonti di cittadinanza e sviluppo.



INCLUDERE PER COMPETERE.  
LA RIVOLUZIONE DELL'ECONOMIA CIVILE



## INTERVENTO

Guido Caselli<sup>27</sup>

Nel 2023 le sfogline di Castelfranco Emilia hanno realizzato oltre cento chili di tortellini per aiutare la popolazione romagnola colpita dall'alluvione. Con l'avanzare della tecnologia, sono convinto che un giorno esisterà il robot tortellinaro, un robot in grado di fare gli stessi tortellini meglio e più velocemente delle sfogline di Castelfranco. Ma che senso avrebbe? Per quale motivo?

Per rispondere a queste domande, possiamo seguire un percorso a me molto caro, ovvero quello dei numeri, in particolare i dati dell'Atlante dell'Economia Sociale. Questa nuova edizione dell'Atlante aggrega dati provenienti da numerosi archivi, non solo dal registro del Terzo Settore, ma anche dal Registro delle Imprese, l'Albo delle Cooperative, dati ISTAT e di bilanci comunali.

Il risultato di questa aggregazione sono i numeri dell'Economia Sociale: 452.000 realtà fra imprese ed organizzazioni, per un totale di quasi 2 milioni di addetti ed un valore aggiunto di circa 98 miliardi, tutti valori in crescita rispetto allo scorso anno, anche grazie al saldo positivo tra enti in entrata e in uscita.

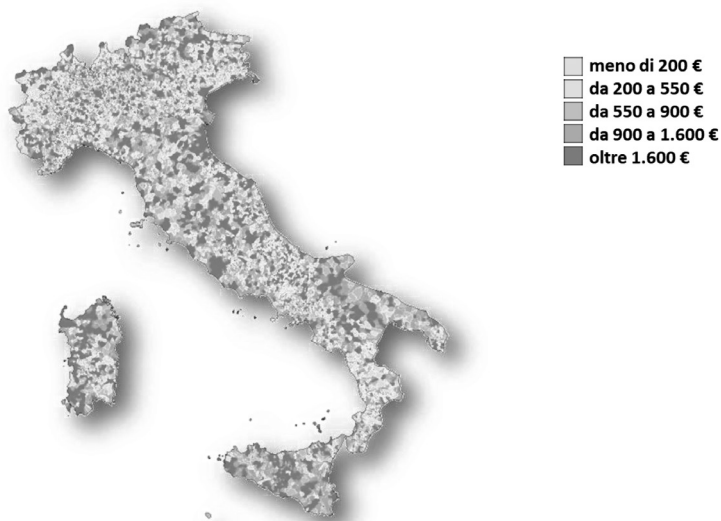
La mappa (Figura 1) riporta i dati del valore aggiunto per abitante da parte dell'Economia Sociale a livello comunale. Un colore più tendente al rosso indica un maggiore valore. Come si può notare, tuttavia, questa rappresentazione non risulta funzionale ad un'interpretazione, poichè originata da dati troppo disaggregati a livello territoriale. Per questo, le mappe che seguiranno presenteranno la situazione aggregata a livello provinciale.

La magnitudo dell'Economia Sociale è un indicatore sintetico elaborato ai fini di fornire un quadro complessivo

<sup>27</sup> Direttore Centro Studi di Unioncamere Emilia-Romagna

dell'incidenza di quest'ultima in termini di impresa, addetti e valore aggiunto sul resto dell'economia. Su base nazionale, questo indicatore riporta un valore dell'8% (elaborato come media di imprese, 9%, addetti, 9,3%, e valore aggiunto, 5,3%).

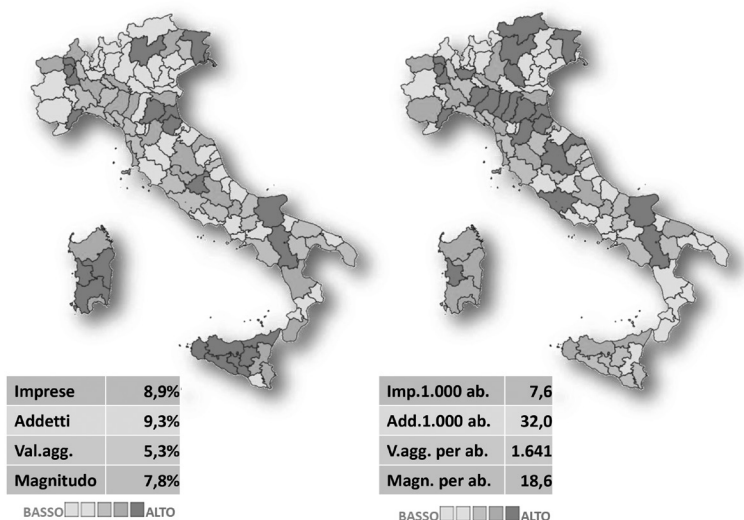
Figura 1 - Valore aggiunto realizzato dall'economia sociale per abitante



Le mappe riportano la magnitudo dell'Economia Sociale per ogni provincia italiana, la prima in termini assoluti (Figura 2), e la seconda (Figura 3) per abitante. Le province colorate più scure sono quelle dove l'Economia Sociale, in termini assoluti, pesa di più: Vercelli, Sud Sardegna, Forlì, Oristano e Ravenna sono in testa alla classifica per quanto riguarda la prima mappa. È tuttavia importante sottolineare che in alcuni di questi territori l'Economia Sociale svolge un ruolo preponderante in quanto unica economia presente. Per questo motivo, passiamo alla seconda mappa, dove, considerando il fattore popolazione, si ottiene un risultato più significativo. Vediamo qui

che le zone maggiormente impattate dall'Economia Sociale in termini pro capite sono le province dell'Emilia Romagna, il Trentino Alto-Adige, parte del Friuli, parte del Piemonte, insieme con alcune aree del centro e sud Italia.

Figura 2 e 3: Magnitudo/Magnitudo per abitante



L'80% delle organizzazioni dell'economia sociale è rappresentato da associazioni di volontariato; le imprese, in termini numerici, pesano solo per il 20%. Tuttavia, in termini di valore aggiunto e occupazione, le cooperative rappresentano il 72%, quasi tre quarti del totale.

Esaminando i settori, emerge che l'economia sociale opera prevalentemente nei servizi tradizionali (sociale, sanità, sport, cultura), ma genera valore anche nella logistica, nel commercio, nelle costruzioni, nell'agroalimentare. Sulle cooperative disponiamo di dati molto dettagliati, in particolare grazie all'obbligo di deposito dei bilanci. Analizzando l'ultimo decennio, emerge che il fatturato reale (al netto dell'inflazione) è rimasto stabile, mentre l'occu-

pazione è calata. Nello stesso periodo, le società di capitali hanno registrato una forte crescita in termini di fatturato ed addetti. Quindi, in sintesi, il risultato della cooperazione è più negativo.

Tuttavia, distinguendo tra cooperative “permanenti” (attive da almeno 10 anni), che detengono attorno all’85% del fatturato totale di questo tipo di enti, e “transitorie” (che entrano ed escono nel decennio), emerge che le prime non solo hanno tenuto, ma hanno anche creato occupazione al pari delle società di capitali. Il problema è che le cooperative che funzionano sono sempre più sole. Oggi ogni 100 cooperative che chiudono ne aprono solo 66 (contro le 179 di dieci anni fa).

Il calo è legato al fatto che non si aprono più nuove cooperative: ogni 1.000 attive, ne chiudono 41 ma ne nascono solo 27. Le cause possono essere culturali, organizzative, economiche o legate alla difficoltà di intercettare i nuovi settori emergenti.

Ho analizzato anche i dati delle nuove imprese nate nell’ultimo anno: il mondo “non cooperativo” intercetta settori innovativi – affittacamere, commercio elettronico, consulenze creative. La cooperazione continua a crescere nei settori classici: sport, sociale, istruzione.

Quindi mi sono chiesto se il problema fosse legato alle persone che fanno economia sociale, chi apre nuove imprese sociali è mediamente più anziano, ma non di tanto, più spesso donna (nell’economia sociale abbiamo il 34% di donne con cariche, ma l’occupazione femminile è superiore al 70%). Inoltre, solo 1 su 100 nuovi imprenditori del sociale è straniero, contro i 13 su 100 nel resto dell’economia. Ma qualcosa di nuovo si muove. Lo troviamo nelle attività “NCA” (Non Classificabili Altrimenti): nuovi servizi alla persona, attività sportive ibride, esperienze che sfuggono alle classificazioni tradizionali. È qui che vediamo le nuove forme di mutualismo, la cooperazione che anticipa il futuro.

Viviamo un tempo sospeso, tra il “non più” e il “non ancora”. I modelli passati non bastano più, ma non abbiamo ancora trovato quelli futuri. L’unica certezza è che ci



aspetta un mondo diverso, e quanto sarà diverso, se sarà migliore o peggiore, dipenderà dalla nostra capacità di intercettare i cambiamenti: transizione demografica, sostenibilità, digitalizzazione.

Anche la spesa sociale sarà determinante. Nel 2023, i Comuni italiani hanno speso oltre 9 miliardi di euro, pari al 10% della spesa comunale. Sono stati spesi in media 172 euro per abitante, una cifra più bassa rispetto al 2022, ma superiore a quella del triennio 2017-19. Tuttavia, 1.400 Comuni sono in default o quasi, e non possono più garantire nemmeno i servizi essenziali. Parliamo di 22 milioni di abitanti a rischio riduzione della spesa sociale.

Incrociando i dati delle cooperative sociali con la spesa sociale comunale, si evidenzia una dipendenza forte dal pubblico: ogni euro speso dai Comuni genera, mediamente, 1,80 euro di fatturato per le cooperative. Dove questo rapporto è basso (ad esempio in Sardegna, Sicilia, Calabria ed alcune zone del centro Italia), le cooperative dipendono molto dal sociale e, di conseguenza, la loro sostenibilità è più fragile. Dove il rapporto è più alto, invece, abbiamo le aree dove la partecipazione del privato nel sistema di welfare è maggiore (Piemonte, Emilia Romagna e alcune province del Veneto).

Infine, ho costruito un indicatore di “dotazione di capitale relazionale”, per misurare quanto un territorio sia “più luogo” di altri: capace di trattenere persone, imprese, generare reti e senso di appartenenza. Ho notato che i comuni di un colore simile, e quindi con un stesso valore di capitale relazionale, erano quelli contigui, simili, ed ho così ricostruito una geografia che va oltre i confini amministrativi. È possibile inoltre riscontrare una forte correlazione tra capitale relazionale, sviluppo economico e presenza dell’economia sociale.

Chiudo con una delle *Città invisibili* di Calvino: Ersilia, dove i rapporti tra persone sono rappresentati da fili colorati. Quando i fili si ingarbugliano e perdono senso, gli abitanti se ne vanno. Rimane solo un groviglio. È la metafora della fragilità delle relazioni sociali. Ma è anche l’immagine del nostro tempo: un groviglio di fili tirati in

troppe direzioni, senza più un disegno comune. Costruire altrove, come fanno gli abitanti di Ersilia, significa innovare, dare nuovo senso ai legami, rinnovare le regole del gioco. Significa anche non scegliere tra le sfogline e il robot tortellinaro, ma costruire un percorso comune. I numeri che vi ho raccontato sono le strade e le mura visibili di questa città. Ma ciò che conta davvero – la trama invisibile delle relazioni – resta in gran parte da misurare. E proprio lì si gioca il nostro futuro.

## INTERVENTO<sup>28</sup>

Anna Puccio<sup>29</sup>

Vorrei aprire questo intervento richiamando l'attenzione su cosa siano le B Corp. In Italia, queste realtà sono attualmente circa 310: un numero esiguo se paragonato alle quasi 500.000 organizzazioni che costituiscono il panorama dell'economia sociale. Nonostante la loro dimensione ancora di nicchia, le B Corp italiane si distribuiscono secondo traiettorie territoriali ben definite: lungo l'asse Milano-Lombardia, che prosegue attraverso il Veneto fino a Treviso e Pordenone; e lungo la diagonale che da Milano e Novara attraversa tutta l'Emilia, con presenze anche in Toscana e nel Lazio.

Un recente studio del dipartimento di ricerca di Intesa Sanpaolo, condotto su un campione rappresentativo, ha evidenziato alcuni tratti distintivi delle B Corp: crescita dell'occupazione, aumento della produttività, livelli salariali più alti e un approccio fortemente innovativo. Questi risultati pongono una questione fondamentale: è lo sviluppo territoriale a generare capitale relazionale, o viceversa? Le due dinamiche si alimentano reciprocamente? Come possiamo ridefinire il sistema o scrivere nuove regole del gioco senza comprendere appieno le condizioni che determinano queste traiettorie? Forse, un primo passo può essere accordarsi sulle premesse da cui partire, lavorando su ipotesi condivise.

Vi sono, a mio avviso, forti punti di contatto – quasi principi comuni – tra il movimento B Corp e l'economia sociale. Punti che possono costituire la base per una strategia condivisa e, chissà, per un futuro action plan. A questo proposito, mi è capitato di confrontarmi con il professor

<sup>28</sup> Testo non rivisto dal relatore

<sup>29</sup> Former B Lab Executive Director

Stefano Zamagni, leggendo alcune sue riflessioni recenti. Egli esprime una certa amarezza per il fatto che il concetto di impresa responsabile sia stato, in parte, “esportato” dagli Stati Uniti, quando in realtà affonda le sue radici in modelli imprenditoriali italiani come quello olivetiano o quello di Crespi d’Adda – esperienze che incarnano una visione valoriale dell’impresa, perfettamente in linea con l’economia sociale. Anche in Italia, senza un’azione di lobbying particolarmente strutturata o una spinta consulenziale diffusa, centinaia di aziende hanno deciso di trasformare profondamente la propria governance. Le società benefit, nate da un emendamento alla legge di bilancio (che non ha modificato l’art. 2247 del Codice Civile, ancora oggi centrato sulla remunerazione del capitale), rappresentano un primo passo. Le B Corp, però, vanno oltre: adottano un modello di stakeholder governance che integra nella visione d’impresa la comunità, il territorio, la solidarietà, l’economia di prossimità e la risposta a nuovi bisogni sociali.

A questo si aggiunge un ulteriore elemento che potrebbe rappresentare un terreno di collaborazione: la dimensione ambientale. La tutela della natura e del pianeta è parte integrante del modello B Corp, mentre nel Terzo Settore questo aspetto risulta talvolta meno centrale, se non in casi specifici come quelli di organizzazioni ambientaliste. Includere l’ambiente tra gli obiettivi strategici comuni potrebbe aprire nuove prospettive. In questo quadro, la B Corp riconosce nella comunità, nel territorio, nei partner della catena di fornitura e nei clienti soggetti essenziali per l’impresa. Anche l’economia sociale può essere letta in questa chiave: come parte della comunità, certo, ma anche come interlocutore e partner. Una ridefinizione dei ruoli e delle relazioni potrebbe stimolare creatività, progettualità condivisa e nuove forme di dialogo.

Le regole del gioco, prima ancora di essere scritte, devono essere comprese, negoziate e infine decise. La leadership si misura anche nella capacità di assumersi dei rischi, di scegliere una direzione. E, a un certo punto, occorre tracciarne una: dire “ottanta-venti, è questo il mo-

dello”, e verificare se ci stiamo tutti. Altrimenti il confronto sull’action plan rischia di essere infinito.

Tornando alle B Corp: si tratta di imprese disponibili al dialogo, ma anche e soprattutto all’apprendimento. È interessante notare come, mentre spesso nell’economia sociale ci si interroga su “cosa dobbiamo fare”, nel mondo business – come preferiscono definirsi rispetto al più generico “profit” – si avverte il desiderio di confrontarsi con metriche, criteri e processi di valutazione. Diventare B Corp non è un mero cambio statutario, ma implica una certificazione rigorosa, ben più complessa di altre come la ISO 45001. È una vera e propria “pagella” – e non di autovalutazione – che coinvolge l’intero ecosistema aziendale: dagli investitori agli stakeholder interni. L’impresa B Corp mette sullo stesso piano la comunità lavorativa e gli azionisti anche nei processi decisionali. Porta la natura – o suoi rappresentanti indipendenti come WWF o Legambiente – nei consigli di amministrazione. È una forma di governance che stimola decisioni consapevoli, talvolta nuove, ma sempre orientate a un impatto positivo.

In conclusione, la mia risposta alla domanda di fondo – se ci siano spazi per collaborare tra B Corp e economia sociale – è sì. Un sì convinto, ma che richiede impegno reciproco, ascolto e la volontà di costruire, insieme, nuove regole del gioco.

## INTERVENTO

Vanessa Pallucchi<sup>30</sup>

I gruppi di lavoro del Forum del Terzo Settore si sono riuniti per definire i passaggi principali e gli obiettivi di un percorso che porterà, verosimilmente entro fine 2025, all'elaborazione di un Action Plan nazionale. Quando si parla di provvedimenti per il Terzo Settore, l'intenzionalità è fondamentale. Non basta creare un contenitore di forme e concetti per dire che è stato elaborato un piano per l'Economia Sociale, bisogna apportare anche concretezza, finanziamenti, sostegno culturale tangibile, così da rendere l'Economia Sociale un propulsore di cambiamento ed evoluzione per la società e l'economia italiana. Le persone, la comunità ed i loro bisogni devono essere elementi chiave, centrali per il processo che deve, in ultimo, essere in grado di produrre risposte a domande che finora non erano state mai poste, provenienti da nuovi soggetti che si affacciano continuamente su questo mondo.

Chiaramente, l'elaborazione di questo piano, in quanto concetto innovativo, rappresenta una sfida, e allora le tendenze che possono manifestarsi sono essenzialmente due: o la paura di mettere in discussione i sistemi già affermati e di fare un passo falso ci porta verso il conservatorismo, oppure la sfida ci serve da leva per cercare nuove strade. Ecco, l'Economia Sociale dovrebbe avere il coraggio di essere una nuova strada.

Per quanto riguarda, quindi, i passaggi concreti nell'elaborazione di un Action Plan nazionale, un primo importante passo, come evidenziato anche da altri relatori, è quello di definire e perimetrare le realtà che fanno parte dell'Economia Sociale, vedere chi ne fa parte, come è cambiata la sua composizione, capendo chi è soggetto

<sup>30</sup> Portavoce Forum del Terzo Settore

dell'Economia Sociale e chi per l'Economia Sociale, ovvero distinguendo chi fa parte di questo tipo di economia e chi ne lavora affianco, assumendo, all'interno dei propri modelli organizzativi, una sensibilità di tipo sociale o ambientale, come sta accadendo sempre di più nel mondo profit. Questa distinzione è fondamentale per evitare che venga a crearsi una massa informe di soggetti e per garantire una struttura di ragionamento adeguata.

Un secondo passo, altrettanto importante, è armonizzare le norme e le regole che già esistono. L'Italia infatti, pur possedendo una legislazione piuttosto avanzata in materia di Terzo Settore e cooperazione, manca di armonia e congruenza normativa. In campo fiscale, ad esempio, non sempre il mondo dell'Economia Sociale viene visto e trattato in maniera differente dal resto dell'economia, e questo dà chiaramente adito ad incongruenze. Uno dei nodi principali è dunque il riconoscimento di norme fiscali ad hoc per il Terzo Settore, cruciali per riconoscere agli enti che ne fanno parte il sostegno che necessitano.

In ultimo, come Forum del Terzo Settore, chiediamo fortemente che all'interno del nostro paese venga promossa l'Economia Sociale. È infatti molto importante che il piano preveda una strategia per il coinvolgimento e la nascita di nuove realtà dell'Economia Sociale.

Quest'ultima, già largamente presente nel nostro paese, necessita di essere guardata in modo costruttivo e come settore strategico dell'economia italiana, approfittando della struttura già presente e potenziandola, sostenendola, in quanto rappresentante di un'economia di evoluzione verso una maggiore giustizia sociale.

## INTERVENTO

Leonardo Becchetti<sup>31</sup>

Quando si parla di cambiamento delle regole del gioco, in termini di economia sociale, la posta in gioco è molto grossa.

Per spiegare la complessità delle cose, pensiamo allo scontro che in questo caso avviene tra due temi principali: l'intelligenza relazionale che caratterizza l'essere umano, e la tendenza del modello economico attuale a ricercare sempre la convenienza, tramite la concorrenza al ribasso dei prezzi. La prima parte dà e pone al centro il concetto di dono, stimola la gratitudine, la reciprocità, creando la meritevolezza di fiducia che, in economia, si riflettono nella cooperazione, la nascita dei consorzi ed il concetto di capitale sociale. La seconda, in opposizione, è l'anima della dinamica capitalista che fa fronte alla globalizzazione ed alla sempre crescente competizione dovuta all'aumento dell'offerta di beni e dei competitors sul mercato. Queste circostanze portano le aziende a svalutare il lavoro operaio, portando avanti politiche di ribasso delle paghe ed aumento delle delocalizzazioni presso sedi estere di produzione, causando grandi scompensi nel mercato del lavoro con conseguenze drammatiche sulla vita delle persone. Allora il punto è: questi due temi, da una parte l'intelligenza relazionale, e dall'altra questa concorrenza al ribasso dei prezzi, ci consentono di creare spazi per l'Economia Sociale/Civile?

Sicuramente, se consideriamo i settori di attività dell'Economia Sociale/Civile, notiamo la presenza di una certa "riserva indiana", ovvero ambiti, come lo sport amatoriale o la cultura, dove ancora il mondo del non-profit fa da padrone. Tuttavia, la presenza di questi settori non deve

<sup>31</sup> Università Tor Vergata Roma



essere fuorviante nei confronti del quadro generale, dove si ha una prevalenza di attività che vedono l'Economia Sociale in netta concorrenza con le aziende profit. Pensiamo ad esempio alle banche, le assicurazioni e le aziende alimentari, ad oggi in Italia le cooperative di tipo B sono presenti in ogni settore dell'economia, e dunque anche in quei settori dominati dalle aziende profit, dove la concorrenza è spietata.

Se vogliamo dare quindi più spazio all'Economia Sociale/Civile nel quadro italiano, dobbiamo farlo agendo sulle basi di quest'ultimo e non limitandoci alla sola "riserva indiana", ovvero a preservare quanto già è dominato dal non profit. Per questo motivo è stato scritto, con il sostegno di 350 colleghi, il *Manifesto del Rinascimento Economico*, un documento che parte dall'alveo e sviluppa i principi dell'economia civile e si pone come obiettivo il superamento del paradigma classico dell'homo oeconomicus, e quindi dell'impresa che si limita a massimizzare il profitto, ponendo al centro temi come l'importanza del benessere generativo e la sua misurazione. Per vincere questa importante partita, dunque, cambiare le regole del gioco, e prima ancora comprenderle, è un passaggio fondamentale, poiché solo riformando queste possiamo aiutare l'Economia Sociale/Civile nella vittoria. È importante che le policies si muovano in questa direzione per far sì che chi gioca in maniera più fallosa venga punito. Alcuni esempi sono le regole di rendicontazione non finanziaria, che spingono le aziende nella direzione socio-ambientale; le regole degli appalti, il social e green procurement, che vanno contro le leggi di gravità del prezzo più basso; il passaporto europeo del prodotto, strumento che guida i cittadini nella scelta di prodotti più rispettosi dell'ambiente e del sociale; ed altre normative europee come il CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), che punisce chi commercia internazionalmente prodotti dannosi per l'ambiente. Purtroppo, in un mondo globalizzato, creare un commercio internazionale che rispetti l'ambiente è molto complesso, e l'applicazione del CBAM si è dimostrata per ora scarsamente efficace a causa di queste difficoltà.

Alla base della modifica di queste regole, come menzionato in precedenza, c'è però la loro comprensione. La comprensione, quindi, da parte di tutte le nazioni e di tutte le economie, che viviamo in una realtà globalizzata, in un contesto internazionale. Per questo, alcuni provvedimenti che vengono visti come soluzioni non sono, in realtà, tali. Solo aumentando la massa critica e rendendo strategica l'intelligenza relazionale possiamo effettivamente agire verso un'economia più civile e giusta.

Siamo quindi, in questo momento, una serie di nodi, un network che lavora assieme per un obiettivo, per una visione diversa della società e dell'economia, che mette al centro il tema dell'intelligenza relazionale e che, alla luce di quella visione, propone una serie di risposte. Sappiamo benissimo che, ad oggi, non basta la forza di queste risposte a sovvertire il quadro economico, e quindi dobbiamo contare sulla costruzione di una serie di relazioni strategiche con gli operativi, gli amministratori, la politica tutta, in un'ottica di co-programmazione.

Generativi di tutto il mondo, unitevi!

## INTERVENTO

Giulio Pasi<sup>32</sup>

Nella *mission letter* inviata dalla Presidente Ursula von der Leyen alla Commissaria candidata Roxana Mînzatu non vi è un riferimento diretto all'economia sociale. Tuttavia, è importante sottolineare che la Commissaria, nell'arco della sua carriera, ha scritto articoli sul tema e ha sempre dimostrato un interesse speciale per l'impresa sociale, il che dimostra che non le è affatto estraneo. Lo stesso vale per l'attuale Commissario uscente, Nicolas Schmit, che, pur non avendo ricevuto un mandato esplicito in materia nella sua *mission letter*, ha visto aggiungere questo tema dopo l'audizione al Parlamento Europeo, dando poi avvio a una serie di provvedimenti significativi e oggi sotto gli occhi di tutti.

Questo è un dato rilevante, da affiancare a un altro aspetto cruciale: sebbene la dimensione sociale, in senso generale, sembri oggi frammentata tra diverse competenze, permane l'idea – già emersa nelle Giornate di Bertinoro di uno o due anni fa – che essa debba diventare un tema trasversale, un elemento integrale e integrante delle politiche europee. Forse questa frammentazione altro non è che la desiderata trasversalità della dimensione sociale. Non dico che sia così, ma al tempo stesso non escluderei a priori questa lettura. È un punto fondamentale, che ci aiuta a guardare alla situazione con uno spirito costruttivo e orientato al possibile.

In questo senso, il tema di quest'anno – la scrittura o riscrittura delle regole del gioco – ci interpella direttamente: le regole non si possono riscrivere con un atteggiamento difensivo, ma devono essere frutto di apertura, dialogo

<sup>32</sup> Scientific Officer e Policy Advisor presso la Commissione Europea

e confronto con tutti gli attori coinvolti. Solo così possiamo costruire qualcosa di solido.

Vorrei ora richiamare brevemente alcune delle azioni più recenti, per poi tornare sul significato di queste giornate. A partire dalla presentazione che abbiamo appena ascoltato, emerge con forza l'esigenza di *conoscere* l'economia sociale: riscoprirla continuamente, studiarla, analizzarne gli attori, i comportamenti, l'evoluzione. Questo è un passaggio fondamentale.

In questa direzione si inseriscono non solo l'*Action Plan* europeo, ma anche la recente *raccomandazione del Consiglio* approvata lo scorso dicembre, che invita gli Stati membri a dotarsi di una strategia nazionale per il sostegno all'economia sociale. È un passo importante, che richiede però una forte capacità di mettere in relazione e valorizzare i diversi frammenti di ricerca e conoscenza, come ben illustrato nella presentazione di Guido Caselli.

La Commissione stessa sta investendo su questo fronte, in particolare sul tema dei dati e delle statistiche relative all'economia sociale. È stato recentemente pubblicato uno studio significativo – condotto con un consorzio che include anche attori italiani come Euricse – sull'impatto dell'economia sociale all'interno degli ecosistemi locali. Vi invito a leggerlo: offre spunti davvero interessanti. Tuttavia, il tema del perimetro dell'economia sociale resta un punto critico. Ogni volta che si tenta di introdurre nuove variabili nelle rilevazioni Eurostat, emerge il problema della definizione: troppo sfumata, non facilmente operazionalizzabile. E questo è un ostacolo concreto, soprattutto in un'Unione che conta ventisette Paesi e, spesso, ventisette visioni differenti. Eppure, l'*Action Plan* fornisce almeno una base comune, indicando alcuni elementi chiave – come la priorità all'obiettivo sociale o la governance democratica. Su questi elementi, si auspica che le strategie nazionali possano gradualmente convergere.

È dunque fondamentale mantenere aperto il dialogo tra Stati membri e con la Commissione. Ed è questo, in fondo, l'invito che voglio fare, che è poi la base di una riflessione più di prospettiva. Quando parliamo di riscrivere

le regole del gioco, dobbiamo evitare di ridurre questa espressione a una semplice revisione tecnica. Qui si parla di istituzioni che devono rinnovarsi profondamente. Il *Welfare State*, come ricordava il mio maestro Maurizio Ferrera, non è nato come istituzione pubblica: è emerso dal basso, da movimenti sociali spontanei e talvolta disordinati, magari anche poco efficienti, eppure sviluppandosi poi fino a essere istituzionalizzato. Anche i sindacati sono nati molto prima di essere riconosciuti formalmente, come forme di innovazione sociale.

Questo ci dice che è finito il tempo della semplice difesa del settore, dove le regole del gioco si traducono nella ricerca di posizioni di rendita, o condizioni meramente favorevoli (di solito si finisce per parlare di agevolazioni fiscali infatti). È necessario scrollarsi di dosso la paura e accettare il rischio della contaminazione, della condivisione, dell'incontro. Solo riconoscendosi come parte di un processo evolutivo condiviso possiamo costruire qualcosa di duraturo.

E tutto questo è indispensabile per recuperare quella fiducia che è alla base stessa del funzionamento delle istituzioni. Possiamo ideare nuovi modelli di ingegneria sociale, ma senza un cambiamento di prospettiva – quasi antropologico – resteranno fragili. Le istituzioni, senza fiducia, hanno piedi d'argilla.

La domanda allora diventa: è possibile recuperare questa opzione antropologica positiva? È possibile recuperare questa posizione di apertura e di dialogo e mantenerla? Quali sono gli argomenti, quali sono gli elementi su cui può fondarsi la certezza di questo bene in sé e negli altri? Questo è un cammino ed un lavoro che ci aspetta.



LA CULTURA COME PIATTAFORMA PER  
CREARE SVILUPPO TERRITORIALE





## INTERVENTO<sup>33</sup>

Michelangelo Pistoletto <sup>34</sup>

Il terzo paradiso nasce dall'idea di una terza fase assolutamente necessaria da intraprendere. Il secondo paradiso ha origine nel momento in cui l'essere umano comincia a esistere come tale, poiché inizia a svilupparsi l'idea dell'esistente. Questa consapevolezza sorge simbolicamente con l'impronta della mano sulla parete della caverna.

Quella mano impressa non è reale – non è la mano fisica della persona – ma rappresenta la traccia che l'individuo lascia dietro di sé mentre la mano reale si allontana. L'impronta che rimane sul muro, e che possiamo osservare ancora oggi, porta con sé una visione che va oltre il fisico: diventa così la mano metafisica, la mano oltre il fisico. Questa traccia, che è “meta”, sopravvive alla persona. La mano fisica non esiste più, ma l'impronta di quella persona perdura nel tempo. È anche l'idea dell'immortalità: l'impronta della mano sulla caverna rappresenta la prima opera d'arte, perché non è soltanto naturale ma anche artificiale.

La parola “arte” significa artificio; è la radice del sistema artificiale, del mondo artificiale. Se pensiamo che oggi siamo giunti all'intelligenza artificiale, dobbiamo riconoscere che essa è nata nel momento in cui si è posata la mano sulla parete e si è riconosciuta l'impronta. È lì che è nata l'intelligenza umana dell'artificio, che poi prosegue e si sviluppa fino a diventare il secondo mondo: non più quello naturale, ma quello artificiale.

Quando ho elaborato il concetto di terzo paradiso, ho voluto mettere in connessione il mondo naturale – che rappresenta il primo paradiso – e il mondo artificiale, che co-

<sup>33</sup> Testo non rivisto dal relatore

<sup>34</sup> Artista, pittore e scultore

stituisce il secondo paradiso. Questi due mondi, naturale e artificiale, nel XX secolo sono giunti al massimo conflitto. Oggi ci troviamo di fronte a un bivio: raggiungere il massimo equilibrio possibile o precipitare nel massimo conflitto.

Sta a noi scegliere il passaggio verso la distruzione attraverso il conflitto e le guerre, oppure verso una pace preventiva che possiamo determinare attraverso il passaggio a una nuova era dell'umano. Questa nuova era è caratterizzata dall'equilibrio tra natura e artificio: questo è l'equilibrio necessario.

Stiamo vivendo oggi uno squilibrio totale. Non abbiamo compreso di essere noi stessi responsabili della nostra natura seconda, che è la natura artificiale. Esiste una differenza fondamentale: la religione applica il concetto di "meta", di "oltre", che chiamiamo spiritualità, mentre la politica rimane ancorata alla pratica.

Tuttavia, non esiste politica al mondo, nessun governo che non abbia un rapporto di riferimento con qualcosa di superiore per giustificare alla società le proprie azioni. La politica cerca legittimazione affermando di dire la verità perché supportata dalla religione. Ma poiché questa verità può essere reinventata in ogni luogo per servire qualsiasi potere, è necessario giungere alla verità autentica, che non sia più manipolabile in senso di menzogna per trarne vantaggio.

Il vero problema è la menzogna al potere. Se non chiarifichiamo il concetto di verità, avremo sempre la possibilità di affermare che la verità in cui crediamo è indispensabile. Ed è vero che serve una bandiera, un riferimento, ma bisogna stare attenti: se tutte le decisioni che prendiamo sembrano derivare da questa verità, mentre in realtà la strumentalizziamo, stiamo esercitando un governo della menzogna.

Le religioni assumono la massima responsabilità dopo l'arte, perché l'arte non ha possessi da mantenere né territori da occupare. L'arte vive di una dinamica che è la dinamica del pensiero. Quindi l'arte deve indicare la strada, e può farlo perché è giunta alla forma della creazione.

La forma della creazione è rappresentata da questo disegno dell'infinito, che non è più soltanto una linea che incrocia sé stessa creando quel piccolo punto dell'infinito. È invece una linea che, incrociando due volte sé stessa, crea un terzo cerchio tra i due primi. In quel terzo cerchio, il piccolo punto dell'infinito si allarga progressivamente e diventa il luogo dove tutti gli elementi contrapposti presenti nei due cerchi esterni si congiungono.

Questo spazio si forma dividendo il punto di infinito e moltiplicandolo nella dilatazione del cerchio centrale: un vuoto, un luogo di incontro di tutti gli elementi possibili, a partire dal positivo e dal negativo. È qui che si realizza l'equilibrio del terzo paradiso.

## ARTE, GIOCO E TRASFORMAZIONE SOCIALE<sup>35</sup>

Conversazione tra Marco Dotti<sup>36</sup>  
e Francesca Antonacci<sup>37</sup>

**Marco Dotti:** Francesca Antonacci insegna Pedagogia del gioco all'Università di Milano-Bicocca ed è responsabile di un corso di laurea in Pedagogia e Arte. Da sempre lavora su questi terreni: arte, gioco, regole del gioco e formazione. Le abbiamo chiesto di confrontarsi con noi su questa idea dell'arte come dimensione trasformativa e, come diceva Pistoletto, l'arte mantiene ancora una sua innocenza perché ha sempre intrattenuto un rapporto con l'artificiale, quindi con l'altro da sé. Paradossalmente, è ancora quel campo che può aprire a una gratuità della pratica che rappresenta il bisogno essenziale che abbiamo. Cosa ne pensi?

**Francesca Antonacci:** Il mondo dell'arte è questo punto speciale, questo "terzo paradiso" – per usare le parole di Pistoletto – questo punto che si espande fino a diventare una bolla morbida ed estesa. È proprio come il mondo del gioco, che viene descritto anch'esso come un terzo mondo, dove noi viviamo in uno statuto speciale. Dobbiamo però compiere un piccolo esercizio: tornare indietro a quella che è stata la nostra infanzia e ricordarci cosa significhi giocare. Se infatti pensiamo al gioco lo releghiamo al mondo dell'infanzia – quindi a qualcosa di distante da noi –, mentre se pensiamo all'arte la confiniamo al mondo dell'artista o della fruizione artistica, tenendola ancora una volta distante.

<sup>35</sup> Testo non rivisto dai relatori

<sup>36</sup> Giornalista

<sup>37</sup> Università Milano Bicocca

Il gioco invece ci consente di fare questo passo indietro e di ricordarci come abbiamo vissuto, almeno in una parte della nostra vita, in una commistione del primo e del secondo mondo – che potremmo definire così: il mondo del credere, della realtà concreta, delle cose che vediamo, e il mondo del “come se”, delle possibilità, dell’immaginazione. Questi due mondi allora erano sovrapposti in un modo davvero speciale, in una compresenza molto difficile da trovare in altri ambiti che non siano quello del gioco e dell’arte. Da adulti, invece, li abbiamo nuovamente separati. Questa immagine dei due mondi separati e anche in conflitto tra loro – che dalle parole dell’artista vediamo così distanti – ci riporta alla nostra quotidianità.

Il terzo punto, questo “terzo paradiso” che da punto si espande e diventa una bolla morbida, è lo spazio entro cui far entrare le possibilità dell’oggi che ancora non sono realizzate. Quelle cose che noi vediamo nella realtà, che intravediamo come le intravedevamo quando eravamo piccoli: da una sedia potevamo trasformarla in astronave, un lenzuolo diventava una tenda, e così via. Continuiamo a farlo anche in età adulta, anche se ce lo consentiamo meno. Queste sono possibilità che possono diventare innovazione, possono diventare il nuovo – cose che appena intravediamo e per le quali dobbiamo lasciare spazio alla nostra immaginazione.

L’immaginazione non è qualcosa di vaporoso o lontano che ci porta in un mondo senza senso, fatto di fantasticherie, ma ci fa vedere le concrete possibilità, oggi, di ciò che potrà essere domani. Da questo punto di vista, arte e gioco stanno insieme nella stessa matrice, nella stessa cultura. Per questo abbiamo creato alla Bicocca un corso magistrale sui linguaggi artistici per la formazione: per individuare attraverso i linguaggi dell’arte quella possibilità innovativa nel campo dell’educazione e della trasformazione umana che parla il linguaggio della possibilità.

Un linguaggio leggero perché – tornando alle regole del gioco – nel gioco e nell’arte le regole non sono fissate. Ci sono, perché altrimenti non esisterebbe attività senza regole che la normino e che diano spazio a ciascuno, ma

al tempo stesso sono morbide, flessibili, trasformabili. Ci danno proprio il senso dell'innovazione.

**Marco Dotti:** Mentre parlavi mi veniva in mente un vecchio titolo di Winnicott, lo psicologo. È tradotto male in italiano: “Gioco e realtà”, mentre il titolo originale è “Playing Reality”<sup>38</sup>. Non è tanto giocare *con* la realtà...è giocare *la* realtà. L'arte forse è proprio questa idea trasformativa, sempre giocata in un concreto. L'attività di Pistoletto è interessante da questo punto di vista: al di là delle parole dell'artista, se guardiamo cosa sta facendo concretamente, vediamo che la gioca in un concreto – le comunità locali, quella di Biella – ma comunità mobili, perché sono sempre comunità a cui si rivolge, che chiama e a cui restituisce qualcosa. L'arte si colloca tra quelle due dimensioni delle regole di cui parlava stamattina Paolo Venturi: le regole regolative (quello che gli inglesi chiamano *play*) e le regole costitutive, quelle che danno il campo di gioco (il *game*). In realtà è qualcosa di più ancora: spinge verso il domani la capacità di immaginare qualcosa di reale e di provare a farlo insieme mentre lo si sta facendo.

Questo elemento spesso manca, non solo e non tanto agli individui, quanto proprio alle organizzazioni. In qualche modo sembrano essere diventate incapaci di immaginarsi, incapaci di re-immaginarsi. Questa è l'ipotesi e la domanda che ti volevo porre per concludere.

**Francesca Antonacci:** Il richiamo al testo di Winnicott è molto interessante, perché è lui stesso a dirci come si trasforma il gioco dell'infanzia quando si diventa adulti. Riesce a rintracciare quel seme importante che ci mostra come lo stesso processo culturale, in tutte le sue forme, abbia questa radice ludica, questa radice artistica. La capacità di vedere la realtà e giocarla – non leggerla con fissità, ma riuscire a intravedere le sue possibilità e trasformarla attraverso le categorie che sono propriamente

<sup>38</sup> “Playing and Reality”, D. W. Winnicott, Taylor & Francis Ltd, 2005.

umane: la scienza, l'arte, la religione. Winnicott ci dice che quando cresciamo noi giochiamo queste cose, perché abbiamo la possibilità di reinventarle. Non ci sarebbe cultura nell'umano se non avessimo la possibilità di giocare con la realtà, cioè di creare quella "mano doppia" di cui parlava l'artista: vederla e vedere in essa un simbolo. Altrimenti vedremmo solo le cose che sono e non avremmo la possibilità di utilizzarle in modi innovativi, di trasformare il loro valore d'uso e quindi di generare veramente innovazione. È proprio la cultura che nasce attraverso il gioco come forma di trasformazione.

Il bambino che abbiamo alle spalle – che vi ho invitato a guardare fin dal principio e che fa parte di noi – deve diventare quel "terzo paradiso", quella promessa in cui il nostro essere bambino non è bamboleggiamento, non è un tornare infantili, non è puerilismo, ma è la capacità di vedere il nuovo con quegli occhi che sono capaci di generare, di essere generativi e poetici.

**Marco Dotti:** Un'ultimissima cosa per concludere. Tra le tante espressioni di oggi e anche di questi anni a Bertinoro, c'è sempre questa: "andare al di là dell'*homo oeconomicus*". Mi viene in mente un libretto di Georges Bataille che si intitola "Al di là dell'utile"<sup>39</sup>, una raccolta di saggi sull'economia del dono. Ma Bataille ha scritto anche un'altra cosa molto interessante. Quando negli anni Cinquanta alcuni ragazzetti scoprirono per caso le grotte di Lascaux in Francia – caddero in una buca e videro quello che André Malraux definì "la Cappella Sistina della preistoria" –, improvvisamente si squarciò un mondo. Si cominciò a capire che l'arte, la cultura "giocata" fin dall'inizio, non era mera rappresentazione di scene di caccia, ma era rappresentazione non utilitaristica.

Bataille scrisse un libretto intitolato "Lascaux o l'origine dell'arte": quarantamila anni fa – ora sappiamo che abbiamo retrodatato ancora di più –, l'uomo fece qualcosa di totalmente inutile. In grotte nascoste, buie, chinan-

<sup>39</sup> Tome VII, Georges Bataille, *La limite de l'utile* (fragments), 1976.

dosi, non si sa con che luce, con che cosa, con dell'ocra, creò dei capolavori. E Bataille dice: lì l'uomo si scoprì uomo perché scoprì due cose – l'arte e il gioco – e attraverso l'arte e il gioco andava al di là dell'utile.

È singolare perché fino a pochi decenni fa noi vedevamo queste rappresentazioni come scene utilitaristiche: l'uomo della caverna che disegna dopo aver fatto la caccia. Non è così. Oggi sappiamo – ricollegandoci a quello che diceva prima il professor Sacco – che abbiamo dentro, anche nel codice biologico, un rapporto profondo con la cultura di cui ci siamo dimenticati. Risvegliarli attraverso il gioco e l'arte significa forse già riscrivere le regole del gioco.

**Francesca Antonacci:** Esatto, perché anche il vedere *a posteriori* gli elementi di cultura, gli elementi di innovazione, gli elementi di gioco con la loro dimensione funzionale è una rilettura del contemporaneo. C'è una bella immagine che Bachelard usa a proposito del fuoco. Dice: quando pensiamo al fuoco e al primitivo, diciamo "Certo, il primitivo usava il fuoco per proteggersi dagli animali, per cuocere, ha inventato la cottura". Ma questa è già una nostra visione funzionalistica. Da principio l'uomo avrà visto il fuoco e ne avrà avuto paura, timore; avrà iniziato a vederlo come un'alterità trascendente, quindi ad adorarlo. C'è una lettura poetica della vita – quindi artistica – che precede la dimensione funzionale.

Dovremmo veramente superare la dialettica utile-inutile, perché quando diciamo "L'arte a che cosa serve?" o "Il gioco a che cosa serve?" nascondiamo che il concetto di servizio è anche un concetto di servitù. L'arte non serve perché non è una serva, quindi non deve neanche servire. Ci consente invece di entrare in un mondo poetico che è proprio altro da questa dialettica utile-inutile.

In questo senso non è inutile ma è *necessaria*, come tutte le cose importanti della vita sono necessarie: inutili se le commisuriamo con la dimensione dell'utilitarismo funzionale, ma al tempo stesso cose senza le quali non possiamo vivere.



CAMBIARE LE REGOLE DEL GIOCO?  
SI PUÒ FARE. DALLE SOLUZIONI  
A NUOVE ISTITUZIONI



## INTERVENTO

Mariella Stella <sup>40</sup>

È la mia prima volta a Bertinoro, e devo dire che questo è un luogo speciale, non solo per la bellezza del paesaggio, ma per le persone che lo abitano.

E si persone vorrei parlare oggi con voi, di persone che abitano la PA. Stamattina, non so per quale motivo, Facebook mi ha proposto uno spezzone del film “Quo Vado”? di Checco Zalone in cui, da bambino, Checco dice al prete: “Da grande voglio fare il posto fisso”. Nel video, Zalone descrive la sua esperienza negli uffici pubblici, avvalendosi di molti dei luoghi comuni che negli anni si sono stratificati, da chi va spesso al bar con il borsellino in mano a chi si trucca alla scrivania o passa fiumi di minuti al telefono con parenti e amici: scene che fanno ridere, certo, ma per me, che ho lavorato per vent’anni nella Pubblica Amministrazione, quel riso è stato sempre accompagnato da un sentimento profondo di rabbia.

Non mi riconoscevo in quel ritratto stereotipato del posto fisso. Io non ero quella cosa lì. La rappresentazione della PA, da Fantozzi a Zalone, ha alimentato un immaginario che spesso dimentica quanta dedizione, fatica e anche solitudine accompagnino i tentativi reali di innovazione dentro le Istituzioni. Io stessa, dopo vent’anni nell’Amministrazione pubblica, ne sono uscita in burnout. La sensazione era quella di essere diventata una sorta di “nemica interna” perchè desiderosa di innovare, e di essere rigettata da un sistema che percepiva il cambiamento come minaccia.

Nel 2012, quando ancora lavoravo nella PA, dopo molte esperienze di attivismo civico, ho fondato a Matera Ca-

<sup>40</sup> Founder Casa Netural – Phd in New Public Administration  
Università degli Studi di Milano-Bicocca

sa Netural, uno spazio di innovazione sociale aperto e inclusivo, con una idea semplice alla base: rendere l'innovazione accessibile a tutti attraverso la sperimentazione dell'importanza dell'impatto sociale per il benessere della comunità.

In quegli anni ho pensato: "Porterò lo spirito e il metodo di Casa Netural dentro la mia PA." E in effetti, all'inizio, ci ho provato davvero, ma anno dopo anno le proposte nuove diventavano ingombranti per alcuni colleghi e per la parte politica. E mentre vivevo sempre più la strana sensazione di essere ingombrante per quel sistema mi tornavano in mente le parole di Annibale D'Elia, che spesso cito: "Se quando fai cose nuove ti vogliono tutti bene e non rompi le scatole a nessuno, non stai facendo innovazione."

A quel punto ho capito che il mio entusiasmo, la mia attitudine nuova e la mia visione stavano "disturbando" qualcuno, ed io cominciavo a sentire di lavorare sempre più "contro" il sistema e non "con". Più il cambiamento prendeva forma e più mi accorgevo che non bastava essere motivati: serviva una squadra, una rete, io diventavo sempre più un corpo estraneo in quel contesto così rigido e respingente. Poi un giorno mi sono detta che non bastava più provare a innovare dall'interno, forse avevo bisogno di guardare tutto dall'alto per capire da dove partire per innovare davvero e per aiutare tutti quelli che provavano a farlo.

Quando ho deciso di lasciare, quel giorno ho pianto, ero arrabbiata ma anche sconfitta. Ho lasciato colleghi, amici, una squadra bellissima che credeva nelle mie proposte di innovazione, ma erano pochi e non bastavano loro a farmi stare bene, il sistema mi rifiutava, la forza conservatrice prevaleva su quella nuova. Io non stavo più bene, non avevo più l'energia di cambiare il contesto.

Da lì è nata l'esigenza di studiare questo vissuto, di comprendere le dinamiche che portano l'innovatore pubblico a essere isolato. Nell'ottobre 2023 ho iniziato un dottorato all'Università Bicocca di Milano in New Public Administration, con una ricerca proprio su "Innovazione so-

ziale e Pubblica Amministrazione". Dopo dodici anni nel campo dell'innovazione sociale, ho capito che può essere un trigger trasformativo per la Pubblica Amministrazione ma perchè possa essere efficace ha bisogno di specifiche condizioni. I suoi processi – come la co-progettazione, di cui tanto si parla – sono esattamente ciò di cui le istituzioni avrebbero bisogno. Il problema è che spesso questi strumenti vengono adottati superficialmente. Si chiama "co-progettazione", ma nella pratica si riduce a convocare qualche associazione, parlare di ciò che si vuole attuare e firmare un verbale di comune accordo. Ma la co-progettazione in realtà è molto più di questo. Dove manca la comprensione profonda del metodo, c'è solo l'illusione della partecipazione. Certo, oggi c'è una spinta normativa più forte rispetto al passato, c'è quasi un obbligo a fare co-progettazione. Ma gli obblighi possono diventare forme di elusione, in cui l'etichetta copre prassi ben lontane dallo spirito dell'innovazione. Chi lo spiega, questo, a una PA che annaspa nella burocrazia?

La PA è l'elefante nella stanza del nostro Paese. Nessuno vuole davvero parlarne e gestirla soprattutto. Si tocca a pezzetti, con fiumi di consulenze, che spesso lasciano poco o nulla, se non la necessità di richiamare altri consulenti, il cui impatto sui processi spesso non viene adeguatamente valutato, ed il cambiamento non parte mai davvero da dentro.

Eppure il personale ha spesso idee chiare su cosa fare. Ricordo un grande incarico di consulenza per riorganizzare l'ente in cui lavoravo, dove, in realtà eravamo tutti e tutte all'interno ben consapevoli dei problemi e anche delle possibili soluzioni, ma si decise di demandarli a consulenza esterna. Dopo due anni, i consulenti restituirono esattamente ciò che noi, internamente, avevamo già proposto a costo zero. Il vero problema era – ed è – l'incapacità di ascolto interno, l'assenza di strumenti per riconoscere gli innovatori e valorizzare le competenze presenti.

Oggi si celebra l'ingresso dei giovani nella PA. Ma io sono preoccupata per loro. Alcuni troveranno capi illuminati, capaci di valorizzarli, ma saranno pochi. Altri incon-

treranno il collega del “si è sempre fatto così” e saranno due le opzioni: adeguarsi o andarsene. La burocrazia, se mal gestita, può diventare uno strumento di potere molto pericoloso.

Per questo lancio due provocazioni.

La prima riguarda i concorsi pubblici. È tempo di ripensare le modalità di accesso. Oggi stanno entrando moltissimi avvocati, competenti certo, ma conoscere le norme non basta più per creare impatto, occorre che la PA sia generativa. Esiste una dimensione relazionale, fondamentale nella PA di prossimità – ospedali, scuole, enti locali – che vive ogni giorno di relazioni e cura. Ma nessuno si occupa di formare alla cura, di selezionare sulla base di attitudini relazionali. Perché?

La seconda provocazione è questa: perché non misuriamo l'impatto delle consulenze nella PA? Perché non valutiamo, ad esempio, la crescita delle competenze interne dopo un processo di consulenza? Sarebbe un modo concreto per trasformare l'esterno in leva per l'interno.

Infine, un'ultima riflessione. Nel 2023, un rapporto ISTAT ha rilevato che i cittadini percepiscono la PA in modo positivo quando vivono relazioni di qualità, quasi “ad personam”. Allora mi chiedo: se il rapporto umano è così determinante per la fiducia pubblica, perché nessuno lavora su questo piano? Perché non farne un criterio di selezione, una parte della formazione, una strategia di trasformazione?

Serve un salto sistemico. Non possiamo continuare a tappare falle con consulenze e convegni. Serve un investimento strutturale sulle persone dentro le istituzioni, sulla loro capacità di ascoltare, relazionarsi, generare fiducia. E forse, solo così, ripartendo dalle persone, potremmo cominciare davvero a innovare la Pubblica Amministrazione.

## INTERVENTO

Annibale D'Elia <sup>41</sup>

Essere qui a Bertinoro è sempre una preziosa occasione per fermarsi a ragionare e fare il punto. Ecco perché ho pensato molto a come impostare il mio intervento sul rapporto tra innovazione sociale e regole del gioco. Mi sono chiesto se fosse più utile una riflessione astratta oppure raccontare quel che stiamo osservando e sperimentando sul campo. Ho scelto la seconda strada, non perché pensiamo di avere delle soluzioni pronte all'uso o un qualche modello da esportare, ma perché Milano sta diventando un punto di osservazione privilegiato per cogliere dinamiche, tensioni e contraddizioni che altre città stanno già vivendo o che potrebbero incontrare presto.

Parto da quello che mi sembra il fenomeno più importante: la crescita economica accompagnata dall'aumento delle disuguaglianze. Disuguaglianze di reddito, ma anche polarizzazione sociale, disparità territoriali, divari generazionali che si riflettono, a cascata, su molti aspetti della vita della città. Queste tensioni, diventate sempre più evidenti a partire dal periodo post pandemico, stanno assumendo una forma apertamente conflittuale. E credo sia un dato positivo.

In città, vediamo il conflitto manifestarsi su almeno tre fronti principali. Il primo riguarda la questione abitativa. L'accesso alla casa, in particolare per studenti, famiglie e lavoratori con un reddito medio basso, è diventato un tema caldissimo di giustizia sociale ma anche un problema per il funzionamento dei servizi essenziali come l'educazione, i trasporti, la sanità, la pubblica amministrazione. Come fare se chi lavora per la città non guadagna

<sup>41</sup> Direttore Economia Urbana, Moda e Design del Comune di Milano

abbastanza da poterci vivere? Il secondo fronte riguarda la mobilità: la *Milano che corre*, in senso non solo metaforico, si sta scontrando con un'altra idea di città più lenta, più sicura, più centrata sulle persone, specie le più fragili come gli anziani, le famiglie, i bambini e le bambine. Mi vengono in mente, da un lato, le proteste contro le nuove piste ciclabili o contro i limiti di velocità; dall'altro, le mobilitazioni per denunciare le troppe morti di pedoni e ciclisti, o in favore della pedonalizzazione di strade e piazze davanti alle scuole, o per porre fine alla sosta selvaggia su spartitraffico e marciapiedi.

Il terzo fronte, inevitabilmente, riguarda la questione ambientale, visto che Milano è in cima alle classifiche sia per il reddito medio pro capite che per la scarsa qualità dell'aria. Attenzione: sono tensioni che non provengono solo dal confronto-scontro tra partiti politici o tra minoranze militanti. Nè possiamo inquadrarle lungo la linea che separa cittadini e istituzioni, rappresentati e rappresentanti. Siamo di fronte, invece, a conflitti *nella società*, che la politica - e di conseguenza le politiche pubbliche - sono chiamate ad interpretare.

Lo stesso si può dire per molte altre *questioni urbane* tra loro strettamente correlate come la gentrificazione nei quartieri semiperiferici trainata dallo sviluppo immobiliare, gli effetti desiderati e indesiderati della rigenerazione di spazi e servizi da parte di grandi gruppi privati, l'impatto del turismo e la trasformazione degli appartamenti in case vacanze (e degli spazi commerciali in appartamenti) o i conflitti tra residenti e city user nelle zone dove si concentra la vita notturna.

Ovviamente ci sono in ballo grandi e piccoli interessi economici e gli attori in campo non hanno tutti lo stesso potere o la stessa possibilità di far sentire la propria voce. Su questo non c'è alcun dubbio. Ma descrivere queste fratture sociali solo in termini di "città ricca contro città povera" può essere una semplificazione rassicurante ma, temo, molto riduttiva. Una cosa è certa: le regole del gioco di cui discutiamo oggi, sono e saranno il risultato di questi conflitti.



Dal nostro osservatorio, vediamo parti diverse di cittadinanza, e relative rappresentanze, che esprimono bisogni differenti e visioni contrapposte; ampie porzioni della società milanese con idee molto diverse sul presente e sul futuro della città. Non si tratta, quindi, di essere a favore o contro un generico “cambiamento” ma di decidere quale direzione intraprendere, sulla base di quali alleanze sociali e agendo quali leve.

Per completare un quadro tutt'altro che semplice, va aggiunta la crescente fragilità delle istituzioni locali. Dopo vent'anni di esperienza dentro la Pubblica Amministrazione, posso dire che mai come ora gli enti locali mi sembrano in difficoltà nel garantire i diritti e le proprie funzioni fondamentali. La “stanza dei bottoni”, in realtà, di bottoni ne ha ben pochi. Soprattutto se l'obiettivo non è sollecitare le forze del mercato ma poterle regolare. Le *regole del gioco*, appunto.

È l'innovazione sociale? Che ruolo può svolgere in tutto questo? Di sicuro è un buon momento per mettere definitivamente in soffitta tutta la retorica dell'idea geniale che cambia il mondo o l'approccio cosiddetto “soluzionista”, che vede la città (o la società) come un insieme di problemi di efficienza e di efficacia da risolvere grazie alla capacità tecnologica o di design di una salvifica startup, di una grande società di consulenza o di una qualche *big tech*. Più di ogni altra cosa, occorre ricordare (e ricordarci) che il concetto di cambiamento sociale non è nè statico, definito una volta per tutte, nè politicamente neutrale. Visto che ne stiamo parlando qui a Bertinoro, possiamo ben dire: l'abbiamo sempre sostenuto e non è mai troppo tardi per accorgersene.

Passando alle proposte, credo l'innovazione sociale, per andare avanti, debba tornare alle origini. Ai suoi esordi<sup>42</sup> è stato un modo per rileggere alcuni grandi processi di trasformazione sociale e sollecitarne di nuovi. In discussio-

<sup>42</sup> Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. G Mulgan, S Tucker, R Ali, B Sanders. London: The basingstoke Press, 2007

ne era proprio la capacità degli apparati pubblici e privati di fornire risposte adeguate ai problemi emergenti del nostro tempo. Oltre allo Stato e al mercato, l'innovazione sociale rivendicava la centralità della società come motore di progresso. Gli esempi del passato a cui ispirarsi erano innovazioni radicali come l'invenzione del welfare state, del movimento cooperativo, dell'istruzione pubblica universale o del servizio sanitario nazionale. Partendo proprio dalla dimensione conflittuale che accompagna ogni trasformazione, venti anni fa l'innovazione sociale ha aperto una stagione di speranze e di mobilitazioni perché ha messo l'accento sul ruolo delle persone nei processi di coproduzione del valore e sull'importanza delle minoranze attive come innesco di processi collettivi su vasta scala. Oggi, rischia di ridursi a un'operazione di "allineamento" tra grandi player pubblici e privati basata sulla fiducia cieca nella capacità del business e della tecnologia di portare cambiamenti certamente positivi e in qualche modo inevitabili.

Per non buttare il proverbiale bambino con l'acqua sporca, e tornare a considerare l'innovazione sociale ma anche la partecipazione, la collaborazione civica o l'economia civile come degli utili strumenti trasformativi, bisogna necessariamente calarsi nelle tensioni di cui dicevamo prima e misurarsi con il dissenso, il conflitto, l'esercizio della democrazia.

Fare politiche pubbliche per l'innovazione sociale, quindi, non vuol dire rinunciare alle prerogative del pubblico e invitare la società a cavarsela da sola, magari con un'app o una qualche soluzione smart. Si tratta piuttosto, di indicare una direzione e creare le condizioni per far partecipare le persone e le organizzazioni alla costruzione di un futuro desiderabile; e intendo partecipare come co-autori, non solo come tifosi o spettatori (paganti). Parafrasando Italo Calvino, per un ente locale si tratta molto concretamente di "cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio". Aggiungerei: senza generare tossicodipendenza da bandi pubblici e salvaguardando sempre l'autonomia

dei soggetti, sia economica che di critica, anche verso l'istituzione stessa.

Richiamo molto brevemente alcuni esempi di policy per l'innovazione sociale che abbiamo portato avanti negli ultimi anni e rimando ai nostri canali informativi per chi volesse saperne di più. A partire dal 2018 abbiamo dato vita a una scuola civica e popolare di innovazione e imprenditorialità sociale, pubblica, gratuita e aperta a tutti, per far nascere nuove realtà di economia civile radicate nei quartieri<sup>43</sup>. Nello stesso tempo, abbiamo lanciato un dispositivo di sostegno agli investimenti a impatto locale, aperto per la prima volta sia alle imprese profit che non profit.<sup>44</sup> Appena dopo la pandemia, abbiamo avviato un programma di crowdfunding civico come strumento per coinvolgere la cittadinanza nel finanziamento di progetti di utilità sociale.<sup>45</sup> Più di recente, abbiamo messo in rete 26 centri sociali e culturali distribuiti in tutta la città che ci hanno chiesto supporto non per sopravvivere, ma per aumentare il proprio impatto trasformativo<sup>46</sup>.

Di fronte alla dimensione e alla complessità dei problemi richiamati prima, nessuna di queste esperienze, da sola, ha la capacità o l'ambizione di risolvere alcunché. Tutte insieme – e compresi i promotori, i sostenitori, i cittadini a vario titolo coinvolti - rappresentano una delle forze in campo nei conflitti del presente e una delle possibili alternative per immaginare il futuro. L'anno scorso il mensile Vita, come contraltare alla “città che esclude”, ha stilato un elenco dei 100 luoghi dell'attivismo civico a Milano. Moltissime delle realtà citate erano coinvolte in vari modi nelle politiche che avevamo pensato per “farle durare e dargli spazio”.

<sup>43</sup> [lascuoladeiquartieri.it](http://lascuoladeiquartieri.it)

<sup>44</sup> [economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/mi15-spazi-e-servizi-milano-15-minuti](http://economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/mi15-spazi-e-servizi-milano-15-minuti)

<sup>45</sup> [www.produzionidalbasso.com/network/di/comune-di-milano#comunedimilano-initiative](http://www.produzionidalbasso.com/network/di/comune-di-milano#comunedimilano-initiative)

<sup>46</sup> [economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/rete-spazi-ibridi-della-citta-di-milano](http://economiaelavoro.comune.milano.it/progetti/rete-spazi-ibridi-della-citta-di-milano)

Infine, un passaggio sulle policy che metteremo in campo nel prossimo triennio. Come sappiamo, innovazione sociale vuol dire anche mettere in discussione le categorie che usiamo di solito e far nascere nuove alleanze intorno ad un cambiamento desiderato. Ebbene, negli ultimi anni ci siamo accorti che due politiche pubbliche che stavamo portando avanti nettamente distinte – da un lato quelle per l’innovazione sociale, dall’altro quelle per il commercio e l’artigianato di quartiere – stavano evidentemente convergendo. Non è un caso. Oggi un negozio di vicinato, per reggere alla concorrenza dell’e-commerce e delle grandi catene commerciali, ha bisogno di diventare anche presidio sociale, puntando su radicamento e relazioni; nello stesso modo, le imprese sociali hanno bisogno di ibridarsi con attività a mercato per non dipendere unicamente da bandi e finanziamenti pubblici. Da questa convergenza è nato il *Programma Triennale per l’Economia di Prossimità*<sup>47</sup>, che guarda all’economia radicata nelle comunità locali e basata sui rapporti di vicinato non come nostalgia del passato, ma come sfida contemporanea. Il Programma si rivolge sia ai piccoli commercianti che alle imprese sociali; sia agli artigiani che ai centri di aggregazione che operano sui territori. Parliamo di attori economici e sociali apparentemente molto diversi per tradizione e per linguaggio, ma che oggi hanno molti interessi in comune: sono legati al destino dei territori che abitano; sono fondamentali per la qualità della vita dei residenti; sono ugualmente sotto pressione a causa di un certo modello di sviluppo urbano.

Chiudo con una riflessione più generale. In questi tempi di potente egemonia del pensiero neo liberale, viene spontaneo pensare che molte delle migliori idee nate nel mondo dell’economia e dell’innovazione sociale siano state assorbite da forze potenti e trasformate, da strumenti generativi, in meccanismi di estrazione del valore. La ten-

<sup>47</sup> MILANO E L'ECONOMIA DI PROSSIMITÀ - Linee di indirizzo per interventi a sostegno del commercio, dell’artigianato e dei servizi di quartiere nel periodo 2024-2027

tazione forte è buttare via le categorie e le pratiche ormai perdute per cercarne di nuove. Fino alla prossima, forse inevitabile, delusione. Invece di abbandonarci allo sconforto, suggerirei di reagire prendendo anche noi qualche buona pratica dal campo avverso. Permettetemi una provocazione: se c'è una qualità che va riconosciuta agli attori dell'economia estrattiva è la tenacia: la capacità di insistere, provare, sbagliare, riprovare. Penso, ad esempio, alla parabola di Internet: una delle più evidenti speranze deluse. A ben vedere, per trasformare la Rete da infrastruttura open source a strumento proprietario che oggi estrae profitto da ogni aspetto delle nostre vite online, ci son voluti 30 anni di tentativi, a volte incredibilmente goffi e infruttuosi, che comunque hanno aperto la strada ai tentativi successivi. Ecco, forse l'economia civile e l'innovazione sociale dovrebbero imparare questa tenacia e questa confidenza con l'errore. Continuare a provare, finché non si riesce davvero a cambiare le regole del gioco.

## INTERVENTO

Luca Barretta<sup>48</sup>

Il contesto di Bertinoro, dove mi trovo come relatore per la prima volta, risulta particolarmente stimolante poiché favorisce quello che Kahneman definisce *pensiero lento*<sup>49</sup>. Un approccio riflessivo che meriterebbe di essere maggiormente coltivato, soprattutto quando affrontiamo temi dalle molte sfaccettature come quello della tecnologia e dell'intelligenza artificiale. In un'epoca segnata da un'*accelerazione sociale del tempo*<sup>50</sup>, la capacità di sospendere l'automatismo del fare e recuperare uno spazio di pensiero critico si rivela essenziale per orientarsi nel cambiamento. Questa esigenza si manifesta con chiarezza anche nei contesti educativi e professionali in cui opero: ogni volta che si apre uno spazio di confronto autentico sull'IA, si assiste a un'evoluzione di pensiero significativa. Da una percezione iniziale dell'IA come entità distante o minacciosa, si evolve progressivamente verso una postura più esplorativa, aperta e consapevole, capace di interrogare la tecnologia anziché subirla. Stiamo parlando, d'altronde, di una tecnologia epistemologicamente dirompente, nel senso attribuito da Christensen a questo termine<sup>51</sup>. L'intelligenza artificiale ha già trasformato - non sta trasformando, lo ha già fatto - il nostro rapporto con la conoscenza e, di conseguenza, con la realtà stessa. Non si tratta qui

<sup>48</sup> Sociologo digitale

<sup>49</sup> Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

<sup>50</sup> Rosa, H. (2015). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. Columbia University Press.

<sup>51</sup> Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

di riflessioni astratte: ciò che è in gioco è un cambiamento profondo nelle modalità con cui costruiamo interpretazioni del mondo<sup>52</sup>, tanto sul piano individuale quanto su quello collettivo. Viviamo in una società dove “l’informazione è potere” ma, paradossalmente, l’eccesso di comunicazione tende a far implodere la verità<sup>53</sup>. Dalla prenotazione di un viaggio fino alle scelte che plasmano il nostro futuro professionale, ogni decisione si fonda su un accesso al sapere mediato da infrastrutture digitali. Alterare radicalmente questo accesso - come sta facendo l’IA - significa modificare il nostro rapporto con la realtà e, potenzialmente, le dinamiche di distribuzione del potere sociale e culturale. Come ha sottolineato Piero Dominici, di fronte alla crescente complessità dei sistemi socio-tecnologici è urgente abbandonare ogni illusione di controllo e aprirsi all’indeterminato come condizione strutturale del vivere sociale e cognitivo<sup>54</sup>. L’intelligenza artificiale non può essere compresa attraverso modelli lineari o riduzionisti: essa genera proprietà emergenti che impongono nuove cornici epistemologiche, capaci di accogliere dimensioni qualitative, relazionali e sistemiche<sup>55</sup>.

In questo scenario, uno degli elementi che emergono come particolarmente rilevanti è l’alfabetizzazione tecnologica intesa non come mera competenza tecnica, ma come forma di cittadinanza digitale critica. Non si tratta necessariamente di comprendere come funziona la piattaforma di turno, ma di allenare lo sguardo a cogliere ciò che la tecnica nasconde o dà per scontato, di leggere tra le righe degli algoritmi, di comprendere l’impatto delle tecno-

<sup>52</sup> Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.

<sup>53</sup> Han, B. C. (2017). *Psychopolitics: Neoliberalism and New Technologies of Power*. Verso Books.

<sup>54</sup> Dominici, P. (2021). *Oltre i cigni neri. L’urgenza di aprirsi all’indeterminato*. FrancoAngeli.

<sup>55</sup> Dominici, P. (2023). *Proprietà emergenti. «Emergent properties»: dimensioni qualitative del sociale e sfide epistemologiche dell’Intelligenza Artificiale*. FrancoAngeli.

logie sulla postura che una società assume. Rendere possibile questo slittamento - dal timore all'interpretazione ragionata - apre la strada a un'alfabetizzazione dialogica e trasformativa, incentiva la costruzione di un vocabolario comune, un codice condiviso per decodificare ciò che le nuove tecnologie generano e per comprenderne le implicazioni sociali, economiche e culturali. Elementi cruciali per una cultura partecipativa che vada oltre il consumo passivo di tecnologie per abbracciare una comprensione dialettica<sup>56</sup>. La ricerca internazionale evidenzia come le disuguaglianze digitali possano interconnettersi con altri fattori di svantaggio, amplificando divari esistenti. Secondo l'OCSE, il divario digitale non è solo una questione di accesso alla tecnologia, ma riguarda sempre più le competenze necessarie per utilizzarla in modo critico e produttivo<sup>57</sup> - nella sua accezione più ampia. Un simile percorso richiede, per necessità ontologiche, un approccio trasversale: il coinvolgimento congiunto di istituzioni, scuole, organizzazioni pubbliche e private, senza dimenticare il ruolo cruciale dei movimenti sociali e delle comunità locali. Nei workshop che conduco, vedo con chiarezza quanto valore reale produca la condivisione di linguaggi e strumenti. Quando un gruppo eterogeneo inizia a confrontarsi su cosa significhi "bias algoritmico" o "trasparenza dei dati", si aprono possibilità di dialogo inedite. Non servono solo esperti: serve uno spazio in cui ciascuno si senta legittimato a partecipare. È ciò che Freire chiamava "educazione critica": un processo dialogico in cui tutti sono simultaneamente educatori e educandi<sup>58</sup>. In questa prospettiva, educare, alfabetizzare, diventa un atto politico e trasformativo; significa creare le condizioni affinché le persone sviluppino la capacità di pensare e di immagina-

<sup>56</sup> Jenkins, H. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. MIT Press.

<sup>57</sup> OECD (2023). *Digital Skills for Life and Work*. OECD Publishing.

<sup>58</sup> Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*. Continuum International Publishing Group.



re alternative. Questo processo di consapevolezza - spesso scomodo, mai neutro - consente di trasformare l'educazione in uno spazio di resistenza e possibilità<sup>59</sup>.

### **Decolonizzare l'innovazione e tarare la bussola etica**

Le tecnologie dirompenti, come l'intelligenza artificiale, tendono per loro natura a polarizzare le disuguaglianze esistenti. Non sono neutrali: possono attivare conflitti sociali o, in alcuni casi, mascherarli dietro narrazioni di efficienza e progresso. Gli algoritmi non sono neutri ma incorporano i bias e le strutture di potere della società che li produce<sup>60</sup>. Questa dimensione conflittuale merita attenzione analitica piuttosto che essere sottovalutata o ignorata. È in questo contesto che risulta significativo affrontare il tema della decolonizzazione della tecnologia, inclusi strumenti apparentemente neutri come l'IA. Il concetto di "decolonizzazione dell'intelligenza artificiale", sviluppato da Mohamed<sup>61</sup>, non si limita a una questione geografica o di rappresentanza. Si tratta di un progetto più ampio che interroga le epistemologie dominanti nella progettazione e implementazione dei sistemi di IA. La decolonizzazione dell'IA implica diverse dimensioni: epistemologica (quali forme di conoscenza vengono considerate valide?), metodologica (chi definisce i criteri di valutazione dei sistemi?), etica (secondo quali valori vengono progettati gli algoritmi?) e politica (chi beneficia realmente dell'innovazione tecnologica?). Diventa necessario spostare il potere dai centri dominanti verso le comu-

<sup>59</sup> Hooks, b. (2023). *Insegnare il pensiero critico. Pratiche di libertà in contesti educativi*. Meltemi.

<sup>60</sup> Noble, S. U. (2018). *Algorithms of Oppression: How Search Engines Reinforce Racism*. NYU Press.

<sup>61</sup> Mohamed, S., Png, M. T., & Isaac, W. (2020). Decolonial AI: Decolonial theory as sociotechnical foresight in artificial intelligence. *Philosophy & Technology*, 33(4), 659-684.

nità che subiscono gli impatti dei sistemi algoritmici<sup>62</sup>. Questo processo richiede il coinvolgimento attivo di voci e prospettive storicamente marginalizzate nel dibattito tecnologico: comunità del Sud globale, gruppi sociali minoritari, ma soprattutto discipline umanistiche e sociali spesso escluse dai tavoli di progettazione tecnologica. La decolonizzazione dell'IA non è quindi solo una questione di giustizia sociale, ma anche di efficacia tecnica: sistemi progettati con una pluralità di prospettive sono più robusti e meno soggetti a fallimenti sistemici. Parallelamente, la questione etica nell'IA non rappresenta un semplice addendum normativo, ma costituisce un elemento strutturale della tecnologia stessa. Luciano Floridi, uno dei principali teorici dell'etica dell'informazione, propone un framework<sup>63</sup> basato su cinque principi fondamentali, mutuati dalla bioetica: beneficenza, non-maleficenza, autonomia, giustizia ed esplicabilità. Questi valori, reinterpretati alla luce del contesto tecnologico, non sono meramente accademici, ma offrono una base per sviluppare sistemi di IA che rispettino la dignità umana e promuovano il benessere collettivo. L'etica dell'IA si confronta con dilemmi pratici che vanno oltre la programmazione: come bilanciare precisione predittiva e equità distributiva? Come garantire che l'automazione non elimini la dignità del lavoro umano? Come preservare l'agency individuale in contesti sempre più mediati da algoritmi? L'etica applicata all'IA richiede un approccio interdisciplinare che integri competenze tecniche, filosofiche, sociologiche e giuridiche<sup>64</sup>. L'etica, dunque, non è un'appendice della tecnica, ma una sua componente costitutiva. Ciò implica

<sup>62</sup> Birhane, A., Isaac, W., Prabhakaran, V., Diaz, M., Elish, M. C., Gabriel, I., & Mohamed, S. (2022). Power to the people? Opportunities and challenges for participatory AI. *Proceedings of the 2022 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*.

<sup>63</sup> Floridi, L. (2023). *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. Oxford University Press.

<sup>64</sup> Winfield, A. F. (2019). Ethical standards in robotics and AI. *Nature Electronics*, 2(2), 46-48.

che le considerazioni etiche non possano essere relegate alla fase finale dello sviluppo tecnologico, ma debbano essere integrate fin dalle prime fasi di progettazione - quello che viene chiamato “ethics by design”.

La mia missione oggi era infondere un po' di ottimismo. Esistono tanti esempi concreti di applicazioni AI che migliorano la qualità della vita: dall'accessibilità per le persone con disabilità agli impieghi in ambito medico e nella ricerca scientifica, dalla personalizzazione educativa ai sistemi di supporto per anziani. La ricerca condotta da Russell e Norvig documenta come l'IA stia contribuendo a risolvere problemi complessi in settori come la sanità, l'ambiente e l'educazione<sup>65</sup>. In questa direzione, si muove anche la riflessione più culturale e progettuale: la Biennale di Architettura di Venezia 2025<sup>66</sup>, curata da Carlo Ratti, ha scelto di mettere al centro della propria indagine tre forme di intelligenza - naturale, artificiale e collettiva - riconoscendo la necessità di pensare l'innovazione non come un processo esclusivamente tecnico, ma come un ecosistema articolato di relazioni, conoscenze e sensibilità diverse. Questa prospettiva ribadisce che il futuro dell'IA non si gioca solo sul piano dell'efficienza, ma su quello della capacità di generare connessioni significative tra umani, ambienti e tecnologie. Riconoscere tali potenzialità, rilevarne la portata, rende ancora più urgente la necessità di una riflessione più articolata. Nel mio lavoro quotidiano, osservo come l'IA venga utilizzata prevalentemente per ottimizzare processi nel mondo privato, spesso con l'obiettivo primario di riduzione dei costi e aumento della produttività, di estrazione di valore senza

<sup>65</sup> Russell, S. & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.

<sup>66</sup> Per un approfondimento sulla tematica oggetto dell'edizione 2025 della Biennale, consultare il sito web ufficiale al link: <https://www.labiennale.org/it/news/biennale-architettura-2025-intelligens-natural-artificial>

restituzione di benefici<sup>67</sup>. Eppure, nei momenti di ascolto con le organizzazioni, emergono domande più profonde: come possiamo valorizzare la componente umana? Come garantire che il tempo liberato dall'automazione venga reimpiegato per coltivare relazioni di qualità, creatività, cura? Queste domande richiamano la necessità di orientare l'innovazione tecnologica verso uno sviluppo delle capacità umane, invertendo la priorità che vede prevalere troppe volte l'efficienza economica<sup>68</sup>.

### **Tracciare rotte possibili: dal futuro ai futuri**

Per orientare queste dinamiche verso forme più generative e inclusive di innovazione, è necessario un lavoro collettivo. È qui che si articola uno dei conflitti centrali del nostro tempo: tra chi produce e chi utilizza passivamente la tecnologia, tra chi la progetta secondo logiche proprietarie e chi ne vive le conseguenze senza potere decisionale. Durante una co-progettazione con un gruppo di studenti universitari, è emersa una tensione che mi accompagna ancora oggi: la volontà non era solo quella di “imparare a usare” l'IA, ma di capirla, metterla in discussione, discuterne insieme. Una richiesta implicita di agency critica, che rovescia l'idea di cittadino-tecno-consumatore in quella di cittadino-interlocutore della tecnica. Questa tensione tra un uso strumentale dell'IA e una sua comprensione critica richiama l'importanza crescente di pratiche di *critical making*: ovvero la capacità di combinare pensiero riflessivo e sperimentazione concreta nell'interazione con le tecnologie<sup>69</sup>. È evidente quanto questa tensione assuma sempre più spesso i contorni di un conflitto che attraversa dimensioni generazionali, socioeco-

<sup>67</sup> Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs.

<sup>68</sup> Sen, A. (2009). *The Idea of Justice*. Harvard University Press.

<sup>69</sup> Ratto, M. (2011). Critical making: Conceptual and material studies in technology and social life. *The Information Society*, 27(4), 252-260.

nomiche, geografiche e culturali. Una risposta puramente individuale - come il semplice aggiornamento delle proprie competenze digitali - risulta insufficiente. Servono approcci sistemici che coinvolgano istituzioni educative, policy maker, organizzazioni della società civile e comunità locali.

Per tradurre questa postura critica in pratiche concrete, occorre agire su più livelli e promuovere interventi che incidano sia sul piano educativo sia su quello culturale e politico. Alcune direzioni possibili includono:

la costruzione di spazi di dialogo partecipativo tra tecnologie, cittadini, educatori e istituzioni, in cui definire collettivamente le priorità dell'innovazione, secondo l'approccio della tecnologia partecipativa<sup>70</sup>;

sostenere percorsi di alfabetizzazione tecnologica critica nelle scuole, nei luoghi di lavoro e nelle comunità, valorizzando metodologie esperienziali e processi collaborativi di apprendimento;

favorire una cultura del dubbio e della verifica, anche nei contesti più quotidiani di interazione con le tecnologie, sviluppando la capacità di distinguere il significativo dal fuorviante<sup>71</sup>;

rendere visibili e sostenere pratiche generative, ovvero progetti che impiegano l'IA per includere, facilitare il supporto reciproco e attivare relazioni significative all'interno dei territori e delle comunità.

Il punto è che accogliere l'innovazione non basta: è essenziale negoziarne la direzione, averne cura e contribuire a orientarla verso forme che riflettano valori condivisi e priorità definite collettivamente. Opere come il cortometraggio *The Prompt*<sup>72</sup> ci ricordano quanto l'immaginazio-

<sup>70</sup> Sclove, R. E. (1995). *Democracy and Technology*. Guilford Press.

<sup>71</sup> Rheingold, H. (2012). *Net Smart: How to Thrive Online*. MIT Press. In particolare, in questa sede, ci si riferisce alle abilità di crap detection.

<sup>72</sup> *The Prompt*, cortometraggio, regia di Federico Russotto, Italia, 2024. Distribuito su RaiPlay. Disponibile gratuitamente al link: <https://www.raiplay.it/programmi/theprompt>

ne tecnologica possa essere una forza ambivalente: capace di emancipare, ma anche di generare disorientamento, dipendenza e delega acritica. È una scelta collettiva - e profondamente politica - decidere se impiegarla per costruire futuri più equi e partecipati, oppure per alimentare dinamiche opache e narrazioni imposte.

Come sociologo - digitale - sento la responsabilità di contribuire a tenere aperti questi spazi di possibilità, dove la tecnologia non sostituisce il pensiero, ma lo stimola. La riflessione sull'intelligenza artificiale rappresenta, oggi più che mai, una straordinaria occasione per ripensare insieme cosa significhi essere cittadini (digitali) consapevoli in un tempo sempre più attraversato da codici, automatismi e intelligenze artificiali. Non solo digitali: umani, relazionali, responsabili.

## INTERVENTO

Francesca Martinelli <sup>73</sup>

In questo intervento mi è stato chiesto di affrontare un tema che rappresenta una traiettoria interessante ma ancora poco consolidata nel dibattito: il rapporto tra cooperative e piattaforme digitali. Una riflessione che, pur rientrando nei temi dell'innovazione e della transizione digitale, si muove su un piano diverso, a cavallo tra economia, governance e istituzioni. Per comprenderne appieno le implicazioni, è utile ripercorrerne brevemente la genealogia. Tutto ha inizio con il concetto di *sharing economy*, che nasce nel 2011 con un TED Talk canadese e propone un modello basato sulla condivisione di beni sotto-utilizzati. In breve tempo, attorno a questa idea si sviluppano piattaforme digitali che permettono lo scambio di beni e servizi su base gratuita e volontaria. Tuttavia, gli imprenditori della Silicon Valley intuirono subito le potenzialità commerciali del modello, trasformandolo in un business altamente profittevole. Nascono così piattaforme come Uber e Airbnb, ma anche quelle forse meno note in Italia quali Amazon Mechanical Turk e TaskRabbit, che coinvolgono lavoratori e lavoratrici *freelance* dando loro piccoli task da svolgere in cambio di denaro. Nasce così la cosiddetta *gig economy* ("economia dei lavoretti") che, seppur originata con i migliori propositi, introduce con sé profonde criticità: condizioni di lavoro precarie, opacità nell'uso di dati e algoritmi, concentrazione dei profitti, dumping contrattuale e fiscale. Negli anni successivi, queste criticità hanno generato tre principali forme di reazione: le proteste, come quelle dei tassisti di Londra o dei rider in Italia; le azioni legali e regolamentari, tra cui la Legge Rider spagnola, le sentenze dei tribunali italiani e le

<sup>73</sup> Direttrice Fondazione Centro Studi Doc

iniziative di città come New York; e, infine, la costruzione di alternative. Tra queste ultime si inserisce il modello della *piattaforma cooperativa*, proposto per la prima volta nel 2014 dall'attivista e ricercatore Trebor Scholz. Scholz avanza l'idea di "clonare il cuore delle piattaforme" e ricostruirlo secondo i valori cooperativi, mettendo la proprietà nelle mani di lavoratori, utenti, comunità, sindacati o amministrazioni pubbliche. Negli anni a seguire, attorno a questa idea si sviluppa un intero movimento che include diversi mondi dell'economia, dai trasporti al digitale passando per i servizi.

A distanza di dieci anni, però, il bilancio è ancora contenuto. Il database del consorzio internazionale delle piattaforme cooperative conta oggi 638 progetti in 53 Paesi: un numero esiguo, soprattutto se confrontato con le oltre 3 milioni di cooperative esistenti nel mondo. Le ragioni di questa limitata diffusione sono diverse. Anzitutto, il modello economico proposto all'origine si è rivelato fragile. I modelli di business prevalenti nelle piattaforme digitali si basano sulla vendita di dati, sulla pubblicità e su posizioni monopolistiche. Si tratta di approcci che mal si conciliano con la mission cooperativa, che tende a rispondere a bisogni di comunità più che a massimizzare il profitto. Quando una cooperativa adotta pratiche di questo tipo, lo fa generalmente come attività secondaria, marginale rispetto alla sua funzione principale. Inoltre, si è visto come le piattaforme cooperative non rappresentino una soluzione universale per tutti i lavoratori della gig economy. È vero che, in alcuni casi, gruppi di rider sono riusciti a dar vita a esperienze cooperative, sempre su scala locale. Ma sono altrettanto numerosi i casi di fallimento. Costruire un'impresa richiede non solo spirito imprenditoriale e competenze trasversali, ma anche il desiderio di mettersi in gioco su un piano gestionale. E non tutti i gig worker – spesso attratti da un'idea di lavoro agile, flessibile, temporaneo – sono disposti a farlo.

Un ulteriore nodo riguarda la governance. In molti casi, essere cooperativa si è rivelato più un elemento formale che sostanziale. Quando la base sociale non coin-



cide con gli utenti della piattaforma, viene meno il patto mutualistico su cui si fonda la cooperazione. Ne risulta un indebolimento della partecipazione democratica e una distanza tra proprietà, gestione e utilizzo effettivo della piattaforma, che può compromettere l'identità stessa del progetto. Accanto a queste criticità, c'è anche da considerare il rapporto tra cooperative e tecnologia. In diversi casi, le cooperative operano in mercati paralleli a quelli delle grandi piattaforme, utilizzando strumenti digitali diversi, uscendo dalle logiche dominanti o addirittura operando senza una piattaforma, ma innovando comunque nei metodi e nelle pratiche.

L'insieme di queste criticità porta a chiedersi se abbia ancora senso parlare di cooperative e piattaforme. A mio avviso, non solo ha senso, ma è necessario. Questo perché la trasformazione del lavoro in chiave digitale non si arresta: l'Unione Europea prevede che entro il 2025 saranno 43 milioni le persone che lavoreranno attraverso piattaforme. Non solo rider, ma anche professionisti e professionisti del settore sanitario, psicologi, insegnanti, artisti, tutti e tutte coinvolti in nuove modalità di lavoro intermedio. In questo scenario, il ruolo delle cooperative può essere decisivo sia nel costruire alternative sia nel contribuire a definire nuove regole del gioco. È però indispensabile cambiare prospettiva. Dieci anni fa il punto di partenza era la piattaforma: si cercava di innestarvi sopra la cooperazione. Oggi è più utile partire da una visione etica forte e poi interrogarsi su quali strumenti – digitali e non – servano per realizzarla. Ciò che conta davvero è la scelta organizzativa. La tecnologia deve essere uno strumento, non il centro. Il valore che il modello cooperativo può portare non sta nella tecnologia in sé, ma nei principi che guidano la sua adozione. Rincorrere la piattaforma, come simbolo o come scopo, può diventare un limite, oltre che un fraintendimento del potenziale cooperativo.

In conclusione, se partiamo da una visione chiara, basata su mutualismo, democrazia, inclusione, possiamo non solo valutare criticamente le tecnologie, ma anche contribuire a trasformarle. In questo modo, possiamo agire nello

spazio istituyente – per usare un'espressione cara a Castoriadis – e avviare quei percorsi capaci di cambiare le regole del gioco.

Vorrei chiudere con una breve riflessione. Gli studi e le normative europee mostrano come le cooperative “sane” siano già conformi a molte delle regole in discussione: questo è un vantaggio competitivo che non possiamo sottovalutare. Ed è da qui che muove la mia personale chiamata all'azione: serve il coraggio di chi sogna, di chi attiva movimenti, di chi desidera cambiare davvero. È possibile operare dentro le istituzioni, sfruttarne gli strumenti, per trasformarle dall'interno. Ed è proprio in questo spazio, fra visione alternativa e capacità concreta, che si gioca oggi il potenziale trasformativo del cooperativismo.

CURARE LE DISUGUAGLIANZE.  
IL VALORE DEL FATTORE EDUCATIVO



## INTERVENTO

Giovanni Schiavone <sup>74</sup>

Non posso che esprimere il mio apprezzamento per il tema scelto in questa sessione: curare le disuguaglianze. Si tratta di una questione cruciale per chi opera nel mondo della cooperazione, perché chiama direttamente in causa l'essenza stessa del modello d'impresa cooperativa e i valori su cui esso si fonda.

Il modello cooperativo si distingue in modo sostanziale da tutte le altre forme d'impresa, non solo per le finalità, ma soprattutto per i valori che lo guidano. La cooperativa è composta da persone che sono, al tempo stesso, soci e parte attiva del progetto imprenditoriale. Essi partecipano alla vita dell'impresa in modo paritario, senza che vi sia un unico proprietario o una gerarchia fondata sulla quota di capitale. In questo si differenzia radicalmente dai modelli d'impresa tradizionali – individuali o societari – orientati principalmente al profitto, talvolta anche immediato. Nella cooperazione al contrario, è lo scopo mutualistico ad orientare l'azione economica, con uno sguardo rivolto al bene comune e al territorio.

È proprio nei territori che il nostro modello affonda le sue radici: la cooperazione nasce per rispondere ai bisogni concreti delle comunità, attingendo al patrimonio sociale, culturale e ambientale che quei contesti esprimono. È un modello che merita di essere sostenuto con forza, oggi più che mai. I dati più recenti diffusi da Unioncamere ci dicono che il numero di nuove cooperative è in calo: un segnale che non possiamo ignorare. Sta a noi trovare nuove strade per promuovere e valorizzare l'impresa cooperativa, rafforzandone la capacità attrattiva attraverso la valorizzazione dei suoi principi fondativi.

<sup>74</sup> Past President AGCI

In particolare, desidero richiamare il quinto principio cooperativo, che riguarda l'educazione, la formazione e l'informazione. È un principio che assume un rilievo straordinario nel contesto attuale, perché evidenzia quanto il fattore educativo sia cruciale per contrastare le disuguaglianze. Per questo, come AGCI, insieme alle altre due centrali, siamo impegnati a portare avanti azioni comuni nell'ambito dell'Alleanza delle Cooperative, con l'obiettivo di rafforzare e rilanciare il nostro modello d'impresa. Vale la pena ricordare che la cooperazione, spesso, ha anticipato la stessa volontà del legislatore. Un esempio eloquente è rappresentato dalle cooperative sociali, che non sono nate per effetto di una legge, ma dall'iniziativa spontanea di operatori attivi nei territori, capaci di creare imprese a forte impatto sociale per rispondere alle carenze – e talvolta all'assenza – dello Stato nell'erogazione dei servizi essenziali.

Desidero infine ribadire l'impegno della mia centrale – insieme alle altre – nel promuovere soluzioni concrete alla crisi di natalità delle cooperative. Un impegno che intendiamo portare avanti con competenza, responsabilità e una forte capacità relazionale, elementi indispensabili per costruire alleanze solide con gli altri attori e contribuire in modo attivo e coerente alla tenuta e all'evoluzione del sistema socioeconomico

## INTERVENTO

Monica Pratesi <sup>75</sup>

Vorrei iniziare con una riflessione sul significato stesso della parola “dato”. In italiano, “dato” è un participio passato e, come tale, implica un agente: dato da chi? Nel caso dei dati ufficiali, l’agente è l’Istituto Nazionale di Statistica. È un punto importante, che ci invita a prestare attenzione alla fonte delle informazioni che utilizziamo, distinguendo tra dati che hanno una validazione istituzionale e quelli che ne sono privi. I dati ufficiali non sono semplici numeri: rappresentano la realtà del Paese, sono strumenti di comprensione e di orientamento per le politiche pubbliche. Per questo è fondamentale coltivare un approccio critico alla lettura dei dati ed esercitarsi a valutarli anche in base all’autorevolezza di chi li produce, comprendendo che questo è uno degli snodi decisivi per definire le nuove regole del gioco. Regole che non possono prescindere da un’educazione capace di formare cittadini consapevoli.

È da questa consapevolezza che nasce l’impegno dell’Istat sul tema della povertà educativa, un fenomeno sempre più urgente, che ci interroga nel presente e che riguarda il futuro del Paese. Le evidenze emerse dalle nostre analisi – e da altre fonti ufficiali, come il BES o le rilevazioni INVALSI – mettono in luce segnali preoccupanti. Sul fronte dell’accesso ai servizi educativi per la prima infanzia, si registra un miglioramento: la copertura dei posti negli asili nido ha raggiunto nel 2022 il 28% dei bambini sotto i tre anni, in crescita rispetto al 22,8% del 2014. Tuttavia, siamo ancora lontani dal target europeo del 33%. Accanto agli aspetti strutturali, vi sono però modalità di vivere la scuola che destano allarme. Alla dispersione sco-

<sup>75</sup> Università di Pisa – Direttrice Dipartimento per la produzione statistica Istat

lastica esplicita – che riguarda oltre il 10% dei giovani tra i 18 e i 24 anni che si fermano alla licenza media – si affianca un fenomeno meno visibile, ma altrettanto grave: l'inadeguatezza delle competenze tra chi frequenta regolarmente la scuola. Nell'ultimo anno delle superiori, l'8,4% degli studenti ha competenze molto basse in italiano, matematica e inglese. In altre parole, restano indietro, incapaci di aggiornare le proprie conoscenze con l'avanzare del percorso scolastico. E questi studenti non sono astratti: sono ragazzi e ragazze già nati, già tra noi, in cammino verso l'età adulta, e rappresentano il futuro su cui si sta costruendo il presente.

A questo quadro si aggiunge una dimensione culturale altrettanto problematica. Meno della metà dei bambini e ragazzi tra i 6 e i 19 anni legge libri nel tempo libero, e oltre il 70% non ha mai frequentato una biblioteca nell'ultimo anno. Anche tenendo conto del fatto che nella rilevazione i "libri" comprendono anche letture digitali, si tratta comunque di un dato allarmante, che ci parla di una frattura crescente nei consumi culturali.

A questo si aggiunge una nuova forma di disuguaglianza sempre più rilevante: la povertà digitale. Sebbene l'accesso a smartphone e dispositivi sia ormai ampiamente diffuso, resta aperta la questione della capacità critica di utilizzo. Quanti ragazzi riescono davvero a distinguere tra fonti attendibili e disinformazione, a usare i dispositivi per informarsi, approfondire, sviluppare un pensiero autonomo? Anche questo, rappresenta un aspetto che rientra a pieno titolo nella definizione di povertà educativa.

Infine, c'è un altro dato che ci ha colpiti profondamente: il 13,5% dei minori vive in condizioni di specifica deprivazione materiale e sociale. Significa che più di un ragazzo su dieci sperimenta almeno tre segnali di deprivazione su una lista di diciassette. Di questi, dodici riguardano direttamente il minore, e cinque la famiglia di appartenenza.

Tra i segnali individuali troviamo: l'impossibilità di sostituire abiti consumati con vestiti nuovi, la mancanza di almeno due paia di scarpe in buone condizioni, la difficoltà ad accedere quotidianamente a frutta, verdura, carne, pe-



sce o equivalenti vegetali. E ancora: l'impossibilità di acquistare libri extrascolastici, di possedere giochi da usare all'interno o all'aperto, di partecipare ad attività ricreative a pagamento come corsi di nuoto o attività extrascolastiche. Altri segnali riguardano la sfera affettiva e sociale: non poter festeggiare il compleanno o invitare amici a casa, non partecipare a gite scolastiche o non andare in vacanza almeno una volta all'anno lontano da casa.

Questi elementi rappresentano vere e proprie spie di un progressivo allontanamento dalle comunità educanti, e talvolta configurano vere e proprie forme di segregazione sociale. Numeri come questi, pur nella loro apparente freddezza, devono essere letti con attenzione, contestualizzati e accompagnati da una riflessione qualitativa. Solo così possiamo comprenderne la reale portata e costruire politiche di contrasto e di compensazione efficaci. La povertà educativa non è una condizione che riguarda solo l'individuo: è una questione strutturale, che coinvolge la qualità delle relazioni, l'accesso alle opportunità, il diritto di tutti a partecipare pienamente alla vita culturale, sociale e civile.

Per affrontare la sfida della povertà educativa, nel 2023 è stata istituita la Commissione interistituzionale promossa da ISTAT in collaborazione con Ministeri, INPS, accademici e partner internazionali. Si tratta di un organismo ancora in divenire, che ha però già compiuto importanti passi avanti nella definizione teorica e metodologica del fenomeno.

La Commissione ha scelto consapevolmente di adottare una definizione multidimensionale della povertà educativa, rifiutando l'equiparazione con la più riduttiva "povertà di istruzione" (*educational poverty* come intesa nel dibattito anglosassone). Il termine educazione, nella sua accezione più ampia, richiama infatti l'idea di *ex-ducere*, ovvero la capacità di "portare fuori", di dischiudere potenzialità: la possibilità di apprendere, ma anche di sognare, di sviluppare aspirazioni, di partecipare attivamente alla vita sociale. Educazione significa anche comportamenti, abitudini, atteggiamenti relazionali e sociali, orientati a obiettivi condivisi.

Nel nostro schema concettuale, la povertà educativa si articola in due grandi ambiti: le risorse (intese come il contesto familiare, scolastico e territoriale, sociale e culturale) e gli esiti (che includono competenze sia cognitive che non cognitive). In particolare, la dimensione degli esiti non cognitivi comprende aspetti come l'alfabetizzazione emotiva, le capacità relazionali, la fiducia, le aspirazioni e persino la dimensione poetica e immaginativa. Si tratta di componenti fondamentali ma ancora difficilmente misurabili. Per questo, abbiamo sottolineato che i dati non sono mai "dati" in senso assoluto, ma devono essere progettati concettualmente prima ancora di essere rilevati.

Abbiamo costruito una prima mappatura territoriale basata su 28 indicatori, che ci consente di iniziare a leggere la povertà educativa anche su base subregionale. Le mappe evidenziano situazioni critiche non solo al Sud, come ci si potrebbe attendere, ma anche in alcune aree del Nord. La Sardegna, ad esempio, mostra tassi superiori alla media nazionale per abbandono scolastico e ripetenze. In Piemonte e Liguria, i contesti territoriali risultano meno ricchi in termini di opportunità culturali e sociali.

Per favorire un'analisi più aderente alle dinamiche reali dei territori, abbiamo incrociato i dati con la classificazione europea dei territori secondo il *degree of urbanization*, distinguendo tra città, sobborghi e aree rurali. Questa distinzione ha evidenziato che, mentre la carenza di risorse appare relativamente distribuita in modo più omogeneo, gli esiti educativi variano in maniera più marcata, suggerendo la necessità di interventi mirati e differenziati. È emerso inoltre che non sempre maggiori risorse corrispondono automaticamente a migliori esiti ma serve una lettura più attenta delle relazioni tra i fattori.

Il lavoro della Commissione prosegue su diversi fronti. In primo luogo, vogliamo migliorare la rappresentazione quantitativa delle dimensioni non cognitive, oggi ancora troppo poco esplorate. In secondo luogo, è necessario interrogarsi sull'effettiva utilità della media nazionale (valore 100) come soglia di riferimento: si stanno valutando soglie più significative e livelli territoriali alternativi, come

quelli degli Ambiti Territoriali Sociali (ATS), suggeriti anche dal Ministero del Lavoro. Questi 608 ambiti, sebbene soggetti a modifiche nel tempo, potrebbero rivelarsi più funzionali alla pianificazione degli interventi. Infine, resta fondamentale il tema della diffusione pubblica dei risultati. La povertà educativa non riguarda solo il mondo scolastico: coinvolge famiglie, giovani adulti e intere comunità. Per questo motivo, è necessario che i dati e le evidenze raccolte diventino patrimonio condiviso, base imprescindibile per orientare le politiche educative, sociali e territoriali. Stiamo parlando, oggi, del futuro nel presente: perché ciò che accade nei percorsi educativi attuali influenzerà profondamente la società di domani.

In chiusura, vorrei ribadire che la povertà educativa non può essere affrontata esclusivamente all'interno della scuola. Per comprenderla davvero e contrastarla in modo efficace, è necessario allargare lo sguardo all'educazione non formale e informale, riconoscendo il valore delle agenzie che la praticano quotidianamente.

In questo senso, il terzo settore rappresenta un pilastro fondamentale delle comunità educanti, in quanto spazio di esercizio quotidiano di azioni di tutela, inclusione e promozione delle capacità dei minori, specialmente nei contesti più fragili. Tuttavia, affinché questo ruolo sia pienamente riconosciuto e integrato nelle politiche pubbliche, è indispensabile che il mondo del non profit assuma consapevolmente la responsabilità di agenzia educante, dotandosi di strumenti adeguati per documentare e misurare la propria azione. Non basta sapere che esistono attività diffuse e preziose: servono dati, numeri, evidenze. Chi sono i bambini e gli adolescenti coinvolti? Che tipo di opportunità ricevono? Qual è l'impatto concreto di queste esperienze?

L'ISTAT, attraverso il Censimento permanente delle istituzioni non profit, ha già avviato un percorso in questa direzione, ma è evidente che occorra ampliare lo sguardo, valorizzando anche quelle realtà che oggi sfuggono alle rilevazioni ufficiali. La disuguaglianza non può diventare la normalità. Se questo dovesse accadere, significherebbe che abbiamo già perso la partita.

## INTERVENTO

Francesca Gennai<sup>76</sup>

Vorrei partire da una riflessione sul concetto di comunità educante, a cui mi collego con una certa cautela. Devo ammettere che questa espressione non mi ha mai convinta fino in fondo e l'ho sempre trovata, in qualche modo, un po' "presuntuosa". Presuppone che gli adulti siano automaticamente pronti, capaci e legittimati a educare altri. Ma siamo davvero, noi adulti, "educati" abbastanza per assumerci questo compito? Siamo davvero in grado di assumerci questo ruolo?

Quando si parla di povertà educativa, spesso si pensa solo all'età evolutiva. Ma esiste anche una povertà educativa che riguarda il mondo adulto, quella over 19. I dati ci vedono agli ultimi posti in Europa per livello d'istruzione, lettura dei quotidiani, partecipazione culturale. Forse la comunità educante andrebbe risignificata a partire proprio da chi dovrebbe essere l'educatore.

Detto questo, accetto il gioco e rilancio partendo da un piccolo libro che ho letto di recente: *Fare mondi*<sup>77</sup>. Un titolo che, tra l'altro, è stato anche tema di una passata edizione delle Giornate di Bertinoro. Il libro propone una distinzione interessante tra due categorie di giochi: i giochi finiti e i giochi infiniti. I primi hanno regole fisse e un obiettivo ben definito: una partita di tennis, un esame universitario. Nei giochi infiniti, invece — come la vita, la cultura, la spiritualità — le regole si rigenerano costantemente, perché immerse in un flusso vitale in continuo divenire. Ecco, osservando molte delle cosiddette "comunità educanti", ho spesso l'impressione di trovarmi di fronte a un gioco sì multiplayer, ma profondamente finito. Un gioco

<sup>76</sup> Presidente Consorzio Con.solidà Trento

<sup>77</sup> Ian Cheng, *Fare mondi. Vademecum per emissari*, traduzione di Assunta Martinese, Palermo: Timeo Edizioni, 2024

in cui gli obiettivi si sono fatti stanchi, burocratici, ripetitivi: vincere un bando, ottenere un finanziamento. Non c'è una vera tensione trasformativa. E se, dopo anni in cui parliamo di comunità educanti, i risultati continuano a essere modesti, forse dobbiamo chiederci se questa è la direzione giusta. I partecipanti sono stanchi, affaticati nel sostenere ingaggi e rilanciare su risultati che stentano ad arrivare: una comunità stanca, disincantata, rischia di portare avanti un'utopia noiosa, svuotata di una reale capacità di cambiamento.

Il libro suggerisce che per trasformare un gioco finito in uno infinito occorre agire su due dimensioni: l'autonomia e la vitalità. L'autonomia implica una visione ampia dell'educazione, che va oltre la scuola e l'istruzione formale e abbraccia lo sport, la cultura, le relazioni, la quotidianità. Una strada ardua da percorrere dato che ancora oggi non sappiamo definire con chiarezza che cos'è l'educazione, facciamo fatica a metterla a fuoco, a dargli valore e quindi a investirci. Non a caso oggi abbiamo un Ministero dell'Istruzione e del Merito, ma non dell'Educazione. E se l'educazione resta invisibile, continuerà a essere considerata un costo, e non un investimento. E senza risorse dedicate, è difficile parlare seriamente di trasformazione.

Sul piano della vitalità, desiderare è possibile solo se si percepisce di avere un margine reale di azione, un potere di iniziativa, un'*agency*. Ma oggi anche le nostre cooperative educative appaiono affaticate. Un sistema scandito da rilanci brevi, scadenze frammentate e incertezze croniche ha progressivamente logorato le energie. Gli educatori sono spesso preoccupati per il proprio futuro, per la sostenibilità del proprio progetto di vita. E se una persona è assorbita dall'ansia per sé stessa, come può trovare la forza di pensare al cambiamento collettivo? Come ci ricorda Maslow, il desiderio — inteso come apertura verso il futuro — può nascere solo se i bisogni fondamentali sono soddisfatti. E questo è un nodo essenziale, che troppo spesso viene rimosso nel discorso pubblico sull'educazione. Come cooperazione sociale, dovremmo allora impegnarci per restituire dignità e reputazione al lavoro educativo. Altrimenti conti-

nueremo a muoverci all'interno di giochi finiti, inseguendo bandi e finanziamenti, senza la possibilità reale di essere generativi e di incidere profondamente sui contesti.

Per concludere vorrei portare tre spunti, a partire dal ruolo peculiare dell'economia sociale nel campo educativo:

### **1. Ripensare la didattica in chiave pedagogica**

Ripensare la didattica oggi significa innanzitutto ripartire dalla pedagogia, restituendo centralità alla relazione educativa. In questa prospettiva, ritengo fondamentale che educatori e pedagogisti entrino stabilmente all'interno delle scuole. Ricordo, in proposito, quando nel 2020 il Ministro annunciò il piano delle "scuole aperte": le scuole dovrebbero essere, per definizione, spazi pubblici aperti, non riserve chiuse che rischiano di trasformarsi in ghetti.

### **2. Tracciare lo sviluppo educativo delle persone**

Viviamo in un Paese in cui esistono sistemi di monitoraggio per quasi ogni aspetto della vita: ad esempio, la tessera sanitaria registra cure, esami, patologie. Tuttavia, non esiste alcuno strumento che tenga traccia del nostro sviluppo educativo, del nostro progetto di vita. Perché, allora, non mettere in campo strumenti capaci di tener traccia dei nostri percorsi di apprendimento? Delle nostre traiettorie di crescita, una sorta di "passaporto culturale. Oggi, l'unico tracciamento effettivo resta quello della pagella

### **3. Investire negli spazi terzi**

Negli spazi intermedi tra scuola, famiglia e territorio — i cosiddetti *spazi terzi* — la cooperazione sociale e il volontariato sono già oggi fortemente presenti, spesso in prima linea. Ma non possiamo pensare che questi presidi siano sostenuti esclusivamente dal "buon cuore" del terzo settore. La bellezza, così come l'educazione, hanno bisogno di investimenti strutturali, di continuità. Desiderare è possibile solo se si ha qualcosa a cui aspirare. E per questo servono riconoscimento, protagonismo e risorse adeguate. L'educazione non può più essere uno slogan evocato di tanto in tanto: deve diventare un capitolo di investimento stabile, convinto e prioritario all'interno delle politiche pubbliche.

## INTERVENTO

Anna Granata<sup>78</sup>

Non avere accesso a due paia di scarpe, a un'alimentazione adeguata, a un cambio d'abiti. Sono dinamiche dolorose ma lo sono ancora di più se questi vissuti attraversano i primi mille giorni di vita di un bambino o di una bambina, entro quel periodo cruciale per lo sviluppo neurologico e di personalità di ogni individuo. In Italia, ci dicono gli ultimi dati resi noti dall'Istat, più sei piccolo più sei povero.

Ma non si tratta soltanto di una povertà economica. Accanto a questa privazione materiale primaria, esistono altre forme di disuguaglianza che si manifestano lungo il tempo della crescita: l'impossibilità di frequentare una piscina, di praticare sport, di partecipare a laboratori teatrali o musicali, di accedere a corsi di educazione motoria, a gite scolastiche o a progetti educativi che nella nostra società sono irrimediabilmente a pagamento e accessibili solo a chi è già fornito in partenza di mezzi economici.

È necessario tuttavia distinguere tra questi due livelli di esclusione. Il primo riguarda bisogni essenziali – come il vestiario, il cibo, lo spazio domestico – e mette a rischio la dignità stessa della persona. Il secondo, invece, si colloca su un piano diverso, ma altrettanto rilevante e a tratti più subdolo da rilevare: riguarda il diritto a una crescita piena, arricchita da esperienze formative, relazionali e culturali, capaci di sviluppare potenzialità e talenti, a confronto con immaginari molteplici che vanno oltre la condizione di partenza. Pensiamo, ad esempio, a quanto siano importanti, nel lungo tempo della scuola primaria, i corsi pomeridiani, le attività espressive, le uscite didattiche, l'educazione al movimento e al bello che propon-

<sup>78</sup> Università di Milano-Bicocca

gono un'alternativa al contesto di partenza.

Nascere poveri non è una scelta. Non avere vestiti adeguati o vivere in ambienti domestici troppo piccoli per potersi muovere e giocare liberamente non è una scelta. Ma altrettanto inaccettabile è che, nel contesto della nostra scuola pubblica – fondata sull'articolo 34 della Costituzione, che sancisce il diritto all'istruzione per tutti, nessuno escluso – l'accesso a un'offerta formativa di qualità diventi progressivamente un privilegio di pochi. La privatizzazione silenziosa delle proposte educative, sempre più presenti nelle scuole ma subordinate alla possibilità di versare un contributo, sta erodendo uno dei fondamenti del nostro patto democratico. È una dinamica che, purtroppo, non riguarda solo il sistema scolastico, ma investe anche la sanità e gli altri servizi essenziali. Non possiamo più considerarla normale.

Guardiamo al contesto scolastico. Accanto alle disuguaglianze sociali ed economiche strutturali – quelle che dipendono dalla famiglia e dal quartiere in cui si nasce – emergono forme più sottili ma altrettanto pervasive: si tratta di quei meccanismi definiti da Ferrer-Esteban come “fattori non tradizionali di disuguaglianza”, generati dagli stessi sistemi scolastici. Si tratta di meccanismi che producono divari all'interno delle scuole pubbliche, dove si moltiplicano le differenze tra chi può accedere a un'offerta formativa arricchita e chi ne è escluso. Pensiamo, ad esempio, a un bambino povero che nasce in Francia: pur in condizioni di disagio economico, può comunque accedere gratuitamente a strutture sportive, a palestre e a spazi pubblici attrezzati. In Italia, in molti contesti urbani, tali opportunità semplicemente non esistono, oppure richiedono risorse economiche non disponibili per molte famiglie. In queste condizioni, il sistema scolastico finisce per amplificare le disuguaglianze, anziché ridurle. All'interno della scuola pubblica, la presenza di classi di serie A e di serie B non dipende solo dalla segregazione territoriale, ma anche dalla possibilità – o meno – di accedere a proposte educative differenziate, sempre più frequentemente a pagamento.



Anche il fenomeno noto come *white flight*, mutuato dal contesto statunitense, merita un'analisi più complessa. Oggi, in Italia, non sono solo le famiglie più abbienti o autoctone a spostarsi verso scuole ritenute migliori, ma anche famiglie straniere, spesso alla ricerca di un'offerta educativa di qualità. Questo dato ci interroga profondamente, poiché segnala un'inadeguatezza sistemica che rischia di compromettere il valore stesso dell'inclusione scolastica.

Per affrontare questa deriva, occorre mettere in campo non solo strategie compensative, ma una vera e propria creatività educativa all'interno e all'esterno delle scuole. Dobbiamo prendere coscienza che il sistema scolastico – e con esso la società – si sta sgretolando sotto il peso delle disuguaglianze.

Dal punto di vista educativo, uno dei motivi di allarme più forti è rischio che i ragazzi interiorizzino l'idea che le disuguaglianze sono qualcosa di normale e di accettabile. Durante un recente corso di formazione presso l'Università di Milano-Bicocca, rivolto a circa duecento docenti della scuola secondaria di primo grado – insegnanti precari, di età compresa tra i quaranta e i cinquant'anni, non ancora stabilizzati nel sistema scolastico ma animati da un forte senso di impegno – sono emersi racconti che testimoniano quanto le disuguaglianze siano ormai interiorizzate dagli studenti come parte dell'ordine naturale delle cose. Un docente, impegnato in un progetto di educazione finanziaria, ha riferito che alcune sue alunne ritenevano “normale” che le donne percepiscano stipendi inferiori rispetto agli uomini. Un altro insegnante, lavorando con una classe composta per metà da alunni nati in Italia ma privi di cittadinanza italiana, ha riportato che quegli stessi studenti, figli di genitori stranieri, consideravano “normale” non avervi diritto.

Si tratta di segnali allarmanti, non ancora sistematizzati in dati, ma che devono spingerci a una riflessione pedagogica profonda. L'idea che le disuguaglianze – di genere, di origine, di condizione – siano ineluttabili, innate o legittime, rappresenta una delle derive più gravi del no-

stro sistema formativo. È proprio su questo piano che si gioca la prima e più urgente opera educativa: decostruire l'idea di normalità associata alla disuguaglianza e restituire alla scuola la sua funzione trasformativa. Non possiamo accettare che gli studenti apprendano – talvolta in modo implicito, talvolta esplicito – che i propri sogni siano irraggiungibili, che l'ascensore sociale sia bloccato, che il merito sia appannaggio esclusivo di chi parte da condizioni di vantaggio.

Fortunatamente, alcune scuole stanno sperimentando vie innovative per contrastare le disuguaglianze. Ne ho in mente una in particolare, che ha ripensato l'orario scolastico togliendo pochi minuti da ogni ora di lezione per concentrare nel pomeriggio momenti di studio individuale assistito. È un'azione semplice, ma di grande impatto: permette a chi non ha uno spazio adeguato a casa – una scrivania, una stanza silenziosa – di studiare in un ambiente protetto e supportivo.

Concludo sottolineando, in accordo con chi mi ha preceduto, che la scuola da sola non può farcela. È necessario ripensare e moltiplicare gli spazi “terzi” all'interno dei nostri quartieri e delle nostre città: luoghi non pensati in funzione della sola compensazione o del recupero didattico – che dovrebbe avvenire già nell'orario scolastico – ma contesti generativi, capaci di coltivare capacità, talenti e, soprattutto, di restituire ai bambini e ai ragazzi la dimensione del bello. Non si tratta semplicemente di “dopo-scuola”, ma di ambienti in cui si riscopre il piacere di imparare, di stare insieme, di essere riconosciuti.

Un esempio efficace di questi spazi è rappresentato dai “Punti Luce” di Save the Children, attivi in territori complessi come il Rione Sanità di Napoli, le Vallette di Torino o il Giambellino di Milano. Sono luoghi gratuiti e accessibili a tutti, pensati per rigenerare non solo le competenze, ma l'immaginario stesso dei più giovani. Luoghi in cui è possibile ritrovare sé stessi e immaginare un futuro diverso, restituendo senso, dignità e possibilità a chi vive in condizioni di svantaggio.

Infine, è urgente aprire i confini della scuola, riconoscen-

do che non tutto ciò che è fondamentale per la crescita può essere appreso all'interno delle mura, talvolta anguste, di un'aula scolastica. L'esperienza educativa non può più coincidere con il modello tradizionale del docente solo di fronte a una classe, oggi sempre più eterogenea per condizioni culturali, linguistiche, cognitive e sociali. Quel modello, pur avendo avuto una sua efficacia storica, si mostra oggi inadeguato a rispondere alla complessità delle storie che attraversano le nostre scuole. Le classi, organizzate rigidamente per età, non riescono più a contenere la ricchezza e la varietà dei bisogni formativi. È difficile, per un insegnante solo, garantire un'esperienza positiva a tutti gli alunni.

Il terzo settore può contribuire in modo significativo a ripensare questi spazi educativi, generando contesti in cui anche gli insegnanti possano apprendere insieme ai propri studenti, soprattutto su tematiche per le quali non hanno ricevuto una formazione specifica. Sono ambienti che vanno riconosciuti, sostenuti e finanziati. Penso, ad esempio, al Rondò dei Talenti di Cuneo: una sperimentazione intelligente nata in una piccola città, dove docenti e alunni esplorano insieme saperi inediti – come la robotica applicata all'archeologia – in un contesto stimolante e non competitivo. È in luoghi come questi che si riscopre il piacere dell'apprendere, che si rinnovano le relazioni educative, che si sperimentano forme nuove di co-protagonismo.

Ma c'è un altro nodo cruciale: il tema del gratuito. Nelle nostre città sta scomparendo la possibilità di accedere a spazi e attività senza un costo. A Milano, dove vivo, la gratuità è ormai una dimensione sconosciuta ai più piccoli e ai ragazzi. Come possiamo educare alla partecipazione – parola ricorrente nei nostri dibattiti – se questa possibilità non esiste più né come diritto, né come esperienza concreta? Come possiamo chiedere ai giovani di agire da cittadini se non sono posti nelle condizioni di farlo, né come destinatari né come protagonisti?

Dobbiamo dunque riportare al centro della nostra azione educativa il benessere degli alunni, la cura delle rela-

zioni, il valore trasformativo dell'educazione. Non si tratta solo di raggiungere risultati scolastici, ma di costruire comunità educanti capaci di generare equità, senso e possibilità. È necessaria una riforma profonda, non solo normativa ma culturale e relazionale. Una rivoluzione da fare insieme.

## INTERVENTO

Patrizio Bianchi<sup>79</sup>

Vorrei partire da un dato strutturale che ci riguarda da vicino. I numeri forniti dall'ISTAT evidenziano una contraddizione di fondo: l'obbligo scolastico è stato giustamente esteso fino ai sedici anni, ma il primo titolo di studio si ottiene a quattordici, mentre il diploma di scuola superiore arriva a diciotto. È proprio in quel segmento intermedio, tra i quattordici e i sedici anni, che si concentra una parte significativa della dispersione scolastica. Si tratta di un passaggio fragile e troppo spesso trascurato, ma che rappresenta uno snodo cruciale per la tenuta complessiva del sistema formativo.

Tuttavia, questa fragilità ha radici profonde. Nel 1962, con una scelta giusta e coraggiosa, si è superata la doppia via della scuola media e dell'avviamento professionale, introducendo la scuola media unica. Da allora, però, non si è mai intervenuti con la stessa determinazione su ciò che avviene dopo. La riforma del 2010 ha ulteriormente aggravato la situazione, eliminando figure professionali di riferimento – come il geometra, il ragioniere, il perito – spostandole a un livello superiore e rendendole meno accessibili proprio agli studenti più fragili.

In Emilia-Romagna abbiamo contrastato la dispersione scolastica investendo sulla scuola e sulla formazione professionale, una risorsa strategica di competenza regionale, che però non è valorizzata in modo omogeneo in tutto il Paese. Da Ministro, ho riscontrato grandi difficoltà nel promuovere investimenti sistemici e duraturi in questo ambito, soprattutto nelle Regioni del Centro-Sud. Eppure, la formazione professionale può rappresentare una

<sup>79</sup> Università di Ferrara e titolare della Cattedra Unesco “Educazione, Crescita ed Uguaglianza”

risposta efficace, a condizione che non sia affidata a una ristretta cerchia di enti ma che si favorisca un dialogo continuo e strutturato tra tutti gli attori coinvolti. Serve un progetto educativo complessivo, in grado di sostenere la scuola pubblica e di non lasciarla isolata nel fronteggiare le disuguaglianze educative.

Durante il mio mandato, nel periodo successivo alla pandemia, abbiamo investito in modo significativo nell'istruzione tecnica, consentendo anche agli istituti statali di offrire percorsi biennali di formazione professionale, in particolare nelle Regioni prive di presidi strutturati. Riformare la scuola, oggi, non è più un'opzione rinviabile. È necessario rafforzare in modo serio la formazione professionale, riconoscendola come parte integrante del sistema educativo nazionale e dello sviluppo del Paese. Una scuola capace di connettere le generazioni, perché siamo entrati in una fase storica in cui tutti – giovani e adulti – devono tornare a formarsi.

Occorre quindi ripensare i percorsi scolastici, rendendoli realmente accessibili e coerenti con i bisogni concreti delle persone. Attorno a questa sfida si deve ricostruire quella comunità educativa da intendersi non come un'entità astratta, ma come un insieme concreto di soggetti e istituzioni che operano nei territori. Ciò implica riconoscere uno spazio effettivo alle autonomie locali, senza generare frammentazioni né derive localistiche. È necessaria una logica di corresponsabilità: lavorare insieme, co-progettare, condividere valori, obiettivi e visioni comuni.

Sul tema dei valori desidero essere chiaro. Abbiamo una Costituzione splendida, che va preservata da ogni tentativo di manomissione. L'articolo 2 afferma un principio straordinario: "La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo". Non li concede, ma li riconosce: significa che quei diritti esistono prima ancora dello Stato. E aggiunge che la Repubblica "richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale". Non sono principi accessori, ma fondanti che parlano di uguaglianza nei diritti e nei doveri, un'uguaglianza che non può essere data per scontata. Al

contrario, oggi nel mondo assistiamo a una crescente polarizzazione e a profonde disuguaglianze, che mettono in discussione questi valori.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una crescita economica globale, accompagnata però da un'esplosione delle disuguaglianze. In Cina, ad esempio, l'indice di disuguaglianza è raddoppiato dal 2008. Negli Stati Uniti, il 50% più povero della popolazione detiene meno dell'1% della ricchezza nazionale. E tutto questo alimenta populismi e instabilità. Esiste un nesso diretto tra uguaglianza, diritti e democrazia. E la democrazia si alimenta attraverso la partecipazione. In questo senso, l'educazione è fondamentale in quanto rappresenta lo strumento che consente di partecipare, di comprendere, di decidere.

Le politiche educative non sono un costo ma un investimento strategico. Se l'Europa vuole restare il continente meno diseguale al mondo, deve continuare a investire in educazione, perché essa è la base della sua identità democratica e dello sviluppo sostenibile. Tutti gli elementi sono interconnessi: educazione, uguaglianza, democrazia. Quella dell'educazione è, oggi, una sfida di portata globale. Lo hanno riconosciuto anche le principali istituzioni internazionali, promuovendo negli ultimi anni momenti di riflessione di grande rilievo. Nel 2022, l'Assemblea delle Nazioni Unite ha ospitato il forum *Transforming education to transform the world*, che ha riaffermato con forza la centralità dell'educazione per affrontare le grandi transizioni contemporanee.

Sempre nel 2022, anche l'UNESCO ha pubblicato un documento di riferimento sull'educazione come leva per la costruzione della pace, la promozione dei diritti umani e lo sviluppo sostenibile. Un'educazione, dunque, capace di generare vera crescita civile, di creare legami e cittadinanza attiva.

Vorrei chiudere con una riflessione. La scuola non è mai stata, di per sé, il luogo dell'uguaglianza. Storicamente, è stata uno degli strumenti attraverso cui si riproducevano le disuguaglianze: i ricchi andavano avanti, i poveri restavano indietro. E spesso si insegnava anche che questo fos-

se “normale”. Oggi, la scuola pubblica, gratuita e aperta a tutti è una conquista costituzionale, parte integrante della nostra democrazia. Dinamiche silenziose di esclusione rappresentano un rischio concreto. Per evitarlo, dobbiamo offrire una didattica flessibile, capace di rispondere ai bisogni di una popolazione in continua trasformazione.

Occorre consolidare l'intero percorso educativo fino ai sedici anni, evitando vuoti tra i quattordici e i sedici, e coinvolgere tutti gli attori: scuole, famiglie, terzo settore, istituzioni locali. Ma servono piani strutturali e di lungo periodo e non interventi spot.

Infine, bisogna parlarsi di più. Oggi disponiamo di banche dati internazionali, come quelle dell'UNESCO, che ci indicano quali competenze cercano le imprese. Eppure, registriamo uno scollamento crescente tra la formazione universitaria – spesso iper-specializzata – e le esigenze reali del mondo del lavoro. Abbiamo bisogno di transdisciplinarietà: di sapere ascoltare le parole degli altri, di comprendere le loro ragioni. Questo vale anche per la politica. Serve una vita politica diversa, fondata sui valori comuni del vivere insieme, non su divisioni sempre nuove.

Alla scuola stiamo affidando problemi che sono della società intera. Possiamo chiederle di educare alla cittadinanza solo se riconosciamo che è una componente fondante della nostra democrazia, non un costo da contenere. Occorrono più investimenti, ma soprattutto investimenti stabili e di lungo periodo. Lo affermo con convinzione, alla luce di tutte le responsabilità che ho avuto l'onore di assumere. Muoviamoci insieme, parliamo di più, costruiamo strumenti chiari per lavorare meglio. Una scuola aperta a tutti è la misura della nostra democrazia. E oggi abbiamo bisogno di più democrazia, non di meno.



IL FUTURO DELLE ISTITUZIONI  
E LE ISTITUZIONI DEL FUTURO



## INTERVENTO

Roberto Poli<sup>80</sup>

È possibile lavorare professionalmente con il futuro e, in quanto studioso di futures studies, sento come primo compito quello di portare l'attenzione anche su aspetti scomodi ma necessari. Per cercare di comprendere la complessità del nostro tempo è utile partire dal concetto di grande transizione. Le categorie del Novecento sono ormai superate, ma non è ancora chiara la direzione verso cui stiamo andando. Siamo immersi in una nebbia che rende difficile orientarsi e abbiamo bisogno di strumenti per diradarla, per individuare le linee di tendenza fondamentali e, soprattutto, per decidere consapevolmente dove vogliamo dirigere i nostri sforzi. Non è sufficiente restare in balia degli eventi o essere ottimi navigatori se manca una meta. In questo senso, il nostro Paese risulta prigioniero della "gabbia del presente": da decenni è incapace di delineare strategie e compiere scelte direzionali. A ciò si aggiunge una sistemica difficoltà nel realizzare riforme, nonostante le reiterate richieste provenienti dall'Unione Europea. Le cause sono molteplici, ma una in particolare merita attenzione: quasi tutte le categorie economiche godono di posizioni di rendita e si oppongono al cambiamento quando questo tocca i propri interessi. Si è creato un blocco trasversale fra categorie che, pur riconoscendo la necessità di riforme, le chiedono solo per gli altri. Questa alleanza rende possibile che categorie relativamente piccole, come i tassisti, riescano a esercitare un'influenza sproporzionata, ostacolando modifiche richieste da ampie fasce della popolazione. Tale resistenza si regge su una solidarietà implicita fra corporazioni, nel-

<sup>80</sup> Università di Trento - Titolare della Cattedra UNESCO per i Sistemi Anticipanti

la convinzione che l'avvio di un processo riformatore in un ambito possa poi estendersi anche ad altri settori. Finché non si spezza questo meccanismo di mutuo appoggio, sarà impossibile ottenere un reale cambiamento. Un secondo fattore critico è la debolezza strutturale dell'esecutivo italiano, il più fragile fra quelli delle democrazie occidentali. Storicamente, le decisioni venivano prese in sedi esterne al governo, come le segreterie di alcuni partiti, e l'esecutivo era ridotto a esecutore di volontà altrui. La fine di quei partiti ha lasciato un vuoto che non è più stato colmato, mantenendo un governo privo della forza necessaria per guidare trasformazioni di grande respiro. Tornando al tema della grande transizione, occorre prendere atto che gli Accordi di Parigi sono falliti: il limite di 1,5 gradi di aumento della temperatura globale è già stato superato. Questo significa dover affrontare un cambiamento climatico irreversibile, con effetti che dureranno secoli. Un esempio sottovalutato è la futura coltivabilità della Siberia, che avrà implicazioni geopolitiche significative. Il capitalismo, poi, si dimostra insostenibile anche dal punto di vista demografico: ovunque si afferma, le nascite diminuiscono drasticamente. Una volta esauriti i bacini demografici più vicini, si è costretti a ricorrere a quelli più lontani, non sono geograficamente ma anche culturalmente. Questo genera tensioni e maggiori difficoltà di integrazione. Lo Stato italiano ha progressivamente perso capacità di intervento, come dimostra la crisi delle Province e la prospettiva che anche le Regioni subiscano un ridimensionamento è quanto mai prossima. In questo contesto, chi opera nel Terzo settore deve prepararsi a gestire gli effetti di una importante crisi istituzionale. Parallelamente, la classe media è in ritirata, con conseguente diffusione di atteggiamenti conservatori. A questo proposito è importante evitare una visione esclusivamente eurocentrica: su scala globale, miliardi di persone sono uscite dalla povertà estrema e non si registrano carestie da decenni. Siamo davvero in una fase di profonda trasformazione, nella quale tutto ciò che ritenevamo stabile è messo in discussione. Anche la competizione fra Stati

Uniti e Cina, spesso letta come una nuova guerra fredda, è in realtà un conflitto inedito, poiché coinvolge due economie strettamente interconnesse, e non due blocchi economicamente separati. Serve dunque una nuova comprensione delle dinamiche in atto. Cosa possiamo fare, allora, per affrontare questa situazione? Il primo passo è elaborare una visione condivisa del Paese: per funzionare dovrà essere un orizzonte comune capace di superare le appartenenze politiche. La Costituzione è certamente un riferimento imprescindibile, ma da sola non può bastare a orientare le politiche future. Occorrono idee nuove, capaci di guidare le scelte dei prossimi decenni. Serve inoltre istituire luoghi deputati alla costruzione strategica. Un tempo, questa funzione era svolta da sedi informali, come le direzioni dei partiti, ma sarebbe opportuno che essa sia assunta da contesti istituzionali. In questa prospettiva, tre proposte appaiono rilevanti: il CNEL, se adeguatamente riformato e guidato, potrebbe diventare uno spazio di elaborazione strategica, dal punto di vista delle categorie economiche; il CASD, Centro Alti Studi Difesa, potrebbe contribuire con le sue competenze al disegno di una visione di lungo periodo; infine, il Presidente della Repubblica potrebbe guidare una Commissione nazionale incaricata di riflettere sulle traiettorie future, al di fuori della contingenza dell'azione di governo. A ciò si devono aggiungere strutture operative di previsione strategica all'interno dei Ministeri, della Presidenza del Consiglio, degli enti previdenziali e delle amministrazioni territoriali, in linea con quanto raccomandato da tempo dalla Commissione Europea. L'Italia è uno dei pochi Paesi a non avere ancora attivato queste unità, fondamentali per supportare i decisori nello sviluppo di politiche di medio-lungo periodo. Infine, occorre promuovere la cosiddetta "futures literacy", o alfabetizzazione ai futuri, secondo la proposta UNESCO. Come l'alfabetizzazione tradizionale non implica diventare scrittori professionisti ma permette alle persone di orientarsi e difendere la propria dignità, così l'alfabetizzazione ai futuri non consiste nell'apprendere tecniche complesse, ma nello svilup-

pare una consapevolezza dei cambiamenti in maturazione. Nei prossimi decenni le istituzioni saranno costrette a prendere decisioni cruciali. Queste possono essere imposte dall'alto o almeno parzialmente condivise. Se pensiamo che la cittadinanza attiva sia una buona idea, è essenziale che ciascuno sviluppi una competenza di base in materia di futuri possibili.

## INTERVENTO<sup>81</sup>

Carola Carazzone<sup>82</sup>

Osservo il Terzo settore da una posizione privilegiata, quella di una rete nazionale di fondazioni che consente uno sguardo ampio e articolato, e ciò che vedo è un potenziale straordinario. Il Terzo settore possiede una capacità di immaginazione sociale e di “foresight anticipation” che gli consente di concepire soluzioni dove Stato e mercato hanno spesso fallito, anche per decenni o secoli. Non si tratta soltanto di rispondere ai bisogni o di intervenire in emergenza distribuendo servizi, ma di contribuire in modo strutturale al cambiamento sociale. Tuttavia, questa “moral ambition”, questa tensione etica che caratterizza l’azione del Terzo settore, si scontra con regole del gioco obsolete, costruite in un’altra epoca e oggi inadeguate. I processi di finanziamento e regolazione si basano su logiche frammentate, orientate a piccoli output e risultati immediati, che ostacolano visioni di medio-lungo periodo, impedendo lo sviluppo di processi abilitanti e sostenibili. Questa impostazione, unita al persistere di barriere ideologiche e narrazioni superate, ha prodotto un ciclo vizioso, quello che da anni viene definito come “starvation cycle”, caratterizzato da progettualità brevi e risorse insufficienti. Vi è oggi una confusione profonda tra mezzi e fini: la logica dei bandi e dei progetti lineari ha portato, nel tempo, allo strangolamento della capacità trasformativa delle organizzazioni, che non riescono più a investire in persone, reti e strutture. Anche l’approccio all’impact risk racconta di una deriva verso una mera compliance, perdendo la sua funzione originaria di apprendimento trasformativo. In questo scenario, le fondazioni e gli enti

<sup>81</sup> Testo non rivisto dal relatore

<sup>82</sup> Segretario Generale Assifero

filantropici possono svolgere un ruolo pionieristico, assumendosi rischi che altri soggetti – in particolare pubblici – non possono affrontare. Il capitale filantropico può abilitare processi di cambiamento grazie a flessibilità, partecipazione e ascolto profondo, secondo la visione dei quattro livelli di Otto Scharmer. Si tratta di scegliere consapevolmente di innovare le modalità di finanziamento e supporto: non è una questione tecnica, ma eminentemente politica. Una regolazione eccessivamente prescrittiva e controllante, fondata su logiche performative di breve periodo, rischia di impoverire il potenziale trasformativo del Terzo settore. È utile ricordare che strumenti come il “logical framework” e il Project Cycle Management nacquero negli anni Ottanta come risposta alle criticità nella distribuzione dei fondi pubblici, ma nel tempo si sono irrigiditi, diventando gabbie procedurali. Anche le business school portano una responsabilità significativa per aver trasferito in modo meccanico le logiche del profit nel non profit, trascurandone la natura relazionale e collaborativa. Il Terzo settore, infatti, orienta la propria accountability verso i beneficiari, non verso gli shareholder, e considera la collaborazione – non la competizione – come principio guida. Anche il concetto di crescita è stato mal interpretato: nel Terzo settore non si tratta solo di “scale up”, ma di “scale deep” e “scale out”, cioè di modificare mentalità e condividere pratiche attraverso l’open source, generando impatto collettivo e spesso indiretto, difficilmente misurabile con gli strumenti convenzionali. La misurazione, infatti, si concentra su ciò che è visibile, mentre l’impatto profondo agisce sotto la superficie. È quindi necessario un ripensamento delle metriche e degli approcci valutativi. In questo contesto, anche il sistema formativo e i consulenti devono assumersi la responsabilità di proporre modelli più coerenti con la complessità del cambiamento sociale. I progetti possono certamente avere un valore quando servono a sperimentare nuove partnership o nuovi ambiti di intervento, ma diventano dannosi se rappresentano l’unico paradigma operativo.



## INTERVENTO<sup>83</sup>

Maria Vittoria Dalla Rosa Prati <sup>84</sup>

L'intervento intende offrire una prospettiva generazionale sulle istituzioni, partendo dall'esperienza maturata all'interno del gruppo di lavoro delle organizzazioni giovanili dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), di cui sono co-coordinatrice. Il gruppo raccoglie realtà eterogenee, tra cui anche il Consiglio Nazionale dei Giovani, e lavora per aggregare e dare voce a una visione condivisa delle nuove generazioni. Il rapporto tra giovani e istituzioni è spesso segnato da una percezione di rigidità, distanza e scarsa apertura. Questa sensazione di esclusione, di difficoltà nel partecipare realmente ai processi decisionali, alimenta un senso di frustrazione che finisce per depotenziare la capacità trasformativa della società e ostacola la costruzione di un futuro più inclusivo. L'aspirazione delle nuove generazioni non è quella di sostituire chi ha più esperienza, ma di collaborare, di essere parte attiva nel processo di rinnovamento istituzionale. In un contesto caratterizzato da crisi multiple e da una crescente complessità, la flessibilità diventa una competenza cruciale. I giovani, nati e cresciuti all'interno di queste dinamiche di cambiamento, possono contribuire a rendere le istituzioni più snelle e capaci di adattarsi. Si tratta di valorizzare le competenze acquisite in percorsi formativi più recenti, costruiti in dialogo con le sfide contemporanee, e di attivare un dialogo generativo con le competenze più consolidate. In questo scenario, uno degli strumenti su cui si sta lavorando è il tavolo "Ecosistema Futuro", promosso da ASviS con la partecipazione anche di esponenti del mondo accademico, come il professor Poli. L'obiettivo è co-

<sup>83</sup> Testo non rivisto dal relatore

<sup>84</sup> Coordinatrice Gdl ASviS delle organizzazioni giovanili

struire una programmazione a medio-lungo termine che consenta di superare la logica emergenziale e di adottare strategie più flessibili e articolate. Una visione proiettata nel futuro permette infatti di ipotizzare scenari alternativi e di definire percorsi differenziati per il raggiungimento degli obiettivi, riducendo il rischio di adottare soluzioni affrettate e inefficaci. A questo si collega l'introduzione in Costituzione del principio di tutela delle nuove generazioni e dell'intergenerazionalità, che però richiede ora di essere effettivamente implementato. È necessario strutturare strumenti di valutazione delle politiche pubbliche che tengano conto dell'impatto generazionale, non solo a livello governativo ma in ogni ambito istituzionale. Servirebbe, in questa prospettiva, un organo tecnico-scientifico che, attraverso l'uso sistematico dei dati, possa monitorare gli effetti a lungo termine delle scelte politiche, contribuendo a evitare che siano le future generazioni a pagarne le conseguenze. Questo approccio è particolarmente rilevante rispetto alla crisi climatica, che non pone tanto il rischio dell'estinzione del pianeta, quanto quello della progressiva erosione delle condizioni che rendono sostenibile la vita umana. Parallelamente, è importante segnalare il lavoro del Consiglio Nazionale dei Giovani, che annualmente elabora un Piano Nazionale Giovani, documento articolato in ambiti chiave come lavoro, famiglia, educazione, partecipazione democratica, e che costituisce un riferimento rilevante per chiunque voglia comprendere le priorità espresse dalla componente giovanile. Altro elemento centrale è la formazione continua: di fronte all'evoluzione rapida delle competenze richieste e alla velocità delle trasformazioni globali, è necessario sostenere percorsi permanenti di aggiornamento e apprendimento. Le nuove generazioni, pur essendo più recentemente formate, devono mantenere un impegno costante nello sviluppo delle competenze necessarie ad affrontare le sfide presenti e future. Tutto ciò presuppone un patto intergenerazionale rinnovato, fondato sulla collaborazione e su un dialogo autentico. Dialogo che deve essere reale, strutturato, e non meramente formale: i giovani devono sen-

tirsi accolti e messi nelle condizioni di contribuire. Oggi questo non avviene con sistematicità. Le esperienze di partecipazione sono troppo spesso ostacolate da resistenze organizzative, da una cultura amministrativa rigida e da un impianto normativo che fatica ad accogliere l'innovazione. Serve dunque un cambio di paradigma: non una rivoluzione improvvisa, ma una trasformazione graduale guidata da una strategia di lungo periodo che consenta di definire obiettivi di breve termine coerenti e realizzabili. In questo modo, l'innovazione può diventare un processo diffuso, capace di innescare cambiamenti reali e sostenibili nei sistemi sociali, economici e ambientali. La fiducia nell'innovazione, se diffusa e strutturale, può aumentare l'efficienza dei processi, liberare risorse, restituire spazio alla pianificazione e creare le condizioni per una reale progettazione del futuro. Questo richiede però coraggio, visione e volontà politica. Ma soprattutto richiede che si dia pieno riconoscimento al ruolo dei giovani non solo come destinatari delle politiche, ma come co-protagonisti nel disegno di un futuro comune. È questa la sfida più grande: costruire istituzioni inclusive e lungimiranti che sappiano imparare dai giovani, non solo parlare di loro.

## INTERVENTO

Simone Gamberini<sup>85</sup>

Le Giornate di Bertinoro rappresentano un luogo di confronto non omologato, capace di accogliere riflessioni profonde e provocazioni necessarie, dove si rende possibile interrogarsi non solo sulle trasformazioni in atto, ma anche sul ruolo dei soggetti nell'indirizzarle. Accogliendo l'invito del professor Poli, appare urgente interrogarsi sul "campo da gioco" su cui vogliamo operare come Paese e come attori del cambiamento. Il movimento cooperativo, con i suoi oltre centottant'anni di storia, ha sempre dimostrato una notevole capacità di rigenerazione in risposta ai bisogni sociali emergenti, mantenendo un ruolo che va oltre la rappresentanza di interessi economici e che si è storicamente configurato come portatore di una visione alternativa di società. Non si tratta solo di rappresentare imprese, ma di interpretare i bisogni e le aspirazioni di ampie fasce della popolazione all'interno di un disegno di economia più inclusiva e meno diseguale. Tuttavia, la sola dimensione nazionale non appare più sufficiente per affrontare la portata delle sfide attuali: occorre inserire con consapevolezza l'Italia in un contesto europeo e globale, dove le politiche economiche e sociali prendono forma in un equilibrio strategico sempre più fragile. L'Europa, come è stato osservato, vive una fase di crisi sistemica, caratterizzata da una debolezza strutturale delle proprie strategie comuni e da una crescente difficoltà a posizionarsi con autorevolezza nello scenario globale. In tale contesto, emerge in modo evidente il limite delle attuali classi dirigenti, incapaci di sviluppare una visione di lungo periodo e di definire con chiarezza l'interesse nazionale o quello strategico europeo. Il nostro Paese ha progressivamente

<sup>85</sup> Presidente Legacoop

abbandonato i luoghi di formazione della leadership politica, culturale e istituzionale, generando un vuoto che ostacola la capacità di affrontare sfide complesse. Serve quindi un investimento nuovo nella costruzione di classi dirigenti diffuse, radicate nella società, capaci di interpretare l'intelligenza collettiva presente nei territori e nei sistemi cooperativi e di economia sociale. La logica della disintermediazione, che ha contraddistinto gli ultimi decenni, ha ridotto la possibilità di costruire una relazione stabile e strutturata tra istituzioni e società civile organizzata, e ha frammentato lo spazio pubblico, rendendo più difficile la definizione condivisa delle politiche pubbliche. Per questo, il mondo cooperativo e dell'economia sociale è oggi chiamato a fare un passo in avanti, superando il ruolo di mera rappresentanza per assumere una funzione propositiva nella costruzione di strategie nazionali, capaci di incidere sulle decisioni pubbliche e sull'organizzazione sociale. La forza dell'ecosistema dell'economia sociale risiede nella sua capacità di attivare risorse relazionali, culturali e comunitarie, e di elaborare risposte innovative a bisogni complessi; si tratta di un capitale collettivo che deve essere messo a sistema per contribuire alla definizione di un progetto-paese. È necessario riappropriarsi della consapevolezza del proprio ruolo e della propria storia, recuperando la capacità di costruire alleanze e di tessere legami con altri soggetti della rappresentanza, ma soprattutto con i mondi vivi della società. Le Giornate di Bertinoro, negli ultimi anni, hanno accompagnato un processo di riscoperta del mutualismo in senso ampio, inteso non come tratto esclusivo del mondo cooperativo, ma come principio generativo di nuove forme di organizzazione sociale fondate sulla reciprocità. Questa consapevolezza deve tradursi in azione, perché le buone pratiche, se isolate, rischiano di non produrre impatto sistemico. Occorre dunque affrontare il tema della scalabilità delle esperienze, ponendo la questione del riconoscimento istituzionale e dell'adeguamento dei modelli di governance pubblica. La sfida è quella di elaborare una visione alternativa di società, capace di colmare i vuoti generati dall'arretra-

mento delle istituzioni e di ridisegnare gli spazi della cittadinanza attiva. In questo passaggio di fase, il movimento cooperativo deve ritrovare la propria ambizione originaria di contribuire alla trasformazione strutturale della società, riattivando processi politici e sociali capaci di incidere sull'organizzazione del vivere comune. Non si tratta di un ritorno nostalgico al passato, ma della consapevolezza che i riferimenti del Novecento possano ancora offrire strumenti per leggere il presente e per costruire il futuro. È attraverso una rinnovata centralità delle comunità, una cultura della cooperazione intergenerazionale e interterritoriale, e una valorizzazione dei legami deboli che sarà possibile generare quella capacità di coesione e innovazione sociale di cui il nostro tempo ha urgente bisogno. La posta in gioco è alta: è il modello stesso di società nel quale vogliamo vivere.

## INTERVENTO<sup>86</sup>

Maurizio Gardini<sup>87</sup>

Le Giornate di Bertinoro rappresentano un'occasione preziosa di elaborazione culturale e visione strategica per il mondo dell'economia sociale, capace di trasformare il pensiero in azione concreta. In un contesto storico segnato da una fase di rapida transizione, caratterizzata da un'accelerazione dei cambiamenti, dalla crescente vulnerabilità dei sistemi economici e sociali e da una crescente polarizzazione dei bisogni, diventa sempre più urgente interrogarsi sul ruolo trasformativo che il terzo settore e le organizzazioni dell'economia sociale possono svolgere. La velocità con cui si evolvono gli scenari globali e locali impone un ripensamento profondo dei modelli di intervento e delle modalità con cui i soggetti collettivi costruiscono risposte sostenibili e inclusive. Le organizzazioni che animano questo spazio intermedio tra lo Stato e il mercato devono confrontarsi con la necessità di aggiornare il proprio linguaggio, le proprie pratiche, e soprattutto la propria capacità di rappresentanza. In particolare, è essenziale rivolgere attenzione alle nuove generazioni, sempre più distanti dai modelli di partecipazione tradizionali, non solo per ragioni culturali e tecnologiche, ma per una profonda trasformazione del loro rapporto con il lavoro, il tempo e le istituzioni. L'articolo 118 della Costituzione, che sancisce il principio di sussidiarietà, non garantisce da solo la legittimazione del ruolo delle organizzazioni: questo ruolo va rinnovato e meritato attraverso azioni concrete, visione, capacità di innovazione. Confcooperative, in tale quadro, ribadisce con chiarezza la volontà di non abdicare alla propria funzione di corpo intermedio e soggetto sussidiario, nonostante il contesto sia segnato da una spinta crescente alla disintermediazione e

<sup>86</sup> Testo non rivisto dal relatore

<sup>87</sup> Presidente Confcooperative

dall'emergere di nuove forme di influenza e pressione, talvolta opache. Questo impegno richiede capacità di ascolto, volontà di mettersi in discussione, investimento continuo nella formazione e nella qualità della leadership. Non è sufficiente affidarsi alla struttura organizzativa: occorre coltivare competenze, rafforzare la cultura cooperativa, stimolare processi di crescita condivisi. È urgente tornare a formare nuovi operatori e dirigenti, investire sull'università, sui corsi di alta formazione, sui percorsi di accompagnamento generazionale. Particolarmente importante è coinvolgere quella generazione di dirigenti tra i quarantacinque e i sessant'anni che ha vissuto da protagonista la fase precedente e che oggi deve reinterpretare il proprio ruolo alla luce delle nuove sfide. In questo percorso, il dialogo deve essere centrale: un dialogo intergenerazionale, interistituzionale, tra mondi diversi ma accomunati da obiettivi di coesione, inclusione e giustizia sociale. Anche le fondazioni, in particolare quelle di origine bancaria, giocano un ruolo decisivo nel sostenere le reti del terzo settore e del volontariato: ogni anno destinano risorse rilevanti ai territori, risorse che devono essere accompagnate da una forte capacità progettuale, da alleanze stabili e da una lettura puntuale dei bisogni emergenti. È dunque necessario rafforzare le relazioni, superare la logica episodica, costruire visioni di medio e lungo periodo. Le comunità locali devono essere ascoltate, i territori letti e interpretati nella loro evoluzione, senza compiacimenti per ciò che si è stati, ma con coraggio e consapevolezza per ciò che si può ancora essere. Il cambiamento di paradigma che stiamo vivendo non ammette inerzie: richiede azione, determinazione, capacità di superare l'autoreferenzialità. Il riconoscimento sociale e istituzionale non sarà più dato per scontato, né legato al passato. Ogni giorno sarà necessario dimostrare l'utilità, la credibilità, l'impatto. Solo così l'economia sociale potrà continuare ad essere un punto di riferimento per il Paese, contribuendo a generare equità, coesione e sviluppo sostenibile. La sfida che ci attende è esigente, ma l'eredità costruita può diventare risorsa viva se accettata come responsabilità condivisa e come piattaforma per una nuova stagione di impegno collettivo.



## INTERVENTO

Maria Teresa Bellucci <sup>88</sup>

Le Giornate di Bertinoro rappresentano un fondamentale spazio di confronto tra mondo accademico, Terzo settore, istituzioni e soggetti privati, che si configura come punto di riferimento autorevole per riflettere sull'azione pubblica e condividere prospettive di sviluppo. Le transizioni in atto, di natura tecnologica, ecologica e demografica, impongono la necessità di ripensare il modello di welfare e le politiche di sostenibilità. In questo scenario, l'Italia, prima in Europa e seconda al mondo per numero di anziani, ha il dovere di affrontare in modo strutturale le sfide legate all'invecchiamento. Per la prima volta, questo Governo ha approvato una riforma organica a favore della popolazione anziana. Attualmente sono in fase di definizione i decreti attuativi e le linee guida, a testimonianza della volontà di imprimere un cambiamento duraturo. Tale riforma interviene su più livelli, dalla promozione di politiche attive e di prevenzione alla valorizzazione della persona anziana nei contesti lavorativi, fino alla costruzione di un sistema integrato socio-sanitario che tuteli la non autosufficienza. In coerenza con questa visione, il Governo ha promosso un patto di solidarietà sociale, nella consapevolezza che le istituzioni pubbliche da sole non possono rispondere efficacemente ai bisogni della cittadinanza, in particolare dei soggetti più fragili. La Costituzione riconosce e promuove l'iniziativa libera e associata dei cittadini per il perseguimento del bene comune, e su questa base abbiamo avviato un percorso concreto. Il primo atto è stato l'inserimento nel nuovo Codice dei contratti pubblici di una clausola di salvaguardia per l'amministrazione condivisa, riconoscendo accanto al modello

<sup>88</sup> Vice Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali

competitivo un modello collaborativo fondato su co-programmazione e co-progettazione. Questo è stato il primo indicatore della direzione intrapresa dal Governo. A tale principio abbiamo dato seguito istituendo Osservatorio sull'amministrazione condivisa, composto da rappresentanti del Terzo settore, della cooperazione e del mondo accademico, con l'obiettivo di analizzare, valorizzare e replicare le best practices esistenti. Abbiamo inoltre stanziato 2,3 milioni di euro per promuovere una formazione reciproca tra enti del Terzo settore, enti locali e ambiti territoriali sociali, con l'intento di raggiungere nei prossimi tre anni uno stanziamento complessivo di 110 milioni. Un ulteriore passo è stato l'approvazione della Legge 104/2024 che semplifica la vita amministrativa e gestionale degli enti del Terzo settore, specialmente per gli enti di piccole e medie dimensioni che rappresentano oltre l'85% del tessuto italiano. Tale legge rappresenta solo l'inizio di una più ampia Riforma del settore, con l'obiettivo di liberarne le energie e di valorizzarne il ruolo nel sistema di welfare. Personalmente, non ho mai condiviso la definizione di "Terzo" settore, poiché ritengo che il mondo della solidarietà sociale debba essere riconosciuto per il suo protagonismo, alla pari del settore pubblico e di quello privato. Il nostro è un modello unico in Europa, un vero e proprio Made in Italy della solidarietà sociale, che deve essere compreso e difeso anche a livello europeo, come stiamo facendo nel dialogo con la Commissione Europea per l'autorizzazione in materia fiscale. Le modifiche introdotte al Codice del Terzo Settore vanno nella direzione della semplificazione amministrativa, contabile e gestionale, intervenendo su aspetti come successioni e sponsorizzazioni, per rendere il sistema più dinamico e funzionale. Un'altra innovazione significativa è rappresentata dall'attuazione del social bonus, una misura fiscale che prevede un credito d'imposta fino al 65% per le erogazioni liberali destinate a progetti di valorizzazione di beni pubblici inutilizzati o confiscati alla criminalità organizzata. Previsto dal 2017, il social bonus non era mai stato attuato prima: oggi è operativo, con i primi cinque progetti

finanziati e nuove scadenze previste a gennaio e maggio. Parallelamente, abbiamo inaugurato l'Open RUNTS, una piattaforma accessibile a tutti i cittadini, che consente la piena trasparenza rispetto a statuti, bilanci e identità degli enti impegnati nella costruzione del bene comune. La semplificazione non deve essere alternativa alla trasparenza, ma coniugarsi con essa. L'obiettivo è quello di costruire un patto di solidarietà sociale nel quale lo Stato svolga un ruolo abilitante, sostenendo il protagonismo della società civile organizzata. In questi due anni, il lavoro svolto è stato intenso e sistematico. Per la prima volta, un Vice Ministro ha ricevuto una delega specifica alle Politiche sociali e al Terzo settore, e tale compito, insieme onorevole e impegnativo, è stato affrontato in un'ottica inclusiva. Il Consiglio Nazionale del Terzo Settore, istituito da una legge non di questo Governo, è stato convocato dieci volte in due anni – a fronte di una media annuale di una sola convocazione– diventando uno spazio concreto di co-costruzione delle riforme. È anche grazie a questa modalità di lavoro che la Legge 104/2024 è stata approvata in Parlamento senza alcun voto contrario, segno di una coesione trasversale e di un metodo realmente partecipativo. Se oggi possiamo registrare indicatori positivi sul fronte dell'occupazione, della riduzione della disoccupazione e dell'aumento del PIL, è perché si è lavorato in un'ottica di corresponsabilità tra pubblico, privato e Terzo settore. Dobbiamo superare definitivamente le logiche assistenzialistiche e promuovere politiche sociali orientate all'inclusione lavorativa e all'autodeterminazione, restituendo dignità e opportunità a ogni persona. È possibile realizzare ciò che non è stato fatto finora, grazie a un esecutivo stabile con un orizzonte di legislatura e alla volontà di costruire alleanze con tutti i soggetti impegnati per il bene comune.

## CONCLUSIONI

Stefano Zamagni

*"Mens agitat molem" (Tacito)*

Il tema di questa ventiquattresima edizione delle Giornate di Bertinoro ha riguardato la "riscrittura" delle regole del gioco. Gli interventi che abbiamo ascoltato ieri e questa mattina, da angolature diverse e con sottolineature diverse, ci hanno permesso di capire perché è giunto il momento di occuparsi di un tale compito. Quale il senso ultimo della riflessione sviluppata in tale occasione? Come sappiamo, i tratti presenti in tutte le società umane sono di tre tipi: comportamenti anti-sociali, a-sociali e pro-sociali. A seconda delle fasi storiche che si considerano accade di osservare che in alcune prevalgono i tratti anti-sociali, in altre invece quelli pro-sociali e così via. Su questo la letteratura è abbondante, non giova perciò attardarsi oltre. La domanda invece che è importante porci è: da cosa dipende il fatto che in un particolare luogo e momento storico, prevalgano l'un tipo, o l'altro di comportamento? La risposta è che ciò dipende dalle regole del gioco, cioè dalle istituzioni, politiche ed economiche, prevalenti.

Se i legislatori, perché affetti dalla sindrome Hobbesiana secondo cui "*Homo homini lupus*", disegnano leggi che, anziché favorire la diffusione tra i cittadini delle virtù, si pongono il solo obiettivo di sanzionare i vizi; se confezionano leggi che non tengono conto della diversità delle forme d'impresa, applicando a tutte indifferentemente le stesse regole, in violazione patente del principio di proporzionalità, allora la mancanza di legami di fiduciari tra le persone sarà sostituita dalla burocrazia. Si continua a lamentarsi della burocrazia, a partire da Max Weber in avanti, però mai ci si chiede perché in certi paesi la burocrazia è più oppressiva o inefficiente che in altri. Il fatto è

che la burocrazia è tanto più invadente e costosa, quanto meno forti sono i legami fiduciari tra le persone. (Ricordo che la parola fiducia deriva dal latino "fides" che indicava la corda che tiene uniti due o più elementi).

Capiamo allora perché è importante porsi il problema della riscrittura delle regole del gioco. Mi piace ricordare l'enciclica "Sollicitudo rei socialis" (1987) di Giovanni Paolo II. Uomo di grande cultura, per primo introduce il concetto di "strutture di peccato", cioè di regole del gioco perverse, che obbligano di fatto i buoni a comportarsi da cattivi. Ciò avviene ogniqualvolta si caricano sulle spalle di coloro che sono mossi ad agire da motivazioni intrinseche, costi amministrativi e

regolamentari insopportabili tali da indurre a seguire – sia pure oborto collo - comportamenti ispirati da altre motivazioni.

È questo il cosiddetto meccanismo del *crowding out* (spiazzamento): leggi di marca hobbesiana tendono a far aumentare nella popolazione la percentuale delle motivazioni estrinseche a scapito di quelle intrinseche e quindi ad accrescere la diffusione dei comportamenti di tipo antisociale. Proprio perché i tipi antisociali non sono poi così tanto disturbati dal costo dell'*enforcement* delle norme legali, dal momento che cercheranno sempre in vari modi di eluderle. (Si veda quel che accade con l'evasione e l'elusione fiscale). Il punto generale che va sollevato è che la concezione hobbesiana, secondo cui l'agire politico inizia e si esaurisce dentro le istituzioni statuali, non funziona più – se mai ha funzionato. L'orizzonte hobbesiano non prevede la partecipazione in senso proprio dei corpi intermedi della società. Il suo obiettivo è sempre quello di spolitizzare la intrinseca politicità della società, per concentrarla dentro le istituzioni rappresentative. Il che è diventato intollerabile, oltre che non più funzionale allo sviluppo umano integrale. Ecco perché abbiamo bisogno di dare ali al welfare civile. Invero, a nessuno sfugge che oggi ci si preoccupa più di proteggere i diritti individuali che di realizzare l'autogoverno: si allarga la libertà dell'individuo, ma si restringe quella del cittadino, poiché si re-

stringe l'area del "governo di sé stessi". Ne consegue che il governo democratico viene sostituito da una sorta di sovranità delle regole. Regole che provengono da tutti i tipi di agenzie pubbliche e private, la più parte delle quali non ha alcuna legittimità o rappresentatività democratica. Sorge spontanea la domanda: cosa ha favorito questo stato di cose? Non esito a rispondere che l'avanzata, prima, e l'affermazione egemonica, poi, del mainstream economico ha finito col far accettare un'idea di mercato come istituzione fondata su una duplice norma: l'*impersonalità* delle relazioni di scambio (tanto meno conosco la mia controparte tanto maggiore sarà il mio vantaggio, perché gli affari riescono meglio con gli sconosciuti!); la motivazione *esclusivamente auto-interessata* di coloro che vi partecipano, con il che valori primari quali simpatia, reciprocità, amore, bene comune, fraternità felicità, non giocano alcun ruolo significativo nell'arena del mercato. E' così accaduto che la progressiva e maestosa espansione delle relazioni di mercato nel corso dell'ultimo secolo e mezzo ha finito con il rafforzare quell'interpretazione pessimistica del carattere degli esseri umani che già era stata teorizzata da Hobbes e da Mandeville, secondo i quali solo le dure leggi del mercato riuscirebbero a domarne gli impulsi perversi e le pulsioni di tipo anarchico. La visione caricaturale della natura umana che così si è imposta ha contribuito ad accreditare un duplice errore: che la sfera del mercato coincide con quella dell'egoismo, con il luogo in cui ognuno persegue, al meglio, i propri interessi individuali e, simmetricamente, che la sfera dello Stato coincide con quella della solidarietà, del perseguimento cioè degli interessi collettivi. È su tale fondamento che è stato eretto il ben noto, modello dicotomico di ordine sociale Stato-mercato: un modello in forza del quale lo Stato viene identificato con la sfera del pubblico e il mercato con la sfera del privato.

Si può così comprendere come e dove intervenire se si vogliono accelerare i tempi per far avanzare pratiche di vita che contrastino la diffusione dell'ideologia prestazionale oggi dilagante. Fintanto che si pensa a quello economico

come ad un tipo di agire la cui logica non può che essere quella dell'*homo oeconomicus* è evidente che mai si arriverà ad ammettere che possa esistere un modo civile di gestire l'economia e l'impresa, in particolare. Ma ciò dipende dal paradigma, cioè dall'occhiale col quale si scruta la realtà e non già dalla realtà stessa. È qui il compito, oggi prioritario, del mondo del Terzo Settore: tornare a porre al centro del discorso pubblico il principio di fraternità. È stata la scuola di pensiero francescana a dare a questo termine il significato che essa ha conservato nel corso del tempo e che l'enciclica *Fratelli Tutti* ha rinverdito in modo inusuale. Ci sono pagine della Regola di Francesco che aiutano bene a comprendere il senso proprio del principio di fraternità. Che è quello di costituire, ad un tempo, il complemento e il superamento del principio di solidarietà. Infatti mentre la solidarietà è il principio di organizzazione sociale che consente ai diseguali di diventare eguali, il principio di fraternità è quel principio di organizzazione sociale che consente agli eguali di esser diversi. La fraternità consente a persone che sono eguali nella loro dignità e nei loro diritti fondamentali di esprimere diversamente il loro piano di vita, o il loro carisma. Le stagioni che abbiamo lasciato alle spalle, l'800 e soprattutto il '900, sono state caratterizzate da grosse battaglie, sia culturali sia politiche, in nome della solidarietà e questa è stata cosa buona; si pensi alla storia del movimento sindacale e alla lotta per la conquista dei diritti civili. Il punto è che la buona società non può accontentarsi dell'orizzonte della solidarietà, perché una società che fosse solo solidale, e non anche fraterna, sarebbe una società dalla quale ognuno cercherebbe di allontanarsi. Il fatto è che mentre la società fraterna è anche una società solidale, il viceversa non è vero. In concreto questo significa che accanto al lavoro giusto bisogna oggi affiancare la battaglia per il lavoro decente, che è il lavoro che non umilia la persona consentendole di espandere il proprio potenziale di vita, cioè la sua fioritura umana.

Mi piace qui fare memoria di quanto il Presidente Mattarella, parlando all'Assemblea Generale della Confindu-

stria a Roma, il 15/9/2023 ebbe a dire: “non è il capitalismo di rapina quello cui guarda la Costituzione, nel momento in cui definisce le regole del gioco. Il principio non è quello della concentrazione delle ricchezze, ma della loro diffusione. Il modello lo conosciamo, è quello che ha fatto crescere l’Italia e l’Europa, è quel concetto di economia civile che trova nella lezione dell’illuminismo settecentesco napoletano [e poi milanese], e puntualmente in Antonio Genovesi, un solido riferimento.” Perché una presa di posizione del genere non è stata oggetto di dibattito e non ha ricevuto le attenzioni che avrebbe meritato? Concludo con una frase di un poeta indiano, Tagore, premio Nobel della letteratura agli inizi del ‘900, il quale scrive: “quando il sole tramonta non piangere, perché le lacrime ti impedirebbero di vedere le stelle.” Ecco, noi viviamo una stagione in cui il sole sembra che stia tramontando, però non dobbiamo piangere, perché anche in questi tempi, nelle notti di sereno, se non piangiamo, ci è possibile ammirare il luccichio delle stelle. E il mondo dell’economia civile e del terzo settore è una di queste stelle che continua a brillare.



# Programma de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile – 2024”

## **LE REGOLE DEL GIOCO** **Proposte di trasformazione** **per uno sviluppo integrale**

**Venerdì 11 ottobre 2024**

### SESSIONE DI APERTURA

#### **Il codice sorgivo di nuove istituzioni**

##### *Saluti*

- Emanuele Menegatti, *Presidente Consiglio Campus di Forlì, Università di Bologna*
- Patrizia Graziani, *Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì*
- Gessica Allegni, *Sindaca di Bertinoro*

##### *Apertura dei lavori*

- Stefano Granata, *Presidente AICCON*

##### *Introduzione e coordinamento*

- Paolo Venturi, *Direttore AICCON*

##### *Sono intervenuti:*

- Luca Antonini, *Giudice della Corte Costituzionale*
- Stefano Zamagni, *Università di Bologna*
- Nadia Urbinati, *Columbia University*
- Pierluigi Sacco, *Università di Chieti-Pescara*

## **Presentazione Istat**

*Introduzione e coordinamento*

- Giulio Sensi, *giornalista*

*Sono intervenuti:*

- Massimo Lori, *Responsabile del Registro Statistico delle Istituzioni Non profit, ISTAT*
- Sabrina Stoppiello, *Responsabile Censimento permanente delle istituzioni non profit, ISTAT*
- Natalia Montinari, *Università di Bologna*

## **SESSIONI POMERIDIANE**

### **Includere per competere. La rivoluzione dell'Economia Civile**

*Introduzione e coordinamento*

- Stefano Arduini, *VITA*

*Sono intervenuti:*

- Guido Caselli, *Direttore Centro Studi Unioncamere Emilia-Romagna*
- Giulio Pasi, *Scientific Officer e Policy Advisor presso la Commissione Europea*
- Vanessa Pallucchi, *Portavoce Forum Terzo Settore*
- Anna Puccio, *Former B Lab Executive Director*
- Leonardo Becchetti, *Università di Tor Vergata Roma*

### **La cultura come piattaforma per creare sviluppo territoriale** *Video intervista a Michelangelo Pistoletto*

*Sono intervenuti:*

- Marco Dotti, *giornalista*
- Francesca Antonacci, *Università Milano-Bicocca*

## **Cambiare le regole del gioco? Si può fare. Dalle soluzioni a nuove istituzioni**

*Introduzione e coordinamento*

- Flaviano Zandonai, *Open Innovation Manager*  
*Consorzio nazionale CGM*

*Sono intervenuti:*

- Annibale D'Elia, *Direttore della Direzione di Progetto*  
*Economia Urbana, Moda e Design del Comune di*  
*Milano*
- Mariella Stella, *Founder Casa Netural*
- Luca Barretta, *Sociologo digitale*
- Francesca Martinelli, *Direttrice Fondazione Centro*  
*Studi Doc*

\* \* \*

**Sabato 12 ottobre 2024**

SESSIONE DI CHIUSURA

## **Curare le disuguaglianze. Il valore del fattore educativo**

*Saluti di apertura*

- Giovanni Schiavone, *Past Presidente AGCI*

*Introduzione e coordinamento*

- Alessia Maccaferri, *Il Sole 24 Ore*

*Sono intervenuti:*

- Monica Pratesi, *Università di Pisa - Direttrice del*  
*Dipartimento per la produzione statistica Istat*

- Anna Granata, *Università di Milano Bicocca*
- Patrizio Bianchi, *Università di Ferrara e titolare della Cattedra Unesco “Educazione, Crescita ed Uguaglianza”*
- Francesca Gennai, *Presidente Consorzio Consolidato Trento*

Al termine della sessione gli studenti del **Corso di Laurea Magistrale in Management dell'Economia Sociale** dell'Università di Bologna, Campus di Forlì, in collaborazione con i **giovani dell'Alleanza delle Cooperative Italiane**, hanno presentato gli esiti *del Laboratorio GDB Next Generation*.

## SESSIONE CONCLUSIVA

### Il futuro delle istituzioni e le istituzioni del futuro

*Introduzione e coordinamento:*

- Alessia Maccaferri, *Il Sole 24 Ore*

*Keynote:*

- Roberto Poli, *Università di Trento - Titolare della Cattedra UNESCO per i Sistemi Anticipanti*

*Sono intervenuti:*

- Carola Carazzone, *Segretario Generale di Assifero*
- Maria Vittoria Dalla Rosa Prati, *Coordinatrice Gdl ASviS delle organizzazioni giovanili*
- Simone Gamberini, *Presidente Legacoop*
- Maurizio Gardini, *Presidente Confcooperative*
- Maria Teresa Bellucci, *Viceministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del Governo*

*Conclusioni*

- Stefano Granata, *Presidente AICCON*
- Stefano Zamagni, *Università di Bologna*

## **I Soci di AICCON**

Università di Bologna

AGCI - Associazione Generale delle Cooperative Italiane

Banca Popolare Etica

Consorzio Nazionale 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**  
research center

[www.aicon.it](http://www.aicon.it)  
[www.legionatedibertinoro.it](http://www.legionatedibertinoro.it)

Stampato nel mese di giugno 2025  
presso Tipolitografia Valbonesi - Forlì