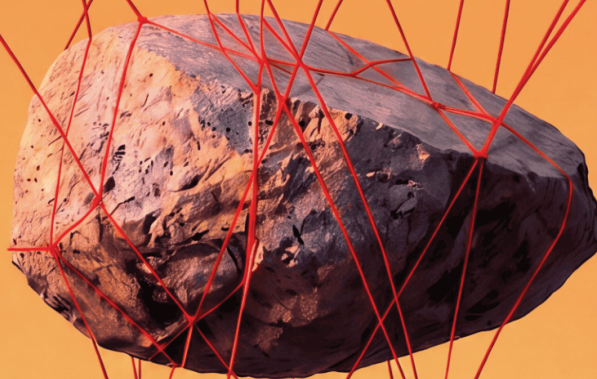


GdB26
XXVI edizione

aiicon
research center

immagin**AZIONI**



9-10 ottobre 2026

XXVI EDIZIONE · 9-10 OTTOBRE 2026 · BERTINORO

ImmaginAzioni

«L'immaginazione, dando consistenza al desiderio di un'assenza, apre all'orizzonte del volontario.»

— PAUL RICOEUR

A CURA DI Stefano Zamagni e Paolo Venturi

AICCON Research Center · Università di Bologna

Due parole, una tesi

La prima è una parola che l'economia civile conosce da sempre, ma che il tempo presente ha reso urgente come non mai: **azione**. Non l'azione come agitazione, non l'azione come reazione all'emergenza. L'azione nel senso più profondo che Hannah Arendt le ha consegnato: il gesto con cui l'essere umano inizia qualcosa di nuovo, introduce nell'esistente ciò che non c'era ancora, rompe la catena della necessità e apre lo spazio del possibile.

La seconda è un'altra parola che la società civile porta nel proprio DNA, spesso senza saperlo nominare: **immaginario**. Non l'utopia disincarnata, non la fuga dal reale. L'immaginario come la forma collettiva che assumono i desideri quando smettono di essere privati, quando trovano comunità, pratiche, istituzioni capaci di renderli concreti. Come scriveva Paul Ricoeur, «l'immaginazione non è ornamento della ragione: ne è la condizione di possibilità».

immaginAZIONI è il titolo della XXVI edizione de Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile. Il maiuscolo non è un vezzo grafico: è una tesi. L'immaginario che non diventa azione si consuma come brace senza fiamma; l'azione che non nasce da un immaginario si esaurisce nella gestione dell'esistente. Solo quando si tengono insieme, quando l'economia civile riesce a essere al tempo stesso visionaria e concreta, radicale e pragmatica, capace di desiderare e di fare, si produce una trasformazione reale e desiderata.

L'immaginario diventa trasformatore quando trova pratiche, relazioni e istituzioni capaci di dargli forma concreta.

Siamo in un momento di passaggio, in un cambiamento d'epoca che per le organizzazioni della società civile rappresenta «il terzo tempo». Dopo la stagione della nascita e quella del riconoscimento e sviluppo istituzionale, ci troviamo di fronte a una scelta che non ammette rinvii. Da un lato, la normalizzazione silenziosa: adattarsi, ottimizzare, sopravvivere in un sistema che tende a erodere ogni identità trasformativa — evitando la tentazione sempre in agguato di adottare una prospettiva darwiniana, ossia l'idea che sopravvivere significhi adattarsi passivamente. Dall'altro, la scelta di lasciarsi guidare da un immaginario abbastanza forte da resistere alle pressioni dell'isomorfismo, abbastanza concreto da produrre cambiamento misurabile, abbastanza condiviso da diventare paradigma, abbastanza desiderabile da catalizzare le energie e le passioni delle nuove generazioni. Il metodo e la proposta che Le Giornate di Bertinoro 2026 faranno ai partecipanti è questo invito: usare la lente dell'ImmaginAzione per leggere, approfondire e fare proposte sui grandi temi del nostro tempo, non solo quelli del Terzo Settore, ma quelli dell'intera società ed economia. Al centro

del dibattito: il deficit democratico, la giustizia contributiva, l'intelligenza artificiale, l'economia sociale, l'innovazione delle istituzioni e delle policy ed il lavoro umano che cambia forma e natura.

01

Lo scopo come tratto dell'intraprendenza

Nel 2025 abbiamo esplorato la *libertà per* — quella capacità di agire in funzione di un bene più grande del solo sé, che il paradigma dell'economia civile contrappone alla sola *libertà da* intesa come assenza di vincoli. Nel 2026, la dimensione del *telòs*, dello scopo, del fine orientativo, torna al centro non come principio filosofico, ma come tratto dell'intraprendenza. Come caratteristica di chi — nel Terzo Settore come nell'economia sociale — sceglie di rischiare in nome di un'idea di mondo. Le istituzioni a movente ideale, come ci ha insegnato Henry Mintzberg, attraversano fasi: la nascita dalla visione e dall'urgenza; la strutturazione; la tendenza alla burocratizzazione; e, se trovano energie rinnovatrici, la re-invenzione.

La società che si auto-organizza nel corso della storia si è talvolta desertificata nell'immaginario: ha smesso di essere luogo in cui il desiderio collettivo prende forma e si è ritirata in uno spazio conservativo e riparatore. Il terzo tempo è precisamente il momento in cui quel processo può essere invertito, non attraverso un atto fondativo che azzera il passato, ma attraverso la rigenerazione e innovazione delle forme: un mutualismo che ridiventa aumentato, un'impresa sociale che ritrova la propria vocazione comunitaria, una filantropia che sceglie il cambiamento sistemico invece del rifugio consolatorio, il volontariato che riscopre la dimensione del dono. Il desiderio, in tutto ciò, non è un lusso, ma la condizione affinché i soggetti dell'economia sociale restino riconoscibili e capaci di attrarre le energie delle nuove generazioni.

Non basta fare del bene: bisogna farlo bene. E per farlo bene bisogna sapere perché lo si fa, perché fare bene è bene, ma volerlo fare è meglio.

— STEFANO ZAMAGNI

In un momento di transizione occorre essere consapevoli che l'intraprendenza è un atto insieme strategico e profetico. Non si tratta di ricordare il passato: si tratta di immaginare il futuro, a partire dalla memoria di ciò che è stato.

Il terzo tempo del terzo pilastro: processo istituyente o normalizzazione?

L'economia civile come paradigma ha riproposto con forza l'idea che la società moderna funzioni, o dovrebbe funzionare, su tre pilastri: lo Stato, il mercato e la comunità. Il terzo pilastro non è il settore residuale, non è il luogo dove si gestiscono i bisogni che nessun altro vuole: è il luogo in cui si genera il capitale sociale, si costruisce la fiducia, si formano le identità collettive capaci di tenere insieme una democrazia. Il terzo tempo che le Giornate di Bertinoro intendono mappare e interpretare è esattamente questo: il passaggio in cui il terzo pilastro deve decidere cosa vuole essere. Non una riserva assistita, non uno strumento del welfare state esternalizzato, non un laboratorio di buone pratiche destinato a rimanere irrilevante rispetto alle grandi dinamiche sistemiche, ma un paradigma capace di organizzare produzione, cura, partecipazione e valore in maniera intenzionale, riconoscendo la diversità della propria risposta ai bisogni complessi: una diversità da leggere in termini di generazione di beni relazionali e di radicamento territoriale.

È arrivato il tempo di superare la contrapposizione tra competizione e coesione: il *cum-petere*, il tendere insieme verso uno scopo, è già nella radice del termine. Occorre aprire una nuova stagione che non crei dicotomie tra profit e non profit, ma che nella diversità ridisegni nuove modalità di creazione del valore comune dove la persona possa fiorire. Le esperienze innovative sono già avanti rispetto a molti dibattiti: occorre incoraggiare una nuova visione di sviluppo integrale e integrato.

A dieci anni dalla Legge delega per la riforma del Terzo Settore, questa è la domanda che vogliamo farci con franchezza: la riforma ha prodotto soggetti più capaci di trasformazione, o ha semplicemente prodotto più conformità normativa? Il bivio tra il processo istituyente, capace di riorientare il sistema verso logiche e paradigmi diversi, e la normalizzazione silenziosa non è ancora chiuso. Dipende dalle scelte che le organizzazioni dell'economia sociale fanno oggi: sulle proprie alleanze, sulla propria governance, sul tipo di innovazione che scelgono di perseguire. In questa fase di trasformazione segnata dal già e dal non ancora, il volontariato diventa sempre più liquido, la cooperazione sociale affronta la sfida del lavoro giusto e del rapporto con la comunità, le fondazioni emergono come attori decisionali con cui disegnare policy. Nessuno di questi soggetti può permettersi di restare nella propria forma storica senza rigenerarla.

Giustizia contributiva: il paradigma che mancava

Esiste una trappola concettuale da cui il dibattito politico e sociale stenta a liberarsi: l'idea che il problema delle disuguaglianze si risolva scegliendo tra giustizia redistributiva (Stato) e giustizia commutativa (mercato). Come se le sole strade percorribili fossero tassare e ridistribuire, oppure efficientare lo scambio. La proposta di AICCON è quella di rimettere al centro una terza via concettuale: la **giustizia contributiva**. L'idea, radicata nella tradizione dell'economia civile ma applicabile ben oltre i suoi confini, che il contributo di ogni persona, comunità e organizzazione alla generazione di beni relazionali e beni comuni non solo abbia un valore, ma sia la condizione necessaria per affrontare sfide che né lo Stato né il mercato possono risolvere da soli.

Le disuguaglianze di questa stagione non sono casualità: sono endemiche, iscritte nel modello. Nascono dall'esclusione sistematica di intere categorie di persone dai processi produttivi e partecipativi; si riproducono attraverso mercati del lavoro che valorizzano l'automatizzabile e svalutano il relazionale; si sedimentano in territori abbandonati, in periferie urbane e rurali dove il tessuto di comunità si è eroso. Ridistribuire non basta: non siamo in presenza di un fallimento distributivo a valle di una produzione giusta. La produzione stessa è strutturalmente escludente.

La giustizia contributiva chiede qualcosa di diverso: riconoscere, abilitare e valorizzare la capacità di contribuzione di ogni soggetto, inclusi quelli che l'economia di mercato tende a considerare irrilevanti. È questo il fondamento della **sussidiarietà circolare**, ossia ripensare il terzo pilastro: non come erogatore di servizi compensativi, ma come attore di infrastrutture sociali capace di riaggregare la domanda, di catalizzare aspirazioni attraverso un rinnovato patto con la pubblica amministrazione, dove l'amministrazione condivisa è coproduzione autentica e non un diverso meccanismo di gestione dei servizi.

Il deficit democratico: il Terzo Settore ha un compito storico

La crisi della democrazia non è un'emergenza, ma una condizione strutturale del tempo presente. La polarizzazione, la perdita di fiducia nelle istituzioni, la desertificazione della partecipazione — non solo come astensionismo al voto, ma come ritiro dalla vita civica —

compongono un quadro che non si risolve con riforme elettorali o con campagne di comunicazione. Il Terzo Settore ha un compito storico in questo scenario: **nutrire la democrazia**. Non imitarla, non celebrarla, non costruirvi intorno format partecipativi decorativi. Generarla: nelle pratiche quotidiane delle organizzazioni, nelle assemblee di soci che discutono davvero, nelle comunità energetiche che decidono insieme, nei consorzi di cura che co-progettano con la pubblica amministrazione.

È necessario portare al centro del dibattito la distinzione tra partecipazione autentica (deliberativa) e partecipazione performativa o consultiva. La differenza non sta nelle procedure: sta negli esiti. Nella disponibilità di chi ha potere a dividerlo davvero. Nella capacità di costruire decisioni che modificano effettivamente la realtà e non si limitano a legittimare decisioni già prese altrove. Il deficit democratico si combatte non con più procedure partecipative, ma con più pratiche di reale condivisione del potere — come ci ha insegnato la Sentenza 131 del 26 giugno 2020 della Corte Costituzionale.

L'economia sociale e le sperimentazioni del Terzo Settore devono essere innesco per nuove economie inclusive: non buone pratiche da esibire, ma **sperimentazioni** da replicare, scalare, rendere paradigma. Questa è una prospettiva politica fondata sull'evidenza che gli esseri umani sono strutturalmente relazionali, che la qualità della vita sociale dipende dalla qualità dei legami, e che qualsiasi proposta di cambiamento che ignori questa premessa produce politiche e decisioni pubbliche parziali o controproducenti.

05

La sfida dell'intelligenza artificiale

La transizione digitale e l'intelligenza artificiale non sono uno scenario esterno a cui adattarsi: sono il campo su cui si decide una parte decisiva del terzo tempo. Ignorarle sarebbe un errore di prospettiva. Subirle passivamente, lasciando che ridisegnino le infrastrutture della relazione sociale, del lavoro, della cura e della democrazia secondo logiche di estrazione e concentrazione del valore, sarebbe una rinuncia storica. In questa transizione la nostra generazione è chiamata a partecipare al dibattito e deliberare su valore, governance e uso dell'AI.

La «Magnifica Humanitas» di Papa Leone XIV ha offerto in tal senso una bussola: la tecnologia non è neutrale, assume il volto di chi la pensa, la finanzia, la regola, la usa. Soprattutto, la Lettera Enciclica chiede all'uomo della tecnica, mentre si fa grande nei suoi progressi, di non portarsi fuori di sé stesso; di saper ancora dire a sé stesso che si è. L'invito accorato è di stare

nelle «cose nuove» senza mutarsi d'animo. Tutto ciò significa immaginare una visione inclusiva del dato, dove le infrastrutture digitali sono progettate come beni comuni e non come asset estrattivi.

La distopia algoritmica — quella che amplifica solitudine, polarizzazione e rendita — non è un destino: è una scelta progettuale. Chi presidia i dati presidia il futuro; chi progetta gli algoritmi progetta le opportunità di vita delle persone. La società civile organizzata deve ribadire il proprio ruolo di soggetto politico, e non di mero utente delle tecnologie altrui. Le Giornate di Bertinoro 2026 propongono di leggere l'intelligenza artificiale come una «intelligenza mutualistica e comunitaria»: un bene che, come ogni bene comune, è tanto più potente quanto più è condiviso, governato democraticamente, orientato all'altro.

Una società può dirsi davvero libera se le opinioni su cui fonda la propria legittimità sono fabbricate, orientate o catturate da altri?

06

Come contare ciò che conta: il problema della misurazione

C'è una domanda che torna con crescente urgenza nei dibattiti sulle policy, sulla finanza sociale e sull'impatto: come contare ciò che conta davvero? Non si tratta di una questione tecnica di indicatori: si tratta di una questione di paradigma. Il PIL misura la produzione, non il benessere. I contratti regolano lo scambio, non la cura. I bilanci misurano il capitale, non la fiducia. Si parla di lavoro senza toccare le condizioni reali del lavoro, si finanziano processi partecipativi senza misurarne gli effetti concreti sulla vita delle persone. La narrazione si sostituisce alla trasformazione.

La proposta non è quella di accantonare la valutazione o la misura, tutt'altro, ma di tornare ad ancorarla al reale: al lavoro vero, alle trasformazioni effettive, ai bisogni e alle aspirazioni delle comunità. Questo significa anche affrontare il nodo della burocrazia come patologia cronica avanzata — non la burocrazia necessaria che garantisce trasparenza, ma quella ipertrofica che diventa fine a sé stessa, che consuma energie organizzative senza produrre valore.

La sfida della misura è anche la sfida della visibilità: rendere visibili i contributi che il terzo pilastro porta — in termini di cura, di coesione, di partecipazione, di prevenzione — significa costruire gli strumenti concettuali e politici per riconoscerli, valorizzarli, includerli nelle scelte pubbliche. Ciò che non si misura non esiste: è tempo che l'economia sociale si doti di un

sistema di valutazione delle proprie attività all'altezza della propria missione trasformativa e che inizi a stimolare semplificazioni dei processi. L'economia sociale non può continuare ad avvalersi della metrica che l'economia a scopo lucrativo da tempo si è inventata e utilizza.

07

Il terzo tempo sarà europeo o non sarà

C'è una scala senza la quale il terzo tempo rischia di restare locale, frammentato, incapace di incidere sui processi che davvero contano. Quella scala è l'**Europa**. Non l'Europa delle procedure e dei fondi strutturali, per quanto necessari, ma l'Europa come luogo politico in cui si costruisce un modello alternativo di sviluppo. Il welfare europeo ha una massa critica, una storia e una legittimità che nessun altro attore possiede in eguale misura.

Il Piano d'Azione per l'Economia Sociale della Commissione Europea, la nuova stagione regolatoria, le sfide della transizione ecologica e digitale, la crisi della democrazia liberale: tutto converge verso un momento in cui le scelte fatte a livello europeo determineranno le condizioni di possibilità per il terzo tempo. O l'economia sociale italiana ed europea si dota — anche in vista della prossima programmazione (2028-2034) — di una capacità di proposta politica all'altezza della posta in gioco, costruendo alleanze transnazionali e una narrativa condivisa capace di competere con quelle degli altri attori, o resterà un insieme di esperienze virtuose ma senza potere di sistema.

Il terzo tempo sarà europeo o non sarà: nella visione, nelle alleanze, nelle politiche, nella capacità di produrre standard e modelli che attraversino i confini nazionali. L'edizione del 2026 vuole essere anche un luogo in cui questa dimensione europea viene pensata, discussa e resa progetto. Un contributo italiano — con la sua tradizione di economia civile, di cooperazione, di volontariato organizzato — a un immaginario che non può restare nazionale. L'anno in corso, nel quale si celebra l'VIII Centenario della nascita di Francesco d'Assisi, è l'occasione propizia per tentare un'operazione di notevole portata: come interpretare e come dare ali, oggi, al principio francescano del *sine proprio*.

08

Speriment**Azioni**: il metodo come contenuto

Anche Le Giornate di Bertinoro desiderano essere un invito ad esserci. Un invito a sperimentare le possibilità aperte dalle **immaginAZIONI**: non utopie sospese nel vuoto, ma visioni che già si incarnano nelle pratiche, nelle relazioni, nelle istituzioni che ogni giorno

scelgono di fare le cose in modo diverso. L'immaginario desiderabile diventa trasformativo quando trova azioni, relazioni e istituzioni capaci di dargli forma concreta. L'ImmaginAzione diventa così una pratica.

Come la **pietra sospesa** — immagine scelta per la XXVI edizione — che sfida la gravità non grazie a un gesto sovrumano, ma grazie alla rete di fili che la tiene: ogni filo è una relazione, ogni relazione è una scelta, ogni scelta è un atto di immaginazione trasformativa.

La speranza è una virtù militante: non aspetta che le cose accadano, le fa accadere. E il segreto è questo: non importa quanto sia grande il nemico, se il cuore è abbastanza folle da sperare.

— GILBERT K. CHESTERTON

Per esistere basta essere generati, ma per essere è necessario sentirsi voluti: non è forse in ciò l'essenza e la ragion d'essere del Terzo Settore e dell'economia sociale?

— **immaginAZIONI** —

LE GIORNATE DI BERTINORO PER L'ECONOMIA CIVILE

XXVI Edizione · 9–10 ottobre 2026

www.legiornatedibertinoro.it