

LIBERI PER...

a cura di
Paolo Venturi e Giorgia Perra

Gli atti sono stati realizzati grazie al sostegno di:



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

ISBN 9788894791648

INDICE

PREFAZIONE	5
<i>Paolo Venturi</i>	
INTRODUZIONE	10
<i>Stefano Zamagni e Paolo Venturi</i>	
LIBERI PER... GENERARE. L'ECONOMIA CIVILE IN AZIONE	17
LIBERI PER: UNA NUOVA MISSIONE DELLA SOCIETÀ CIVILE ORGANIZZATA	19
<i>Stefano Zamagni</i>	
PERSONE, CONTESTI E TECNOLOGIA: COME PROGETTARE IL CAMBIAMENTO?	28
<i>Simona Maschi</i>	
LIBERTÀ E LEGAME: L'URGENZA DI UNA NUOVA RELAZIONE DESIDERABILE	33
<i>Mauro Magatti</i>	
IL SETTORE NON PROFIT IN ITALIA	42
<i>Massimo Lori</i>	
IDEALI, AZIONI E RISORSE: IL NON PROFIT PER IL BENESSERE DELLE COMUNITÀ	51
<i>Sabrina Stoppiello, Stefania Della Queva, Manuela Nicosia</i>	
LAVORARE PER... IL BENE COMUNE. DALL'ESTERNALIZZAZIONE ALLA VALORIZZAZIONE	61
LA QUALITÀ DEL LAVORO COME LIBERTÀ CONDIVISA	63
<i>Natalia Montinari</i>	
INTERVENTI DI:	
<i>Tommaso Vitale</i>	72
<i>Attilio Dadda</i>	76
<i>Anna Fiscale</i>	79

IL RACCONTO DI UN'EPOCA IN CUI NON SI HA FIDUCIA IN NIENTE MA SI CREDE A TUTTO	83
INTERVENTO DI: <i>Mattia Ferraresi</i>	85
ECOSISTEMI DI LIBERTÀ. TERRITORI E ALLEANZE PER GENERARE CAMBIAMENTO	91
INTERVENTI DI: <i>Marco Notarnicola e Ginevra Errico</i>	93
<i>Massimo Mercati</i>	98
<i>Francesco Giangregorio</i>	102
<i>Salvatore Illiano</i>	105
<i>Alessia Zabatino</i>	109
DONO ED ECONOMIA. IL VALORE CHE CONNETTE	113
INTERVENTI DI: <i>Massimo Mota</i>	115
<i>Enzo Risso</i>	118
<i>Guido Caselli</i>	124
<i>Vincenzo Colla</i>	130
<i>Fabiola Di Loreto</i>	134
<i>Chiara Tommasini</i>	138
INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LIBERTÀ NELL'ERA DELLA POST-VERITÀ	143
INTERVENTI DI: <i>Ivana Pais</i>	145
<i>Mario Calderini</i>	151
<i>Diletta Huyskes</i>	157
<i>Luca Baraldi</i>	162
<i>Giovanni Fosti</i>	168
CONCLUSIONI <i>Stefano Zamagni</i>	173

PREFAZIONE

Paolo Venturi¹

Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile compiono venticinque anni. Un quarto di secolo non è soltanto un anniversario, è una soglia. È il tempo in cui un'idea, nata come intuizione di pochi, si è fatta comunità di pensiero e di pratica, riferimento condiviso per chi nel nostro Paese cerca di tenere insieme economia e società, mercato e legame, efficienza e senso. Questa edizione speciale non si limita a celebrare ciò che è stato: lo onora proiettandolo nel futuro. Perché vivere non è sopravvivere e perché oggi, più che mai, la posta in gioco è la libertà. Il titolo scelto per il 2025 "Liberi per..." è volutamente sospeso. Quei tre puntini non sono un'incompletezza, ma un invito a riempire lo spazio vuoto della libertà con un orizzonte, un fine, un legame. In un tempo segnato da sfiducia e frammentazione, in cui l'incertezza genera paura e la paura chiusura, la parola libertà rischia di svuotarsi; ridotta a difesa dei propri confini, a pretesa individuale, a slogan. Ma la libertà autentica, che genera futuro è altra cosa: è relazione, è responsabilità, è capacità di cominciare insieme.

Oltre la libertà da, oltre la libertà di

Le tre nozioni classiche di libertà ci accompagnano da secoli e sono insieme insufficienti. La libertà negativa - la "libertà da" - designa l'assenza di ostacoli, di coercizioni, di privazioni; condizione necessaria, ma non sufficiente. La libertà positiva - la "libertà di" - implica la capacità concreta di realizzare i propri progetti di vita, grazie a risorse, competenze, opportunità; dimensione fondamentale, eppure ancora incompiuta se ridotta a esercizio in-

¹ Direttore AICCON

dividuale di scelta. Ciò che oggi ci interpella è una terza dimensione: la “libertà per”. Una libertà orientata, generativa, capace di farsi progetto condiviso; una libertà che non si limita a rimuovere vincoli o a moltiplicare opzioni, ma che assume un fine: il bene comune. Senza questa dimensione del *per*, l’innovazione sociale rischia di diventare estetica: una risposta adattiva che migliora l’esistente senza realmente trasformarlo. È solo nelle istituzioni della prossimità, nelle comunità vive e partecipate, che l’innovazione sociale diventa forza generativa, capace di incidere sulla struttura delle disuguaglianze e di aprire nuovi spazi di cittadinanza. Da qui l’urgenza di un cambio di prospettiva: non più una libertà difensiva, ma una libertà costruttiva; non più una libertà che si esaurisce nella scelta, ma una libertà che si compie nel legame.

L’economia civile come metodo

L’economia civile è la cornice entro cui questa libertà può tornare a respirare. È un’economia che riconosce nelle relazioni, nella corresponsabilità e nella partecipazione gli strumenti per riscrivere le regole, ripensare le politiche, restituire senso all’azione collettiva. È un diverso metodo, non un settore tra altri, è un modo di guardare al valore senza separarlo dal significato. In questa prospettiva, Le Giornate di Bertinoro non sono un convegno, sono un rito comunitario che ogni anno chiama a pensare insieme, a confrontarsi senza filtri, a uscire più coraggiosi e motivati nel costruire il bene comune. Vogliono essere uno spazio di generatività collettiva, in cui teoria e prassi, accademia e azione, utopia e concretezza si incontrano, un luogo in cui la libertà non è solo tema, ma il metodo con cui apprendere e confrontarsi.

La struttura degli atti

Questo volume raccoglie gli interventi della XXV edizione e ne restituisce l’architettura concettuale. Si apre con l’introduzione a quattro mani con Stefano Zamagni, che inquadra il senso di un anniversario che è insieme bilancio e rilancio, e prosegue articolandosi attorno ai grandi

snodi che hanno scandito le due giornate del 10 e 11 ottobre 2025.

- La prima sezione, “Liberi per... generare. L’economia civile in azione”, propone la cornice fondativa. Stefano Zamagni indica nella libertà una nuova missione della società civile organizzata, restituendo dignità politica e teorica al ruolo del Terzo Settore come soggetto co-costituente. Simona Maschi interroga il rapporto tra persone, contesti e tecnologia, mostrando come il *design* del cambiamento richieda di mettere al centro la qualità delle relazioni prima ancora degli strumenti. Mauro Magatti riconduce libertà e legame a una nuova relazione desiderabile, contro l’illusione che si possa essere liberi senza essere insieme. Segue la sessione dedicata alla fotografia del settore non profit in Italia. Massimo Lori e il gruppo di ricerca Istat composto da Sabrina Stoppiello, Stefania Della Queva e Manuela Nicosia restituiscono dati e tendenze, mostrando come ideali, azioni e risorse del non profit incidano concretamente sul benessere delle comunità. È il quadro empirico indispensabile per chiunque voglia parlare di economia sociale senza retorica.
- Una seconda area è dedicata al tema “Lavorare per... il bene comune. Dall’esternalizzazione alla valorizzazione”. Natalia Montinari apre il tema della qualità del lavoro come libertà condivisa, e gli interventi di Tommaso Vitale, Attilio Dadda e Anna Fiscale mostrano come l’economia sociale sia oggi laboratorio decisivo per ripensare il lavoro come luogo di espressione, relazione e trasformazione, e non solo come fonte di reddito.
- L’intermezzo, affidato a Mattia Ferraresi, agisce come contrappunto critico: ci ricorda che la libertà non è mai data, e che la fiducia, una volta erosa, va ricostruita pazientemente, dal basso, nelle comunità.
- Il GdB Lab “Ecosistemi di libertà. Territori e alleanze per generare cambiamento” raccoglie le voci di Marco Notarnicola e Ginevra Errico, Massimo Mercati, Francesco Giangregorio, Salvatore Illiano e Alessia Zabattino. Sono esperienze di imprese, Terzo Settore e isti-

tuzioni pubbliche che insieme costruiscono ecosistemi capaci di rendere la sussidiarietà un processo vivo e circolare, restituendo concretezza all'idea che la libertà si genera nei territori.

- La sessione “Dono ed Economia. Il valore che connette”, con Massimo Mota, Enzo Risso, Guido Caselli, Vincenzo Colla, Fabiola Di Loreto e Chiara Tommasini, affronta uno dei nodi più decisivi del nostro tempo: il dono come motore di innovazione e coesione, capace di intrecciarsi con l'economia sociale per aprire prospettive di solidarietà e sviluppo inclusivo, in particolare nei confronti delle nuove generazioni. Le anteprime di dati Ipsos e Unioncamere Emilia-Romagna offrono qui materiali nuovi al dibattito.
- Infine, “Intelligenza artificiale e libertà nell'era della post-verità”, con Ivana Pais, Mario Calderini, Diletta Huyskes, Luca Baraldi e Giovanni Fosti, affronta la frontiera tecnologica come questione antropologica e politica prima ancora che strumentale. Quale libertà è possibile in un tempo in cui le macchine apprendono, decidono, mediano? E quale ruolo per un'economia civile che non si limiti a regolare l'esistente, ma sappia immaginare istituzioni nuove all'altezza delle trasformazioni in corso?

Le conclusioni di Stefano Zamagni chiudono il cerchio, riconducendo i molti fili a un disegno unitario.

Un punto di rilancio

Questi atti non sono una memoria archivistica, ma uno strumento di lavoro. Restituiscono ciò che è accaduto a Bertinoro perché possa accadere altrove, in altri luoghi, con altre comunità. La libertà di cui parliamo non è una proprietà privata da custodire, ma un bene comune da generare e praticare. Una pratica che si attua costruendo legami, abilitando capacità, riconoscendo soggetti e interagendo per costruire pensiero pensante e amicizia. Venticinque anni de Le Giornate di Bertinoro hanno costruito, anno dopo anno, una strada: Dal Riconoscersi del 2022, alla Sostanza delle organizzazioni del 2023, al Cam-

biare le regole del gioco del 2024, fino al Liberi per... del 2025. Una traiettoria che non ha mai smesso di interrogare il rapporto tra economia, società e democrazia. È in questa continuità, e nella sua disponibilità a lasciarsi attraversare dal nuovo, che l'economia civile mostra la propria attualità. Non come nostalgia di un passato comunitario, ma come ipotesi credibile di futuro. I contributi raccolti in questo volume sono un invito a chi legge, a chi opera nelle organizzazioni del Terzo Settore, nelle imprese sociali, nelle istituzioni, nelle università, nelle fondazioni, a non accontentarsi di una libertà difensiva, ma a osare la libertà generativa; quella che, come ricordava Hannah Arendt, coincide con la facoltà di... *cominciare*.

INTRODUZIONE

Stefano Zamagni² e Paolo Venturi³

“L'essenza della libertà è cominciare”
A. Arendt

Libertà: la sfida cruciale del nostro tempo

Nel tempo presente, il desiderio di un “futuro buono” si infrange contro un clima di profonda incertezza, che alimenta paura e una crescente domanda di protezione. Questo scenario rischia di imprigionarci in una trappola di riduzionismo, dove la libertà viene intesa in modo sempre più ristretto e difensivo. Eppure, è proprio in questi contesti che la libertà, nella sua forma più piena, deve tornare al centro dell’agire civile e collettivo. Ripartire da una libertà integrale significa andare oltre la storica distinzione tra “libertà da” e “libertà di” (Isaiah Berlin⁴), per abbracciare la dimensione della “libertà per”: la libertà per il bene comune. Un orientamento che non si limita all’autonomia individuale, ma valorizza la relazione come metodo, la corresponsabilità come via, la trasformazione come esito.

La 25^a edizione de Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile si colloca dentro questa cornice: un’occasione per esplorare il nesso tra libertà, relazioni, tecnologie, lavoro e innovazioni radicali. Un tempo per pensare insieme a quali condizioni la libertà possa tornare a essere costruzione collettiva e quotidiana, capace di generare trasformazione sociale e nuovi paradigmi di sviluppo. In questa prospettiva, la libertà si configura come un orizzonte relazionale, che rompe con l’individualismo e re-

² Università di Bologna

³ Direttore AICCON

⁴ Berlin, I. (1989). *Quattro saggi sulla libertà*, Milano, Feltrinelli.

stituisce significato all'agire condiviso. Un cambiamento non guidato dall'emergenza, ma da una rinnovata intraprendenza comunitaria.

Libertà che trasforma: dalla riparazione alla generazione

Assumere una prospettiva integrale di libertà ha un effetto trasformativo: permette di superare una visione incrementale e riparatoria, per aprirsi a processi e progettualità che partono da un orizzonte desiderato, in cui la persona non è solo utente ma protagonista. Non si tratta più di riparare alle fragilità o di sopperire alla scarsità di beni pubblici, ma di innescare un'abbondanza generativa di azioni, beni, istituzioni e impatti. Un'abbondanza che trova la propria moralità nell'orientare la libertà della persona verso un progetto condiviso capace di cambiare le regole del gioco, come già affermato nella precedente edizione de *Le Giornate di Bertinoro*. Scarsità e abbondanza, dunque, si ridefiniscono. Ciò che conta e ciò che vale non possono più essere separati.

La triade della libertà

Il concetto di libertà è tra i più antichi della storia del pensiero. La novità oggi non è parlarne, ma declinarla in modo nuovo, alla luce delle trasformazioni del nostro tempo. Le tre nozioni classiche di libertà vanno qui rilette criticamente. Anzitutto, la "libertà negativa" ("libertà da") designa l'assenza di ostacoli esterni, di coercizioni e privazioni. Poi vi è la "libertà positiva" ("libertà di"), che implica la capacità concreta di realizzare i propri progetti di vita, grazie alla disponibilità di risorse, competenze e opportunità. Entrambe le definizioni, rese celebri da Isaiah Berlin, rispondono a esigenze fondamentali. Ma è la terza dimensione, spesso trascurata, a orientare l'agire: la "libertà per". Ovvero la libertà come tensione verso un fine, un *telòs*, che guida e conferisce senso all'azione. Avere libertà "da" e "di" non basta, se manca un orizzonte verso cui dirigersi. Lo vediamo con chiarezza nelle sfide della transizione digitale: spesso sono le tecnologie a suggerire cosa fare e perché, svuotando di senso le scelte individuali. Co-

me osservato da Luciano Floridi, la persona rischia di diventare solo un'interfaccia, iperconnessa ma sempre più sola. L'espansione della libertà negativa e positiva avviene, paradossalmente, a scapito della "libertà per".

Ecosistemi di libertà: declinazioni concrete di una prospettiva civile

Questa prospettiva non può rimanere astratta. Va realizzata nella realtà concreta: attraverso la sussidiarietà circolare, nei distretti dell'economia civile, nelle pratiche di amministrazione realmente condivisa, nei modelli organizzativi, nelle nuove economie sociali che ridisegnano il welfare e l'abitare, nelle reti che troppo spesso restano ego-sistemiche, invece che eco-sistemiche. Processi che non possono essere orfani dell'intelligenza artificiale e del valore generativo del dono. Cambiare le regole del gioco richiede energia e coraggio, immaginazione e responsabilità. Serve una libertà che non risponde solo alla domanda "cosa fare?" ma soprattutto a "cosa è bene fare?". Perché solo la "libertà per" permette di ancorare i mezzi ai fini, di riconnettere l'agire al senso. Per sostenere questa prospettiva occorre una energia ed uno sguardo adeguato. Un paradigma capace di contrastare il misonismo e promuovere un welfare generativo, fondato sull'equilibrio tra diritti e doveri, bisogni e desideri. L'economia civile può essere il lievito di questa trasformazione capace di incorporare l'equità e la felicità nelle soluzioni. Non basta più offrire e finanziare risposte tardive quando il danno si è già consumato, è necessario agire sulle cause e trasformare i rischi sistemici in risorse a prova di futuro. Per far accadere tutto ciò occorre prendersi dei rischi: servono nuove alleanze, un nuovo design del welfare e la riscoperta della dimensione civile dell'economia, un patto condiviso con le nuove generazioni.

Ma quali sfide il Terzo Settore e l'economia sociale, oggi, devono affrontare (e possibilmente vincere) ai fini di una piena attuazione della categoria di libertà? Ne indichiamo tre, non perché siano le uniche, ma perché sono quelle che appaiono più urgenti.

1. Un nuovo umanesimo del lavoro: il lavoro come bisogno di espressione

Una prima sfida è ridare centralità al lavoro come espressione della persona. Oggi è evidente a molti che la cultura del lavoro è in crisi, anche nell'economia sociale. L'economia civile propone una lettura differente: il lavoro non è solo un diritto, ma un bisogno fondamentale dell'essere umano. Un bisogno di trasformare il reale e, così facendo, trasformarsi. Da questo principio discendono due conseguenze. La prima è ben espressa dalla massima scolastica *operari sequitur esse* ("è l'essere che guida l'agire"). Quando il lavoro non riflette più l'identità e il senso della persona, esso si svuota e si fa alienazione. La seconda riguarda la definizione di lavoro "decente", come indicato dall'ILO. Non basta che sia remunerato equamente: deve anche nutrire la capacità di autorealizzazione e relazione. Lavoro è azione, trasformazione e relazione. Se manca anche solo uno di questi elementi, si genera una perdita di significato. Le conseguenze possono essere drammatiche. Lo raccontano Angus Deaton e Anne Case in "Morti per disperazione"⁵ analizzando come la crisi di senso, più della povertà materiale, abbia causato un aumento della mortalità tra le classi lavoratrici americane. Un lavoro svuotato di senso desertifica la vita.

2. Pensiero critico e intelligenza artificiale: custodire la libertà nell'era della post-verità

La seconda sfida è preservare la libertà di pensiero (pensante non calcolante) nell'era dell'intelligenza artificiale e della post-verità. Siamo nel mezzo di una trasformazione radicale: non più solo un cambiamento tecnologico, ma un mutamento di stato. Abbiamo lasciato la riva del passato, ma non siamo ancora giunti alla nuova. Questo genera ansia, paura, spaesamento. Oggi il capitalismo vive una nuova fase, quella cibernetica. Dopo la meccanizzazione dei corpi, l'IA punta alla sostituzione delle menti. Ma l'intelligenza artificiale è sintattica, non semantica:

⁵ Case, A., & Deaton, A. (2021). Morti per disperazione e il futuro del capitalismo. Il Mulino.

elabora correlazioni, ma non comprende il significato. Non distingue il vero dal falso.

Questo è il terreno fertile delle “fake truth”: narrazioni false ma credute vere, che diventano realtà sociale se nessuno le contesta. Il pensiero critico è il primo presidio della libertà. In sua assenza, la democrazia si indebolisce. Per questo il Terzo Pilastro (R. Rajan⁶) ha un ruolo cruciale: non solo erogatore di servizi, ma custode di significati, protagonista di uno sviluppo umano e condiviso. Contro la desertificazione democratica, serve la fioritura di un pluralismo fondato sul mutuo vantaggio, come ricordava Guido Calogero: “*la migliore delle democrazie nasce dalla moltitudine delle democrazie*”.

3. Desiderare l'impossibile: politiche e sviluppo all'altezza dell'umano

La terza sfida è culturale e antropologica: come risvegliare il desiderio, soprattutto tra i giovani? Il desiderio non è piacere immediato, ma tensione verso qualcosa di grande, verso l'essere. È la capacità di immaginare un bene più grande del bisogno. Come scriveva Jacques Maritain: “*niente è più umano del fatto che l'uomo desideri naturalmente cose impossibili alla natura*”. Abbiamo barattato l'*homo desiderans* con l'*homo consumans*, addomesticando il desiderio dentro il recinto dell'utilità. Ma senza desiderio non c'è innovazione, non c'è futuro. René Girard lo aveva intuito già vent'anni fa con la sua teoria del desiderio mimetico: senza educazione al desiderio, si cade nella rivalità, nella violenza, nella distruzione del diverso. Il desiderio è il luogo in cui nasce il cambiamento. Non accade per caso, ma vicino a chi lo cerca. Per questo è urgente reintegrare il desiderio nelle politiche, nel welfare, nell'economia, nei servizi e nelle comunità: perché anche chi ha fame ha sogni, chi ha bisogno di cure coltiva speranze, chi lavora desidera senso. La Piramide di Maslow, con la sua rigida gerarchia, va superata.

⁶ Rajan, R. G. (2019). *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da Stato e mercati*. (Trad. it. a cura di M. Vegetti). Egea.

Felicità è spendersi per un ideale

Le tre sfide delineate non sono impossibili da vincere. L'anelito alla libertà – come qui intesa – è parte profonda dell'umano. Nella stagione attuale, si produce valore autentico solo se si genera senso, in luoghi ed istituzioni che costruiscono occasioni concrete di libertà, la quale - mai lo si dimentichi - non può essere prodotta, né può essere scambiata al modo delle merci. È la felicità a ravvivare di continuo un tale anelito, perché la felicità non arriva ad una esistenza che si spende per essere felice, ma ad una esistenza che è felice di spendersi per un'ideale.

È questa la prospettiva che anima il progetto dell'economia civile e questa 25° edizione de Le Giornate di Bertinoro.

LIBERI PER... GENERARE.
L'ECONOMIA CIVILE IN AZIONE

LIBERI PER: UNA NUOVA MISSIONE DELLA SOCIETÀ CIVILE ORGANIZZATA

Stefano Zamagni⁷

Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile giungono quest'anno alla loro venticinquesima edizione, un traguardo che, nel panorama delle iniziative culturali e scientifiche italiane, rappresenta un fatto tutt'altro che scontato. Esperienze analoghe per durata, continuità e capacità di rinnovarsi di anno in anno sono rare. A rendere questo percorso ancora più significativo è l'origine stessa delle Giornate, nate dal basso, come esito di un processo diffuso, e non per iniziativa di un ristretto gruppo di persone dotato di risorse o potere istituzionale. La nascita delle Giornate si colloca in un preciso momento storico, quando per la prima volta nell'ordinamento universitario italiano vengono introdotte discipline riconducibili all'area dell'economia sociale. Fu un decreto firmato dall'allora Ministro dell'Istruzione e dell'Università Luigi Berlinguer a consentire alle università di inserire nei propri programmi di insegnamento corsi specifici di laurea in questo ambito. L'Università di Bologna è stata la prima a istituire, presso il Campus di Forlì, un corso di laurea in Economia Sociale. Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile⁷ e altre iniziative affini sono nate entro un tale contesto. Il tema scelto per l'edizione di quest'anno, "Libertà per...", richiede un chiarimento preliminare. All'inizio degli anni Sessanta *Isaiah Berlin* pubblica il celebre saggio "Le due libertà" nel quale distingue tra libertà negativa e libertà positiva. La libertà negativa è la libertà "da": dai condizionamenti, dalle costrizioni, dalle dipendenze. La libertà positiva è la libertà "di": la possibilità concreta di poter scegliere e di agire. Le due dimensioni non coin-

⁷ Università di Bologna

cidono. È possibile essere formalmente liberi di scegliere, ma non avere i mezzi per rendere effettiva quella scelta. La distinzione, per quanto resa celebre da Berlin, era già stata anticipata nel 1925 dal nostro Guido De Ruggero, che aveva colto con grande lucidità questa articolazione della libertà.

È merito del liberalismo democratico aver affermato e difeso la libertà “da”, così come è merito della socialdemocrazia aver introdotto il secondo livello, la libertà “di”, mediante la creazione di istituti quali il welfare state e le politiche keynesiane. Il welfare state nasce, infatti, nel 1942, per consentire il passaggio dalla libertà negativa alla libertà positiva. Qual che ancora è in attesa di avvio è un terzo passaggio, essenziale per parlare di libertà in senso pieno: la libertà “per”. La libertà integrale è la libertà esercitata in vista di un fine, di un *telòs*, per usare il termine della grande filosofia greca. Essere liberi implica interrogarsi sul fine per cui si vuole essere liberi, una domanda che raramente viene sollevata nel dibattito pubblico contemporaneo.

È significativo che quel che oggi chiamiamo (impropriamente) Terzo Settore abbia storicamente incarnato proprio questa concezione della libertà. Prima del 1973, anno in cui l'espressione “Terzo Settore” viene coniata negli Stati Uniti, in Italia queste organizzazioni erano dominate Organizzazioni a Movimento Ideale (OMI). L'espressione indicava chiaramente che libertà negativa e positiva trovavano senso solo se orientate verso un obiettivo. Il termine “ideale” può essere sostituito, ma l'impianto concettuale resta. Questa idea ha radici profonde, come ci ricorda la celebre frase di Seneca: *“Non ci sono venti favorevoli per il navigante che non sa dove andare”*. La libertà, se non è finalizzata, rischia nel tempo di svuotarsi, fino a perdere anche le sue strutture più elementari.

La scelta compiuta da Le Giornate di Bertinoro di quest'anno è quella di indicare il *telòs* della libertà nel perseguimento del bene comune. Il bene comune è un concetto spesso evocato e raramente compreso nella sua profondità. Il pensiero filosofico, a partire da Aristotele

e Tommaso d'Aquino, chiarisce che il bene comune non è la somma dei beni individuali, ma il presupposto stesso della loro possibilità. Il bene individuale infatti può realizzarsi solo all'interno di un contesto socio-economico mirante al bene comune (e non già al bene totale), così come le singole membra del corpo possono funzionare solo in quanto parti dell'organismo.

Le ragioni che rendono oggi necessario tornare a questa prospettiva di discorso sono molteplici. Una prima ragione riguarda la sostituzione dei fini con le preferenze. Nei manuali di economia, l'agente razionale è definito come colui che massimizza la soddisfazione delle proprie preferenze. La categoria del fine scompare, perché le preferenze sono più facilmente manipolabili. Il passaggio dall'*homo desiderans* all'*homo consumans* è il risultato di questa trasformazione: il desiderio, che rimanda ai fini, lascia spazio al consumo, che si limita alla soddisfazione immediata delle preferenze. Recuperare la categoria del desiderio è fondamentale, significa riaprire il discorso sui fini e, in questo caso, sul bene comune. A mio giudizio, il trattato che meglio illustra la categoria del desiderio è della fine del 1200 - "Questioni sul mistero della Trinità" - del grande francescano Bonaventura da Bagnoregio, che spiega perché e come il processo desiderativo sia il motore dell'azione umana. È un fatto, ormai documentato, che la società odierna è caratterizzata da un preoccupante fenomeno: il declino del desiderio, soprattutto, ma non solo, tra le generazioni giovani. Il desiderio è né appagamento, né piacere, ma il sentire la mancanza di qualcosa di grande, la domanda di essere, la tensione a un bene totale. Come ha scritto J. Maritain: "Niente è più umano del fatto che l'uomo desideri naturalmente cose impossibili alla natura". Vasta è ormai la letteratura che ci informa sui modi in cui la civiltà post-industriale è riuscita a barattare l'*homo desiderans* con l'*homo consumans*, facendoci credere che si tratterebbe di un progresso.

Già il noto filosofo francese Renè Girard (*Vedo Satana cadere come la folgore*, 2001), introducendo nel dibattito culturale il concetto di desiderio mimetico - la forza potente

che spinge la persona ad imitare un modello - aveva avvertito che, in assenza di una specifica educazione al desiderio si sarebbe scivolati nel desiderio rivalitario, cioè nella rivalità mimetica, che è quella forma di competizione degenerata in cui lo scopo dell'azione non è più la meta, ma la sconfitta del rivale e la sua distruzione. È la rivalità mimetica la fonte principale della violenza tra gli uomini. Se ci si interroga seriamente circa la sua origine, non si tarda a scoprire che questa è nella diffusione a macchia d'olio del singolarismo, di questa nuova configurazione antropologica ed etica del sé, che ha preso inizio negli anni '70 del secolo scorso, in California. Secondo il singolarismo la vita sociale è abitata da singoli piuttosto che da individui.

Quali le differenze tra individualismo e singolarismo? Mentre il primo si basa sulla similitudine tra gli esseri umani, il singolarismo si fonda sulle loro profonde differenze. In altro modo, nell'individualismo le persone differiscono tra loro per i fini, i desideri, le preferenze che coltivano, ma ciò non identifica il loro io, perché la concezione possessiva dell'io deve distinguere l'essere del soggetto da ciò che gli appartiene. (*"It is mine, rather than yours; it is mine rather than me"*: il self precede i fini). Nel singolarismo, invece, la distinzione tra il self e i suoi attributi è annullata. Io sono il complesso delle mie preferenze, dei miei fini, che mi identificano. Ogni singolo è unico per la sua originalità ed è diverso dagli altri per la sua straordinarietà. Il soggetto unico vuole essere riconosciuto per quello che è e che vuole essere. Rifiuta dunque le categorizzazioni e le classificazioni, perché teme che queste siano un tentativo di omologazione e una minaccia per la diversità, che è il valore supremo per il singolo. Non è difficile cogliere l'insostenibilità di una società di singoli perché è sotto i nostri occhi. Mi limito solo a ricordare che è il singolarismo all'origine, per un verso, del mito meritocratico e, per l'altro verso, della crisi della democrazia che, come scrisse Aristotele, è governo *del* popolo, *con* il popolo, *per* il popolo.

Occorre dunque sbugiardare le tante menzogne che cir-

colano, oggi, intorno al desiderio – si pensi solo alla bulimia dei consumi – menzogne già ridicolizzate da C.S. Lewis quando scrisse: “Siamo come quel signore che pensava di potersi appropriare del tramonto bellissimo, acquistando il campo dal quale lo aveva ammirato estasiato”. Non esiste il mercato del desiderio, che perciò non può essere comprato. Quel che invece va ricordato è che la volontà è l'arte di determinarlo. È dunque la volontà che consente al desiderio di esprimersi al meglio. Se il desiderio ci “accende” spingendoci a partire, è la volontà che ci permette di restare sul sentiero, nonostante la fatica. Il desiderio ha bisogno della volontà per durare oltre la spinta motivazionale.

La seconda ragione riguarda l'attacco crescente al mondo del Terzo Settore da parte di correnti, principalmente statunitensi come il *Future of Life Institute* fondato da J. Tallinn, che si richiamano all'“altruismo efficace” (*effective altruism*). Secondo questa impostazione, molte organizzazioni del Terzo Settore sprecherebbero risorse perché agiscono sulla base di motivazioni altruistiche o ideali e non sulla base dell'efficienza. A questa visione si accompagna l'idea che l'intelligenza artificiale possa indicare, in modo ottimale, fini e mezzi dell'azione sociale, annullando di fatto il ruolo delle relazioni umane. È questa una prospettiva che mette in discussione il valore e il senso dei beni relazionali. Di una conseguenza concreta di tale posizione desiderio qui dire: l'espansione nella nostra società dell'area dell'esclusione. Invero, per paradossale che ciò possa apparire, le aree dell'esclusione – sociale, economica, culturale – sono oggi in preoccupante aumento. Si pensi solo a quella particolare versione del darwinismo sociale di H. Spencer – che di questi tempi ha ripreso servizio – secondo cui chi non è in grado di adeguarsi alle caratteristiche del processo produttivo plasmato dalle nuove tecnologie digitali, va espulso o comunque lasciato ai margini. Eppure, già la *Gaudium et Spes* (1965) aveva avvertito con forza che è il sistema lavorativo che deve adeguarsi alle esigenze reali delle persone e non viceversa.

Dove rintracciare il fondamento dell'esclusione sociale,

spacciata quale condizione di efficienza per conseguire il fine della prosperità? In un duplice mito, il primo dei quali poggia sul principio dell'individualismo libertario, di cui sopra si è detto. Non esistono valori oggettivi per il singolarismo, ma solo valori soggettivi o meglio preferenze legittime. Di qui l'implicazione secondo cui si deve vivere "*etsi communitas non daretur*" (come se la comunità non esistesse). La radicalizzazione dell'individualismo in termini libertari, e quindi antisociali, ha portato a concludere che ogni individuo ha "diritto" di espandersi fin dove la sua potenza glielo consente. È la libertà come scioglimento dai legami l'idea oggi dominante nelle nostre società. Poiché limiterebbero la libertà, i legami sono ciò che deve essere sciolto. Equiparando erroneamente il concetto di legame a quello di vincolo si confondono i condizionamenti della libertà – i vincoli – con le condizioni della libertà – i legami, appunto. E questo perché il singolarismo non riesce a concettualizzare la libertà di soggetti "*quae sine invicem esse non possunt*" ("che senza reciprocità non possono essere") in ontologica relazione di prossimità con l'altro, il singolarismo nega l'essenza della persona. Accade così che le persone – soprattutto se giovani – sono bensì in contatto continuo col mondo intero, ma al costo di ridurre significativamente le relazioni intersoggettive. Il che limita la nostra libertà *per*, che è quella che, indicandoci il fine al quale tendere, dirige la nostra azione. Sta così accadendo che l'espansione della libertà *da* (dai vincoli, dalla sopraffazione) e della libertà *di* (*poter scegliere*) – vere conquiste della modernità – si va realizzando al costo di una riduzione dello spazio della libertà *per*.

Quanto sopra vale a farci comprendere la portata della richiesta, - molto spesso implicita o male espressa – dei giovani di procedere verso un nuovo umanesimo del lavoro. I limiti dell'attuale cultura del lavoro sono ormai divenuti evidenti ai più, anche se non c'è convergenza di vedute sulla via da percorrere per giungere al loro superamento. È urgente prendere atto che il lavoro, prima ancora che un diritto, è un bisogno insopprimibile della persona. È il

bisogno che l'uomo avverte di trasformare la realtà di cui è parte e, così agendo, di edificare sé stesso. Riconoscere che quello del lavoro è un bisogno fondamentale è un'affermazione assai più forte che dire che esso è un diritto. E ciò per la semplice ragione che, come la storia insegna, i diritti possono essere sospesi o addirittura negati; i bisogni, se fondamentali, no. È noto, infatti, che non sempre i bisogni possono essere espressi direttamente in forma di diritti politici o sociali. Bisogni come fraternità, amore, dignità, senso di appartenenza, non possono essere rivendicati come diritti.

La terza ragione riguarda una lacuna delle democrazie contemporanee: l'assenza di spazi comuni nei quali i corpi intermedi della società possano confrontarsi e deliberare. Le piattaforme digitali non svolgono questa funzione, perché non consentono l'emersione della conoscenza tacita, quella conoscenza che, come ricordava Michael Polanyi, "sappiamo ma non riusciamo a dire". Mentre la conoscenza codificata si trasmette in base al principio del *learning by doing* (imparare facendo), la conoscenza tacita si trasmette solamente con il *learning by interacting*, ossia interagendo con un'altra persona. Se si interagisce con una macchina la conoscenza tacita non emerge. Senza spazi comuni, si riducono le possibilità di sviluppo per l'intera società, perché la conoscenza tacita è oggi più importante di quella codificata. È la democrazia deliberativa il modello verso cui tendere, preso atto che il modello della democrazia elitistico-competitiva (Max Weber) non è più in grado di assicurare gli esiti desiderati. Si legifera sulla base di richieste antagoniste dei diritti – il mio diritto di parlare contro il tuo diritto di venire protetto. Ma senza una concezione condivisa del nostro fine comune si finisce in battaglie a somma zero su quali preferenze e quali identità devono avere precedenza. Il risultato è la *iper-politica*: uno stato di contestazione morale senza fine e senza fondamento. Occorre invece vedere la politica non come un meccanismo per l'allocazione del potere, ma come luogo dove si coltivano le virtù. Invero, una comunità politica bene ordinata non si limita a prevenire il male; piuttosto

sto si impegna a formare cittadini responsabili che optano per il bene comune. Diversamente da ciò, le nostre istituzioni funzionano come “mercati” dove il più alto potere d’acquisto è nelle mani di chi ha più forza; i social media sono architettati per incoraggiare il tribalismo; la scuola non si occupa di educazione morale per evitare l’accusa della politicizzazione. Ma nessun sistema politico può prosperare senza una risposta alla domanda: quale tipo di persona vogliamo diventare? Quale tipo di carattere le nostre istituzioni devono coltivare, preso atto che la salute di una società non dipende dalla sua economia, né dalla sua potenza militare, ma dal carattere delle sue persone? La quarta ragione, infine, è di natura propriamente etica. L’emergere dell’agentività, ossia di entità artificiali capaci di decidere senza essere dotato di coscienza e intenzionalità, pone problemi radicalmente nuovi. Non si tratta più solo di limitare gli effetti perversi delle tecnologie, ma di intervenire sulle loro cause, integrando il principio del bene comune già nella fase di progettazione di algoritmi e piattaforme. È una sfida che riguarda direttamente anche il Terzo Settore, che è nella condizione di dare un contributo fondamentale a tale riguardo. Per dirla in breve, si tratta di questo. Da tempo sappiamo che è necessario porre vincoli etici alla ricerca e agli impieghi della IA. Ma la comparsa assai recente dell’IA Agentica, che andrà presto a sostituire l’IA Generativa, pone l’esigenza che i vincoli etici debbano essere incorporati fin dalla fase di progettazione direttamente all’interno dei sistemi, secondo il principio dell’*ethics by design*. I tentativi attuali in tale direzione, pur apprezzabili, non offrono soluzioni soddisfacenti. E dunque il caso di ripensare radicalmente l’intera questione: non solo come si possano incorporare valori etici nei sistemi artificiali – la cosiddetta *algoretica* – ma anche e soprattutto quale sia la matrice etica che si vuole applicare. Vogliamo continuare con l’etica utilitarista finora adottata? La risposta di chi scrive è un deciso e convinto no. È l’etica delle virtù, fondata sul principio della libertà *per*, il riferimento indispensabile. Ecco perché c’è bisogno del variegato mondo del Terzo Settore e, più in

generale, dell'economia sociale per affrontare la sfida delle entità artificiali, al fine di scongiurare il rischio dell'egemonia tecnologica dell'algoritmo.

Accogliere la libertà "per" il bene comune significa affrontare tutte queste sfide in modo unitario. Colpisce, a questo proposito, l'assenza del termine "bene comune" nella Carta costituzionale italiana, che parla invece di "utilità" (art. 41) e di "utilità generale" (art. 43). È una lacuna significativa, che meriterebbe una riflessione e un intervento esplicito da parte del Terzo Settore. Se il bene comune venisse riconosciuto come fine costituzionalmente protetto, notevoli sarebbero le conseguenze pratiche per il mondo dell'economia civile, del Terzo Settore e della cooperazione in generale.

Chiudo con un celebre aforisma di Lev Tolstoj in cui mi riconosco appieno: *"se senti il dolore, sei vivo, ma se senti il dolore dell'altro, sei umano"*. Un celebre racconto di Bruce Chatwin (*In Patagonia*, 1982) ci suggerisce la via per muovere passi nella direzione indicata da Tolstoj. Questo. Uno schiavista (bianco) riesce a convincere i suoi schiavi (neri) ad accelerare, in cambio di ricompensa, l'andatura per il trasporto di un certo carico di merce. In prossimità della meta, gli schiavi si fermano, rifiutandosi di riprendere il cammino. Richiesti della spiegazione del loro incomprensibile comportamento, questi rispondono: "Perché vogliamo dare tempo alle nostre anime di raggiungerci". È proprio così: nelle fasi di crisi profonda c'è bisogno di sostare per consentire al pensiero pensante di raggiungere (almeno) il pensiero calcolante, dato che quando si scopre il *perché*, si trova sempre anche il *come*. Un antico proverbio tibetano dice che quando c'è un grande traguardo, anche il deserto diventa una strada. Se il grande traguardo è colmare l'odierno vuoto di pensiero, allora il deserto della crisi può diventare una benefica opportunità. A patto di mai dimenticarsi della sorgente. La quale è né solo origine, né solo inizio. Origine e inizio si possono anche dimenticare col tempo, ma così non è con la sorgente, perché da essa lo "zampillo d'acqua" fuoriesce in modo continuo.

PERSONE, CONTESTI E TECNOLOGIA: COME PROGETTARE IL CAMBIAMENTO?⁸

Simona Maschi⁹

L'esperienza quotidiana della mobilità urbana a Copenaghen offre un punto di osservazione privilegiato per comprendere come infrastrutture, tecnologia e cultura possano concorrere a orientare i comportamenti individuali verso obiettivi collettivi. La città ha assunto come visione strategica, entro il 2030, una mobilità a impatto zero. Si tratta di un obiettivo che non si fonda su un'idea di comodità o di estetica, ma su un sistema coerente di scelte infrastrutturali che rendono praticabile e desiderabile un determinato stile di vita, anche in condizioni climatiche tutt'altro che ideali.

Un esempio emblematico è rappresentato da un intervento tecnologico semplice ma altamente simbolico: in alcuni incroci della città, un contatore luminoso segnala al ciclista il numero progressivo delle biciclette transitate in quel punto durante la giornata. Questo dato restituisce a ciascuno la percezione di far parte di un sistema più ampio, di contribuire in modo concreto a un obiettivo condiviso. La tecnologia, in questo caso, non prescrive né controlla, ma rende visibile il ruolo dell'individuo all'interno di un progetto collettivo.

L'intero ecosistema urbano si è progressivamente adattato a questa visione. Le biciclette cargo, ibride tra il mezzo ciclabile e l'automobile, dispongono di parcheggi dedicati e privilegiati. L'infrastruttura si arricchisce di servizi minimi ma funzionali: pompe per biciclette, cestini inclinati per consentire l'uso in movimento, percorsi ciclabili esclusivi che attraversano in modo iconico il tessuto architetto-

⁸ Testo non rivisto dall'autrice

⁹ Co-founder Copenhagen Institute of Interaction Design

nico della città. Questo insieme di elementi non solo facilita un comportamento, ma lo normalizza, lo rende parte di una cultura condivisa. Quando una pratica diventa cultura, genera aspettative, fiducia e benefici collettivi.

Il cambiamento del modello mentale produce a sua volta nuove possibilità. La mobilità ciclabile dialoga con altri sistemi di trasporto, favorendo l'intermodalità. Si aprono spazi di creatività e una *libertà di progettare per migliorare la qualità della vita della comunità*. Alcune soluzioni, che altrove apparirebbero eccentriche o addirittura inaccettabili, si inseriscono naturalmente nel contesto urbano: come il trasporto di oggetti ingombranti o di merci in bicicletta, diventano parte integrante del paesaggio quotidiano.

Questo approccio ha generato anche risposte innovative a problemi sociali concreti. Nel centro di Copenaghen, la scarsità di spazi per la realizzazione di asili nido ha portato allo sviluppo di soluzioni che estendono l'ambiente educativo oltre le mura scolastiche. Le biciclette cargo diventano aule mobili, consentendo agli educatori di svolgere attività all'aperto con i bambini. Questa pratica si inserisce in una cultura più ampia che valorizza il tempo trascorso all'esterno fin dalla prima infanzia. In Danimarca, i servizi per l'infanzia prevedono che i bambini dormano all'aperto anche a temperature rigide, con benefici documentati sul sistema immunitario e sul benessere generale.

Tali pratiche non nascono da un'ideologia astratta, ma da un ecosistema infrastrutturale che rende possibile e sicuro un determinato modo di vivere. Le scelte progettuali incidono sulle abitudini, modellano comportamenti, trasformano ciò che inizialmente appare estraneo in una norma condivisa. Questo stesso principio ha aperto la strada a opportunità inaspettate, come il progetto Cycling Without Age, una rete di volontari che utilizza biciclette per accompagnare persone anziane in passeggiate urbane. L'esperienza genera benefici relazionali reciproci: gli anziani ritrovano una dimensione sensoriale e comunitaria, mentre i volontari accedono a un patrimonio di memoria e co-

noscenza della città. Non a caso, questa attività è diventata una delle esperienze Airbnb più apprezzate dai visitatori. L'infrastruttura ciclabile ha inoltre reso possibili nuovi modelli di relazione tra istituzioni e cittadini. L'esperienza dell'ambasciata pop-up su bicicletta, promossa dall'ambasciatore svizzero in Danimarca, rappresenta un esempio di come anche le autorità possano adattarsi a un contesto urbano che privilegia prossimità, accessibilità e informalità, senza rinunciare al proprio ruolo istituzionale.

Vent'anni fa, l'aumento dei costi immobiliari e la mancanza di spazi adeguati per i servizi educativi hanno spinto la città a ripensare radicalmente il problema. Attraverso un processo che oggi definiremmo di *design thinking*, si è scelto di ampliare il campo di osservazione, individuando nelle aree verdi esterne alla città una risorsa anziché un limite. È nato così un sistema di asili immersi nella natura, raggiungibili tramite trasporti dedicati che trasformano il tragitto stesso in un'esperienza educativa. I dati mostrano effetti positivi significativi: riduzione dei conflitti tra i bambini, diminuzione dei giorni di malattia del personale (-45%), abbattimento dei costi. Tuttavia, questi risultati sono una conseguenza, non l'obiettivo iniziale. Il punto di partenza era una ridefinizione creativa del problema. Queste esperienze consentono di introdurre il concetto di *open innovation* come processo che supera la centralità del prodotto o del servizio per incidere direttamente sulla vita delle persone, sulle organizzazioni e, più in generale, sulla società. Quando l'innovazione riguarda cultura, valori ed etica, il suo impatto assume una dimensione sistemica. In questo senso, la sfida – e la missione del CI-ID (Copenhagen Institute of Interaction Design) – è imparare a co-creare non solo con le persone, ma anche con la natura, riconoscendola come parte attiva del processo progettuale. L'obiettivo diventa la rigenerazione, ambientale e sociale.

Un esempio significativo riguarda il ripensamento delle biblioteche pubbliche di Copenhagen. L'analisi dei dati mostrava una scarsa frequentazione da parte della popolazione maschile tra i ventotto e i cinquant'anni. Attra-

verso un lavoro etnografico e di osservazione sul campo, è emerso che la biblioteca svolgeva funzioni ben più ampie del semplice prestito di libri: spazio di incontro, luogo di studio, ambiente accogliente e gratuito. Da qui è nata l'idea dei Trust Based Services, biblioteche accessibili anche in assenza di personale, basate su un sistema di fiducia abilitato dalla tecnologia. I risultati hanno confermato la solidità del modello, con episodi di abuso estremamente limitati.

Lo stesso approccio è stato applicato alla progettazione di spazi universitari e a contesti socio-sanitari. In collaborazione con il Ministero delle Tecnologie, è stato sviluppato un progetto per preservare la dimensione relazionale nelle case di riposo, utilizzando la tecnologia per alleggerire il carico operativo del personale senza compromettere il contatto umano. La progettazione di una sveglia per persone anziane, realizzata insieme agli utenti stessi, ha portato a dispositivi semplici, centrati sui bisogni reali e sul desiderio di mantenere relazioni significative.

La prototipazione partecipata rappresenta un elemento chiave di questo approccio, in cui la tecnologia abilita il coinvolgimento di utenti, cittadini e stakeholder nella progettazione di prodotti e servizi consente di sviluppare soluzioni più inclusive e sostenibili.

Un altro esempio è un progetto musicale realizzato in quattro settimane con persone con disabilità che mostra come sia possibile creare strumenti espressivi partendo dalle abilità esistenti, anziché adattare faticosamente strumenti pensati per altri contesti.

La libertà per migliorare la qualità della vita, passa attraverso il design di prodotti, servizi ed ambienti. Il design, si occupa di immaginare e dare forma ad artefatti che creano valore per le persone e per il pianeta, inteso come progettazione e non come estetica. Ogni artefatto, ogni servizio, ogni sistema con cui interagiamo è il risultato di una scelta progettuale. Tuttavia, molti prodotti e servizi contemporanei sono ottimizzati per il funzionamento interno dei sistemi, trascurando l'esperienza degli utenti. Le tecnologie digitali offrono oggi l'opportunità di recupera-

re una dimensione artigianale del progetto (artigiani digitali), fondata sull'analisi dei dati, sull'ascolto, sulla fiducia e sulla co-creazione.

Questa prospettiva ha la grande ambizione di passare da un approccio antropocentrico, che mette al centro i bisogni delle sole persone, ad uno biocentrico all'innovazione, che considera l'intero ecosistema come riferimento. Progetti sviluppati in contesti vulnerabili, come lo Sri Lanka o la Costa Rica, mostrano come la riprogettazione dei modelli di business possa rispondere a condizioni di instabilità climatica e sociale, favorendo resilienza e adattabilità. Allo stesso modo, l'osservazione dei comportamenti naturali per comprendere, attraverso la biomimesi, come affrontare le grandi challenge del presente legate alla resilienza, all'adattabilità, all'esistenza all'interno di un ecosistema. Ad esempio, con la Rockefeller Foundation abbiamo progettato con questo approccio nuovi modelli e veicoli di *impact investment*, ispirandoci a come la natura crea impatto attraverso un complesso sistema di feedback-loop e di prossimità tra i diversi elementi dell'ecosistema.

Un ulteriore esempio è legato alla progettazione per l'azienda italiana Translated di un'interfaccia di intelligenza artificiale che crea fiducia con l'utente. La progettazione è partita dall'osservazione della natura, in particolare, dal comportamento degli scimpanzè, che per creare un clima di fiducia passano da un primo periodo di rottura e crisi. La libertà di progettare per la qualità della vita, individuale e collettiva, implica il riconoscimento dell'agency dei cittadini nel contribuire al futuro della società e del pianeta. Molti dei nuovi mercati emersi negli ultimi decenni – dalla respirazione consapevole al sonno, dall'alimentazione al movimento – rispondono a bisogni fondamentali che erano stati trascurati. Le tecnologie, inclusa l'intelligenza artificiale, possono svolgere un ruolo decisivo se orientate a ristabilire un equilibrio tra individuo, comunità ed ecosistema, contribuendo tutti alla progettazione di nuove soluzioni.

LIBERTÀ E LEGAME: L'URGENZA DI UNA NUOVA RELAZIONE DESIDERABILE

Mauro Magatti¹⁰

L'intervento si colloca nel contesto di una trasformazione profonda che attraversa le società contemporanee, caratterizzata da una combinazione inedita di accelerazione tecnologica, instabilità simbolica e ridefinizione dei legami sociali. Gli esempi richiamati dagli interventi precedenti, in particolare quelli riferiti all'esperienza danese, non vanno intesi come modelli ideali da replicare meccanicamente, ma come segnali concreti e significativi che mostrano come libertà individuale e costruzione del legame possano essere tenute insieme attraverso scelte culturali, istituzionali e progettuali coerenti. Queste esperienze ci indicano che è possibile immaginare e realizzare società nelle quali l'affermazione della persona non avvenga a discapito della coesione sociale, ma anzi se ne nutra reciprocamente.

Il paradosso della modernità liquida e il farmaco digitale. La modernità "liquida", insieme alla globalizzazione, ha alimentato per decenni un'immagine di crescita lineare e sostanzialmente ottimistica: l'idea che l'espansione economica avrebbe progressivamente ampliato le possibilità di vita individuali e che, in questa espansione continua e apparentemente inarrestabile, si sarebbe trovata una soluzione generale ai problemi dell'umanità. Un modello culturale ed economico che ha generato non poche difficoltà, contraddizioni e squilibri crescenti, sia sul piano sociale che ambientale. Il farmaco impiegato per contrastare queste difficoltà, o almeno per gestirle, è stato il digitale. Ma ogni farmaco, mentre cura determinati sintomi, può

¹⁰ Università Cattolica di Milano

anche generare effetti collaterali e persino ammalare in modi diversi e talvolta più insidiosi. Per questo motivo, quando parliamo di tecnologia e di trasformazione digitale, non ha alcun senso assumere una posizione semplicemente pro o contro, come se si trattasse di schierarsi in una battaglia ideologica. La tecnologia è progettata dall'uomo, è frutto delle nostre scelte progettuali e culturali, e la società ne deve cercare di comprendere tanto le potenzialità quanto i danni possibili, perché le due dimensioni sono sempre compresenti e intrecciate. Il punto non è scegliere tra tecnoentusiasmo acritico e tecnofobia paralizzante, ma sviluppare quella capacità di discernimento che ci permette di orientare la tecnologia verso fini autenticamente umani.

Il dato di fondo di questo tempo storico è la digitalizzazione in tutte le sue forme e manifestazioni, di cui l'intelligenza artificiale rappresenta oggi l'espressione più avanzata e problematica. Il rischio principale, così come descritto nel libro di recente pubblicazione "Macchine celibi" (Giaccardi, C., Magatti, M., 2025), è quello dell'individualismo profondo, estremo, radicale. L'immagine delle "macchine celibi" evoca l'esito estremo di un riduzionismo moderno che ha avuto meriti indiscutibili nell'affermazione della razionalità e della scienza, ma che ha interpretato la razionalità soprattutto come razionalità strumentale e calcolante, come capacità di elaborazione e ottimizzazione.

Su questa base culturale e filosofica abbiamo inventato macchine che, dentro quella logica specifica e limitata, sono effettivamente più brave di noi, più veloci, più precise, più efficienti. Se seguiamo fino in fondo quella traiettoria, non perché la tecnologia sia intrinsecamente malvagia o abbia una volontà autonoma, ma semplicemente perché noi l'abbiamo progettata in modo riduzionistico e unidimensionale, quelle macchine rischiano di minacciare la vita in tutte le sue forme e manifestazioni. Il digitale risolve problemi concreti e ci offre possibilità straordinarie che fino a pochi anni fa erano inimmaginabili; nello stesso tempo, però, rischia di crearne di peggiori, più profon-

di e più difficili da affrontare.

Il paradosso dell'efficienza e del caos simbolico

Se da un lato il sistema digitale ha raggiunto livelli di efficienza operativa e di gestione della complessità mai visti in precedenza nella storia umana, e di cui ormai non possiamo più fare a meno nella vita quotidiana, dall'altro ha contemporaneamente aggravato in modo esponenziale il caos simbolico e comunicativo. Dopo una fase storica in cui il senso è stato progressivamente liberalizzato e moltiplicato, fino all'esplosione contemporanea alimentata dalle piattaforme digitali e dai social media, si è prodotta una situazione paradossale in cui nessuno sembra più capace di rimettere ordine nel senso, di orientarsi nella proliferazione infinita di narrazioni, interpretazioni, *fake news* e verità parziali.

È particolarmente interessante e significativo notare che, mentre raggiungiamo il massimo livello di efficienza tecnica e organizzativa, conviviamo simultaneamente con il massimo livello di caos informativo e simbolico: un quadro quasi surrealista, che ricorda certe opere d'arte che mettono insieme elementi incompatibili. Questa compresenza di ordine tecnico estremo e disordine simbolico estremo caratterizza in modo peculiare la nostra epoca e pone sfide inedite.

In questo contesto culturale e tecnologico si colloca anche l'idea controversa di macchine deliberative, come la cosiddetta *Habermas Machine*, pensata per sintetizzare opinioni divergenti attraverso algoritmi e produrre una forma di consenso procedurale. Non si tratta necessariamente di un'idea scandalosa o da respingere a priori; può avere una sua sensatezza tecnica in determinati contesti. Ma il fatto stesso che la ricomposizione del conflitto sociale e politico venga delegata a un dispositivo algoritmico, per quanto sofisticato, segnala la profondità della crisi del legame sociale e della capacità dialogica che attraversa le nostre società.

È come se si realizzasse, da un lato, il sogno razionalista di Leibniz, secondo cui verrà un tempo in cui gli esseri uma-

ni non discuteranno più ma semplicemente calcoleremo insieme la soluzione ottimale, e dall'altro una deriva che richiama paradossalmente i surrealisti, per cui il nesso tra simboli e realtà si allenta progressivamente fino a rendere sempre più difficile distinguere tra vero e falso, tra reale e artificiale, tra autentico e costruito.

La libertà generativa e il pensiero del vivente

A questo punto del ragionamento diventa decisivo e urgente chiedersi che cosa è chiamato a fare concretamente il Terzo Settore in questo scenario e che cosa significhi, in termini operativi e progettuali, quella libertà "per" che è stata posta al centro del tema di questa riflessione. Nella seconda metà del Novecento abbiamo vissuto un avanzamento storico e culturale senza precedenti nella storia dell'umanità: per la prima volta su scala di massa, grazie a condizioni economiche sensibilmente migliori rispetto al passato, alla stabilità democratica conquistata dopo le tragedie dei totalitarismi, e all'accesso diffuso e quasi universale a istruzione e informazione, una parte molto ampia della popolazione si è sentita legittimamente autorizzata a realizzare la propria vita secondo desideri e progetti personali.

È emerso il desiderio come dimensione legittima e fondamentale dell'esperienza umana, pur con le successive strumentalizzazioni consumistiche che ne hanno parzialmente tradito il senso originario. Si è trattata comunque di una conquista culturale e politica enorme, che oggi sta progressivamente involvendo nel caos proprio per via del "farmaco digitale" e delle sue conseguenze non previste. Ma quella stagione storica ha vissuto su un ritardo cognitivo fondamentale: ha presupposto come reale e fondato ciò che la scienza contemporanea, da circa un secolo ormai, mostra chiaramente non essere vero, ossia l'idea che l'individuo isolato e autosufficiente esista davvero. Non esiste alcuna forma di vita biologica, psicologica o sociale che non sia costitutivamente in relazione con ciò che viene prima di essa (eredità genetica e culturale), con ciò che sta intorno (ambiente naturale e sociale), con ciò che vie-

ne dopo (responsabilità verso le generazioni future). Anche prescindendo completamente da considerazioni di natura religiosa e filosofica, è la scienza stessa – dalla biologia alla fisica quantistica, dalle neuroscienze all'ecologia – a dirci in modo inequivocabile che l'idea moderna di individuo come atomo isolato è sostanzialmente una costruzione ideologica: utile storicamente per emancipare gli esseri umani da vincoli oppressivi, capace di produrre grandi passi avanti in termini di libertà e diritti, ma priva di fondamento ontologico reale. Il caos entropico in cui siamo oggi immersi nasce anche, e forse soprattutto, da questa immagine mitologica di crescita lineare e indefinita, che avrebbe dovuto ampliare all'infinito le possibilità di vita individuali senza conseguenze sistemiche.

Il Terzo Settore e la responsabilità del design sociale
In questa crisi strutturale si innesta la digitalizzazione come presunto farmaco risolutivo. Sul piano della pura capacità di elaborazione computazionale, il rapporto tra cervello umano e macchine digitali è sostanzialmente analogo a quello tra gambe umane e automobili: dentro quella funzione specifica e delimitata, le macchine sono indiscutibilmente superiori. Ma l'intelligenza umana, nella sua pienezza e complessità, non è affatto riducibile alla sola capacità di calcolo, per quanto sofisticato esso sia. Per quanto le macchine possano apparire simili agli esseri umani nelle loro prestazioni, esse non sono viventi in senso proprio e, se non sviluppiamo un'intelligenza umana adeguata e capace di governare consapevolmente la relazione con loro, la riduzione calcolante rischia concretamente di diventare una minaccia seria per la vita nelle sue molteplici forme.

Qui il tema della relazione torna assolutamente centrale e ineludibile. Il pensiero del vivente, ciò che caratterizza gli esseri viventi e li distingue dalle macchine, contiene dimensioni essenziali che la macchina non possiede e strutturalmente non può possedere, perché non fa quell'esperienza radicale che è l'essere vivi. Il cielo stellato sopra di me, nella celebre formula kantiana, richiama almeno due

aspetti fondamentali: anzitutto il fatto che siamo immersi nella natura, cosa tutt'altro che scontata in una società sempre più completamente immersa in una capsula tecnico-artificiale che tende a farci dimenticare la nostra appartenenza biologica; poi la domanda esistenziale profonda, l'inquietudine ontologica, il desiderio nel senso più autentico che interroga il significato ultimo dell'esistenza. A questi due elementi kantiani aggiungerei una correzione significativa della seconda formulazione, ispirandomi alla filosofia di Emmanuel Levinas: non tanto "la norma morale universale dentro di me", che rischia di rimanere astratta e autoreferenziale, ma piuttosto "il volto concreto dell'altro di fronte a me", con la sua vulnerabilità e la sua richiesta di riconoscimento. Il pensiero autentico del vivente ha essenzialmente a che fare con l'affezione emotiva, con il voler bene e con l'essere voluti bene, con la compassione che sentiamo di fronte alla sofferenza altrui, con l'azione morale che risponde alla chiamata dell'altro. È precisamente qui, in questa dimensione relazionale costitutiva, che libertà e relazione si toccano profondamente: non come vincolo esterno che limita la libertà, ma come dimensione costitutiva stessa dell'umano.

Verso relazioni desiderabili e generative

Il nodo fondamentale del Ventunesimo secolo, dopo la grande emersione novecentesca della libertà individuale e dei diritti soggettivi, riguarda quindi la struttura intrinsecamente relazionale del vivente in presenza di macchine che tendono strutturalmente a produrre quelle che abbiamo chiamato "macchine celibi": soggetti isolati, efficienti nelle loro funzioni specifiche, ma radicalmente disaccoppiati dal mondo naturale e dagli altri esseri umani. In questo passaggio d'epoca cruciale, il Terzo Settore assume una responsabilità storica specifica e ineludibile: portare nell'organizzazione sociale contemporanea un pensiero del vivente capace di tradursi concretamente in progettazione.

È qui che l'espressione design sociale diventa decisiva e non può essere ridotta a una mera formula retorica: non si

tratta di un esercizio estetico o di comunicazione, ma della capacità effettiva di mettere in forma istituzioni, pratiche organizzative, ambienti fisici e relazioni sociali che rendano concretamente desiderabile un altro modo di vivere, una forma di vita alternativa a quella dominante.

La sfida attuale che il Terzo Settore deve affrontare è profondamente diversa da quella che ha accompagnato la sua nascita e la sua espansione negli anni del neoliberismo trionfante, quando la posta in gioco principale era semplicemente prendersi cura di ambiti e bisogni lasciati scoperti dal progressivo ritiro dello Stato sociale. Oggi il Terzo Settore è parte pienamente riconosciuta della società e dell'economia, con un ruolo consolidato e legittimato; il mondo circostante, però, è cambiato radicalmente e le sfide sono di natura completamente diversa.

Diventa quindi necessario e urgente prepararsi a una sfida storica nuova, per la quale non esistono ricette consolidate o modelli già pronti da applicare: generare una progettazione sociale profondamente innovativa che incorpori strutturalmente la dimensione relazionale del vivente e che sappia declinare concretamente, nel caso specificamente umano, una libertà che non si esaurisce nel singolo ma circola dinamicamente tra sé e l'altro, tra individuo e comunità.

La modernità ci ha giustamente insegnato a liberarci dalle relazioni oppressive, gerarchiche, soffocanti, e questo resta un patrimonio culturale e politico assolutamente irrinunciabile che non può essere messo in discussione. Ma l'idea di una libertà assoluta intesa come uscita definitiva e completa da ogni forma di relazione è fondamentalmente un mito insostenibile, una fantasia che non corrisponde alla realtà del vivente. Un essere vivente autenticamente libero può certamente uscire da relazioni specifiche che risultano oppressive o dannose; non può però uscire dalla relazione come tale, dalla relazionalità costitutiva che lo definisce.

L'unica libertà realmente possibile e praticabile, per un vivente, è scegliere consapevolmente dentro quali relazioni stare e investire le proprie energie e, aspetto ancora

più importante e generativo, quali relazioni far attivamente esistere attraverso le proprie scelte e azioni. La libertà si qualifica fundamentalmente per la qualità delle relazioni che produce e rende possibili: può trattarsi di relazioni che liberano simultaneamente sé e gli altri, creando circoli virtuosi di reciproca emancipazione, oppure di relazioni che liberano alcuni soggetti privilegiati imprigionando o sfruttando altri, oppure ancora di relazioni che distruggono progressivamente il mondo comune e le condizioni di vita condivise.

La libertà come bene relazionale

Alla luce di queste considerazioni complessive, il nodo centrale che emerge riguarda precisamente il rapporto problematico tra libertà e legame nel tempo delle tecnologie digitali pervasive e dell'intelligenza artificiale sempre più sofisticata. La libertà faticosamente conquistata nel corso del Novecento, intesa principalmente come emancipazione dalle relazioni oppressive di tipo tradizionale, rappresenta indubbiamente un patrimonio culturale irrinunciabile che deve essere difeso. Tuttavia, questa libertà non può essere ingenuamente assunta come autosufficiente o come punto d'arrivo definitivo.

Per un essere vivente, la libertà autentica non consiste nell'uscita totale dalla relazione, ma nella possibilità effettiva di scegliere e di generare attivamente relazioni non oppressive, relazioni capaci di sostenere simultaneamente la vita propria, quella altrui e quella dell'ecosistema condiviso di cui tutti facciamo parte. In questo senso profondo, la libertà "per" può essere adeguatamente compresa come libertà generativa: una libertà che si qualifica essenzialmente attraverso le relazioni che rende possibili e che contribuisce attivamente a creare nel tessuto sociale.

Non si tratta evidentemente di un orizzonte utopico pienamente realizzabile in senso assoluto, ma di un criterio orientativo fondamentale, di un *telòs* regolativo che consente di valutare criticamente pratiche sociali, istituzioni pubbliche e processi di innovazione tecnologica. Il Terzo Settore è oggi chiamato a misurarsi con questa respon-

sabilità storica di grande portata. Non più soltanto come semplice risposta compensativa a bisogni sociali trascurati dalle istituzioni pubbliche o dal mercato, o come ambito residuale dell'azione sociale, ma come spazio privilegiato di elaborazione culturale e di sperimentazione concreta di forme di vita capaci di tenere insieme in modo virtuoso libertà individuale, legame sociale significativo e progettazione responsabile del futuro comune.

In un contesto storico profondamente segnato dal rischio concreto di una riduzione algoritmica dell'esperienza umana a pura elaborazione di dati, la sfida fondamentale consiste nel contribuire attivamente alla costruzione di relazioni autenticamente desiderabili, relazioni in cui la libertà non si consumi nell'isolamento individuale sterile, ma circoli dinamicamente come bene condiviso che si moltiplica nella condivisione stessa.

IL SETTORE NON PROFIT IN ITALIA

Massimo Lori¹¹

Nel quadro delle attività di diffusione dei dati ufficiali sul settore non profit, Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile rappresentano da tempo un momento consolidato di restituzione pubblica e di discussione delle principali evidenze statistiche prodotte dall'Istat. Questo intervento presenta gli ultimi dati aggiornati al 2023, affiancati da un approfondimento specifico riferito al 2022 sulle caratteristiche dei rappresentanti legali degli Enti del Terzo Settore, con l'obiettivo di offrire una lettura strutturale e dinamica del comparto.

Al 31 dicembre 2023, le istituzioni non profit attive in Italia sono 368.367, con una crescita del 2,3% rispetto al 2022. Questa variazione richiede una precisazione di carattere metodologico. Una parte dell'incremento osservato, infatti, è riconducibile a un effetto "tecnico" legato al miglioramento delle fonti amministrative utilizzate per la produzione dei dati, in particolare al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), che ha consentito di riclassificare come attive alcune istituzioni precedentemente considerate inattive. Al netto di questo effetto statistico, la crescita reale del numero di istituzioni non profit tra il 2022 e il 2023 si attesta allo 0,6%.

Nel 2023, le istituzioni non profit impiegano complessivamente 949.200 dipendenti, con un incremento del 3,2% rispetto all'anno precedente. La dinamica occupazionale risulta dunque più sostenuta rispetto a quella del numero di istituzioni, confermando un processo di progressiva strutturazione organizzativa del settore (Figura 1).

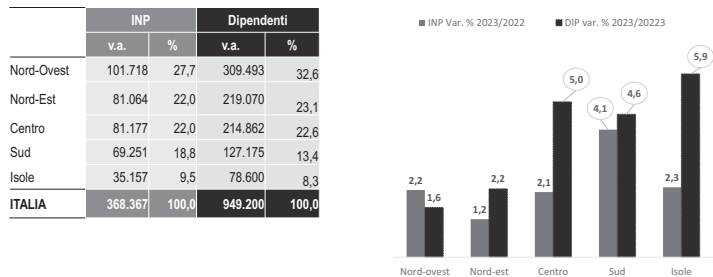
¹¹ Istat

Figura 1 - INP e dipendenti. Anni 2016-2023

Istituzioni non profit (INP)	343.432	350.492	359.574	362.634	363.499	360.625	360.061	368.367
Dipendenti	812.706	844.775	853.476	861.919	870.163	893.741	919.431	949.200

Dal punto di vista territoriale, la distribuzione delle istituzioni non profit conferma un radicamento ormai consolidato: circa il 47% è localizzato nel Nord Italia, il 22% nel Centro e il 28% nel Mezzogiorno. Considerando invece l'occupazione, la concentrazione territoriale appare ancora più marcata, con oltre il 50% dei dipendenti impiegato in istituzioni attive nel Nord del Paese. Tuttavia, analizzando le variazioni tra il 2023 e il 2022, si osserva che la crescita del settore sia trainata soprattutto dalle regioni del Sud e delle Isole. Sul versante occupazionale, oltre alle Isole, si registra una variazione significativa anche nel Centro e nel Mezzogiorno, dove l'aumento dei dipendenti è del +4,6% (Figura 2).

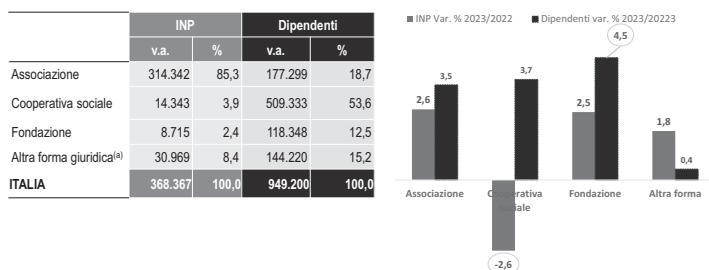
Figura 2- INP e dipendenti per ripartizione geografica. Anno 2023 (a sinistra, valori assoluti e percentuali; a destra, variazioni percentuali 2023/2022)



Un altro elemento centrale per descrivere il settore è la forma giuridica adottata dalle istituzioni non profit. Oltre l'85% delle organizzazioni assume la forma dell'associazione. Seguono, a distanza, le istituzioni con "altra forma giuridica", categoria che comprende prevalentemente enti ecclesiastici e società sportive dilettantistiche. Le co-

operative sociali rappresentano il 3,9% delle istituzioni non profit, mentre le fondazioni si attestano al 2,4%. La distribuzione dei dipendenti per forma giuridica presenta un profilo differente: oltre la metà dell'occupazione complessiva del settore si concentra nelle cooperative sociali, seguite dalle associazioni. Analizzando le variazioni tra il 2022 e il 2023, si osserva che il numero di istituzioni cresce in tutte le fattispecie giuridiche ad eccezione delle cooperative sociali, che registrano una diminuzione del 2,6% (Figura 3).

Figura 3- INP e dipendenti per forma giuridica. Anno 2023 (a sinistra, valori assoluti e percentuali; a destra, variazioni percentuali 2023/2022)

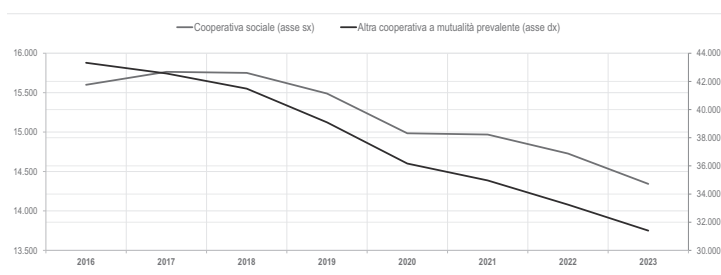


Considerando le serie storiche, la riduzione del numero di cooperative sociali attive in Italia è un fenomeno che si manifesta a partire dal 2018. Questo dato, che può apparire controintuitivo se confrontato con l'aumento dell'occupazione nel comparto, può essere spiegato attraverso tre fattori principali. In primo luogo, negli ultimi anni si è ridotto il tasso di natalità delle cooperative sociali, con un numero inferiore di nuove costituzioni rispetto al passato. In secondo luogo, come avviene fisiologicamente per tutte le imprese, i tassi di mortalità risultano più elevati tra le cooperative di minori dimensioni, in particolare quelle con un numero ridotto di dipendenti. In terzo luogo, si osserva un effetto di concentrazione all'interno del settore della cooperazione sociale, per cui le cooperative di dimensione maggiore tendono a crescere ulteriormente,

soprattutto in termini occupazionali. Il risultato complessivo è una diminuzione del numero di cooperative sociali attive, accompagnata però da una crescita significativa dei dipendenti, concentrata nelle realtà più strutturate.

Un confronto con l'andamento delle altre cooperative a mutualità prevalente conferma che questa dinamica non è specifica delle cooperative sociali, ma si inserisce in un trend più generale, che interessa interamente l'impresa cooperativa caratterizzata negli ultimi anni da una riduzione del numero di imprese attive (Figura 4).

Figura 4- Cooperative sociali e altre cooperative a mutualità prevalente. Anni 2016-2023 (*valori assoluti*)



Passando ai settori di attività prevalente, circa un terzo delle istituzioni non profit opera nell'ambito della cultura, sport e ricreazione. Nel dettaglio, le attività sportive sono svolte dal 32,3% delle istituzioni, seguite dalle attività ricreative e di socializzazione (16,6%) le attività culturali e artistiche (15,4%). L'assistenza sociale raccoglie circa il 9,4% delle unità. Questi quattro ambiti concentrano complessivamente oltre il 70% delle istituzioni non profit attive in Italia. La distribuzione dei dipendenti per settore di attività è sensibilmente diversa. Circa il 50% dell'occupazione complessiva è concentrato nel settore dell'assistenza sociale, seguito da istruzione e ricerca (14,5%), sviluppo economico e coesione sociale (11,0%) e sanità (10,1%). Pertanto, oltre l'80% dei dipendenti è impiegato nei settori tradizionali del welfare.

L'analisi delle variazioni settoriali mostra una crescita par-

ticolarmente marcata delle attività ricreative e di socializzazione, con un incremento del 13,7%. Tale aumento è in larga parte attribuibile a un miglioramento del grado di copertura delle fonti informative, che ha consentito l'inclusione di un numero maggiore di associazioni di promozione sociale, abitualmente concentrate in ambito ricreativo. Altri settori, come la filantropia e la tutela dei diritti, presentano variazioni significative, pur rimanendo ambiti di dimensioni più contenute e maggiormente soggetti a fluttuazioni congiunturali.

Figura 5- INP e dipendenti per settore di attività prevalente.
Anno 2023 (*valori assoluti e percentuali*)

	INP		Dipendenti	
	v.a.	%	v.a.	%
Attività culturali e artistiche	56.889	15,4	23.200	2,4
Attività sportive	118.717	32,3	22.966	2,4
Attività ricreative e di socializzazione	60.646	16,6	11.979	1,3
Istruzione e ricerca	12.950	3,5	138.074	14,5
Sanità	11.917	3,2	95.653	10,1
Assistenza sociale e protezione civile	34.588	9,4	474.426	50
Ambiente	6.651	1,8	2.391	0,3
Sviluppo economico e coesione sociale	6.392	1,7	104.084	11
Tutela dei diritti e attività politica	7.108	1,9	3.133	0,3
Filantropia e promozione del volontariato	4.744	1,3	2.822	0,3
Cooperazione e solidarietà internazionale	4.516	1,2	4.140	0,4
Religione	16.311	4,4	10.436	1,1
Relazioni sindacali e rappresentanza interessi	24.696	6,7	50.657	5,3
Altre attività	2.242	0,6	5.239	0,6
TOTALE	368.367	100,0	949.200	100,0

Un'ulteriore chiave di lettura è fornita dalla composizione delle risorse umane impiegate. Le istituzioni che operano prevalentemente con volontari si concentrano soprattutto nei settori dell'ambiente, della cultura, delle attività ricreative, della filantropia e della cooperazione. Al contrario, nei settori dello sviluppo economico e coesione sociale e dell'istruzione e ricerca, oltre l'80% delle istituzioni impiega personale retribuito.

Accanto alle forme giuridiche, il settore non profit può essere analizzato anche in base alle qualifiche giuridiche previste dal quadro normativo. Circa il 40% delle istituzioni non profit risulta privo di una qualifica specifica tra quelle più diffuse. Le associazioni e società sportive dilettantistiche rappresentano il 28,3% delle istituzioni e le

associazioni di promozione sociale il 13,3%. Le restanti qualifiche incidono singolarmente per meno del 10%. Dal punto di vista occupazionale, oltre il 55% dei dipendenti del settore non profit è impiegato nelle imprese sociali, categoria che comprende principalmente le cooperative sociali riconosciute che acquisiscono la qualifica di diritto. Circa il 26% dei dipendenti lavora invece in istituzioni prive delle qualifiche giuridiche considerate nell'analisi.

L'incrocio tra qualifica giuridica e settore di attività prevalente conferma una forte specializzazione interna del settore non profit. Infatti, le organizzazioni di volontariato operano prevalentemente nei settori della sanità, dell'assistenza sociale e dell'ambiente mentre le associazioni di promozione sociale si concentrano in misura piuttosto elevata (84%) nei settori della cultura, sport e ricreazione. Le imprese sociali risultano attive principalmente nell'offerta di servizi di welfare, in particolare sanità, assistenza sociale, istruzione e ricerca e sviluppo economico e coesione sociale. Le associazioni sportive dilettantistiche operano esclusivamente nell'ambito della cultura sportiva e ricreativa. Gli enti del Terzo Settore non classificati altrove e le ONLUS, invece, presentano una distribuzione più eterogenea, con una presenza significativa in sanità, assistenza sociale, istruzione e ricerca, tutela dei diritti e cooperazione internazionale (Figura 6).

Figura 6- INP secondo le principali qualifiche giuridiche e il settore di attività prevalente. Anno 2023 (*valori percentuali*)

SETTORE DI ATTIVITÀ	Organizzazione di volontariato	Associazione di promozione sociale	Impresa sociale	Enti di terzo settore nca	Asd/Ssd	Onlus	Istituzione non profit senza le qualifiche precedenti	Totale
Cultura, sport e ricreazione	16,9	84,0	4,9	43,6	100,0	17,5	54,2	64,2
Istruzione e ricerca	1,0	2,0	11,0	12,7	0,0	5,0	5,8	3,5
Sanità e assistenza sociale e prociw	66,2	7,2	51,4	21,4	0,0	47,0	3,3	12,6
Ambiente	7,7	2,2	0,0	2,4	0,0	4,6	1,5	1,8
Sviluppo economico e coesione sociale	0,3	0,6	31,0	1,6	0,0	0,3	0,6	1,7
Tutela diritti, attività politica, filantropia	3,5	2,7	0,0	9,0	0,0	4,1	5,7	3,2
Cooperazione e solidarietà internazionale	4,1	0,5	0,0	5,4	0,0	17,3	0,5	1,2
Altri settori ^(a)	0,4	0,8	1,7	3,9	0,0	4,2	28,4	11,7
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(a) Gli altri settori di attività comprendono: religione, relazioni sindacali e rappresentanza interessi e altre attività

Riguardo gli strumenti di sussidiarietà fiscale a favore del Terzo Settore, è interessante osservare a chi destinano il cinque per mille i contribuenti italiani al momento della dichiarazione dei redditi. La quota maggiore delle preferenze dei contribuenti, pari al 32,1%, è destinata agli Enti del Terzo Settore non classificati altrove, categoria che comprende reti associative, enti filantropici e società di mutuo soccorso. Le ONLUS continuano a ricevere una quota di scelte superiore al loro peso numerico, in continuità con quanto osservato negli anni precedenti. Per gli altri tipi di qualifica giuridica, il numero di istituzioni risulta superiore rispetto alla quota di preferenze ricevute. In questo contesto si inserisce il tema della progressiva decadenza della qualifica di ONLUS, prevista a partire dal 1° gennaio 2026. Il processo di transizione verso il RUNTS è già in corso ed è monitorabile attraverso i flussi di iscrizione alle diverse sezioni del Registro. Una parte delle ONLUS presentava già una sovrapposizione con registri preesistenti, in particolare quelli relativi ad organizzazioni di volontariato e cooperative sociali, riconosciute come ONLUS di diritto, per le quali il passaggio risulta in larga misura già avvenuto.

Per le altre ONLUS, attualmente ancora presenti nell'anagrafe dell'Agenzia delle Entrate, è possibile formulare alcune stime indicative sui futuri percorsi di iscrizione nel RUNTS. In base ai dati disponibili, si può ipotizzare che poco meno del 40% confluisca nella sezione "altri Enti del Terzo Settore". Circa il 30% dovrebbe iscriversi come organizzazione di volontariato, mentre una quota intorno al 20% potrebbe confluire nella sezione delle associazioni di promozione sociale. La parte restante è ipotizzabile che si distribuisca tra le sezioni numericamente più contenute, quali gli enti filantropici, le reti associative e, in misura residuale, le società di mutuo soccorso. Questi passaggi contribuiranno a ridefinire in modo significativo la composizione interna del Terzo Settore nei prossimi anni.

I rappresentanti legali degli ETS

L'ultima parte dell'analisi è dedicata a differenziare rappresentanti legali e presidenti degli Enti del Terzo Settore rispetto a tre caratteristiche: genere, età e titolo di studio. Nel 2022, i rappresentanti legali di genere maschile costituiscono il 63,5% del totale, a fronte della popolazione adulta italiana dove gli uomini rappresentano il 46,4% dei cittadini. Tale gap di genere è in parte giustificabile considerando che, in alcune fasi del ciclo di vita, i maggiori carichi di lavoro e di cura familiare incidono sulla disponibilità di tempo verso l'assunzione di ruoli di responsabilità all'interno di un'organizzazione. Inoltre, il divario si riduce se si considera che il personale dipendente del settore non profit è in larga maggioranza femminile.

Dal punto di vista anagrafico, i rappresentanti legali si concentrano prevalentemente nelle classi di età centrali, tra i 45 e i 64 anni (48,1%), in misura maggiore rispetto a quanto si osserva nella distribuzione della popolazione italiana per età (36,6%). Per quanto riguarda il titolo di studio, emerge una marcata differenziazione: il 38,5% dei rappresentanti legali possiede una laurea contro il 16,4% rilevato tra la popolazione adulta italiana.

L'analisi per sezione del RUNTS evidenzia alcune specificità. Tra le organizzazioni di volontariato si osserva una maggiore presenza di rappresentanti legali superiore ai 65 anni. Le associazioni di promozione sociale mostrano una leggera prevalenza di soggetti più giovani, nella fascia 18-34 anni. Nelle imprese sociali, i rappresentanti legali si concentrano soprattutto nelle classi di età centrali, coerentemente con la presenza di soci in età lavorativa. Per quanto riguarda il titolo di studio, livelli più elevati si riscontrano tra gli Enti del Terzo Settore non classificati altrove, dove circa il 60% dei rappresentanti legali è laureato, mentre livelli mediamente più bassi caratterizzano le organizzazioni di volontariato.

Figura 7- Caratteristiche dei rappresentanti legali per qualifica dell'ente. Anno 2022 (*valori percentuali*)

	Odv	Aps	Imprese sociali	ETS nca	Totale ETS
Donne	36,4	34,1	42,6	34,5	36,5
Uomini	63,6	65,9	57,4	65,5	63,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
18-34	5,4	8,8	7,3	5,6	7,2
35-44	11,6	15,9	20,1	13,9	15,1
45-64	47,0	44,7	58,0	48,8	48,1
65 e oltre	36,1	30,6	14,6	31,7	29,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fino alla licenza elementare	3,3	3,4	2,3	2,1	3,1
Licenza di scuola media inferiore	18,0	13,7	12,5	7,2	14,8
Diploma di scuola secondaria superiore	46,0	42,2	44,3	31,5	43,6
Laurea	32,7	40,7	40,9	59,2	38,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nel complesso, i dati restituiscono l'immagine di un settore in evoluzione, segnato da processi di consolidamento organizzativo, differenziazione territoriale e crescente complessità interna. Tali dinamiche pongono nuove sfide sul piano della governance, della partecipazione e del ricambio generazionale, rendendo centrale la capacità del Terzo Settore di adattarsi ai cambiamenti in corso mantenendo al contempo la propria funzione sociale.

IDEALI, AZIONI E RISORSE: IL NON PROFIT PER IL BENESSERE DELLE COMUNITÀ

Sabrina Stoppiello, Stefania Della Queva,
Manuela Nicosia¹²

Alla luce del concept note dell'evento, la riflessione si concentra sull'idea di libertà come forza relazionale, capace di agire, trasformare e dare senso all'azione comune. L'orizzonte dell'economia civile consente di interpretare la libertà non come mera affermazione individuale, ma come principio generativo di valore condiviso, di risposte nuove e di soluzioni orientate al bene comune. A partire da questo quadro, l'analisi dei dati disponibili mira a mettere in evidenza il ruolo del settore non profit nella produzione di valore condiviso e nella tutela del benessere collettivo.

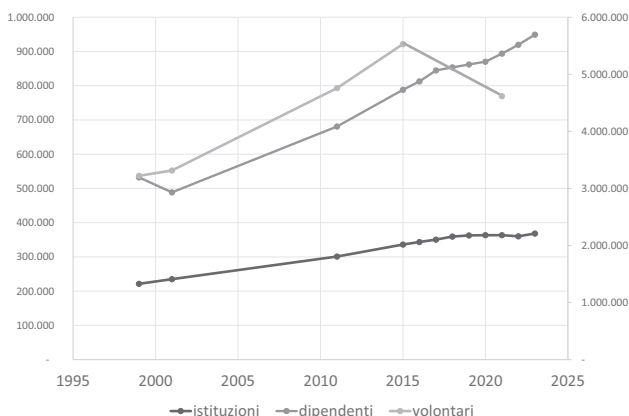
L'analisi si sviluppa attorno a quattro nuclei principali: l'orientamento all'interesse collettivo; le finalità che qualificano l'azione del settore come espressione organizzata della sussidiarietà; la connessione tra le attività svolte e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030; le attività di formazione e le iniziative intraprese dalle Istituzioni Non Profit a favore dei loro dipendenti. Questa lettura è resa possibile dai dati censuari, che consentono di cogliere non solo la consistenza del settore, ma anche alcune traiettorie di evoluzione strutturale.

L'Istat rileva dati sul settore non profit da venticinque anni. La prima rilevazione è stata realizzata nel 2000, con riferimento al 1999; la più recente diffusione riguarda il 2023. La serie storica restituisce un andamento di crescita continua delle istituzioni non profit e dei dipendenti. L'andamento dei volontari, rilevati esclusivamente in occasione dei censimenti, mostra invece una dinamica diffe-

¹² Istat – Direzione Centrale per le Statistiche economiche

rente, con una diminuzione registrata tra il 2015 e il 2021 (Figura 1).

Figura 1 – INP, dipendenti (asse principale) e volontari (asse secondario). Anni 1999 – 2023 (valori assoluti)

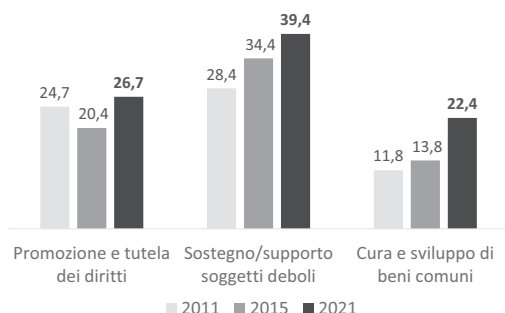


La prima dimensione analizzata riguarda il *public interest*, inteso come orientamento solidaristico e alla pubblica utilità. Attraverso i censimenti è possibile individuare le istituzioni che svolgono attività rivolte non soltanto ai propri soci, ma alla collettività nel suo complesso. Esse rappresentano il 64% del settore non profit, ne impiegano il 75% dei volontari e il 95% dei dipendenti. Si tratta di una componente che cresce nel tempo: dal 1999 a oggi l'incidenza delle istituzioni solidaristiche è aumentata in modo costante, indicando un progressivo rafforzamento dell'orientamento all'interesse generale.

Un secondo livello di osservazione riguarda le finalità, la *mission* delle organizzazioni, che rimandano al ruolo del settore nella realizzazione del principio di sussidiarietà attraverso forme organizzate di azione collettiva. Le finalità considerate fanno riferimento a tre ruoli distinti: promozione e tutela dei diritti; sostegno e supporto ai soggetti deboli; cura e sviluppo dei beni comuni. La serie storica,

riferita agli anni in cui l'informazione è stata rilevata, evidenza per tutte le componenti un andamento crescente. Nel 2021, il 26% delle istituzioni dichiara finalità di promozione e tutela dei diritti; il 39,4% è orientato al sostegno e supporto dei soggetti deboli; il 22,4% alla cura e allo sviluppo dei beni comuni e il grafico seguente ne mette in luce la crescita costante negli anni (Figura 2).

Figura 2 – INP per mission. Anni 2011, 2015, 2021 (valori percentuali)



Il terzo ambito di analisi riguarda il legame tra le attività del settore non profit e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Gli obiettivi dell'Agenda sono interconnessi e mirano a migliorare la qualità della vita e il benessere degli individui, coniugandoli con la tutela ambientale e lo sviluppo economico, in una prospettiva inclusiva. Il settore non profit risulta strutturalmente coerente con questo quadro. L'analisi si basa su una riclassificazione delle attività rilevate nel censimento del 2021, al fine di cogliere quelle riconducibili ai diversi obiettivi dell'Agenda e nello specifico ai diversi target, ricostruendo i legami e le interconnessioni tra settori di attività delle istituzioni non profit e i Goal dell'Agenda.

Su 190 attività rilevate, 125 risultano riconducibili ad almeno uno degli obiettivi dell'Agenda 2030. I settori di attività più interconnessi con gli SDGs (in cui le attività sono orientate a più Goal) sono: Sviluppo economico e coesione sociale, con attività riconducibili a 9 Goal;

Assistenza sociale e protezione civile (8 Goal) e Ambiente (7 Goal).

Le istituzioni non profit che realizzano almeno un'attività orientata allo sviluppo sostenibile, che quindi concorrono al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, rappresentano i due terzi del settore (67,0%) e ne impiegano la quasi totalità del personale: il 95,7% dei dipendenti e l'82,8% dei volontari.

Considerando il contributo ai singoli Goal, i dati evidenziano che l'incidenza di INP attive nello sviluppo sostenibile raggiunge la quota del 45,5% per le attività che afferiscono al Goal 11 - *Città e comunità sostenibili* e risulta elevato nei Goal 10 - *Ridurre le disuguaglianze* (22,2%), 16 - *Pace e giustizia* (17,2%) e 4 - *Istruzione di qualità per tutti* (16,0%) (Figura 3).

Figura 3 – INP con attività orientate ai diversi SDGs. Anno 2021 (valori percentuali)



Entrando nel dettaglio, le istituzioni che contribuiscono al Goal 11 - *Città e comunità sostenibili* sono circa 164 mila, pari al 45,5% del totale. Contribuiscono maggiormente le istituzioni attive nella cultura e nell'arte (29,3%), nella ricreazione (27,9%) e nell'assistenza sociale, includendo

anche la componente della protezione civile (10,2%). Le attività riconducibili a questo obiettivo includono iniziative culturali e ricreative che rafforzano la relazionalità e la qualità del tessuto urbano, la tutela del patrimonio culturale e ambientale e la protezione dei territori, anche attraverso interventi di gestione delle emergenze, assistenza e trasporto sociale.

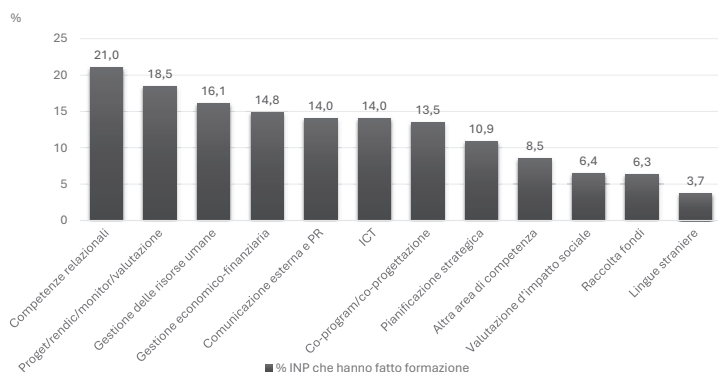
Le INP impegnate nel Goal 10 - *Ridurre le disuguaglianze* sono quasi 80 mila, pari al 22,2% del totale e impiegano il 68,3% dei dipendenti. Almeno un terzo di esse opera nell'Assistenza sociale (32,2%), con attività rivolte alla tutela delle fragilità, al sostegno di soggetti con disagio e a percorsi di inclusione.

Il Goal 4 - *Istruzione di qualità* coinvolge circa 57 mila istituzioni, includendo sia quelle che svolgono attività educative sia quelle che offrono supporto ai percorsi educativi. Nel perseguimento dell'obiettivo 8 - *Lavoro dignitoso e crescita economica* sono invece impegnate circa 35 mila istituzioni (9,7% del totale) che assorbono il 35,5% dei dipendenti del settore. Si tratta di organizzazioni impegnate nella tutela dei lavoratori, nella promozione della qualità del lavoro, nell'orientamento professionale e nell'inserimento lavorativo (in impresa o cooperativa) di soggetti fragili o vulnerabili.

Le attività collegate alla tutela dei lavoratori, alla promozione della qualità del lavoro perseguite dalle istituzioni non profit, consentono di introdurre l'ultimo nucleo dell'analisi, dedicato alle attività di formazione e alle iniziative di responsabilità sociale rivolte ai dipendenti. I dati presentati si riferiscono alle istituzioni non profit con dipendenti, stimate in poco più di 53 mila, pari circa il 20% del settore. Nel 2021 il 44,8% di esse ha investito in formazione per i propri dipendenti. L'area tematica prevalente è costituita dall'aggiornamento delle competenze tecnico-operative, che riguarda il 68,4% delle istituzioni che fanno formazione, a conferma del ruolo centrale di tale formazione per la realizzazione stessa delle attività istituzionali. Accanto a questa componente emergono investimenti in competenze di natura relazionale e orga-

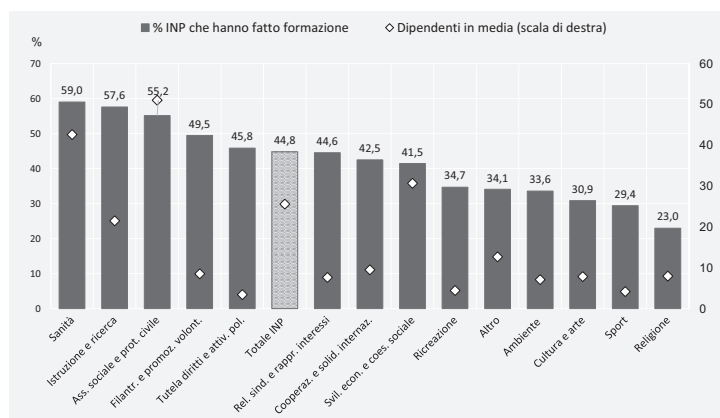
nizzativa: il 21% delle istituzioni che investono in formazione dedica risorse allo sviluppo delle competenze relazionali dei dipendenti, mentre il 18,5% ha investito nella formazione orientata alle attività di progettazione, rendicontazione, monitoraggio e valutazione; il 16,1% alla gestione delle risorse umane e il 14,8% alla gestione economico-finanziaria (Figura 4). Le quote delle INP che hanno investito in comunicazione esterna e pubbliche relazioni, e in tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sono in entrambi i casi pari al 14,0% del totale. Quote residuali riguardano infine la formazione su valutazione d'impatto sociale (6,4%), raccolta fondi (6,3%) e lingue straniere (3,7%), che, tuttavia, interessano almeno un terzo delle INP che impiegano 20 dipendenti e più. La propensione alla formazione risulta fortemente correlata alla dimensione organizzativa: investono di più in formazione le istituzioni con un numero maggiore di dipendenti. In particolare, le organizzazioni con almeno 20 dipendenti mostrano una maggiore incidenza di investimenti per lo sviluppo di competenze in lingue straniere (35,4%), gestione delle risorse umane (33,5%), valutazione di impatto sociale (32,3%), pianificazione strategica (28,5%), ICT (29,5%), co-programmazione e co-progettazione (24,3%).

Figura 4 - INP con dipendenti che hanno fatto formazione per area di competenza. Anno 2021 (valori percentuali)



Considerando i settori di attività, i dati rilevano che la formazione dei dipendenti risulta più diffusa nelle istituzioni attive nei settori tipici del welfare: Sanità, Istruzione e ricerca e Assistenza sociale, dove le INP che erogano formazione ai propri dipendenti sono sempre superiori al 50%. Tali ambiti sono caratterizzati anche da una dimensione media delle organizzazioni più elevata: nel settore sanitario e in quello socio-assistenziale il numero medio dei dipendenti è pari rispettivamente a 43 e 51 dipendenti per INP, rispetto ai 26 rilevati a livello nazionale

Figura 5 - INP con dipendenti che hanno fatto formazione per settore di attività prevalente e dipendenti in media. Anno 2021 (valori percentuali)

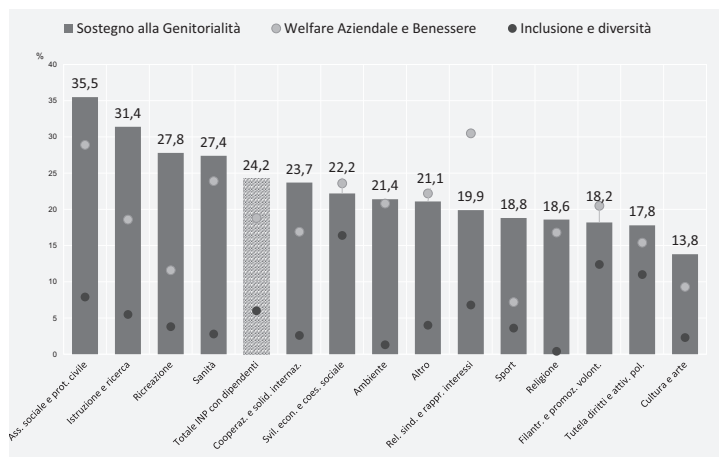


Accanto alle attività formative, l'analisi considera le iniziative volte al benessere dei propri dipendenti. Nel 2021, la misura più diffusa è la flessibilità oraria, adottata dal 59,6% delle istituzioni con dipendenti. Seguono il part time (49,6%) e il lavoro agile o *smart working* (47%). Sono inoltre presenti iniziative a sostegno della genitorialità, come la flessibilità per i genitori, i congedi parentali e i supporti al rientro dalla maternità, oltre a misure di assistenza sanitaria e psicologica.

Al fine di fornire un quadro di sintesi e delineare le linee

strategiche delle INP rispetto a tali attività, le diverse iniziative considerate sono state aggregate in quattro aree tematiche: sostegno alla genitorialità, welfare aziendale, benessere e inclusione e diversità (Figura 6). Le istituzioni attive nei settori dell'Assistenza sociale e protezione civile, dell'Istruzione e ricerca, Ricreazione e Sanità mostrano le percentuali più elevate di misure a sostegno della genitorialità. Le misure di welfare aziendale e benessere lavorativo risultano più diffuse nei settori delle Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi, dell'Assistenza sociale e protezione civile e dello Sviluppo economico e coesione sociale. Le istituzioni attive nello Sviluppo economico e coesione sociale presentano, infine, una maggiore incidenza di iniziative per l'inclusione e il rispetto della diversità.

Figura 6 - INP per tipologia di iniziative di responsabilità sociale per i propri dipendenti e settore di attività prevalente. Anno 2021 (valori percentuali)



Nel complesso, i dati restituiscono l'immagine di un settore che, pur caratterizzato da una prevalenza di realtà di piccole dimensioni, mostra una crescente attenzione alla qualità del lavoro, alla formazione e al benessere dei lavo-

ratori. Si tratta di ambiti nei quali permangono ampi margini di investimento, anche in relazione alle esigenze di innovazione e di capacità trasformativa che il contesto attuale richiede. Tuttavia, questi elementi suggeriscono che il settore non profit ha le potenzialità per diventare anche luogo di sperimentazione di modelli di lavoro che riconoscono il lavoro stesso come azione, trasformazione e relazione. Quando uno di questi elementi viene meno, il lavoro rischia di perdere significato, con conseguenze che possono essere rilevanti sia sul piano individuale sia su quello organizzativo. In questa prospettiva, investire nella qualità del lavoro non rappresenta soltanto una scelta gestionale, ma una leva strategica per sostenere processi di innovazione coerenti con i valori fondativi del settore. Questa lettura consente di interpretare il settore non profit come attore strutturalmente orientato alla sostenibilità, non soltanto in termini di coerenza formale con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, ma come soggetto che, per natura e per funzione, contribuisce a un modello di sviluppo capace di tenere insieme dimensione economica, coesione sociale e riduzione delle disuguaglianze economiche, sociali e demografiche.

LAVORARE PER... IL BENE COMUNE.
DALL'ESTERNALIZZAZIONE
ALLA VALORIZZAZIONE

LA QUALITÀ DEL LAVORO COME LIBERTÀ CONDIVISA¹³

Natalia Montinari¹⁴

Introduzione

Questo contributo, coerentemente con il concept de Le Giornate di Bertinoro, interpreta il lavoro come uno spazio in cui la libertà assume una dimensione relazionale e condivisa. In particolare, si propone di leggere la qualità del lavoro come integrazione tra libertà “dal bisogno” e libertà “di” generare relazioni, senso e valore sociale. In questa prospettiva, la qualità del lavoro non può essere ricondotta a una sola dimensione, ma emerge dall’interazione tra aspetti economici, simbolici, relazionali e organizzativi. Il contributo propone quindi di reinterpretare la qualità del lavoro come spazio di integrazione tra dimensione economica e dimensione relazionale del valore.

La qualità del lavoro come concetto multidimensionale
La qualità del lavoro è generalmente definita, nella letteratura europea, come un concetto multidimensionale che include l’insieme delle caratteristiche del lavoro in grado di incidere sul benessere dei lavoratori. In questa prospettiva, Eurofound definisce la qualità del lavoro come la combinazione delle caratteristiche del lavoro e dell’occupazione che hanno un impatto, positivo o negativo, sulla salute e sul benessere dei lavoratori¹⁵.

¹³ Il presente contributo rielabora e approfondisce l’intervento presentato dall’autrice in occasione de Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile.

¹⁴ Università di Bologna

¹⁵ Eurofound (2025), European Working Conditions Survey 2024: First findings, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

In modo coerente, la Commissione Europea descrive la qualità del lavoro come l'insieme degli *“aspetti dell'attività lavorativa che incidono sul benessere del lavoratore, compresa la qualità intrinseca del lavoro, lo sviluppo delle competenze, la parità di genere, la salute e la sicurezza, la flessibilità e la sicurezza, l'organizzazione del lavoro, l'equilibrio vita-lavoro e la partecipazione”*¹⁶.

Queste definizioni convergono nel considerare la qualità del lavoro come un concetto intrinsecamente multidimensionale, che non può essere ricondotto a una singola dimensione. Come sottolineato dai risultati presentati nel rapporto Eurofound, non è un unico fattore a determinare la qualità del lavoro, ma l'interazione tra diverse componenti, tra cui le condizioni fisiche e sociali, l'organizzazione del tempo di lavoro, le opportunità di sviluppo delle competenze, le prospettive occupazionali e la dimensione retributiva.

La dimensione economica resta tuttavia rilevante, perché è quella che consente alle persone di essere “libere dal bisogno”. Il fenomeno dei *working poor* e delle famiglie in cui entrambi i partner lavorano ma faticano ad arrivare alla fine del mese mostra come questa libertà “da” non sia affatto garantita. Come evidenziato dai dati europei sulle condizioni di vita, una quota non trascurabile di lavoratori, pur essendo occupati, si trova in condizioni di povertà o a rischio di esclusione sociale¹⁷.

Questo fenomeno assume un rilievo particolare anche nel contesto italiano, dove la povertà non riguarda più soltanto chi è escluso dal mercato del lavoro, ma sempre più spesso chi vi è inserito in condizioni di precarietà e bassa

¹⁶ Commissione Europea (s.d.), *Quality jobs for companies and workers in Europe*, disponibile su: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/quality-jobs-companies-and-workers-europe_en

¹⁷ Eurostat (s.d.), *Living conditions in Europe – poverty and social exclusion*, disponibile su: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_poverty_and_social_exclusion

remunerazione. I dati più recenti mostrano infatti come aumenti il numero di persone occupate che si rivolgono a reti di assistenza: nel 2025, tra i beneficiari di Operazione Pane, una quota significativa rientra nella categoria dei *working poor*, evidenziando come il lavoro non costituisca più, di per sé, una garanzia di sicurezza economica. Ciò evidenzia un primo elemento di criticità: anche laddove il lavoro è presente, la sua qualità può risultare insufficiente a garantire condizioni di vita dignitose. In questo senso, la qualità del lavoro emerge come una nozione che tiene insieme dimensioni materiali e immateriali, condizioni oggettive e percezioni soggettive, elementi contrattuali e relazionali. È proprio questa natura composita che rende necessario un approccio integrato, capace di cogliere non solo quanto il lavoro remunera, ma anche come esso viene svolto e quale valore produce per l'individuo e per la società. È a partire da questa tensione tra dimensione economica e dimensione qualitativa del lavoro che emerge la necessità di interrogarsi sul rapporto tra prezzo e valore.

Oltre il prezzo: valore e riconoscimento nel lavoro

La qualità del lavoro non si esaurisce nella dimensione economica. Essa riguarda anche il riconoscimento sociale e simbolico del lavoro svolto e il valore attribuito a ciò che si produce. In questa prospettiva, il lavoro non può essere interpretato esclusivamente come scambio economico, ma come pratica sociale che contribuisce alla costruzione di significati, relazioni e identità.

In particolare, nel Terzo Settore, la questione del riconoscimento assume una rilevanza specifica. Organizzazioni che promuovono partecipazione, che operano nelle aree fragili delle città, che rafforzano la democrazia locale o che sostengono le persone vulnerabili generano un valore che non coincide con il prezzo del lavoro impiegato. Si tratta di attività ad alta intensità relazionale, il cui contributo si manifesta non solo nei risultati immediatamente osservabili, ma anche nella produzione di fiducia, capitale sociale e coesione.

Si apre qui una distinzione cruciale tra prezzo e valore. Il

mercato misura il prezzo; il valore, invece, eccede il prezzo e rimanda alla capacità del lavoro di generare legami, senso e coesione. Mentre il prezzo rappresenta una misura monetaria dello scambio, il valore rinvia a una dimensione più ampia, che include gli effetti sociali e relazionali del lavoro. In questo senso, ridurre il lavoro al suo prezzo significa trascurarne la dimensione generativa, ovvero la sua capacità di produrre beni relazionali e contribuire al benessere collettivo. In linea con questa prospettiva, la letteratura sui *relational goods* evidenzia come alcune forme di utilità dipendano intrinsecamente dall'interazione tra individui e non possano essere prodotte né godute in modo isolato¹⁸.

In questa prospettiva, il lavoro non può essere ridotto a una semplice merce scambiata sul mercato, ma va interpretato come attività socialmente situata e generativa di valore relazionale. Il lavoro è infatti non solo produzione, ma azione sull'esistente e relazione con gli altri per il raggiungimento di una finalità. È in questa dimensione che il lavoro contribuisce a rendere le persone non solo "libere dal bisogno", ma anche "libere di" partecipare, contribuire e costruire significati condivisi, richiamando una concezione della libertà intesa non soltanto come assenza di vincoli, ma come capacità effettiva di agire e di realizzare ciò a cui si attribuisce valore¹⁹. La pandemia ha reso evidente questa dimensione. In molti contesti, sono emerse con forza attività essenziali ma spesso poco riconosciute, mentre il fenomeno della *Great Resignation* ha mostrato come molte persone abbiano rimesso in discussione carriere anche ben retribuite, interrogandosi sulla qualità relazionale del proprio lavoro, sul senso di appartenenza e sulla coerenza tra ciò che fanno e ciò in cui credono. Il lavoro diventa così uno spazio di costruzione dell'identità e di ricerca di significato, oltre che di produzione di

¹⁸ Uhlaner, C. J. (1989). "Relational goods" and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action. *Public choice*, 62(3), 253-285.

¹⁹ Sen, A. (2014). *Lo sviluppo è libertà*. Edizioni Mondadori.

reddito, confermando come il significato del lavoro emerga dall'interazione tra dimensioni individuali, relazionali e contestuali.

Le dimensioni intrecciate della qualità del lavoro

Le diverse dimensioni della qualità del lavoro – economica, simbolica, relazionale e organizzativa – sono tra loro intrinsecamente connesse, come evidenziato anche dalla letteratura europea sulla qualità del lavoro, che ne sottolinea la natura multidimensionale e sistemica (Eurofound, 2025). Non è possibile affrontare la questione salariale senza considerare il riconoscimento, l'appartenenza, la qualità della vita e il bilanciamento tra lavoro e vita personale. Intervenire su una sola dimensione senza considerare le altre rischia, infatti, di produrre effetti parziali o addirittura controproducenti, poiché è nell'interazione tra queste componenti che si determina l'esperienza complessiva del lavoro.

In questo senso, la qualità del lavoro non può essere interpretata come una somma di elementi distinti, ma come un sistema integrato in cui condizioni materiali e immateriali si influenzano reciprocamente. La dimensione economica incide sulle possibilità concrete di vita, ma il riconoscimento sociale e la qualità delle relazioni lavorative contribuiscono in modo altrettanto significativo al benessere individuale e alla partecipazione sociale. Allo stesso modo, l'organizzazione del lavoro e i tempi di vita condizionano non solo la produttività, ma anche la possibilità di costruire legami, progettualità e percorsi di vita sostenibili.

Le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro mostrano con particolare evidenza quanto queste dimensioni siano intrecciate²⁰. Le differenze salariali, la segregazione occupazionale e la distribuzione diseguale del lavoro di cura si riflettono in opportunità diverse in termini di carriera, autonomia e qualità della vita. Le scelte di fertili-

²⁰ OECD (2017), *The Pursuit of Gender Equality-An Uphill Battle*. OECD publishing.

tà, ad esempio, risultano profondamente influenzate dalla qualità del lavoro e dalla possibilità di conciliare carriera e genitorialità, evidenziando come le condizioni lavorative incidano direttamente sulle traiettorie di vita.

In questo quadro, il modello di lavoro contemporaneo continua a porre, per molte persone, un trade-off tra sviluppo professionale e vita familiare, segnalando una tensione irrisolta tra produzione e cura. La distribuzione del tempo tra attività lavorative e responsabilità di cura rappresenta un nodo cruciale, che non può essere affrontato esclusivamente a livello individuale, ma richiede un ripensamento più ampio delle istituzioni, delle politiche del lavoro e dei modelli organizzativi.

Queste dinamiche rinviano alla necessità di risposte sistemiche, capaci di integrare politiche salariali, strumenti di conciliazione, servizi di welfare e modelli organizzativi più inclusivi. Solo attraverso un approccio integrato è possibile affrontare le disuguaglianze che attraversano il mercato del lavoro e promuovere una qualità del lavoro che sia effettivamente in grado di sostenere non solo la produttività, ma anche il benessere delle persone e la coesione sociale.

Il lavoro nei servizi sociali: una contraddizione strutturale
Il focus si concentra quindi sulla qualità del lavoro nei servizi sociali, ambito in cui la dimensione relazionale è costitutiva dell'attività stessa. In questi contesti, il lavoro non si limita all'erogazione di una prestazione, ma si configura come relazione, cura e accompagnamento, elementi che incidono direttamente sulla qualità del servizio offerto. Se il lavoratore non percepisce riconoscimento e qualità, ne risente inevitabilmente anche la qualità del servizio erogato.

I lavori di cura, educazione e assistenza risultano tuttavia spesso meno riconosciuti e peggio retribuiti, nonostante il loro elevato valore sociale. Questa dinamica è ampiamente documentata nella letteratura, che evidenzia come le occupazioni ad alta intensità relazionale e orientate alla cura tendano a essere sistematicamente sottovalutate sia

in termini economici sia simbolici²¹. Si tratta di una contraddizione strutturale che rimette al centro la distinzione tra prezzo e valore.

Per lungo tempo l'economia ha considerato il prezzo come indicatore neutro del valore. Ma il prezzo non è in grado di cogliere la qualità relazionale di un servizio, né di riflettere il contributo che esso offre in termini di benessere collettivo, coesione sociale e sviluppo umano. Nei servizi sociali, infatti, una parte rilevante del valore prodotto si manifesta in forme difficilmente quantificabili, come la costruzione di fiducia, il rafforzamento delle capacità individuali e la qualità delle relazioni.

In questo senso, il valore non è dato, ma è anche il risultato di scelte istituzionali e politiche. I meccanismi di policy e gli strumenti di affidamento dei servizi contribuiscono a definire ciò che viene riconosciuto e ciò che resta invisibile. Una logica di appalto, orientata prevalentemente al contenimento dei costi, rischia di ridurre il lavoro a mera prestazione esecutiva, comprimendo gli spazi di autonomia e la dimensione relazionale. Al contrario, approcci basati sulla co-programmazione e sulla co-progettazione, come previsti anche nel contesto italiano dalla riforma del Terzo Settore, favoriscono la costruzione di relazioni tra attori e il riconoscimento della dimensione generativa della cura. In linea con il più recente dibattito sull'economia sociale, tali approcci contribuiscono a valorizzare forme di produzione orientate al benessere collettivo e alla coesione sociale, superando una visione puramente mercantile dei servizi²².

Questa tensione tra logiche di mercato e logiche relazionali evidenzia come la qualità del lavoro nei servizi sociali non possa essere affrontata esclusivamente attraver-

²¹ England, P., Budig, M., & Folbre, N. (2002). Wages of virtue: The relative pay of care work. *Social problems*, 49(4), 455-473.

²² European Commission (2021), *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy*, Brussels. OECD (2022), *The Social Economy and the COVID-19 Crisis: Current and Future Roles*, Paris.

so strumenti economici, ma richieda un ripensamento più ampio dei criteri di valutazione e delle modalità di organizzazione dei servizi. Riconoscere il valore del lavoro di cura significa, in ultima analisi, riconoscere il ruolo che esso svolge nella produzione di beni pubblici fondamentali per il funzionamento della società.

Disuguaglianze e riconoscimento: oltre il mito del merito
Le disuguaglianze non nascono soltanto nei redditi, ma anche nel riconoscimento del valore del lavoro. In questa prospettiva, il dialogo tra Piketty e Sandel offre una chiave interpretativa rilevante: il mito del merito, se assolutizzato, rischia di trasformare il successo in virtù e l'insuccesso in colpa²³.

La fortuna e il contesto giocano infatti un ruolo decisivo nelle traiettorie di successo individuale. Nessuno sceglie il sistema educativo di cui beneficia, le istituzioni che lo proteggono o le infrastrutture collettive che rendono possibile la produzione di ricchezza. Quando il successo viene interpretato esclusivamente come frutto del merito individuale senza riconoscere il ruolo giocato dalla fortuna nelle nostre vite, si indebolisce il senso di appartenenza alla comunità e il legame con il bene comune. Il rischio è quello di una società di individui che si percepiscono come autosufficienti e che non riconoscono l'interdipendenza che li lega agli altri. Senza una cultura del bene comune, mercato e meritocrazia possono trasformarsi in solitudini organizzate.

In questo quadro, la questione non è soltanto quanto un lavoro paga, ma anche quale valore produce per gli altri e per la comunità. Questo è particolarmente evidente nei lavori di cura, relazione e sostegno alla coesione sociale, dove una parte importante del contributo resta spesso invisibile nei meccanismi di mercato. Qui il problema non è solo retributivo: è anche di riconoscimento della dignità di chi costruisce legami, genera fiducia e

²³ Piketty T., e M. J. Sandel (2025), Uguaglianza: Che cosa significa e perché è importante”, Feltrinelli.

rende possibile la vita collettiva.

In questa prospettiva, la qualità del lavoro diventa il luogo in cui la libertà si trasforma in corresponsabilità e il lavoro torna a essere generativo di comunità. La qualità del lavoro non rappresenta quindi soltanto una dimensione del benessere individuale, ma una condizione fondamentale per la costruzione del bene comune e per il rafforzamento dei legami sociali che rendono possibile la vita collettiva e la sostenibilità delle istituzioni democratiche.

INTERVENTO²⁴

Tommaso Vitale²⁵

L'intervento si colloca in continuità con le riflessioni precedenti, affrontando una domanda centrale: perché, nonostante la sua importanza evidente, il lavoro sociale resta così poco riconosciuto?

Se si esce dalle cerchie più consapevoli – accademiche, del Terzo Settore, del movimento cooperativo – appare chiaro come nell'immaginario collettivo non esista una rappresentazione realistica delle professioni sociali, della cura, dell'animazione sociale e di comunità. Le ricerche mostrano che gli operatori sociali sono intrappolati in due immagini opposte e ugualmente riduttive: da un lato la vocazione eroica, dall'altro la "burocrazia del disagio". Si tratta di rappresentazioni sorprendentemente stabili nel tempo e simili tra Paesi diversi, indipendenti dal livello di istruzione o dal contesto culturale. In termini generali, il lavoro sociale non gode di una buona reputazione pubblica. Questo dato è tanto più significativo se si considera quanto è stato realizzato negli ultimi quarant'anni. Si è assistito a un processo di professionalizzazione, alla crescita dell'auto-organizzazione cooperativa, allo sviluppo dell'imprenditoria sociale. Il lavoro sociale è diventato più consapevole, più strategico, più collettivo e relazionale. In alcune nicchie – amministratori locali, contesti istituzionali più sensibili – si è diffusa una maggiore consapevolezza del valore generato. Anche l'università ha contribuito, attraverso l'analisi del welfare e dell'economia civile. E tuttavia, le rappresentazioni dominanti, sia nell'élite decisionale sia nell'opinione pubblica di mas-

²⁴ Testo non rivisto dall'autore

²⁵ Sciences Po – Centre for European Studies and Comparative Politics (CEE), Urban School

sa, non sono mutate in modo significativo.

Il problema diventa allora come intervenire su tali rappresentazioni. Agire direttamente sull'immaginario pubblico è complesso e richiederebbe alleanze con attori capaci di influenzarlo. Tuttavia, l'argomentazione proposta individua un'altra leva: occorre intervenire sull'immaginario istituzionale. Le rappresentazioni sociali sono profondamente influenzate dal modo in cui le istituzioni riconoscono e rappresentano il lavoro sociale. Il riconoscimento istituzionale non si esaurisce nei contratti collettivi o nelle leggi di settore. In un sistema costituzionale come quello italiano ed europeo, la metrica del riconoscimento passa anche – e soprattutto – attraverso la contabilità nazionale. Finché non cambieranno le categorie con cui la contabilità nazionale misura il valore, il lavoro sociale non potrà essere pienamente riconosciuto. Oggi le professioni, sociali e non, sono valutate secondo una metrica fondata sulla produttività: valore aggiunto per ora lavorata, output per addetto. Questa metrica premia le attività in cui la produttività è facilmente quantificabile – industria manifatturiera, servizi commerciali, comunicazione e tecnologie – e penalizza le attività ad alta intensità di lavoro umano e relazionale, in cui l'output non è standardizzabile e non può crescere in modo significativo attraverso l'innovazione tecnologica o l'ottimizzazione organizzativa. La produttività aumenta tipicamente grazie a due fattori: migliore organizzazione e introduzione di macchine che moltiplicano il valore prodotto per ora lavorata. Nel lavoro relazionale, pur essendo possibili miglioramenti organizzativi e un certo supporto tecnologico, esistono limiti strutturali: la relazione richiede tempo e non può essere compressa oltre una soglia senza comprometterne la qualità. Se il valore aggiunto monetario viene misurato esclusivamente nell'anno corrente di contabilità nazionale, la produttività del lavoro sociale risulterà sempre sottostimata rispetto al valore effettivamente generato.

Da qui la necessità di ripensare la metrica della produttività. Come osservato dal professor Stefano Zamagni, la lotta per il riconoscimento è il conflitto sociale più rile-

vante del nostro tempo. Ma il riconoscimento non è solo simbolico o contrattuale: è anche istituzionale e contabile. L'Unione europea ha introdotto un orientamento chiaro verso il principio dell'investimento sociale. Il nodo diventa allora come coniugare questo principio con i criteri di produttività applicati al lavoro sociale. Se la produttività resta definita come output per ora lavorata nell'anno corrente, la trasformazione è impossibile. Sono necessarie almeno due operazioni.

La prima riguarda la temporalità. L'investimento sociale produce valore nel medio periodo. Occorre quindi disporre di un sistema contabile capace di attribuire valore oggi a effetti che si manifestano domani. La contabilità nazionale tradizionale, centrata sull'anno corrente, non consente questa operazione. La seconda riguarda il destinatario del valore. Nella metrica ordinaria, la produttività misura quanto guadagna chi lavora grazie a un'ora in più di lavoro. Nel lavoro sociale, invece, il valore generato si traduce in maggiore capacità produttiva di altri soggetti nel medio periodo. Si tratta, in altri termini, di una produttività "altrui". Il lavoro di cura, di inclusione, di contrasto alla povertà consente a persone che altrimenti sarebbero assistite di diventare autonome e produttive. Il valore si manifesta altrove e in un tempo successivo.

Ridefinire la produttività implica quindi introdurre una diversa concezione della temporalità e una diversa attribuzione del valore. Si tratta di un passaggio eminentemente politico. Occorre iniziare a misurare empiricamente il valore generato dal lavoro di cura attraverso simulazioni e analisi controfattuali; adottare un approccio di politica economica che consideri la spesa sociale aggregata come investimento produttivo; rivedere i parametri di produttività per specifici settori. Una possibile strada, già sperimentata in alcuni Paesi, è l'introduzione di una contabilità satellite del PIL, dedicata al valore aggiunto dei beni relazionali e civici.

Se si intende trasformare l'immaginario pubblico sul lavoro sociale, non è sufficiente intervenire sul piano culturale. È necessario modificare le metriche istituzionali

che definiscono cosa conta come valore. Solo ridefinendo i criteri di produttività e riconoscendo il lavoro sociale come investimento generativo di valore nel tempo e per altri soggetti sarà possibile produrre un cambiamento duraturo nel modo in cui esso viene percepito e riconosciuto.

INTERVENTO

Attilio Dadda²⁶

Partiamo dal titolo del panel – “Lavorare per il bene comune”. Lavorare, oggi, non è più una condizione sufficiente, ma resta una condizione necessaria; “per il bene comune”, poi, implica un cambiamento profondo del punto di osservazione e del modo con cui le organizzazioni devono interrogarsi e guardarsi dentro.

Il lavoro, infatti, è al cardine del patto mutualistico: non esiste un'altra forma di organizzazione economica che ponga il lavoro tra i propri valori fondanti – non nei bilanci, non tra gli obiettivi – bensì nella ragione stessa per cui una cooperativa viene costituita. Dentro questo patto, la cooperazione è chiamata a rispondere alla complessità attuale del lavoro, che deve essere “buon lavoro”, includendo una pluralità di dimensioni. Il “Manifesto del Lavoro Cooperativo” depositato al CNEL rappresenta un toolkit per chi vuole “fare” la cooperazione; ma “essere cooperatore” significa trasferire quotidianamente quei valori nella pratica e farli diventare risposte organizzative reali.

Una delle criticità più evidenti è la tendenza a considerarsi autosufficienti. Anche nel mondo cooperativo e nel Terzo Settore si rischia di avere la presunzione di dare risposte da soli. Eppure, la cooperazione nasce per costringere a stare insieme, per costruire legami, per generare alleanze. Senza alleanze – dal basso e dall'alto – non si cambia né l'immaginario né le metriche che regolano il riconoscimento del lavoro sociale.

Sul tema del lavoro, non è sufficiente ricondurre tutto alla contrattazione collettiva o alla defiscalizzazione del costo del lavoro. Sono leve importanti, ma non risolutive. Una dipende dalle parti sociali, l'altra dai Governi, che

²⁶ VicePresidente Legacoop

nel tempo non hanno fornito risposte coerenti per il settore. La qualità e la coerenza del lavoro, invece, dipendono dall'organizzazione interna, dai valori praticati, dalla capacità di dare forma a un ambiente di lavoro coerente con ciò che si dichiara. La definizione di lavoro non può essere ridotta alla produttività oraria, alla timbratura del cartellino o al numero di prestazioni erogate. Non è più un problema di cottimo novecentesco, né di quantità di pezzi prodotti o di persone seguite in un arco di tempo. Oggi il lavoro è anche coerenza tra ciò che si è e ciò che si fa. Le persone scelgono un lavoro interrogandosi sulla qualità della vita, sulla compatibilità con i propri valori, sulla relazione con il contesto familiare e sociale. Questo implica una revisione profonda dei modelli organizzativi.

Anche le imprese cooperative devono correre per adeguarsi a questa trasformazione, riportando il livello organizzativo su valori misurabili al di fuori dei soli ambiti economici. Non basta redigere bilanci di sostenibilità. Esistono grandi marchi del capitalismo internazionale capaci di produrre narrazioni eccellenti, mentre esternalizzano servizi in filiere dove il lavoro è trattato come fattore residuale. La distanza tra narrazione e contenuto è una delle questioni centrali.

Le recenti vicende nel settore della logistica mostrano che il problema non è confinato alle cosiddette "false cooperative", ma riguarda anche consorzi di società di capitali e grandi gruppi quotati. La qualità del lavoro è un tema che attraversa tanto l'impresa profit quanto l'impresa cooperativa. Se non si applicano coerentemente principi e parametri organizzativi distintivi, il rischio è quello di scimmiettare modelli capitalistici, perdendo la propria specificità.

Il tema della qualità del lavoro riguarda l'intero sistema di vita, inclusa la dimensione familiare in senso ampio: figli, anziani, carichi di cura. La generazione "di mezzo", soprattutto dopo il Covid, sostiene spesso il peso di tre generazioni. La pandemia ha prodotto fratture sociali profonde, ma l'organizzazione del lavoro non è stata ripensata in modo adeguato. Le lezioni apprese rischiano di

essere state dimenticate troppo rapidamente.

La prima strategia consiste nel rimettere al centro il lavoro come scambio mutualistico, essenza della cooperazione. Il secondo livello riguarda il mercato, perché la sopravvivenza delle imprese passa anche attraverso il mercato pubblico e privato.

Nel rapporto con la Pubblica Amministrazione, occorre ricordare che di fronte agli enti pubblici non ci sono semplici fornitori, ma professionisti con competenze e capacità progettuali. Ridurre gli appalti alla logica del prezzo significa umiliare professionalità e comprimere il settore al ruolo di prestatore di manodopera. Se tutto viene ricondotto al prezzo e non al valore, il rischio è tornare a logiche ottocentesche di mera fornitura di lavoro, oggi sotto altre forme e con altre qualifiche professionali. Chiedere al pubblico di “fare il pubblico” significa chiedere che investa sulle comunità, che riconosca competenze e qualità, che sappia leggere i progetti senza limitarsi alla dimensione contabile. Lo stesso vale per il privato: non può essere solo una questione di prezzo. Non è accettabile che grandi marchi valorizzino il prodotto e trascurino la responsabilità lungo la filiera dei servizi esternalizzati. La coerenza è il vero discrimine.

L'economia sociale rappresenta la prova decisiva. Nella definizione europea e nell'attesa del piano nazionale, l'economia sociale deve dimostrare di essere il valore aggiunto capace di trasferire dal pilastro industriale al pilastro dell'economia sociale un nuovo motore di crescita per il Paese e per l'Europa. Lavorare per il bene comune significa rendere credibile questa transizione, dimostrando che il buon lavoro non è un tema settoriale, ma il fondamento di un modello di sviluppo coerente con i principi della mutualità, della responsabilità e della coerenza organizzativa.

INTERVENTO

Anna Fiscale²⁷

L'esperienza di Quid si colloca all'intersezione tra inclusione lavorativa, sostenibilità ambientale e collaborazione con il mondo for profit. L'organizzazione opera a Verona e impiega 170 persone, di cui oltre il 60% in condizione di fragilità. Si tratta di persone provenienti da 23 nazionalità diverse, con vulnerabilità eterogenee: persone che escono dal carcere o che sono attualmente detenute, vittime di violenza, persone coinvolte in situazioni di caporalato, disabili, oltre a soggetti con fragilità di natura sociale ed economica. Un elemento distintivo riguarda il lavoro svolto all'interno del carcere di Verona: 30 persone – 15 nel reparto maschile e 15 nel femminile – operano nei laboratori interni e, al termine della pena, proseguono il proprio percorso lavorativo presso l'impresa. Il lavoro diventa così dispositivo di continuità e di reinserimento stabile.

L'attività produttiva consiste nella realizzazione di capi di abbigliamento e accessori a partire da eccedenze e rimanenze tessili, in particolare provenienti dal settore del lusso. L'impresa si propone come partner, "braccio etico e operativo", per aziende del tessile e di altri comparti, costruendo partnership strutturate con marchi nazionali e internazionali. Tra le collaborazioni figurano grandi *maison* della moda, aziende della distribuzione e gruppi multinazionali, che affidano a Quid la produzione di articoli destinati alla vendita o alla distribuzione interna. Un esempio significativo riguarda la realizzazione di 10 mila zaini per il personale di una primaria società di consulenza internazionale. In ogni commessa vengono rendicontati sia i quantitativi di tessuto recuperato – spesso di gran-

²⁷ Founder e Presidente Quid Impresa Sociale

de pregio – sia le ore di impiego inclusivo che sono state utilizzate per la lavorazione della commessa.

L'organizzazione registra oggi una quota del 90% di contratti a tempo indeterminato, a testimonianza di una strategia orientata alla stabilizzazione occupazionale.

L'esperienza evidenzia la necessità di costruire un'interazione solida tra mondo for profit e mondo non profit, sostenuta da un ruolo attivo delle istituzioni pubbliche.

Quando un grande partner privato sceglie come fornitore un'impresa del Terzo Settore che impiega persone in condizione di fragilità, si generano benefici che superano la singola transazione commerciale. L'inserimento lavorativo riduce il rischio di recidiva per chi proviene dal carcere, limita il ricorso a sussidi di disoccupazione o a prestazioni assistenziali, produce ricadute positive per la collettività. Tali esternalità positive dovrebbero trovare riconoscimento anche nella contabilità pubblica e nei criteri di valutazione delle politiche. In questa prospettiva si colloca il lavoro avviato con reti di formazione e con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, volto a comprendere come agevolare e incentivare dinamiche di collaborazione tra imprese profit e imprese sociali, valorizzandone l'impatto economico e sociale.

Al tempo stesso, il Terzo Settore è chiamato a porsi come partner credibile, affidabile e competente. L'appartenenza alla sfera non profit non può costituire un alibi rispetto agli standard di qualità, puntualità e affidabilità richiesti dal mercato. La capacità di dialogare in modo professionale con istituzioni e imprese, rispettando criteri elevati di organizzazione e controllo, rappresenta una condizione essenziale per rendere sostenibile il modello.

Accanto alle storie di riscatto individuale, che costituiscono una componente significativa dell'identità dell'impresa, emerge oggi una sfida ulteriore: ampliare la scala dell'impatto. Non si tratta soltanto di consolidare l'occupazione delle 170 persone attualmente impiegate, ma di costruire un sistema più ampio. L'obiettivo è sviluppare un distretto diffuso di sartorie sociali sul territorio nazionale, capaci di ricevere formazione e commesse, stabi-

lizzare contratti di lavoro e generare impatto locale. Una prima rete è già attiva con realtà a Milano, in Friuli, a Pozzuoli e a Firenze, che operano come fornitori a impatto su alcune commesse. L'orizzonte dichiarato è ambizioso: raggiungere 1.000 persone coinvolte entro il 2030, attraverso un sistema virtuoso di connessioni tra imprese for profit, istituzioni e Terzo Settore.

Il modello proposto si fonda su una logica di collaborazione alla pari, in cui l'impresa sociale non è semplice destinataria di committenza, ma soggetto produttivo capace di generare valore condiviso. L'incontro tra sostenibilità ambientale, inclusione lavorativa e partnership industriale diventa così un laboratorio concreto di economia sociale, in cui lavoro e impatto si intrecciano in una prospettiva win-win.

IL RACCONTO DI UN'EPOCA IN CUI
NON SI HA FIDUCIA IN NIENTE
MA SI CREDE A TUTTO

INTERVENTO²⁸

Mattia Ferraresi²⁹

Il tema di fondo può essere sintetizzato in un paradosso che descrive con efficacia il tratto identitario del presente: si vive in un'epoca in cui non si ha fiducia in niente, ma si crede a tutto. Questo non rinvia a un generico declino culturale o a una regressione superstiziosa, né si presta a una lettura riduttiva in termini di quoziente intellettivo o livello di istruzione. Rimanda, piuttosto, ad un modo di rapportarsi al vero e al reale che rende più difficile stabilire che cosa sia credibile, che cosa sia fondato, che cosa sia vero.

Con l'espressione "demoni della mente" si intende l'insieme di pregiudizi, *bias*, convinzioni sedimentate, presunte certezze e fallacie che ciascuno porta con sé e che condizionano il rapporto con la conoscenza, alterando il percorso che conduce a riconoscere il reale e a stabilire un rapporto equilibrato con gli altri e con l'altro. In questa prospettiva, il nodo non è la circolazione di singole falsità, ma la struttura epistemica che tende ad affermarsi: un rapporto con la realtà come se la realtà non esistesse o, se esiste, non fosse conoscibile.

A operare è ciò che viene definito "epistemologia dietrologica", ossia una modalità di conoscenza in cui la domanda prevalente non è che cosa accade, ma che cosa ci sia dietro ciò che accade. Il presupposto implicito è che gli elementi disponibili – le informazioni pubbliche, le fonti giornalistiche, le narrazioni condivise – non siano utili per capire, ma siano diversivi, coperture, spiegazioni "ufficiali" destinate a occultare le vere cause. In que-

²⁸ Testo non rivisto dall'autore

²⁹ Giornalista e saggista, autore del saggio *"I demoni della mente"* (2024), Mondadori

sta cornice, la realtà non è ciò che si presenta, ma ciò che è nascosto. La verità richiede sempre un secondo livello, un percorso laterale, l'accesso a un retroscena. Il sospetto non è una postura contingente, ma un dispositivo stabile. Lo scetticismo, in sé, è parte costitutiva dell'impresa conoscitiva e scientifica. La questione diventa problematica quando lo scetticismo viene assolutizzato, fino a trasformarsi nell'unica postura ritenuta ragionevole. In questa assolutizzazione lo scetticismo smette di essere metodo e diventa visione del mondo: una struttura cognitiva che non ammette più la possibilità di un rapporto ordinario con la realtà.

L'idea che esista un "noi" e un "loro" risulta fuorviante. L'atteggiamento descritto è generalizzato, e riguarda anche chi pensa di esserne al riparo. In questo senso, l'ironia o il dileggio verso le credenze "alternative" non è solo inutile, ma controproducente, perché non coglie la radice comune del fenomeno. La diffusione di teorie alternative e complottistiche, inoltre, non è correlata in modo lineare alla scolarità o alle capacità intellettive; talvolta gli studi mostrano correlazioni inverse. L'adesione a spiegazioni alternative non va dunque spiegata come deficit di intelligenza, ma come esito di un modo specifico di organizzare la ragione.

Il punto interpretativo centrale è che non si assiste a un ritorno puro e semplice della superstizione dopo la stagione della razionalità, ma a una patologia del razionalismo: un uso della ragione ridotto a strumento di misurazione totale, che finisce per produrre concatenazioni logicamente coerenti ma complessivamente irragionevoli. Non si tratta di credenze che rinunciano alle prove; al contrario, molti complotti richiedono e producono un apparato documentale vastissimo, costruito per rispondere all'esigenza di razionalità. Un caso emblematico è quello delle narrazioni alternative sull'11 settembre: esse non si limitano a un atto di fede, ma esibiscono fotografie, indizi, dichiarazioni, concatenazioni di elementi che, presi uno a uno, possono apparire plausibili. Il problema non è l'assenza, ma l'organizzazione falsificante della logica:

il disegno è prodotto unendo i puntini in modo arbitrario, come quando le costellazioni diventano figure dotate di senso pur essendo composte da stelle tra loro lontanissime e indipendenti. L'essere umano è un cercatore di senso; proprio per questo, quando il senso viene costruito come schema totale e autosufficiente, la ragione può rovesciarsi in dispositivo di auto-conferma.

In questo quadro, il "demone" più potente è il *confirmation bias*, ossia la tendenza a cercare conferme a ciò che già si pensa. È un meccanismo umano, non una colpa morale. Tuttavia, diventa decisivo perché si salda ai dispositivi contemporanei di circolazione dell'informazione. I social media, le *filter bubble*, i motori di raccomandazione e gli algoritmi non sono necessariamente l'origine del fenomeno, ma ne sono acceleratori straordinari, perché amplificano e rendono sistematica la ricerca di conferme, stabilizzando le convinzioni dentro ambienti cognitivi chiusi. La conseguenza non è soltanto l'erosione della "verità" in senso classico, ma una condizione che può essere descritta come "post-realtà". La realtà, però è testarda, dura, irriducibile e spesso scomoda, perché non si conforma alla narrazione desiderata. La realtà porta elementi imprevedibili, contraddittori, stratificati. Accettarla richiede lavoro su di sé, perché implica la disponibilità a farsi correggere e a convivere con ciò che non conferma. La tentazione contemporanea è difendersi da questa scomodità restringendo il mondo a ciò che appare controllabile, misurabile, confermabile.

Questa dinamica si intreccia con la crisi della fiducia. La fiducia non è un accessorio della vita sociale; ogni azione ordinaria è una catena di atti di fiducia verso altri e verso istituzioni, spesso inconsapevoli, come affidarsi a un autista, a una patente, a controlli, a protocolli, a competenze. Eliminare radicalmente la fiducia non è realisticamente praticabile.

Se l'essere umano è costitutivamente relazionale, allora la fiducia non è solo strumento, ma struttura. Se invece l'essere umano è innanzitutto autodeterminato e autosufficiente, la fiducia diventa opzionale e strumentale, limitata

a ciò che serve per raggiungere scopi contingenti.

Una riflessione utile, in questa direzione, è quella di Tocqueville, che osserva come una società possa essere insieme fortemente associativa e fortemente individualista: ci si unisce per raggiungere obiettivi che da soli non si riuscirebbe a perseguire, ma l'altro resta "utile", non necessario. In questa visione, la relazione dura finché dura lo scopo. La crisi della fiducia rende ancora più fragile questo equilibrio, perché indebolisce l'idea stessa di legami significativi e stabili.

La dimensione storica della sfiducia è segnata da una sequenza di disillusioni che hanno inciso profondamente sul modo di stare nel mondo. Un passaggio decisivo è stata la guerra in Iraq, non solo come tragedia politica, ma come frattura psicologica collettiva: ha eroso la fiducia nel progetto democratico come destino naturale della modernità, incrinando l'idea che la democrazia liberale fosse un esito inevitabile della storia. Un secondo snodo è la crisi finanziaria del 2008 e la recessione successiva, che ha rivelato la vulnerabilità di un'architettura interamente fondata su dispositivi fiduciari. In quel contesto, anche la nascita e la diffusione delle criptovalute appare come risposta esplicita al problema della fiducia: l'intento è eliminare la quota fiduciaria nelle transazioni tramite procedure impersonali e autoregolate. Un terzo snodo riguarda la rivoluzione digitale e il suo rovesciamento narrativo. In pochi anni, i protagonisti tecnologici sono passati dall'essere figure associate a speranza, connessione e democratizzazione, a incarnare un immaginario di ingegnerizzazione della confusione mentale, produzione di dipendenza, monopolio e potere opaco. Il mutamento del racconto pubblico è diventato, a sua volta, vettore di ulteriore sfiducia.

In questo scenario, le teorie del complotto risultano affascinanti perché sono storie avvincenti, dotate di trama e di senso. La questione diventa allora quali narrazioni possano invece nutrire fiducia e una libertà orientata al bene comune. Non esiste una ricetta. Tuttavia, tutte le narrazioni che mettono al centro l'idea che l'altro sia un bene – non un mezzo, non un *competitor*, non un semplice

strumento per uno scopo – contengono un elemento generativo. La difficoltà è che la cultura dominante tende a configurare l'altro come oggetto di competizione. Anche pratiche apparentemente virtuose possono veicolare questa impostazione, come l'uso di tecniche di “*nudge*” per modificare comportamenti sociali desiderabili attraverso il confronto competitivo con il vicino. Il risultato può essere positivo, ma la forma implicita della relazione resta competitiva in cui l'altro è un parametro contro cui misurarsi. Un'alternativa – più difficile e controulturale – consisterebbe nel promuovere logiche di alleanza, in cui il bene comune è costruito insieme e non ottenuto come esito di una gara.

L'anticorpo, sul piano filosofico e pratico, può essere formulato come un invito a “dare all'oggetto una possibilità”. In un'epoca ipertrofica di soggetto, significa restituire credito a ciò che accade, all'imprevisto, alla realtà che non si lascia ridurre a ciò che già si pensa. La realtà non è solo materiale da organizzare in narrazioni confermatrice, ma è un interlocutore che corregge, smentisce, sorprende. Dare una possibilità all'oggetto implica rinunciare a una quota di controllo, riconoscere l'irriducibilità del reale, accettare che la conoscenza sia un lavoro lungo e incompleto. Non è una formula risolutiva, ma l'apertura di un orizzonte: l'avvio di una piccola rivoluzione dello sguardo, in cui la libertà non coincide con l'autosufficienza del soggetto, ma con la capacità di stare nel mondo comune senza dissolverlo nel sospetto e senza ritirarsi dalla realtà.

ECOSISTEMI DI LIBERTÀ.
TERRITORI E ALLEANZE
PER GENERARE CAMBIAMENTO

INTERVENTO

Marco Notarnicola e Ginevra Errico³⁰

Il percorso che porta alla nascita di XFarm prende avvio proprio da Bertinoro. Nel 2015 l'ascolto del racconto dell'esperienza di ExFadda – presentata da Roberto Covolo nella sessione GdB Lab di quell'anno – matura in noi l'intuizione che quell'esperienza possa offrirci lo spazio per coltivare desideri e sogni, e soprattutto la possibilità di sentirsi “liberi di cominciare”. Da qui il trasferimento a San Vito dei Normanni, in provincia di Brindisi, e l'avvio di un percorso che si radica in un territorio specifico e nelle sue contraddizioni. Nel 2017 questa scelta si struttura in una forma organizzativa: una cooperativa sociale di tipo B, “Qualcosa di diverso”.

La composizione è volutamente plurale: agricoltori, economisti, artisti, attivisti, sociologi, persone con sensibilità anche politiche, tenute insieme dall'idea che il lavoro agricolo non sia un settore separato, ma un campo in cui produzione, cultura, relazioni e giustizia sociale possono diventare un unico progetto. Dopo un'esperienza di gestione del centro culturale ExFadda, la decisione è spostare il baricentro sul territorio rurale, assumendosi la responsabilità di una sfida che è insieme materiale e simbolica.

Il punto di partenza operativo è la gestione di circa 50 ettari di terreni confiscati alla criminalità organizzata, di proprietà pubblica, nel Comune di San Vito dei Normanni. Questa scelta avviene dentro un contesto segnato da dinamiche che si intrecciano e si rafforzano: lo spopolamento e l'assenza di ricambio generazionale, il cedimento dell'agricoltura locale, le conseguenze di una “rivoluzione verde” che ha prodotto degrado più che sostenibilità,

³⁰ XFarm Agricoltura Prossima

con suoli avviati a processi di desertificazione intesa come perdita progressiva di produttività. A questo si aggiunge la catastrofe paesaggistica e ambientale del disseccamento dell'olivo, ricondotta comunemente alla Xylella ma letta anche come effetto che colpisce un paesaggio reso fragile dalla monocultura. Sullo sfondo, un immaginario – spesso alimentato da fatti reali – che associa l'agricoltura pugliese a sfruttamento del lavoro, caporalato e illegalità.

La domanda iniziale è allora esplicita: come trasformare un'azienda agricola che condensa simboli negativi in un manifesto di buone pratiche? La risposta non viene cercata solo sul piano agronomico e produttivo, ma anche su quello sociale e culturale. L'ipotesi è che le cose “si possano fare bene” soltanto se si intrecciano qualità del prodotto, sostenibilità ambientale, dignità del lavoro, capacità di generare relazioni e senso. È in questa impostazione che l'impatto, più che un indicatore astratto, coincide con le storie delle persone che cambiano attraverso l'esperienza. Per questo il racconto non può che partire da chi c'era già. L'avvio del lavoro passa attraverso Bush e Dilaver, una coppia albanese che nel 2002 si trasferisce per lavorare nell'azienda poi confiscata. In pochi anni si ritrova sola, ai margini, nonostante competenze agricole, e resta per quasi 14 anni in una condizione di isolamento e marginalità. Quando ci si incontra, il percorso comune comincia con un lavoro lungo di fiducia, fino alla scelta di lavorare insieme. Lì si definiscono parole-chiave che diventano orientamento: autonomia, responsabilità, riscatto. Le risorse iniziali sembrano poche, ma si rivelano le più grandi: due persone che scelgono di restare e di costruire.

Da qui si entra in una tensione continua tra tradizione e innovazione. Venivamo da esperienze culturali, di ristorazione e gestione di spazi, senza una competenza agricola specialistica. Abbiamo imparato facendo e interagendo, visitando aziende agricole, osservando altre pratiche. Questo bisogno personale diventa occasione collettiva: se il territorio fatica a riconoscere il rurale come leva di sviluppo, allora l'apprendimento può essere condiviso, trasformandosi in formazione diffusa.

Nel tempo emerge una convinzione strutturante: un'azienda agricola può reggere oggi solo se è multidimensionale. Significa smettere di pensare al rurale come luogo della sola produzione e riconoscerlo come spazio in cui si può fare cultura, costruire relazioni, stare insieme, riscoprire tradizioni, comprendere che il cibo non è soltanto nutrimento ma anche legame, identità, comunità. Questa multidimensionalità è ciò che rende XFarm attrattiva e capace di coinvolgere persone diverse.

In questo senso l'apprendimento si manifesta come circolazione reciproca di competenze. Si lavora con giovani provenienti da contesti differenti: una ragazza dalla Spagna, una dalla Germania, due dall'Italia; con background diversi – biologia, servizio sociale – arrivate per tirocinio, tesi, volontariato europeo. L'idea di "imparare interagendo" si concretizza fino a rovesciare i ruoli: chi è in formazione diventa a sua volta formatore, come accade quando una tirocinante dell'Università di Stoccarda conduce un momento di formazione per start-up europee impegnate in un percorso sull'agri-food. È un dispositivo che rende visibile la natura generativa dell'esperienza.

Questa logica richiede anche una specifica forma organizzativa. La cooperativa viene pensata come organizzazione multi-centro, non verticistica, pur dovendo rispondere ai vincoli formali della rappresentanza legale. La capacità decisiva è condividere responsabilità, ridurre le gerarchie, mettere le persone in condizione di contribuire e orientare. L'organizzazione viene descritta come fluida: esiste un *telòs*, uno scopo, ma le strade per raggiungerlo sono molteplici e devono poter essere determinate dalle persone che scelgono di salire a bordo. Il percorso cambia direzione in funzione dei desideri, delle competenze e delle energie che si aggregano.

Da qui l'idea di XFarm come piattaforma abilitante. Questa impostazione si rende evidente nell'incontro con Jacopo, ecologo torinese, che nel 2020 arriva per una settimana e decide di restare perché riconosce lo spazio per sviluppare un sogno: creare un'agroforesta. In un territorio segnato dall'avanzare della desertificazione, l'agrofo-

resta significa costruire un ecosistema complesso ispirato alla natura. Quel sogno personale diventa una linea di sviluppo dell'organizzazione e, più in generale, un linguaggio nuovo per raccontare e praticare un'altra agricoltura. I sistemi agroforestali, infatti, non sono solo un'innovazione tecnica. Diventano la possibilità di ispirare un territorio e, soprattutto, di rendere replicabili alcune pratiche: non soltanto "raccontare una storia diversa", ma dare ad altri la possibilità di cominciare. Qui il lavoro viene assunto esplicitamente come fatto sociale: non è scambio tra tempo e denaro, ma spazio di realizzazione di ispirazioni personali e di comunità. Questa impostazione si lega a un'alleanza con la natura che nasce dalla convinzione che è necessario riconoscersi parte di un organismo complesso. Lasciare spazio alla natura è un atto di fiducia: la natura sa fare da sé. E, in modo analogo, anche le persone, quando sono messe nelle condizioni di poter agire, possono fare da sé.

Dentro questa alleanza si colloca l'incontro con Angelo, agronomo e conservatore di semi, che introduce con forza il tema della biodiversità nell'orto comune. L'orto comune diventa un progetto comunitario che coinvolge famiglie disposte a passare da consumatori a coproduttori: un passaggio che ridisegna la relazione con il cibo e con il territorio. Il dato interessante è che questo avviene in un contesto in cui tutti potrebbero avere un pezzo di terra individuale: scegliere di farlo insieme, e farlo a XFarm, significa costruire una diversa idea di comunità.

A otto anni dall'avvio, il percorso si misura anche in risultati concreti. Nel 2017 siamo partiti in tre con 50 ettari di ulivi morenti e abbandonati. La capacità di vedere la tragedia, senza rimuoverla, ha rappresentato la spinta a costruire visione e coraggio per cominciare. Oggi siamo in 12, produciamo vino, olio, ortaggi, uova, organizziamo eventi e corsi di formazione, facciamo consulenza. Queste attività sono strumenti per costruire relazioni sul territorio e dimostrare che è possibile fare impresa agricola includendo, insieme, qualità produttiva, sostenibilità ambientale e dimensione sociale e culturale.

Oggi abbiamo la possibilità di crescere, acquisendo in gestione altri terreni confiscati alla criminalità organizzata in provincia di Brindisi. Una prospettiva che riattiva una domanda di senso: perché farlo, e con quali condizioni? L'idea di "scalare", di ingrandirsi, è suggerita dalle metriche dominanti dell'impatto e della crescita organizzativa. La scelta che si profila, invece, è più condizionata e più esigente: crescere solo se c'è qualcuno che desidera farlo insieme. La scalabilità non è assunta come automatismo, ma come prova relazionale: l'esperienza può diventare davvero territorio soltanto se si costruisce come percorso condiviso, capace di aggregare desiderio, responsabilità e alleanze nuove.

INTERVENTO

Massimo Mercati³¹

L'esperienza di Aboca nasce dentro un'alleanza con la natura. La storia comincia nel 1978, quando mio padre, che veniva dal settore dell'automotive, acquista una villa di campagna nella località di Aboca, che diventa il luogo in cui matura una scommessa: in natura è possibile trovare soluzioni per la salute dell'uomo.

Quella scommessa si colloca negli anni Settanta, in un periodo in cui era già percepibile l'insostenibilità di un mondo completamente artificializzato. In particolare, era evidente il dominio della chimica, soprattutto in agricoltura, dove veniva immesso di tutto spesso senza prove di tossicità. Entrando nel viale che conduceva alla villa, mio padre vide contenitori con la croce di Sant'Andrea – il simbolo delle sostanze pericolose – utilizzati normalmente, allora come ancora oggi, anche per attività di giardinaggio o coltivazioni di scarso valore aggiunto. Questa immagine fece crescere la consapevolezza della necessità di trovare soluzioni alternative in grado di rendere l'agricoltura un'attività a valore aggiunto e orientata alla salute.

Aboca nasce con l'obiettivo - al tempo radicalmente controcorrente - di guardare alla natura non come a un contenitore da cui estrarre molecole, modificarle in laboratorio e brevettarle, ma di affidarsi all'intelligenza naturale. L'idea di fondo è quella di trovare in natura soluzioni per soddisfare i bisogni di salute degli esseri umani, non solo per una tradizione millenaria di uso delle piante, ma perché siamo parte dell'ecosistema e condividiamo con esso le stesse regole di funzionamento. Oggi potremmo descrivere questo legame anche attraverso la genetica e, ancora di più, l'epigenetica, e richiamare il concetto di

³¹ Aboca

accoppiamento strutturale: l'idea che noi evolviamo con l'ambiente.

Fin dal 1978, dunque, la direzione è stata studiare questa relazione in una logica che non restasse confinata in una visione alternativa e "bucolica" del benessere, ma che fosse *evidence based*, fondata su dati scientifici, capace di mettere in discussione un approccio prevalentemente riduzionistico. Il riduzionismo, nella farmacologia classica, tende a leggere la salute come una relazione lineare tra una molecola e un target dell'organismo. Lo studio delle piante, invece, porta immediatamente dentro sistemi complessi: sistemi che contengono centinaia di molecole e che interagiscono con il nostro organismo, che a sua volta è un sistema complesso. Questo richiede basi scientifiche nuove, ed è un lavoro che continua ancora oggi. In modo paradossale, la tecnologia diventa un grande alleato non per cambiare ciò che esiste, ma per conoscere ciò che non conosciamo.

Lo studio dell'interfaccia tra uomo e natura conduce, progressivamente, a una consapevolezza più radicale di quanto spesso si intenda con l'affermazione "l'uomo è parte della natura". Che cosa significa davvero? Significa, innanzitutto, riconoscere che l'interconnessione tra i sistemi viventi opera a un livello superiore a quello che normalmente immaginiamo. Possiamo parlare di simbiosi: noi stessi non siamo un unico organismo, viviamo grazie al microbiota, a miliardi di microorganismi con un DNA diverso dal nostro. Siamo già, di per sé, un'aggregazione di energie diverse. Questo primo livello di lettura modifica lo sguardo sul rapporto uomo-natura e porta direttamente, quasi senza soluzione di continuità, a comprendere l'interconnessione tra bene individuale e bene comune. In questo senso, per noi, la scelta di essere società benefit e certificata B Corp, non è un esercizio di filantropico o un atto da imprenditore illuminato, ma parte dell'identità di Aboca, per cui "io non posso stare bene se tu non stai bene".

Se si entra nella logica dell'intelligenza naturale e dell'interconnessione come regola di funzionamento dei siste-

mi viventi e dei sistemi sociali, non basta cercare soluzioni puntuali – le cosiddette *nature-based solutions* – perché occorre cambiare modo di pensare. Mettere al centro le relazioni come chiave interpretativa della realtà implica ripensare gli istituti che reggono il nostro sistema socio-economico. Basti un esempio: l'economia come "*oikos nomos*" e l'ecologia come "*oikos logos*". Oggi tendiamo ad adattare l'ambiente al nostro sistema socioeconomico, ma dovremmo ribaltare il paradigma, ossia adattare il *nomos* al *logos*.

Ribaltare il paradigma significa anche trasformare i concetti chiave. La crescita non può essere solo quantitativa ma deve diventare qualitativa. Il valore deve essere capace di abbracciare tutte le dimensioni: economica, ambientale e sociale. Occorre ripensare l'impresa nella sua funzione economico-sociale, come comunità tra le comunità, come impresa "allargata", in dialogo dentro la sussidiarietà circolare. Questa non rappresenta una scelta discrezionale, ma una necessità che, nel tempo, si è rivelato anche un vantaggio competitivo.

Dentro questa cornice, un ultimo nodo riguarda il concetto stesso di libertà. La riflessione "libertà da, libertà di, libertà per" offre un impianto particolarmente fecondo, ma lavorando su questi temi emerge una questione ancora più radicale. Adam Smith intendeva la libertà come autonomia, sostenendo che solo un mendicante, poteva scegliere di vivere grazie alla carità dell'altro; dall'altra parte, San Francesco diceva "io vivo grazie all'altro". In questa dicotomia c'è un punto decisivo: è davvero possibile fondare la libertà sull'autonomia e sull'indipendenza, come ha fatto il sistema economico moderno? Se siamo interconnessi, la libertà intesa come autonomia è una falsa speranza, o conduce a una dinamica oppositiva. La vera e unica libertà si ha nell'interdipendenza. È una prospettiva che ritrova radici profonde: nell'economia civile, ma anche in una tradizione più antica, come in Étienne de La Boétie, amico di Montaigne, quando afferma che siamo liberi perché siamo uguali e che delle diversità dobbiamo far tesoro in una logica di fraternità.

Porre l'interdipendenza al centro di un nuovo concetto di libertà consente di allargare anche la dimensione di senso: il *telòs* del lavoro, lo scopo che si ritrova nell'agire, diventa comprensibile se si riconosce che non possiamo vivere senza l'altro.

INTERVENTO

Francesco Giangregorio³²

Il Consorzio Sale della Terra si definisce come una rete di economia civile che, negli ultimi anni, ha provato a proporre un modello di welfare alternativo rispetto a quello tradizionale. Il punto di partenza è una critica all'impostazione "separatista" del welfare, che tende a collocare le fragilità in spazi distinti e isolati: gli anziani nelle strutture per anziani, i migranti nei centri dedicati, il disagio psichico relegato in ambiti specialistici, i detenuti in carcere, ciascuno in un contenitore specifico. A questa logica si è scelto di contrapporre un modello che intrecci le fragilità tra loro e le reinserisca nella vita quotidiana della società. L'ipotesi operativa è stata quella di agire attraverso attività di impresa: bistrò, orti sociali, alberghi diffusi, produzioni agricole. Contesti in cui si mette insieme agio e disagio. Chi entra in un bistrò o in un albergo diffuso non è chiamato a compiere un gesto esplicitamente caritatevole; sceglie un pasto, un bicchiere di vino, un servizio, spesso senza sapere di trovarsi in un'attività gestita da un Ente del Terzo Settore. Eppure, in quell'azione di consumo ordinario, si produce welfare, perché l'organizzazione del lavoro e la composizione del personale incorporano percorsi di inclusione.

La produzione agricola – vino, olio, pasta, passate – segue la medesima logica. Il modello di riferimento è quello dei PTRI e dei budget di salute: percorsi personalizzati costruiti attorno agli utenti, attraverso équipe multidisciplinari composte da professionisti. La dimensione professionale è un punto che viene sottolineato con forza: negli ultimi anni il Terzo Settore ha conosciuto una crescente qualificazione degli operatori, che tuttavia non sempre

³² Consorzio Sale della Terra

trova adeguato riconoscimento nelle politiche pubbliche, nelle normative vigenti, nei contratti collettivi e nelle tariffe applicate.

Il radicamento nel mercato è stato decisivo per la crescita del modello. Le persone scelgono queste realtà non per un gesto caritatevole, ma perché trovano qualità nei prodotti e nei servizi. Il presidio della competenza e del pregio dell'offerta ha consentito di consolidare un'esperienza che, nel tempo, ha assunto dimensioni più rilevanti. Un passaggio significativo è la gestione della mensa universitaria dell'Università del Sannio a Benevento, dove oltre il 30% del personale appartiene a categorie svantaggiate, secondo la classificazione normativa. Qui l'inclusione non è un elemento accessorio, ma una componente strutturale dell'organizzazione.

Lo sviluppo del modello è stato favorito anche dallo sdoganamento degli strumenti di co-programmazione e co-progettazione. A partire dall'area beneventana e irpina, e progressivamente in altre zone del Sud – Salento, Sicilia, Calabria, Basilicata – è stata proposta ai piccoli Comuni, in particolare quelli sotto i 5.000 abitanti, una collaborazione fondata su modelli di welfare territoriale, con particolare riferimento al sistema SAI (ex SPRAR), ritenuto uno degli strumenti più avanzati di accoglienza e integrazione a livello europeo, ma ancora non pienamente replicato. Attraverso la co-progettazione si è intervenuti in borghi a rischio spopolamento – in un Paese che conta oltre 8.000 Comuni sotto i 5.000 abitanti e che, secondo analisi istituzionali, vede molti di questi destinati a scomparire nei prossimi quindici anni – introducendo nuovi presidi umani capaci di riattivare dinamiche sociali ed economiche. L'esperienza di Petruro Irpino, con circa 230 abitanti, è esemplare: l'insediamento di un progetto di accoglienza per 20 famiglie ha riportato vita nelle piazze, ha riattivato servizi (come, ad esempio, il potenziamento dei trasporti), ha ricostruito una trama comunitaria.

In questa prospettiva si è avviato, con il sostegno di Fondazione Con il Sud, il progetto "Piccoli Comuni del Wel-

come”, che ha dato impulso alla nascita di cooperative di comunità composte da autoctoni e migranti. Il dato interessante è l’incontro tra sogni differenti: da un lato, giovani e famiglie locali che non volevano abbandonare il proprio territorio; dall’altro, persone provenienti da Nigeria, Ghana o altri Paesi, che avevano immaginato le grandi città europee ma si sono trovate in piccoli borghi e hanno scelto di restare. Da questo incontro sono nate cooperative capaci di attivare servizi per la comunità, generando fiducia e speranza anche tra chi non aveva mai lasciato quei luoghi.

Un ulteriore sviluppo è rappresentato dal progetto “Piccole Comunità in Salute”, realizzato con la Croce Rossa, le ASL di Benevento e Foggia e sostenuto anch’esso da Fondazione Con il Sud. In questo caso sono state aperte e gestite piccole case della salute nei territori del Sannio, in particolare nell’area del Fortore, tra Campania e Puglia. Si tratta di servizi di prossimità – accompagnamento a visite e analisi, telemedicina – apparentemente semplici, ma resi possibili da persone fragili che si prendono cura di altre fragilità. Questo passaggio segna un punto di approdo significativo: chi è stato destinatario di percorsi di inclusione diventa a sua volta generatore di valore per la comunità.

Le aree interne sono state descritte come destinate a un “accompagnamento al declino”, a una sorta di eutanasia amministrata. A questa visione si oppone una postura diversa, orientata alla rigenerazione e alla costruzione di condizioni di risurrezione sociale ed economica attraverso l’economia civile, la co-progettazione e la responsabilizzazione delle comunità. È in questa direzione che si colloca la proposta del Consorzio Sale della Terra: trasformare la fragilità in leva di coesione, e il welfare da sistema di separazione a infrastruttura di vita condivisa.

INTERVENTO

Salvatore Illiano³³

Quella della Cooperativa La Paranza è una storia di reciprocità tra una comunità e il proprio patrimonio culturale.

Cosa accade quando una comunità comincia a prendersi cura del proprio patrimonio culturale? Quel patrimonio culturale si prenderà cura della comunità. Quella de La Paranza è una storia d'amore tra il Rione Sanità e le sue catacombe, le sue chiese, i suoi luoghi. E, come in ogni relazione autentica, entrambi i partner devono stare meglio grazie alla relazione. Se l'amore è vero, libera.

I luoghi abbandonati, non curati, tornano a vivere e le catacombe “sorriscono”, come anziani che finalmente hanno casa piena di persone. Ma il punto decisivo non è la felicità dei luoghi, ma ciò che ne consegue: la trasformazione della comunità. Il contesto di partenza del Rione Sanità era segnato da un presente invivibile: disoccupazione giovanile altissima, dispersione scolastica, densità abitativa estrema, il radicamento della criminalità organizzata e soprattutto lo spopolamento (sono quasi centomila giovani che hanno lasciato Napoli negli ultimi dieci anni). La vera vittima di queste condizioni non è soltanto l'economia o la sicurezza: è il desiderio. In ogni processo di riscatto la risorsa decisiva è il desiderio. Senza desiderio non c'è trasformazione.

La visione iniziale, allora, non era cambiare qualcosa, ma cambiare tutto: il destino di un territorio e della comunità che lo abita. Per questo, dal principio, l'obiettivo principale è stato occuparsi dei bambini del Rione Sanità, non per gestire musei, creare lavoro o fare inclusione sociale, ma per garantire un futuro diverso al loro ed al Rione. Un

³³ Cooperativa Sociale La Paranza

desiderio di giustizia sociale, quindi. La tradizione napoletana di attenzione agli “scugnizzi” è stata un fondamento culturale importante, sono tanti i processi di innovazione sociale generati dalla sensibilità verso il futuro dei minori, in molti casi abbandonati e troppo spesso giudicati. Il problema non era legato solo alla loro alla povertà materiale, ma all’esclusione, che produce un senso di estraneità ed è quello che spinge verso l’illegalità, l’isolamento o l’emigrazione.

L’azione “dirompente” è stata la scelta di don Antonio Loffredo di offrire a quei giovani non lavoro, né aiuto, né pietà. Ha dato fiducia. Ha consegnato le chiavi dei luoghi di cui era responsabile a giovani del quartiere, assumendosi un rischio personale. Quei luoghi non sono stati mai danneggiati: tutt’altro, sono rifioriti. Il passaggio decisivo è questo: i ragazzi non sono stati semplicemente “occupati”, ma messi al potere. Oggi sono loro a gestire le catacombe e le altre attività con valore economico e sociale. Non sono giovani che hanno trovato un impiego: sono attori di cambiamento.

Il patrimonio culturale è stato un mezzo, non un fine. La riapertura della chiesa di Santa Maria Maddalena ai Cristallini, ribattezzata “Chiesa blu”, ne è un esempio emblematico: artisti internazionali hanno lavorato con i ragazzi del quartiere, portando simbolicamente il mare in un luogo in cui molti giovani, pur vivendo in una città di mare, non lo avevano mai visto. Un esempio di come il patrimonio culturale diventa vettore di coesione sociale, senso d’appartenenza e riflessione dinamica sulla propria identità culturale.

La trasformazione non si è limitata alla valorizzazione dei beni culturali. Attorno alla catacomba, bene comune e motore simbolico del cambiamento, è nato un ecosistema educativo: centri per contrastare la dispersione scolastica, spazi per musica e teatro, palestre di boxe e judo. Ancora una volta, non si tratta solo di coltivare talenti o favorire l’aggregazione, ma di riattivare il desiderio. Bambini di sei anni che non desiderano più nulla rappresentano una ferita profonda, un’ipoteca sul futuro. L’educazione al de-

siderio diventa allora un passaggio metodologico fondamentale. Se si ricostruisce fiducia, si rimette in moto il desiderio e sempre più membri della comunità si assumono responsabilità; il passaggio successivo è l'imprenditorialità sociale giovanile. Alcuni giovani, pur avendo un lavoro stabile nella cooperativa, hanno scelto di costituire una nuova cooperativa per restituire più di quanto avevano ricevuto. Qui si attiva una dinamica generativa che tende ad autoalimentarsi, un processo di gemmazione d'impresе che mostra tutto il suo potenziale quando c'è un ecosistema imprenditoriale che guarda all'economia sociale, in cui prevale la cooperazione sulla concorrenzialità.

La riapertura della chiesa di Sant'Aspreno ai Crociferi e l'apertura di uno spazio espositivo con opere di arte contemporanea – in collaborazione con l'artista Yago – mostrano come il patrimonio possa essere reinterpretato anche con il sostegno istituzionale. Il pagamento di un biglietto diventa strumento per creare occupazione e inclusione (in questo caso grazie ad una convenzione con il Ministero dell'Interno – Fondo Edifici di Culto).

I numeri sull'impatto – visitatori, fatturato, occupazione – di queste esperienze sono rilevanti, ma il vero valore è altrove: il 45% dei ragazzi coinvolti ha preso un titolo di studio di livello superiore dopo l'inserimento lavorativo. Oggi sono professionisti, imprenditori. E molti di loro sono anche genitori. I “figli della Paranza” sono oltre 40: anche questo è un indicatore di radicamento e futuro in un territorio dove troppo spesso le risorse giovani emigrano. Nel 2014 nasce una Fondazione di Comunità che riunisce la parrocchia, gli Enti del Terzo Settore del quartiere, i donatori privati. I donatori non sono semplici finanziatori, ma parte attiva di un processo. Fondazioni napoletane, milanesi, piemontesi hanno scelto di entrare nel progetto non per semplice filantropismo, ma per partecipare a un'esperienza generativa.

Per questi motivi La Paranza si definisce non semplicemente come un ente gestore di musei, ma come terminale ultimo di una filiera educativa. Prima si interviene sulla dispersione scolastica, poi sulle relazioni e sulla cresci-

ta culturale, quindi sull'inserimento lavorativo. E questo non si riesce a fare se non si lavora in rete, con il contributo di un'intera comunità che cresce sempre di più grazie alla generatività: chi è stato accompagnato per superare delle fragilità diventa esso stesso soggetto che si prende cura della comunità. Non ci sono lavoratori e beneficiari, ma solo attori di cambiamento. Non si aiuta, si abilita. Il riconoscimento nel catalogo europeo "Cultural Heritage in Action" delle buone pratiche per creare città inclusive e sostenibili conferma la portata del modello. L'idea centrale, coerente con la Convenzione di Faro, è che prendersi cura del patrimonio culturale significhi prendersi cura delle persone. La comunità al potere è la condizione perché il patrimonio diventi realmente generativo. Moltiplicare i soggetti capaci di cura significa costruire futuro.

INTERVENTO³⁴

Alessia Zabatino³⁵

Diversamente alle esperienze imprenditoriali e comunitarie presentate in precedenza, la mia esperienza non è legata ad una singola progettualità territoriale, ma alla creazione delle condizioni affinché progetti e soggetti locali operanti nelle cosiddette aree interne possano trovare piattaforme abilitanti.

Progetto d'impresa, progetto di vita e progetto di territorio costituiscono una triade inscindibile di cui sono responsabili non solo le imprese sociali, ma anche le politiche pubbliche, gli enti filantropici e le organizzazioni non governative.

Nel confronto con il tema delle libertà, riprendo le riflessioni di Amartya Sen, che sosteneva come lo sviluppo debba essere inteso come espansione delle libertà sostanziali delle persone: la possibilità di essere e di fare ciò che si desidera. Perché ciò accada, occorre alimentare alcune "libertà strumentali": partecipazione politica, accesso al lavoro e al reddito, infrastrutture economiche, occasioni sociali, trasparenza, protezione sociale. Rafforzare queste libertà significa ampliare le *capabilities*, cioè l'insieme di capacità e opportunità che consentono alle persone di realizzare ciò che ritengono significativo. Le *capabilities* hanno una dimensione individuale ma anche contestuale. Se Sen ha lavorato prevalentemente sulle capacità individuali, una parte della riflessione successiva si è concentrata sulle *capabilities* collettive, generate dall'interazione sociale e dall'azione condivisa. In questo senso, ogni intervento di sviluppo dovrebbe partire da una domanda preliminare: in questo territorio, oggi, le perso-

³⁴ Testo non rivisto dall'autrice

³⁵ Esperta di sviluppo locale

ne cosa sono capaci di essere, di fare e di desiderare? L'obiettivo non è semplicemente finanziare progetti, ma accrescere capacità.

Questa impostazione ha guidato anche il lavoro che ho svolto con Fondazione Compagnia di San Paolo, impegnata nel sostenere imprenditorialità giovanile e sociale nelle aree interne del Nord-Ovest – Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. L'analisi delle modalità tradizionali di sostegno all'imprenditorialità – call per idee, *grant*, incubazione e formazione – mostrava un limite evidente: molte idee d'impresa, pur sostenute economicamente, fallivano perché il contesto territoriale non offriva condizioni di base adeguate. La frammentazione fondiaria, ad esempio, rendeva quasi impossibile avviare una cooperativa agricola; l'assenza di infrastrutture o servizi di supporto aumentava il rischio d'impresa fino a renderlo insostenibile.

Da questa constatazione è nato il programma Apice, che introduce un passaggio preliminare rispetto alla selezione e al finanziamento delle idee. Prima si lavora sulle condizioni di contesto. In due valli – individuate come territori pilota – è stato avviato un percorso con amministrazioni locali ed Enti del Terzo Settore per identificare quali condizioni dovessero essere create o migliorate affinché un giovane imprenditore potesse radicarsi con minore rischio e maggiore possibilità di successo. Nella Valle di Susa, ad esempio, si sta lavorando sulla ricomposizione fondiaria per le coltivazioni di ulivi e marroni, oggi più promettenti sul mercato, e sulla co-progettazione dei piani di gestione di diciannove spazi pubblici ristrutturati ma privi di funzione definita. L'obiettivo è fare in modo che, quando le nuove imprese prenderanno in gestione questi beni, trovino un ecosistema già predisposto, con un rischio d'impresa ridotto e una funzione riconosciuta dalla comunità. Nella Valle Soana, invece, l'intervento si concentra sulla messa a sistema di case e spazi inutilizzati, pubblici e privati. Qui il lavoro non è solo tecnico, ma culturale: coinvolgere proprietari e comunità in una riflessione sul bene comune, mostrando come un bene privato inutilizzato possa diventare leva per lo sviluppo collet-

tivo. Anche in questo caso, si sta costruendo un modello di gestione condiviso, capace di rendere accessibili risorse prima bloccate.

Parallelamente, dieci idee d'impresa sono entrate in incubazione e si stanno sviluppando all'interno di queste condizioni di contesto migliorate. L'aspettativa è che, poggiandosi su un ecosistema più solido, le nuove imprese possano nascere con maggiore serenità e minore senso di isolamento.

Operare per lo sviluppo significa, quindi, costruire questo legame tra *capabilities individuali* e *capabilities collettive*. È un nesso che spesso le politiche dimenticano, privilegiando interventi frammentari o strategie macro senza attenzione alle condizioni concrete di vita e di desiderio delle persone. Costruire ecosistemi abilitanti significa, invece, riconoscere che la libertà non è solo un fatto individuale, ma un bene relazionale che si espande quando il contesto rende possibile esercitarla.

DONO ED ECONOMIA.
IL VALORE CHE CONNETTE

INTERVENTO

Massimo Mota³⁶

Il tema del dono rappresenta una chiave di lettura fondamentale per comprendere il funzionamento delle relazioni economiche e sociali. Una parte importante della riflessione antropologica del Novecento – a partire da Marcel Mauss e, successivamente, da studiosi come Marshall Sahlins – ha mostrato come il dono non sia un elemento marginale delle economie, ma una componente strutturale dei sistemi di relazione e di scambio. Il dono non è, quindi, soltanto un oggetto che passa da una persona all'altra: è soprattutto un dispositivo che crea relazione. Se il dono viene inteso semplicemente come oggetto di scambio, il suo ruolo appare relativamente evidente. Tuttavia, il significato più profondo emerge quando si osserva come esso operi nella vita quotidiana. Il dono si manifesta ogni volta che le persone “ci mettono del proprio”, quando introducono qualcosa di personale e volontario nelle attività che svolgono insieme ad altri. È questo elemento aggiuntivo – non interamente formalizzabile né riducibile a un contratto – che rende possibile il funzionamento delle relazioni economiche e sociali.

Senza questa dimensione di dono, il sistema economico rischierebbe di diventare arido. Nel corso del Novecento si è diffusa l'illusione che l'organizzazione economica potesse essere regolata esclusivamente da norme, codici e procedure burocratiche. Esperienze storiche come quelle dei sistemi fortemente centralizzati o burocratizzati hanno mostrato i limiti di questa impostazione: quando l'organizzazione economica si riduce esclusivamente a regole e procedure, manca l'elemento umano che rende le relazioni produttive vive e dinamiche. Il dono introdu-

³⁶ Presidente AGCI

ce invece dimensioni fondamentali come la disponibilità, la partecipazione, la condivisione delle scelte. In questo senso esso contribuisce a creare una sorta di “ecosistema sociale” che permette ai sistemi economici di funzionare. Il ruolo del dono può essere paragonato a quello di un lubrificante all'interno di un ingranaggio: senza di esso i meccanismi si bloccano, mentre la sua presenza consente al sistema di muoversi con maggiore fluidità.

All'interno di questo quadro, il movimento cooperativo ha storicamente incarnato molte delle logiche del dono. La cooperazione ha sempre espresso una dimensione che va oltre la semplice transazione economica. Un esempio emblematico proviene dalla storia delle cooperative dell'Emilia-Romagna: in molte realtà, gli utili delle cooperative venivano utilizzati anche per sostenere gli studi dei figli dei soci. Si tratta di una pratica difficilmente immaginabile in un'impresa tradizionale, ma che per le cooperative rappresentava una modalità naturale di redistribuzione e di investimento nel futuro della comunità. Questa dimensione continua a manifestarsi anche nelle cooperative contemporanee, in particolare nelle cooperative sociali. Il loro lavoro non si esaurisce nei servizi previsti dai contratti stipulati con le amministrazioni pubbliche. Accanto alle prestazioni formalmente previste, esse contribuiscono quotidianamente alla costruzione di un sistema di sicurezza sociale diffuso: una rete di relazioni, attenzioni e pratiche che rafforzano la coesione delle comunità. Molte di queste attività non sono contabilizzate in alcuna fattura, ma svolgono un ruolo decisivo nel rendere più stabile e affidabile il funzionamento della società. Il contributo della cooperazione, dunque, non riguarda soltanto la produzione di beni e servizi, ma anche la valorizzazione delle comunità. Si tratta di un'azione economica che produce valore aggiuntivo proprio perché integra dimensioni sociali e relazionali. In questo senso, l'economia cooperativa dimostra come l'attività economica possa essere allo stesso tempo generatrice di valore materiale e di coesione sociale.

Il tema del dono, pertanto, non appartiene soltanto alla ri-

flessione teorica o alla storia delle società tradizionali. Esso rimane di grande attualità perché richiama l'attenzione su una dimensione essenziale del funzionamento dei sistemi economici contemporanei: la capacità delle persone e delle organizzazioni di introdurre nelle relazioni economiche elementi di reciprocità, responsabilità e cura della comunità. In questo orizzonte, la riflessione sul dono apre uno spazio importante per ripensare il rapporto tra economia, cooperazione e vita sociale.

INTERVENTO

Enzo Riso³⁷

L'Osservatorio Volontariato – Dono e Agire Gratuito – è una ricerca promossa da AICCON in collaborazione con Forum Nazionale del Terzo Settore e CSVnet, con il sostegno di Fondazione di Modena e UniCredit. L'indagine, condotta da Ipsos-Doxa su un campione di 1.000 cittadini, ha l'obiettivo di analizzare le dinamiche che portano le persone a fare o a non fare volontariato. Ne emerge un quadro utile a leggere non solo i livelli effettivi di partecipazione, ma anche le motivazioni che favoriscono o ostacolano l'avvicinamento al volontariato, le aree di maggiore attrazione e le differenze valoriali che distinguono chi è impegnato da chi resta distante. In questa prospettiva, il volontariato appare come uno dei luoghi in cui si misura concretamente il rapporto tra appartenenza sociale, disponibilità all'azione e percezione del proprio ruolo nella comunità.

Un primo dato riguarda le forme di partecipazione attualmente diffuse. Il 23% degli italiani dichiara di effettuare regolarmente donazioni economiche per cause sociali, mentre circa il 14% partecipa ad attività come la frequentazione di centri culturali o la donazione di sangue. La quota di coloro che sono direttamente impegnati in attività di volontariato organizzato si attesta invece intorno al 10%.

Se si osserva la composizione complessiva della popolazione rispetto al volontariato emerge tuttavia un quadro più articolato. Accanto al 10% di volontari attivi si colloca un 22% di persone che in passato hanno svolto attività di volontariato ma oggi non sono più impegnate. Una quota molto ampia della popolazione non ha invece mai

³⁷ Direttore scientifico IPSOS-Doxa

avuto esperienze dirette: il 36% afferma che avrebbe voluto partecipare ma non lo ha fatto, mentre il 31% non ha mai fatto volontariato e non è interessato a farlo.

Figura 1 – Attività svolte - Lei svolge qualcuna delle seguenti attività? *Base: Totale campione – Valori %*



Fonte: Ipsos, Osservatorio volontariato – Risultati fase quantitativa, maggio 2025

L'analisi mette inoltre in luce alcune differenze significative legate alla posizione sociale e al livello di istruzione. Tra i volontari prevalgono persone appartenenti al ceto medio, mentre la partecipazione è sensibilmente più bassa tra chi appartiene ai ceti popolari. Analogamente, i livelli di istruzione più elevati risultano maggiormente associati alla partecipazione alle organizzazioni di volontariato, mentre tra le persone con titolo di studio più basso la presenza nelle associazioni appare più limitata. Il volontariato sembra dunque più accessibile a chi dispone di maggiori risorse culturali e sociali.

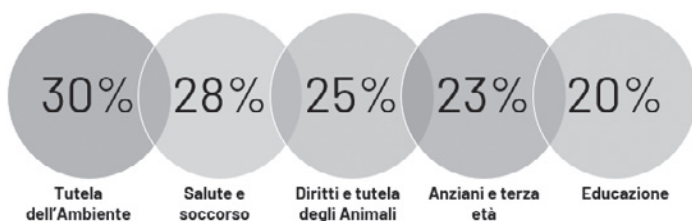
Un elemento centrale della ricerca riguarda le motivazioni di chi non ha mai partecipato ad attività di volontaria-

to. Il quadro che emerge è composito, ma si possono individuare alcuni fattori principali. Il primo è rappresentato dalle priorità personali: lavoro, studio e famiglia sono indicati dal 44% degli intervistati come motivo principale per non dedicarsi al volontariato. Un secondo fattore è la mancanza di interesse o di riflessione sul tema: molte persone dichiarano semplicemente di non averci mai pensato. A questi elementi si aggiungono motivazioni come la mancanza di tempo o la percezione di non possedere competenze adeguate. Particolarmente rilevante è un ulteriore gruppo di motivazioni legato alla percezione delle organizzazioni di volontariato: circa il 35% degli intervistati segnala una carenza di informazioni sulle opportunità disponibili, dubbi sulla trasparenza delle organizzazioni oppure la convinzione che il volontariato non produca effetti concreti. Questo dato evidenzia una sfida importante per il Terzo settore: rafforzare la relazione con l'opinione pubblica e ricostruire l'attrattività del volontariato attraverso una comunicazione più efficace e una maggiore visibilità dell'impatto sociale generato.

La ricerca analizza anche la propensione futura alla partecipazione. Circa il 46% degli intervistati dichiara di essere molto o abbastanza interessato a svolgere attività di volontariato nei successivi 6 mesi. Tuttavia, quando si passa alla probabilità concreta di attivarsi, la quota si riduce significativamente: solo il 9% ritiene realmente probabile iniziare un'attività di volontariato nel breve periodo. Questo scarto tra interesse dichiarato e comportamento effettivo suggerisce la presenza di barriere che impediscono alla disponibilità potenziale di trasformarsi in partecipazione reale.

Per quanto riguarda gli ambiti di impegno preferiti, emergono cinque aree particolarmente attrattive: la tutela dell'ambiente, la salute e il soccorso, la tutela degli animali, le attività a favore degli anziani e il mondo dell'educazione. Questi settori mostrano una maggiore capacità di coinvolgere nuovi volontari rispetto ad altri ambiti comunque rilevanti, come il contrasto alla povertà o la protezione civile.

Figura 2 – Settori di impegno - In quali aree/cause vorrebbe svolgere attività di volontariato? Base: svolge attività volontariato – Valori %



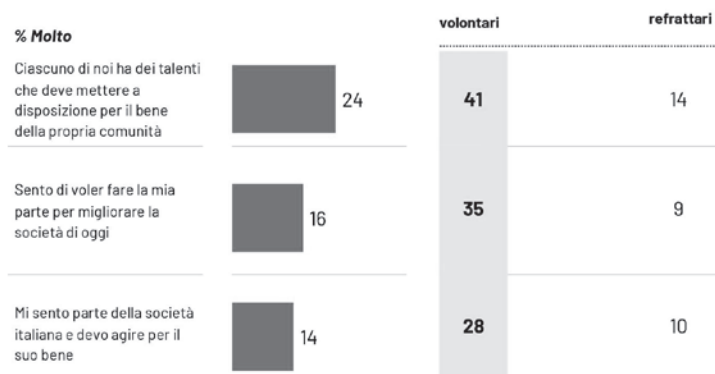
Fonte: Ipsos, Osservatorio volontariato – Risultati fase quantitativa, maggio 2025

Un ulteriore livello di analisi riguarda il sistema di valori che caratterizza i diversi gruppi sociali. Nel complesso della popolazione i valori più citati sono la famiglia, la libertà, l'onestà e la sincerità, il rispetto e l'amore. Tuttavia, emergono differenze significative tra volontari e persone refrattarie al volontariato. Tra chi svolge attività di volontariato acquistano maggiore rilevanza temi come la solidarietà, l'attenzione all'ambiente, la difesa della democrazia e l'inclusione sociale. Al contrario, tra i non interessati al volontariato risultano più centrali valori legati alla sicurezza personale, al lavoro e all'ordine sociale.

Queste differenze valoriali si riflettono anche nel modo in cui le persone interpretano il proprio ruolo nella società. Tra i volontari è molto più diffusa l'idea che ciascuno possieda talenti e capacità da mettere a disposizione della comunità: il 41% di chi svolge volontariato condivide questa visione, contro il 14% tra i non interessati. Analogamente, tra i volontari risulta più forte la convinzione di dover contribuire personalmente al miglioramento della società e il senso di appartenenza alla collettività.

Anche il significato attribuito al volontariato varia sensibilmente tra i diversi gruppi. Per chi è impegnato in attività di volontariato esso è associato a concetti come solidarietà, altruismo, collaborazione, comunità, inclusione e crescita personale.

Figura 3 – Contributo alla società - Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? Base: Totale campione – Valori %



Fonte: Ipsos, Osservatorio volontariato – Risultati fase quantitativa, maggio 2025

Tra i non volontari, invece, emergono più frequentemente percezioni legate al sacrificio e allo sforzo, mentre risultano meno presenti dimensioni emotive come empatia, passione o motivazione.

Nel complesso, i dati suggeriscono alcune tendenze di fondo. In primo luogo, il volontariato continua a rappresentare una forma importante di impegno civico e di costruzione del capitale sociale. In questa prospettiva si possono richiamare le riflessioni di Robert Putnam sull'importanza dell'impegno civico come fattore di coesione sociale: l'esperienza concreta del volontariato sembra infatti rafforzare il senso di appartenenza alla comunità e il desiderio di contribuire al bene collettivo.

Allo stesso tempo emerge una trasformazione nel modo in cui il volontariato viene percepito. In una società caratterizzata, come osserva Zygmunt Bauman, da identità sempre più fluide, anche le motivazioni alla partecipazione cambiano. Accanto alla dimensione tradizionale dell'altruismo si afferma una logica più pragmatica: il volontariato è sempre più interpretato come uno spazio in cui sentirsi utili e produrre un impatto concreto.

In questo quadro l'impegno civico assume anche una dimensione nuova nel contesto della globalizzazione. Il volontariato appare sempre più come una forma di azione locale che contribuisce a processi più ampi di solidarietà globale: una modalità attraverso cui le persone cercano di incidere sulla realtà partendo dalla propria comunità. L'indagine sollecita alcune riflessioni. Rivela come il volontariato costituisca oggi un campo sociale stratificato, in cui le disuguaglianze di capitale culturale ed economico si riproducono sistematicamente, confermando le intuizioni bourdieusiane sulla distribuzione differenziale delle disposizioni all'azione collettiva. Il divario tra interesse dichiarato (46%) e attivazione concreta (9%) testimonia la persistenza di una frattura tra intenzionalità e prassi, riconducibile a quella che Archer definirebbe una riflessività incompiuta, incapace di tradursi in agency trasformativa.

La predominanza di valori securitari tra i refrattari al volontariato segnala un ripiegamento individualistico coerente con i processi di atomizzazione sociale descritti da Beck nella sua teoria della società del rischio, dove l'incertezza esistenziale inibisce l'apertura verso forme di reciprocità generalizzata. Parallelamente, la percezione del volontariato come "sacrificio" tra i non-partecipanti evidenzia una rappresentazione sociale deficitaria, che scinde utilità personale e contributo comunitario.

Il 35% che lamenta opacità organizzativa indica una crisi di legittimazione del Terzo Settore, collocabile entro più ampie dinamiche di sfiducia istituzionale tipiche della tarda modernità. Infine, l'emergere di una logica pragmatica-impattuale accanto all'altruismo tradizionale configura una ibridazione motivazionale che riflette la liquefazione delle appartenenze descritta da Bauman: il volontariato diviene spazio di ricomposizione identitaria e riconnessione comunitaria in un tessuto sociale frammentato.

INTERVENTO³⁸

Guido Caselli³⁹

L'Atlante dell'Economia Sociale nasce da un lavoro di integrazione di fonti molto diverse: Registro delle Imprese, Albo delle Cooperative, Registro Unico del Terzo Settore, istituzioni non profit, dati di bilancio, informazioni sociali, economiche e demografiche. L'operazione consiste nel mettere insieme questi archivi per costruire una lettura unitaria del peso e della funzione dell'economia sociale nel sistema economico italiano.

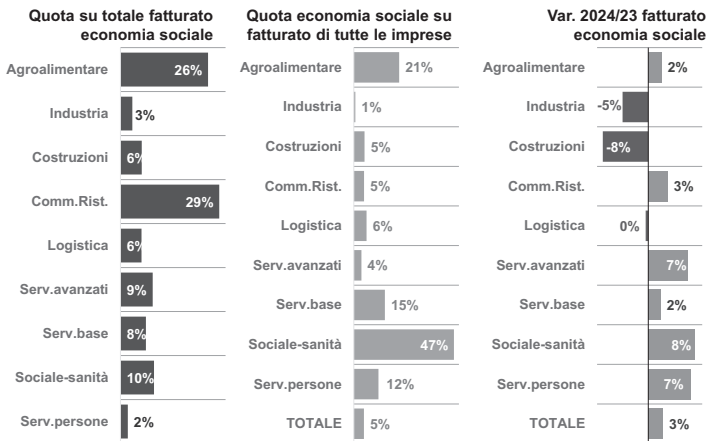
I numeri restituiscono la dimensione del fenomeno: oltre 428 mila imprese e organizzazioni, più di 1,8 milioni di addetti e oltre 90 miliardi di valore aggiunto. Si tratta di un peso che sfiora il 9% degli addetti complessivi e supera il 5% del valore aggiunto nazionale. Sono dati in linea con quelli emersi nelle rilevazioni precedenti e confermano la rilevanza strutturale dell'economia sociale nel quadro complessivo dell'economia italiana.

Nel complesso, l'economia sociale genera un fatturato di 158 miliardi di euro, pari a circa il 5% del fatturato complessivo delle imprese italiane. Un primo aspetto che emerge con chiarezza è che l'economia sociale non coincide soltanto con il sociale in senso stretto. Se si considerano le circa 100 mila imprese dell'economia sociale per le quali sono disponibili dati di bilancio, si osserva che circa un terzo del fatturato è generato da commercio, alloggio e ristorazione, un altro quarto dall'agroalimentare, mentre il comparto sociale e sanitario si colloca al terzo posto con una quota intorno al 10%. Se però si misura il peso del sociale e della sanità sul totale dell'economia di quel comparto, la loro incidenza cresce fino a sfiorare il 50%.

³⁸ Testo non rivisto dall'autore

³⁹ Direttore Centro Studi Unioncamere Emilia-Romagna

Figura 1 – Distribuzione settoriale del fatturato dell'economia sociale



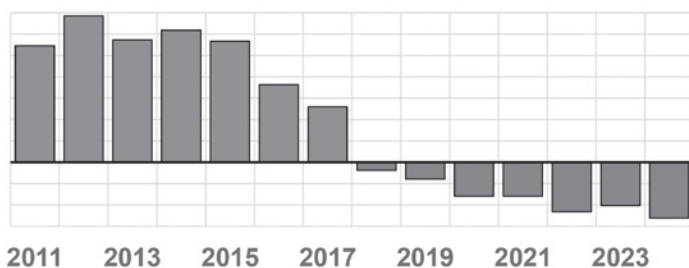
Fonte: elaborazione su dati Atlante Economia Sociale

I dati di bilancio consentono anche di cogliere l'andamento più recente, riferito al 2024. Le difficoltà maggiori si registrano nell'industria, in linea con l'andamento generale dell'economia, e nelle costruzioni, che risentono della fine degli incentivi. Crescono invece gran parte degli altri settori, in particolare sociale, sanità e servizi alle persone. Tuttavia, la lettura per settori, da sola, non è più sufficiente. Ragionare per compartimenti stagni – agricoltura, industria, servizi – restituisce una visione superata. Anche la logica di filiera, pur più efficace, non basta più a descrivere la complessità attuale.

L'economia si organizza sempre più come rete di valori: un ecosistema integrato e interdipendente in cui il valore, non solo economico ma anche sociale e ambientale, è co-creato da una pluralità di attori. In queste reti di valore sostenibilità e welfare non sono elementi esterni, ma nodi centrali. Se la sfida economica si gioca su questo terreno, allora l'economia sociale dispone di attori particolarmente forti, capaci di occupare più ruoli e di stare dentro queste reti con una pluralità di competenze.

Un secondo tema riguarda la cooperazione. Se si guarda al numero delle cooperative, il quadro sembra suggerire una progressiva contrazione. Fino al 2017 il saldo tra iscrizioni e cessazioni era positivo; dal 2018 in poi è diventato negativo e continua a peggiorare.

Figura 2 - Saldo tra cooperative iscritte e cooperative cessate, al netto delle cancellate, *serie storica 2011-2023*



Fonte: elaborazione su dati Atlante Economia Sociale

Questa lettura, però, è solo parziale. La cooperazione non sta semplicemente scomparendo: si sta trasformando. Nascono sempre meno cooperative in forma cooperativa, ma crescono le imprese create o controllate da cooperative che assumono altre forme giuridiche. A livello nazionale si contano oltre 3.400 imprese controllate o aperte da cooperative, di cui più di 300 all'estero. Si tratta di un dato importante, perché segnala una capacità di espansione e di estensione delle reti di valore della cooperazione, a condizione che queste nuove imprese mantengano nel proprio DNA la componente mutualistica che le riconduce al perimetro dell'economia sociale.

Un terzo aspetto riguarda il rapporto tra sviluppo economico, capitale relazionale ed economia sociale. Già nelle analisi precedenti era emerso un forte legame tra crescita di un territorio, presenza di economia sociale e dotazione di capitale relazionale, cioè capacità di sviluppare relazioni tra persone, imprese e istituzioni. Ciò che i numeri non mostravano con chiarezza era però la direzione della

causalità: sono i territori più sviluppati a favorire la nascita dell'economia sociale oppure è l'economia sociale a generare sviluppo?

Per approfondire questa questione, il riferimento è stato spostato sulle aree interne, cioè sulla classificazione dei comuni italiani in base alla distanza dai servizi essenziali. La distinzione tra comuni polo, comuni cintura e aree interne consente di osservare meglio le relazioni tra struttura territoriale, sviluppo economico e presenza dell'economia sociale. Il paese si è storicamente sviluppato attorno ai comuni polo. Essi rappresentano circa il 12% del territorio nazionale, ma concentrano oltre il 40% della popolazione e più della metà della ricchezza prodotta. Le aree interne, al contrario, coprono circa il 60% del territorio, raccolgono poco più del 20% della popolazione e generano circa il 15% del PIL. Anche l'andamento degli ultimi dieci anni conferma che la crescita economica e demografica continua a concentrarsi prevalentemente nei poli urbani.

L'elemento più interessante emerge però quando si confrontano, a parità di sviluppo economico, la presenza dell'economia sociale e la dotazione di capitale relazionale nelle diverse aree. Nelle aree interne l'economia sociale è più sviluppata e il capitale relazionale più ricco; nelle città polo le relazioni risultano più deboli e più fredde. Per rendere più leggibile questa differenza, le tre tipologie territoriali possono essere associate alle città invisibili di Calvino: Cloe per i poli urbani, la grande città in cui le persone si incrociano senza conoscersi; Bauci per i comuni cintura, la città sospesa, distante dalla terra e dai suoi legami; Ottavia per le aree interne, la città-ragnatela, sospesa su un precipizio, dove tutti sanno che la rete tiene fino a un certo punto e che il destino di ciascuno dipende da quello degli altri.

All'interno di ciascuna di queste aree, il confronto tra comuni a maggiore e minore vocazione sociale mostra che, dove l'economia sociale è più presente, la crescita economica tende a essere più elevata. Il rapporto con il capitale relazionale è più articolato: nelle aree interne la maggiore

presenza di economia sociale coincide anche con una più forte dotazione relazionale, mentre nei poli questo legame è meno lineare. Per comprendere meglio la questione, è stata costruita anche una mappa del disagio e della fragilità sociale a livello comunale, basata su indicatori riferibili alla pressione sociale.

Figura 3 – Mappa del disagio comunale, la pressione sociale.



Da questa lettura emerge una possibile interpretazione. Nelle città polo, ricche e dinamiche, l'economia sociale tende a svilupparsi come risposta correttiva a un processo di crescita che genera squilibri, esclusioni e fragilità. In questo caso svolge una funzione riparativa ed equilibratrice. Nelle aree interne, al contrario, l'economia sociale appare come preconditione dello sviluppo: è essa stessa fattore abilitante, leva di attivazione e condizione per la crescita del territorio.

In tutte le aree, comunque, l'economia sociale svolge una funzione di equilibrio tra dinamiche che sembrano andare in direzioni opposte, come crescita economica e coesione sociale. Non si tratta però di un equilibrio statico, orientato a ripristinare un passato idealizzato, ma di un equilibrio dinamico, che si rigenera continuamente. L'im-

magine più efficace è quella della bicicletta: si resta in equilibrio solo se ci si muove. Se si resta fermi, o si guarda soltanto indietro, si cade.

Dentro questa transizione, sospesa tra un “non più” e un “non ancora”, si può immaginare l’Italia come un’officina generativa di relazioni. Officina, perché richiama la tradizione manifatturiera, il saper fare e la capacità di ibridare l’intelligenza artificiale con quella creativa, artigiana, sociale ed emotiva. Generativa, perché l’economia circolare non riguarda soltanto il riuso delle risorse materiali, ma anche la rigenerazione dei legami tra persone, imprese, istituzioni e comunità. Relazioni, perché sono le relazioni a definire ciò che siamo, come persone e come territori. In questo viaggio verso il “non ancora”, l’economia sociale può svolgere il ruolo di bussola, capace di non far smarrire il senso, inteso insieme come direzione di marcia e come significato dell’agire. Il futuro sarà certamente diverso; non necessariamente peggiore. E forse proprio per questo diventa attuale l’invito di Stefano Benni: *“se i tempi non richiedono la parte migliore di te, inventa altri tempi”*.

INTERVENTO

Vincenzo Colla⁴⁰

Il tema dell'economia sociale è strategico per la Regione Emilia-Romagna. Mentre in passato era presente nel dibattito pubblico in forma più latente, oggi riteniamo invece che debba essere esplicitamente riconosciuto come una dimensione strategica delle politiche regionali. Per questo il Presidente de Pascale ha deciso di assegnare una delega specifica, che è andata al sottoscritto, e di avviare un percorso di lavoro dedicato.

Questa scelta nasce dalla consapevolezza che ci troviamo dentro una fase di forte polarizzazione globale, non solo geopolitica o geoeconomica, ma anche geo-valoriale. Se guardiamo all'Occidente, infatti, assistiamo a un indebolimento di alcuni dei suoi pilastri storici, a partire dalla democrazia liberale, con i suoi bilanciamenti, e dal valore della libertà. Sembra affermarsi una logica sempre più orientata a un'economia puramente commerciale basata su rapporti bilaterali, che rischia di indebolire la capacità di tenuta delle nostre società.

Accanto a questo scenario generale si collocano almeno tre crisi strutturali. La prima riguarda la sostenibilità. Non si tratta di una questione risolvibile esclusivamente attraverso strumenti economici o tecnologici; richiede piuttosto un salto culturale capace di accompagnare una trasformazione del modello economico. La seconda riguarda la questione demografica. L'Italia è un Paese che non dispone di grandi materie prime e che presenta una dinamica demografica sempre più fragile, con un progressivo aumento dell'età media. Il rapporto tra lavoratori e pensionati si sta riducendo e questo mette in discussione la sostenibilità complessiva del nostro modello sociale. Se

⁴⁰ Vicepresidente Regione Emilia-Romagna

questo equilibrio si rompe, non è solo il welfare a entrare in crisi: diventa difficile sostenere anche l'impresa e lo sviluppo economico. Un sistema produttivo non può reggere se viene meno la tenuta sociale delle comunità. La terza crisi riguarda il modo in cui finanziamo e sosteniamo le protezioni sociali. È una questione che tocca direttamente la capacità di tenuta delle nostre società.

Dentro questo quadro nasce la discussione sull'economia sociale. Per molti anni abbiamo ragionato attorno a due pilastri: lo Stato e il mercato. Entrambi restano fondamentali e nessuno intende metterli in discussione. Tuttavia, cresce la percezione che, da soli, non siano più sufficienti a garantire l'equilibrio di cui avremmo bisogno. Se è così, diventa necessario riconoscere l'esistenza di un terzo soggetto: la comunità.

Parlare di economia sociale significa, quindi, ragionare su una nuova infrastruttura di comunità, capace di generare redistribuzione, consenso, partecipazione e coesione sociale. Non si tratta di contrapporre economia sociale ed economia reale, ma di costruire un nuovo equilibrio tra queste dimensioni. L'economia sociale non può essere pensata come un ambito separato o marginale; deve diventare parte integrante dell'infrastruttura economica e sociale del territorio. Proprio per questa ragione la Regione Emilia-Romagna ha deciso di avviare un percorso che porterà alla definizione di una legge regionale sull'economia sociale. Non si tratta di un provvedimento tecnico o settoriale, ma di un processo che intendiamo costruire attraverso un'ampia partecipazione: coinvolgeremo il volontariato, la cooperazione sociale, le organizzazioni del Terzo settore, ma anche il sistema produttivo e i corpi intermedi.

È importante chiarire che l'economia sociale non può essere ridotta alla sola dimensione dell'altruismo o della solidarietà. Queste dimensioni sono fondamentali e vanno valorizzate, ma non esauriscono il significato dell'economia sociale. Essa rappresenta piuttosto un modello strutturale capace di contribuire alla ricucitura sociale e alla tenuta delle comunità.

Nel lavoro che stiamo sviluppando abbiamo individuato tre principi guida. Il primo è il primato della persona sul profitto. Ciò non significa negare il valore del profitto o del valore aggiunto, che restano elementi fondamentali per lo sviluppo economico. Significa piuttosto interrogarsi sul ruolo della persona all'interno dei processi economici: come viene considerata, come viene valorizzata, quali diritti e quali opportunità le vengono riconosciuti. Il secondo principio riguarda uno sviluppo inclusivo e sostenibile. L'accelerazione tecnologica che stiamo vivendo produce opportunità straordinarie ma anche nuove forme di polarizzazione. Se non governata, questa trasformazione rischia di generare una società divisa tra chi dispone delle competenze e delle risorse per innovare e chi invece resta intrappolato in lavori poveri e imprese marginali. Quando si perde la percezione del futuro, non è solo un problema economico: diventa un problema sociale e democratico. Il terzo principio riguarda la governance democratica. In molte società occidentali assistiamo a una progressiva riduzione della partecipazione civica e politica. Sempre più persone si allontanano dai luoghi della partecipazione collettiva, fino al paradosso per cui l'astensione elettorale rischia di superare il numero dei votanti. È una dinamica che interroga direttamente la qualità della democrazia e la tenuta delle Istituzioni.

Su queste basi la Regione Emilia-Romagna ha individuato cinque linee di azione: riconoscere, connettere, condividere, abilitare e trasformare. L'obiettivo è rafforzare le connessioni tra economia e dimensione sociale, mettendo in relazione quella che potremmo definire la filiera economica con la filiera sociale. Accanto a queste linee di intervento sono state individuate cinque missioni strategiche: il riconoscimento e la promozione dell'economia sociale, l'integrazione tra economia e socialità, la promozione dell'innovazione sociale e tecnologica, la valorizzazione del capitale umano e lo sviluppo di strumenti finanziari e di ecosistemi territoriali dedicati.

L'economia sociale non può essere costruita attraverso interventi episodici o misure temporanee. Richiede, piuttosto,

sto, una strategia strutturale e strumenti finanziari stabili nel tempo. Non si tratta di introdurre incentivi occasionali, ma di creare condizioni sistemiche che rendano possibile lo sviluppo di progetti generativi per le comunità. La convinzione di fondo è che l'economia sociale rappresenti una delle chiavi per affrontare le grandi trasformazioni in corso. Non è una risposta esclusiva né autosufficiente, ma può contribuire in modo decisivo alla costruzione di nuovi equilibri tra sviluppo economico e coesione sociale. Per questa ragione la Regione Emilia-Romagna intende avviare un percorso aperto di confronto con il Governo nazionale, con le istituzioni europee e con tutti gli attori del territorio. Il dialogo e la cooperazione restano strumenti fondamentali per costruire politiche efficaci. Il confronto può avvenire su molte questioni e su molte soluzioni operative. Ciò che non può essere oggetto di mediazione sono i valori. Su quelli è necessario mantenere una posizione chiara, perché è proprio la tenuta dei valori che consente alle istituzioni e alle comunità di affrontare le sfide del futuro.

INTERVENTO

Fabiola Di Loreto⁴¹

Ci sono quattro parole che aiutano a leggere il ruolo della cooperazione dentro il dibattito sull'economia sociale: riconoscimento, economia sociale, partecipazione, relazioni.

Il primo tema riguarda il riconoscimento. Dal punto di vista della cooperazione, questo tema ha una radice costituzionale molto precisa. La Costituzione, che deve essere letta nella sua interezza e non come singoli articoli isolati, nei primi articoli parla di diritti fondamentali e di bisogni: il principio di uguaglianza sancito dall'articolo 3, l'impegno dello Stato a rimuovere gli ostacoli che impediscono lo sviluppo delle persone, il riconoscimento dei diritti fondamentali legati all'istruzione, alla salute e alla dignità. In questo quadro si inserisce poi l'articolo 45, dedicato alla cooperazione. Il senso di quella scelta era chiaro: la cooperazione veniva riconosciuta come uno strumento attraverso il quale dare risposta a quei bisogni e a quei diritti. Non come l'unico strumento possibile, ma come uno degli strumenti che consentono di promuovere uno sviluppo più equo e più solidale.

Economia sociale e cooperazione

Oggi quel riferimento costituzionale appare particolarmente attuale. Le fratture sociali non sono scomparse; al contrario, emergono nuovi bisogni e nuove forme di disuguaglianza che richiedono risposte adeguate. In questo senso la cooperazione rappresenta uno degli strumenti attraverso cui l'economia sociale può contribuire a rispondere a queste trasformazioni. Ciò che spesso manca, tuttavia, è proprio il riconoscimento di questo ruolo. Ri-

⁴¹ Direttore Generale Confcooperative

conoscere la cooperazione significa assumere una posizione politica e istituzionale che valorizza uno strumento che la stessa Costituzione ha individuato come rilevante per lo sviluppo del Paese. In molti casi, invece, la cooperazione fatica ancora a essere riconosciuta come uno strumento fondamentale per promuovere uno sviluppo territoriale equo, giusto e solidale.

In questo momento storico si registra anche un contesto europeo particolarmente favorevole. L'attenzione dell'Unione Europea verso l'economia sociale nasce dalla consapevolezza che, parallelamente alla crescita del PIL e dell'occupazione negli Stati membri, si registra un incremento costante delle povertà. In questo contesto, le istituzioni europee riconoscono l'economia sociale come uno dei pilastri su cui investire per promuovere uno sviluppo più equo e sostenibile. Commissione Europea, Parlamento Europeo e Stati membri sono stati esplicitamente invitati a rafforzare questo ambito attraverso politiche dedicate. L'Action Plan europeo sull'economia sociale definisce inoltre chiaramente il perimetro delle organizzazioni che ne fanno parte: cooperative, imprese sociali, Terzo Settore e le fondazioni; accomunati da governance democratica, partecipazione e finalità non lucrativa.

I dati relativi alla cooperazione mostrano alcune dinamiche interessanti. È vero che il numero delle cooperative tende a diminuire, ma allo stesso tempo si registra un rafforzamento delle cooperative esistenti. In particolare, nel caso della cooperazione sociale si osserva una riduzione numerica delle imprese accompagnata però da una maggiore solidità delle organizzazioni esistenti. Questo fenomeno va letto anche alla luce dei cambiamenti demografici in atto. La popolazione italiana diminuisce e invecchia; in questo contesto non è realistico immaginare una crescita illimitata del numero delle imprese.

Al di là dei dati quantitativi, tuttavia, il valore della cooperazione non si esaurisce nella dimensione del PIL. In molti territori, soprattutto nelle aree interne, la cooperazione rappresenta uno dei principali strumenti attraverso cui è ancora possibile mantenere una presenza economi-

ca e sociale. In numerosi comuni delle aree interne – che non possono essere considerati marginali, perché vi vive una parte significativa della popolazione – le attività economiche presenti sono spesso di natura cooperativa. Cantine sociali, latterie, cooperative di trasformazione agroalimentare rappresentano esempi concreti di come queste forme organizzative consentano a quei territori di continuare a vivere. Analogamente, se ogni giorno milioni di persone ricevono servizi sociosanitari e assistenziali, ciò avviene anche grazie al lavoro delle cooperative sociali e delle persone che operano al loro interno.

Il terzo elemento riguarda il tema della partecipazione. Il bisogno di partecipazione è oggi molto forte. Le persone cercano luoghi di confronto e spazi in cui poter discutere e condividere idee e valori. Allo stesso tempo, i dati sulla partecipazione politica mostrano un progressivo calo della partecipazione al voto. Questo rappresenta un problema serio per la qualità della democrazia. Esistono però momenti in cui la partecipazione torna a manifestarsi con grande forza. Accade quando emergono motivazioni profonde, quando si attivano dimensioni emotive e valoriali che spingono le persone a mobilitarsi. In questi casi le piazze tornano a riempirsi, spesso indipendentemente dalle tradizionali forme di mobilitazione organizzata.

Anche in questo caso la partecipazione nelle cooperative, se sono vere e autentiche cooperative, è naturalmente presente con la partecipazione dei soci alla vita democratica dell'impresa, nelle scelte e nella governance.

L'ultimo elemento riguarda il tema delle relazioni. Dal punto di vista della cooperazione non è mai esistita l'idea di autosufficienza. La cooperazione non ha mai immaginato di poter operare isolatamente. Per questo le relazioni sono fondamentali: relazioni interne a un sistema che condivide valori e principi comuni, ma anche relazioni con il mondo esterno. In questa prospettiva diventa necessario uscire dai propri ambiti di riferimento e portare il confronto sull'economia sociale dentro spazi di discussione più ampi, capaci di dialogare con l'intero sistema economico e produttivo.

Resta tuttavia una distinzione importante. Non tutto può essere ricondotto al mutualismo. Esiste una differenza tra chi investe il proprio capitale, il proprio lavoro e i propri prodotti all'interno di un'impresa cooperativa senza esserne proprietario e chi invece destina una parte dei propri utili a finalità sociali. Si tratta di due modalità diverse di contribuire al bene comune, entrambe importanti, ma che non possono essere considerate equivalenti.

INTERVENTO

Chiara Tommasini⁴²

Negli ultimi tempi il sistema dei CSV si è confrontato con numerose ricerche e analisi sul fenomeno del volontariato, alcune delle quali sono state presentate anche nel corso dei lavori. Si tratta di studi che invitano a riflettere con attenzione sul momento storico che stiamo vivendo, segnato da cambiamenti profondi nel modo in cui si esprime l'impegno civico.

Quando si parla di volontariato è necessario chiarire cosa si intenda con questa espressione. Il termine racchiude infatti realtà diverse, accomunate dal fatto che qualcuno decide di donare qualcosa: tempo, competenze, risorse.

Negli ultimi anni le analisi disponibili hanno permesso di osservare il fenomeno con maggiore profondità, consentendoci non solo di fotografare la situazione attuale, ma anche di coglierne l'evoluzione. Dalle analisi emerge un fenomeno articolato che può essere descritto attraverso almeno quattro forme principali.

La prima è il volontariato organizzato, che rappresenta il patrimonio storico del sistema. È il volontariato delle associazioni strutturate, delle reti, delle assemblee, dei consigli direttivi e dei verbali, ma anche quello che si riconosce in valori condivisi, in una missione e in una visione comuni. Accanto a questa dimensione si sviluppa un volontariato non organizzato fatto di aiuti diretti. Non si tratta necessariamente di volontariato informale in senso stretto, ma di forme di impegno che non assumono una struttura organizzativa stabile. Una terza forma riguarda il volontariato che si sviluppa all'interno di programmi e progetti. È un volontariato spesso molto strutturato e talvolta regolato anche da normative specifiche. In questa

⁴² Presidente CSVnet

categoria rientrano, ad esempio, il servizio civile universale, i lavori di pubblica utilità, il volontariato di competenza o il volontariato aziendale. Si tratta di forme di impegno ibride, che combinano dimensioni diverse dell'azione civica. Infine, esiste un volontariato che nasce dal basso, spesso legato a iniziative spontanee promosse da gruppi di persone che si attivano attorno a un luogo o a un progetto specifico. Non sempre esiste una *leadership* formale e l'organizzazione può essere più o meno coordinata. In alcuni casi queste esperienze si trasformano nel tempo in forme associative più strutturate.

Questa pluralità di forme rende il fenomeno del volontariato estremamente complesso ma anche molto ricco. Per chi, come i Centri di servizio per il volontariato, ha il compito istituzionale di accompagnare e sostenere queste esperienze, significa confrontarsi con una realtà in continuo mutamento e progettare interventi basati su analisi che talvolta fotografano situazioni rilevate con alcuni anni di anticipo.

L'immagine che emerge oggi è quella di un impegno civico multidimensionale, che intreccia dimensioni individuali e collettive. L'azione volontaria mette in relazione la dimensione personale con quella sociale, l'impegno locale con una crescente consapevolezza globale, la crescita individuale con la costruzione di comunità. In questo senso il volontariato appare sempre più come una pratica capace di rispondere alle sfide di una società caratterizzata da cambiamenti rapidi e da forme di identità più fluide. Non è un caso che negli ultimi anni siano state utilizzate espressioni come volontariato fluido o volontariato liquido per descrivere queste trasformazioni.

Nonostante queste dinamiche, il volontariato continua a rappresentare un punto di ancoraggio identitario e comunitario in un mondo in rapido mutamento. Allo stesso tempo si configura come uno strumento di trasformazione personale e sociale, un percorso in cui il dono individuale diventa progressivamente patrimonio collettivo delle comunità.

In questo contesto il sistema dei Centri di servizio per il

volontariato ha avviato un lavoro di riflessione interna attraverso il proprio osservatorio. Si tratta di un punto di osservazione particolare, perché il volontariato viene osservato sia dall'esterno sia dall'interno. I CSV, infatti, sono essi stessi Enti del Terzo Settore ma svolgono al contempo una funzione di accompagnamento e supporto per le organizzazioni di volontariato. Partendo da questa posizione di osservazione, è stato avviato un percorso di confronto con numerose associazioni, attivisti e persone impegnate nel volontariato anche al di fuori delle organizzazioni formali, con una forte presenza di giovani.

Il lavoro ha portato all'individuazione di quattro parole chiave attorno alle quali costruire una riflessione sul futuro del sistema dei Centri di servizio per il volontariato: reciprocità, sogno, coraggio e creatività. Da questo percorso abbiamo sviluppato una *vision* che orienta l'azione futura del sistema dei CSV: *“Noi Centri di servizio per il volontariato crediamo nella forza della collaborazione e della reciprocità tra le persone e le organizzazioni, perché l'agire volontario è il motore del cambiamento verso una società più giusta e sostenibile. Supportiamo chi costruisce, attraverso l'azione volontaria, comunità solidali. Sosteniamo il coraggio, la creatività e la bellezza di chi opera per alimentare la coesione nei territori, contrastare l'indifferenza e generare legami che rafforzano la cittadinanza attiva e le associazioni di volontariato. Crediamo nella funzione politica, culturale e sociale del volontariato per la costruzione di spazi di libertà e di partecipazione democratica, ispirati ai principi della Costituzione”*.

Questo percorso ha coinvolto realtà molto diverse tra loro e ha rappresentato anche un'occasione di riflessione personale per molte delle persone coinvolte, chiamate a interrogarsi sulle motivazioni che le spingono a impegnarsi, dal sostegno diretto alle persone, alla cura di piccoli spazi di comunità.

Da queste riflessioni sono emerse anche quattro direttrici strategiche su cui il sistema dei CSV sta orientando il proprio lavoro a livello nazionale. La prima riguarda il ricambio generazionale e la rigenerazione delle *leadership*,

con una particolare attenzione al coinvolgimento dei giovani all'interno delle organizzazioni. La seconda riguarda una riflessione sul ruolo del volontariato nelle aree interne, territori nei quali l'impegno civico rappresenta spesso una risorsa fondamentale per la vita delle comunità. La terza direttrice riguarda il riconoscimento del volontariato come risorsa imprescindibile all'interno dell'economia sociale. La quarta riguarda la partecipazione ai percorsi di rafforzamento del ruolo del volontariato nelle politiche di welfare e della salute.

Queste direttrici mostrano come il volontariato possa essere compreso pienamente solo se osservato nella sua complessità, tenendo insieme dati, analisi e l'esperienza concreta dei territori.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LIBERTÀ
NELL'ERA DELLA POST-VERITÀ

INTERVENTO

Ivana Pais⁴³

Nel dibattito contemporaneo sull'intelligenza artificiale si sono consolidati alcuni pilastri narrativi che vengono spesso assunti come dati di fatto, senza essere realmente messi in discussione. Interrogare queste narrazioni, comprenderne le implicazioni e gli effetti, può essere invece un esercizio utile. Tra i diversi elementi che strutturano oggi il discorso pubblico sull'intelligenza artificiale, almeno tre appaiono particolarmente rilevanti.

Il primo riguarda l'idea che l'innovazione tecnologica sia un fenomeno esogeno, esterno a noi, rispetto al quale non resti altro da fare se non prevedere e adattarsi. Questo vale in modo particolare per l'Italia e, più in generale, per l'Europa: l'intelligenza artificiale viene pensata come qualcosa che si produce altrove e rispetto alla quale il nostro ruolo si limita a comprenderne gli sviluppi e tentare di seguirli. In questa narrazione sembra non esserci spazio per una reale capacità di intervento. Tuttavia, all'interno delle precedenti ondate di innovazione tecnologica, uno spazio di *agency* era emerso. Nel caso della *sharing economy*, per esempio, si era vista una qualche forma di attivazione dal basso, che poi non ha trovato continuità e si è in larga misura dissolta. Sebbene sarebbe importante interrogarsi sul perché di questa dissoluzione, nel caso dell'intelligenza artificiale questa componente di attivazione dal basso è completamente assente.

In questo campo emerge una coalizione molto forte tra politica e grandi imprenditori tecnologici. Stiamo assistendo non ad un classico scenario di una politica che regola l'innovazione tecnologica dall'esterno, ma di una convergenza che tende piuttosto a promuoverla e gover-

⁴³ Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

narla dall'interno. Il tema dell'intelligenza artificiale viene trattato come una questione da risolversi all'interno di questo rapporto fra produttori di tecnologia e potere politico.

L'Europa, in questo quadro, viene spesso descritta con una formula ormai stantia: gli Stati Uniti creano, l'Europa regola, la Cina copia. Ma questa formula non regge più. Non è più vero che la Cina si limiti a copiare; è invece sempre più evidente la sua capacità di innovazione autonoma. Allo stesso modo, quando si dice che l'Europa regola, si tende a intendere la regolazione solo come limitazione o barriera, mentre si trascura la possibilità che la regolazione sia anche promozione, sostegno, politica industriale. Esiste uno spazio per politiche industriali europee sull'intelligenza artificiale, ma questo spazio non viene ancora agito fino in fondo.

In questo contesto acquistano un significato particolare anche i ripetuti appelli lanciati da scienziati e imprenditori che lavorano direttamente nell'ambito dell'intelligenza artificiale che chiedono di rallentare o fermarne lo sviluppo, evocando come rischio estremo addirittura l'estinzione umana. Il fatto che a porre questo allarme siano proprio coloro che producono intelligenza artificiale è particolarmente significativo. È come se Ford avesse chiesto di bloccare la produzione di automobili perché inquinano. Questo rovesciamento di prospettiva produce almeno due effetti. Il primo è che sposta l'attenzione sui rischi più remoti e apocalittici, facendo passare in secondo piano i rischi già attuali e concreti, come per esempio quelli ambientali. Se l'orizzonte del rischio diventa l'estinzione umana, si finisce per non guardare a ciò che l'intelligenza artificiale sta già producendo in termini di impatto ambientale, energetico, sociale. Il secondo effetto è che questi stessi soggetti si qualificano come i soli davvero competenti sul tema: se l'intelligenza artificiale è una tecnologia che nessuno controlla pienamente, allora chi meglio di coloro che la producono può pretendere di partecipare alla sua regolazione? E infatti oggi, nei tavoli che si occupano di regolazione dell'intelligenza artificiale, sie-

dono stabilmente i suoi produttori.

Di fronte a questa coalizione, la società civile appare spiazzata. In altre stagioni del conflitto sociale – basti pensare alle grandi questioni ambientali – si era vista con chiarezza una contrapposizione tra interessi industriali organizzati e movimenti sociali capaci di costruire una mobilitazione autonoma. Oggi questo assetto è molto meno visibile. Quando emergono appelli o prese di posizione critiche, essi si concentrano soprattutto sulla richiesta di un'intelligenza artificiale responsabile, come se la responsabilità fosse una qualità da attribuire direttamente alla tecnologia e non una questione che riguarda gli esseri umani e le istituzioni che la progettano, la implementano e la governano.

Non si tratta di negare l'importanza della riflessione etica sull'intelligenza artificiale. Al contrario, è essenziale. Tuttavia, l'etica non può essere collocata dentro la tecnologia come se fosse una sua proprietà interna; va ricondotta ai soggetti che la orientano. Inoltre, l'etica evocata nel dibattito pubblico è molto spesso un'etica individuale. Il paradigma prevalente è quello dell'interazione uomo-macchina, intesa come rapporto tra il singolo individuo e il dispositivo tecnologico. Manca quasi del tutto una riflessione sull'etica collettiva dell'intelligenza artificiale, così come manca un dibattito sugli attori collettivi che dovrebbero essere coinvolti nella sua governance.

Il terzo pilastro della narrazione dominante riguarda il lavoro. Quando si parla di intelligenza artificiale e lavoro, il dibattito tende a collocarsi o su un piano macro – la sostituzione dell'uomo, la perdita di posti di lavoro, la fine di intere professioni – oppure su un piano micro, centrato sugli effetti cognitivi e psicologici sul singolo individuo. Tra questi due estremi scompare completamente il livello meso, quello delle organizzazioni. Non c'è quasi dibattito sul ruolo delle organizzazioni nei processi di introduzione e governo dell'intelligenza artificiale, e questa omissione è particolarmente problematica. Il livello organizzativo è invece fondamentale anche perché si intreccia con una delle questioni centrali del presente: la perdita di

senso del lavoro. In passato il senso del lavoro era riconosciuto sul piano collettivo, grazie a un riconoscimento sociale dell'attività svolta. In molti ambiti, e in particolare in quelli dell'economia sociale, questa dimensione ha rappresentato per generazioni una motivazione fortissima. L'innovazione tecnologica ha però progressivamente svuotato di significato il prodotto del lavoro. Gli oggetti che produciamo hanno perso valore intrinseco, sono pensati per essere consumati e sostituiti rapidamente. Se il senso non si trova più nel prodotto, bisogna provare a ricollocarlo nel processo. L'intelligenza artificiale rischia ora di svuotare di senso anche i servizi, perché interviene non solo nell'automazione dei prodotti, ma anche nell'automazione dei processi di servizio. Per questo il processo organizzativo diventa il luogo cruciale in cui tentare di ricostruire significato. Il livello organizzativo è, da questo punto di vista, il luogo decisivo.

Proprio per indagare questa dimensione è nato presso il CNEL l'Osservatorio OPERA – Osservatorio Politiche e Relazioni industriali per l'Intelligenza Artificiale – che si propone di mappare tutte quelle situazioni in cui i lavoratori intervengono nei processi di ideazione e implementazione dell'intelligenza artificiale. Il punto di osservazione più accessibile è rappresentato dalla contrattazione collettiva, sia di settore sia aziendale. I primi materiali raccolti mostrano contratti aziendali molto interessanti, che andrebbero studiati, raccontati e, possibilmente, anche replicati.

Ciò che emerge da questi accordi è innanzitutto che il contratto, in sé, non basta più. La firma dell'accordo non esaurisce la regolazione del processo; ciò che conta davvero sono gli osservatori e i comitati permanenti creati a partire dai contratti. In un contesto come quello dell'intelligenza artificiale non si può attendere il rinnovo contrattuale dopo alcuni anni: il tema va affrontato nella quotidianità, con strumenti di confronto continuo tra le parti. Un secondo elemento è che le aziende hanno effettivamente bisogno dei lavoratori per far funzionare l'intelligenza artificiale. Ne hanno bisogno anche e soprattutto

per addestrarla. Il dibattito sociologico e mediatico si concentra spesso sul lavoro di addestramento svolto in paesi come India o Cina in condizioni di forte sfruttamento. Nel contesto italiano, dove non si producono i grandi modelli, l'addestramento avviene invece direttamente dentro le aziende, attraverso il lavoro quotidiano dei dipendenti. Un caso particolarmente interessante riguarda quello degli informatori scientifici nel settore farmaceutico. In passato il loro lavoro si fondava sulla conoscenza personale dei medici e sulla relazione diretta costruita nel tempo. Oggi alcune aziende integrano questo lavoro con piattaforme digitali che tracciano i contenuti letti dai medici, i loro orari, gli interessi professionali. Attraverso strumenti di intelligenza artificiale, il sistema suggerisce all'informatore scientifico quando incontrare un determinato medico, su quale argomento, con quale approccio. Dopo l'incontro, l'informatore raccoglie nuove informazioni e le reinserisce nel sistema, che a sua volta continua ad apprendere. Il punto decisivo è che questo meccanismo funziona solo se il lavoratore collabora attivamente e immette nel sistema la conoscenza che produce. Se l'azienda non ottiene questa collaborazione, l'intelligenza artificiale non viene addestrata.

Da questo punto di vista, l'azienda ha bisogno della rappresentanza collettiva e del sindacato. Si sta dunque aprendo uno scenario in cui la rappresentanza non è un ostacolo, ma una risorsa anche per le imprese. In alcuni casi questo ha prodotto innovazioni interessanti nella stessa vita sindacale. In un'azienda, ad esempio, ai delegati sindacali è stato chiesto di portare al tavolo negoziale, accanto a sé, un lavoratore o una lavoratrice sotto i trentacinque anni, scelto autonomamente. Dopo due anni, diversi di quei giovani, inizialmente estranei al sindacato, si sono candidati a diventare nuovi delegati. L'azienda ne ha tratto vantaggio, il sindacato ha avviato un processo di ricambio generazionale.

Un altro aspetto che emerge è la pervasività dell'intelligenza artificiale. La contrattazione, in questo senso, cerca di reintrodurre dei confini. Un esempio significativo

riguarda la salute e sicurezza sul lavoro. Esistono dispositivi di intelligenza artificiale che possono effettivamente migliorare la protezione dei lavoratori, ma lo fanno attraverso strumenti di sorveglianza molto penetranti. La contrattazione interviene allora per stabilire che quei dati possano essere usati esclusivamente a fini di salute e sicurezza e non, per esempio, per valutare la prestazione o controllare il comportamento. Non si accetta quindi l'intero "pacchetto" tecnologico, ma si delimitano gli usi legittimi.

Vi sono infine casi di contrattazione anticipatoria, per esempio nei call center, dove si sa già che l'introduzione dell'intelligenza artificiale porterà a riduzioni occupazionali. In queste situazioni si stanno definendo accordi che cercano di accompagnare il cambiamento e di evitarne la ricaduta più pesante sui lavoratori. Tuttavia, qui emerge anche un elemento di cautela: spesso la contrattazione aziendale protegge molto bene chi è all'interno dei confini dell'impresa, ma non vede chi resta fuori. In alcuni casi, per non perdere posti di lavoro interni, si reinternalizzano processi prima esternalizzati. Questo produce una tutela efficace per chi è dentro, ma lascia senza rappresentanza e senza protezione chi opera fuori da quei confini. Ed è proprio lì che si aprono problemi nuovi, che ancora non stiamo osservando abbastanza.

INTERVENTO⁴⁴

Mario Calderini⁴⁵

Prima di occuparmi di impatto sociale, la mia attività di ricerca si è sviluppata nell'ambito dell'economia dell'innovazione. Si tratta di una disciplina relativamente giovane che ha avuto uno dei suoi momenti fondativi nel 1982 con un lavoro di Giovanni Dosi della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, interessante anche per il dibattito sull'intelligenza artificiale. Il punto centrale di quella riflessione era che l'innovazione non può essere interpretata come un semplice processo di scoperta. Non esiste cioè un percorso già definito dello sviluppo tecnologico che gli innovatori devono semplicemente individuare passo dopo passo. Nel momento in cui nasce una tecnologia si aprono, al contrario, molte traiettorie possibili e il modo in cui queste traiettorie prendono forma dipende dall'interazione tra tecnologia, società ed ecosistemi istituzionali. Applicato al tema dell'IA, questo significa che la direzione che oggi osserviamo non è inevitabile. L'intelligenza artificiale che si affermerà nei prossimi anni non è necessariamente quella che stiamo vedendo emergere oggi. La sua evoluzione dipenderà dalle scelte collettive, dalle modalità con cui i diversi attori sociali interagiranno con lo sviluppo tecnologico e dalla capacità degli ecosistemi economici e istituzionali di orientarne la traiettoria.

Prima di entrare nel merito di questa discussione, può essere utile ridimensionare almeno in parte il livello di allarme che spesso accompagna il dibattito sull'intelligenza artificiale. Si tratta certamente di una trasformazione profonda, anche perché investe un ambito – quello delle

⁴⁴ Testo non rivisto dall'autore

⁴⁵ Politecnico di Milano School of Management

capacità cognitive – molto vicino alla nostra idea di umanità. Tuttavia, se si guarda alla storia delle grandi trasformazioni tecnologiche, si scopre che non è la prima volta che un fattore produttivo centrale viene radicalmente trasformato. All'inizio della rivoluzione industriale il fattore produttivo decisivo era la forza fisica. L'introduzione del motore a vapore e successivamente dell'energia elettrica ha profondamente modificato il ruolo della forza nel sistema produttivo. Oggi l'IA interviene su un'altra dimensione centrale, quella della conoscenza. La differenza è che questa trasformazione appare particolarmente destabilizzante perché riguarda funzioni cognitive che percepiamo come parte essenziale dell'identità umana.

È probabile che una sarta di Manchester, quando ha visto arrivare il telaio meccanizzato che avrebbe sostituito il suo lavoro manuale, abbia provato una reazione non troppo diversa da quella che oggi proviamo di fronte all'intelligenza artificiale. In altri momenti di grande discontinuità tecnologica, tuttavia, il livello di allarme pubblico è stato molto più contenuto. Una possibile interpretazione è che oggi la società sia diventata più consapevole e più attenta alle conseguenze della tecnologia. Un'altra interpretazione, meno ottimistica, è che l'intelligenza artificiale colpisca professioni e gruppi sociali più vocali, cioè più capaci di far sentire la propria voce nello spazio pubblico.

Al di là di questa discussione, il punto centrale è che la società civile e l'economia civile non possono abdicare al proprio ruolo nel plasmare la traiettoria tecnologica dell'intelligenza artificiale. Fino ad oggi, in larga misura, questo compito è stato lasciato agli ingegneri e agli informatici. Non è necessariamente una buona idea. Nella cultura ingegneristica esiste infatti spesso una tendenza al determinismo tecnologico, cioè all'idea che lo sviluppo della tecnologia segua una propria logica interna alla quale la società deve adattarsi.

Se si prova a fare un primo bilancio dell'attuale traiettoria dell'intelligenza artificiale, emergono almeno due ca-

ratteristiche rilevanti. La prima riguarda il rapporto con il lavoro. La letteratura economica sulle grandi trasformazioni tecnologiche mostra che, nel lungo periodo e su scala sufficientemente ampia, le innovazioni raramente hanno prodotto una riduzione netta dell'occupazione. I processi di distruzione di alcune attività sono stati spesso compensati dalla creazione di nuove opportunità. Questa affermazione richiede tuttavia due precisazioni. La prima è che il bilancio positivo vale nel lungo periodo e a livello aggregato, ma nel frattempo esistono individui e gruppi sociali che attraversano fasi molto difficili e per i quali la trasformazione tecnologica ha effetti pesantemente negativi. La seconda è che questa dinamica ha funzionato soprattutto in presenza di forme di capitalismo redistributivo, cioè di assetti economici capaci di internalizzare i benefici dell'innovazione e reinvestirli nella creazione di nuove opportunità.

La domanda che dobbiamo porci è se il capitalismo contemporaneo sia ancora in grado di sostenere questa dinamica. Esistono motivi per dubitarne. L'esperienza recente della *sharing economy* è indicativa in questo senso. Molti modelli di economia della condivisione sono nati da principi sociali molto promettenti, fondati sull'idea di condivisione delle risorse e di riduzione degli sprechi. Tuttavia, quando hanno trovato le tecnologie necessarie per scalare rapidamente, si sono spesso trasformati in alcune delle forme più aggressive di capitalismo di piattaforma. Una seconda caratteristica della traiettoria tecnologica dell'intelligenza artificiale riguarda la sua natura prevalentemente sostitutiva. Alcuni studiosi, tra cui Erik Brynjolfsson e Daron Acemoglu, hanno sottolineato come l'IA si sia sviluppata lungo una traiettoria emulativa delle funzioni umane. Fin dalle sue origini nei laboratori di ricerca, l'obiettivo principale è stato quello di replicare il funzionamento della mente umana. Questo orientamento ha prodotto una tecnologia progettata soprattutto per sostituire o replicare attività umane piuttosto che per ampliare le capacità delle persone e creare nuove opportunità.

Se si osservano le applicazioni industriali oggi più diffuse, si ha spesso l'impressione di trovarsi di fronte a una versione avanzata dell'automazione: una forma di sostituzione efficiente di operazioni precedentemente svolte dagli esseri umani. In questo senso, la traiettoria attuale appare più estrattiva che aumentativa.

Accanto a questa dimensione emerge un secondo elemento critico: l'uso delle risorse. L'intelligenza artificiale contemporanea è estremamente intensiva nell'utilizzo di dati, energia e acqua. Si tratta di una traiettoria tecnologica che presuppone un modello di innovazione sviluppato in un contesto culturale che ha dato per scontata l'abbondanza delle risorse. Nelle grandi scuole tecniche del mondo l'innovazione è stata a lungo insegnata come un processo che si sviluppa in un ambiente caratterizzato da risorse potenzialmente infinite e da vincoli relativamente limitati. Oggi questo paradigma appare sempre meno sostenibile. La competizione tra i grandi centri di ricerca globali – in particolare tra Stati Uniti e Cina – per sviluppare sistemi sempre più potenti e veloci sta alimentando una traiettoria tecnologica estremamente esigente dal punto di vista energetico e ambientale. Per questo motivo stanno emergendo esperienze alternative, spesso descritte come forme di intelligenza artificiale frugale, che cercano di ottenere risultati simili utilizzando quantità molto inferiori di risorse.

Questo tema introduce una questione più generale: la necessità di ripensare il modo in cui progettiamo l'innovazione tecnologica. Per molto tempo abbiamo sviluppato tecnologie senza interrogarci in modo sistematico sulle loro conseguenze inattese. Chi ha inventato la barca ha inventato anche il naufragio. Questa osservazione non è una critica alla tecnologia in quanto tale, ma un invito a riconoscere che ogni innovazione genera effetti collaterali che devono essere presi in considerazione fin dalle prime fasi della progettazione. Un esempio utile è quello del *car sharing*. Per anni questo modello è stato celebrato come una soluzione capace di ridurre il numero di automobili in circolazione e di promuovere forme più soste-

nibili di mobilità. Tuttavia, se questi sistemi risultano di fatto inaccessibili per alcune categorie di persone, come chi utilizza una sedia a rotelle o chi vive in territori periferici, diventa evidente che la progettazione tecnologica non ha incorporato in modo adeguato le dimensioni sociali e redistributive dell'innovazione.

Per molto tempo la società civile, l'economia sociale e il Terzo Settore hanno assunto prevalentemente un ruolo riparativo, intervenendo per mitigare le conseguenze negative delle trasformazioni tecnologiche. Oggi questo atteggiamento non è più sufficiente. Le trasformazioni sono troppo rapide e troppo complesse perché sia possibile limitarci a intervenire *ex post*. Diventa invece necessario partecipare direttamente alla definizione delle traiettorie tecnologiche. Questo implica la costruzione di un nuovo approccio all'innovazione, capace di integrare fin dall'inizio considerazioni sociali e ambientali. Non si tratta di adottare una posizione luddista o di rifiuto della tecnologia, né di promuovere semplicemente una riduzione dell'innovazione. Si tratta piuttosto di sviluppare una forma di innovazione frugale capace di combinare alta tecnologia e uso responsabile delle risorse.

Il paradigma che si sta delineando potrebbe essere definito come una forma di *high-tech frugality*: una frugalità applicata alla tecnologia avanzata. La domanda, a questo punto, è dove si possa apprendere questa capacità di progettare in condizioni di scarsità di risorse. Esistono almeno tre contesti nei quali questa competenza è particolarmente sviluppata: la natura, il Terzo Settore e molte realtà dell'emisfero sud del mondo. Sono contesti nei quali la progettazione avviene quotidianamente in condizioni di scarsità e dove la creatività si sviluppa proprio a partire dai limiti delle risorse disponibili. Questo non significa importare meccanicamente soluzioni nate in contesti molto diversi dal nostro. Non si tratta, ad esempio, di replicare semplicemente tecnologie rudimentali sviluppate in condizioni di necessità. Significa piuttosto apprendere il modo di pensare che sta dietro quelle soluzioni e applicarlo alle nostre tecnologie avanzate. Solo

integrando questa mentalità con le capacità tecnologiche di cui disponiamo sarà possibile orientare la traiettoria dell'intelligenza artificiale verso forme più sostenibili e socialmente desiderabili.

INTERVENTO

Diletta Huyskes⁴⁶

L'analisi dell'intelligenza artificiale può essere affrontata da una prospettiva sociologica che privilegia lo studio dei contesti in cui queste tecnologie vengono progettate e utilizzate. L'attenzione non è rivolta alla tecnologia come prodotto in sé, ma ai processi attraverso i quali sistemi algoritmici e strumenti di automazione vengono inseriti in specifici ambienti organizzativi e istituzionali e agli effetti che producono su gruppi sociali e processi decisionali. In questa prospettiva l'intelligenza artificiale può essere interpretata soprattutto come infrastruttura di automazione decisionale. Molti dei sistemi oggi diffusi non operano come tecnologie autonome, ma come strumenti che supportano o sostituiscono decisioni precedentemente assunte da operatori umani. L'analisi si concentra quindi sugli attori sociali coinvolti nella progettazione e nell'implementazione di questi sistemi e sulle responsabilità che emergono lungo l'intero ciclo di vita della tecnologia, dalla fase di progettazione fino agli effetti concreti che essa produce. Una parte rilevante di queste applicazioni riguarda le pubbliche amministrazioni. Negli ultimi anni sistemi algoritmici e strumenti di apprendimento automatico sono stati introdotti in ambiti quali il welfare, la gestione dei servizi pubblici, la giustizia, la sanità e altre funzioni amministrative con l'obiettivo di supportare o automatizzare processi decisionali complessi. In questi contesti l'intelligenza artificiale interviene in ambiti particolarmente sensibili, incidendo sull'accesso ai diritti, sulla distribuzione di risorse pubbliche e sulla definizione di condizioni di vita di specifici gruppi sociali. Lo studio dell'impatto sociale di queste tecnologie richie-

⁴⁶ Co-CEO Immanence

de quindi di spostare l'attenzione dalla dimensione puramente tecnica alla dimensione sociale e istituzionale dei sistemi algoritmici. La responsabilità delle decisioni non può essere attribuita alle macchine in quanto tali, ma deve essere ricondotta ai soggetti e alle istituzioni che progettano, implementano e governano tali sistemi.

Le ricerche condotte negli ultimi anni hanno evidenziato numerosi casi in cui l'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale ha finito per amplificare discriminazioni già presenti nella struttura sociale. L'intelligenza artificiale apprende infatti dai dati disponibili e tali dati riflettono inevitabilmente le disuguaglianze e gli squilibri presenti nella società. I sistemi algoritmici tendono quindi a riprodurre e talvolta a rafforzare tali dinamiche. Questo fenomeno è particolarmente evidente nei modelli di apprendimento automatico utilizzati per classificare o valutare individui e gruppi sociali. I modelli algoritmici vengono addestrati su dati storici che rappresentano configurazioni sociali del passato e che non necessariamente riflettono le trasformazioni intervenute nel tempo. Di conseguenza essi tendono a riprodurre una rappresentazione parziale e spesso datata della realtà sociale.

Un elemento cruciale riguarda il fatto che molti sistemi algoritmici non operano sulla base di una valutazione individuale delle persone, ma attraverso processi di classificazione statistica. Gli individui vengono inseriti in cluster o categorie costruite a partire da caratteristiche condivise con altri soggetti. Le decisioni automatizzate non si basano quindi sulle condizioni specifiche della persona, ma su probabilità statistiche associate al gruppo di appartenenza. Un esempio particolarmente significativo riguarda il rapporto tra genere e accesso alle opportunità economiche. In numerosi ambiti – come il mercato del lavoro o l'accesso al credito – le donne sono state storicamente meno presenti o hanno avuto minori opportunità rispetto agli uomini. Se un sistema algoritmico apprende da dati che riflettono questa distribuzione storica, tenderà a riprodurre tali squilibri, attribuendo minori probabilità di accesso a determinati servizi a gruppi che risultano stati-

sticamente meno rappresentati.

Questo tipo di dinamica diventa particolarmente problematica quando sistemi di intelligenza artificiale vengono utilizzati nei servizi pubblici. In questi contesti le decisioni automatizzate incidono direttamente sull'accesso a benefici, servizi e diritti fondamentali. Un caso emblematico è rappresentato dallo scandalo che ha coinvolto il sistema di welfare nei Paesi Bassi e che ha portato alle dimissioni del governo olandese nel 2021. Per quasi un decennio l'amministrazione fiscale olandese ha utilizzato un sistema algoritmico per individuare potenziali frodi nell'erogazione di sussidi pubblici. Il sistema classificava le richieste di beneficio sulla base di una serie di indicatori amministrativi e anagrafici. Nel corso degli anni questo sistema ha generato una discriminazione sistematica nei confronti di specifiche categorie di cittadini. Tra i fattori utilizzati per identificare situazioni considerate sospette figuravano, ad esempio, il background migratorio o la presenza di famiglie monogenitoriali. Il risultato è stato che oltre venticinquemila famiglie sono state accusate ingiustamente di frode e hanno subito conseguenze sociali molto gravi, tra cui la perdita di benefici e, in alcuni casi, la sottrazione della custodia dei figli. Questo episodio ha contribuito a rendere evidente la portata dei rischi associati all'automazione decisionale nei servizi pubblici. Il caso olandese è stato infatti preso in considerazione anche nel processo di elaborazione del Regolamento europeo sull'IA, che introduce limitazioni specifiche all'uso di sistemi algoritmici in contesti ad alto rischio.

Nonostante ciò, pratiche analoghe continuano a essere utilizzate in diversi ambiti amministrativi. Sistemi basati su classificazioni algoritmiche vengono impiegati, ad esempio, nella gestione di procedure per la concessione di visti o in altri processi amministrativi che implicano valutazioni automatizzate dei richiedenti.

Negli ultimi anni alcune amministrazioni pubbliche hanno tentato di affrontare questi problemi sviluppando modelli progettati per ridurre i bias e le discriminazioni. Alcune sperimentazioni hanno cercato di introdurre sistemi

definiti “*fair by design*”, progettati cioè per produrre risultati più equi. Le analisi successive hanno tuttavia mostrato come questi tentativi non abbiano prodotto i risultati attesi. Anche sistemi progettati con l’obiettivo esplicito di ridurre le discriminazioni hanno finito per generare effetti simili a quelli osservati in altri contesti. Questo ha portato alcuni ricercatori a interrogarsi in modo più radicale sulla natura del problema.

La questione potrebbe non riguardare soltanto il modo in cui i sistemi vengono progettati o implementati, ma la logica epistemologica su cui si fondano. Gran parte delle applicazioni di intelligenza artificiale utilizzate nei contesti istituzionali occidentali si basa infatti su processi di classificazione e categorizzazione delle persone a partire da dati amministrativi e statistici. Questo implica una traduzione di fenomeni sociali complessi in categorie statistiche semplificate.

L’analisi dell’intelligenza artificiale richiede quindi di interrogarsi non solo sulle potenzialità tecnologiche di questi strumenti, ma anche sulle logiche che ne guidano lo sviluppo. I sistemi algoritmici contemporanei sono fortemente basati su processi di quantificazione, enumerazione e classificazione che definiscono ciò che viene considerato misurabile e quindi governabile. Questa prospettiva apre uno spazio di riflessione sull’immaginario tecnologico contemporaneo e sulle alternative possibili. Un riferimento spesso richiamato nel dibattito sulle tecnologie digitali è il progetto *Cybersyn* sviluppato in Cile all’inizio degli anni Settanta durante il governo di Salvador Allende. Il sistema, progettato dall’ingegnere britannico Stafford Beer, era concepito come una rete cibernetica destinata a supportare la gestione dell’economia pubblica e la distribuzione delle risorse. La logica di quel progetto era profondamente diversa rispetto a molte applicazioni contemporanee dell’intelligenza artificiale. L’obiettivo non era accumulare dati per classificare o controllare i cittadini, ma costruire un sistema informativo capace di coordinare la produzione e distribuire risorse in modo collettivo. Si trattava, in sostanza, di una forma di automazione

orientata alla gestione di beni comuni. Questo esempio mostra come sia possibile immaginare traiettorie tecnologiche alternative rispetto a quelle oggi dominanti. Tuttavia, tali immaginari risultano oggi in larga parte marginali rispetto ai modelli di sviluppo tecnologico prevalenti. Una possibile strada consiste nel riportare al centro la valutazione dell'impatto sociale delle tecnologie. L'analisi degli effetti concreti dei sistemi di intelligenza artificiale su specifiche porzioni della realtà sociale consente di comprendere meglio le conseguenze delle scelte tecnologiche. In molti casi questo lavoro implica partire da una domanda preliminare che spesso rimane implicita nei processi di innovazione: se e in quali condizioni l'utilizzo dell'intelligenza artificiale sia effettivamente necessario per affrontare il problema che si intende risolvere. Reintrodurre questa domanda significa riportare al centro l'analisi dei bisogni sociali e valutare se l'adozione di soluzioni tecnologiche rappresenti realmente lo strumento più appropriato per rispondere a tali bisogni.

INTERVENTO

Luca Baraldi⁴⁷

Il dibattito sull'intelligenza artificiale tende a polarizzarsi tra posizioni di entusiasmo tecnologico e atteggiamenti di rifiuto o scetticismo radicale. Una prospettiva intermedia ne riconosce il carattere intrinsecamente ambivalente: da un lato la capacità di generare impatti positivi, dall'altro la possibilità di innescare trasformazioni profonde, che non necessariamente vanno ricondotti agli scenari estremi o ai rischi cosiddetti "esistenziali", ma che incidono su dimensioni più fondamentali: la vita sociale, i processi di produzione della conoscenza, le forme di influenza sui meccanismi decisionali.

Per affrontare queste trasformazioni diventa necessario spostare lo sguardo da una rappresentazione dell'intelligenza artificiale come semplice strumento - o insieme di strumenti - verso una concezione più ampia e problematizzante: quella di ambiente cognitivo emergente. Un contesto all'interno del quale si ridefiniscono progressivamente le modalità con cui gli individui producono, interpretano e condividono conoscenza. In questa prospettiva, la questione centrale non riguarda soltanto le modalità di utilizzo della tecnologia, ma la ridefinizione del ruolo umano all'interno di una società che, sempre più frequentemente, più o meno consapevolmente, si sta riorganizzando attorno a queste infrastrutture. Questo passaggio implica la necessità di ripensare alcune forme di capitale che strutturano la vita sociale e i processi conoscitivi.

Una prima dimensione riguarda il capitale semantico, ossia l'insieme delle categorie linguistiche attraverso cui le trasformazioni tecnologiche vengono nominate, interpretate e rese socialmente intelligibili. La diffusione di tecno-

⁴⁷ Senior Consultant e AI Advisor

logie pervasive, caratterizzate da dinamiche di accelerazione continua, è accompagnata da un lessico che ricorre a termini come intelligenza, automazione, efficienza. Tuttavia, l'uso di queste categorie non è neutro. Attribuire, ad esempio, il termine "intelligenza" a sistemi statistici di riorganizzazione del linguaggio introduce una sovrapposizione semantica tra processi computazionali e processi cognitivi, contribuendo a offuscare le differenze tra elaborazione e comprensione. Allo stesso modo, il concetto di "automazione" tende a occultare la presenza di lavoro umano distribuito lungo la filiera tecnologica, mentre la nozione di "efficienza" rischia di ridurre la complessità dei processi decisionali a una dimensione esclusivamente prestazionale. In questo senso, il linguaggio non si limita a descrivere la tecnologia, ma contribuisce a orientarne l'interpretazione sociale e politica. Interrogare criticamente queste categorie diventa quindi un passaggio necessario per evitare che il dibattito pubblico venga strutturato da cornici semantiche che, più che chiarire, tendono a semplificare e a rendere opachi i fenomeni che intendono descrivere.

Accanto a questo fenomeno si osserva una crescente proliferazione di neologismi legati all'intelligenza artificiale. La continua produzione di nuove etichette concettuali non contribuisce necessariamente a chiarire la complessità dei fenomeni tecnologici. In molti casi, al contrario, introduce ulteriori livelli di ambiguità e rende più difficile la costruzione di un lessico condiviso attraverso cui interpretare le trasformazioni in corso. Questo processo investe anche il mondo accademico e contribuisce a una frammentazione del dibattito, entro la quale termini come etica, responsabilità o governance vengono impiegati secondo significati differenti e, talvolta, reciprocamente incompatibili. Il ripensamento del capitale cognitivo implica anche una riflessione sul ruolo del contesto nella produzione della conoscenza. Ogni forma di conoscenza si sviluppa infatti entro coordinate spazio-temporali determinate. L'intelligenza artificiale mette in tensione entrambe queste dimensioni, introducendo nuovi rapporti tra il tempo

dell'innovazione tecnologica e il tempo delle istituzioni. La velocità con cui i sistemi di intelligenza artificiale evolvono supera in misura significativa i tempi necessari alla riflessione istituzionale e all'elaborazione di politiche pubbliche. Questo scarto temporale genera una tensione strutturale tra la rapidità dei processi di innovazione tecnologica e la lentezza necessaria ai processi democratici e regolatori.

Anche strumenti normativi complessi, come l'AI Act, il quadro normativo europeo di riferimento, rischiano di apparire parzialmente superati già nel momento della loro entrata in vigore, proprio a causa della rapidità con cui le tecnologie si trasformano. Questo non implica la necessità di accelerare indiscriminatamente i processi istituzionali, ma piuttosto di sviluppare nuove modalità di elaborazione collettiva del pensiero critico all'interno dello spazio pubblico. Accanto alla capacità di adattamento normativo, diventa essenziale rivendicare anche un diritto alla lentezza nei processi di riflessione e di decisione, riconoscendo che alcune forme di elaborazione critica richiedono tempi incompatibili con la logica dell'innovazione tecnologica accelerata.

La dimensione temporale investe anche le dinamiche economiche che orientano lo sviluppo dell'intelligenza artificiale. L'accelerazione di alcune traiettorie tecnologiche riflette una precisa allocazione di capitale, ma anche la costruzione intenzionale di cornici narrative che ne guidano la percezione pubblica. Investimenti e marketing operano congiuntamente nel definire ciò che appare rilevante, urgente, destinato a imporsi. Il caso dell'intelligenza artificiale generativa è emblematico. Tecnologie riconducibili agli attuali modelli conversazionali esistevano già da tempo sotto forma di agenti conversazionali o chatbot, ma la loro diffusione globale è stata sostenuta da un'intensa attività di comunicazione che ne ha orientato l'interpretazione collettiva, presentandole come un passaggio necessario nello sviluppo tecnologico. In questo processo, la percezione di inevitabilità non emerge spontaneamente, ma è stata progettata e consapevolmente indotta, attra-

verso un frame narrativo che, anziché limitarsi a raccontare l'innovazione, ne anticipa l'esito, ne induce l'accettabilità, ne riduce la contestabilità, ne consolida la traiettoria. Un ulteriore aspetto riguarda il capitale epistemologico, ossia le modalità attraverso cui la conoscenza viene prodotta, interpretata e diffusa. L'intelligenza artificiale generativa non sostituisce la conoscenza, ma tende piuttosto a sostituire l'illusione della fatica necessaria per produrla. Se apparentemente i sistemi generativi sono in grado di riorganizzare informazioni esistenti in forme linguistiche coerenti e verosimili, offrendo l'impressione di una produzione autonoma di sapere, in realtà operano principalmente attraverso la riorganizzazione statistica di contenuti già esistenti. Questo fenomeno, com'è facile comprendere, produce una trasformazione significativa nel rapporto tra individui e conoscenza. L'interazione con i sistemi di intelligenza artificiale generativa avviene prevalentemente in forma individuale - ogni singolo utente dialoga con un sistema conversazionale all'interno di uno spazio di scambio privato - e proprio in questo contesto la tecnologia, che da un lato può funzionare come uno strumento di amplificazione delle capacità cognitive dell'individuo, dall'altro può anche rafforzare dinamiche di autoreferenzialità, nelle quali l'utente tende a confrontarsi principalmente con una rappresentazione amplificata delle proprie ipotesi interpretative.

Se è dunque vero che l'intelligenza artificiale può operare come un potente acceleratore nell'analisi della complessità, il suo utilizzo richiede tuttavia solide capacità di pensiero critico. In assenza di tali competenze, il rischio è che si trasformi in un amplificatore delle disuguaglianze cognitive, abilitando chi dispone di strumenti interpretativi adeguati ad un uso corretto nel supporto all'analisi, e consolidando, nelle persone predisposte ad un rapporto passivo con la conoscenza, l'abitudine all'uso acritico di informazioni non verificate. Questa dinamica si iscrive in un contesto più ampio, caratterizzato dall'economia delle piattaforme e dall'economia dell'attenzione, definito da tecnologie altamente persuasive, progettate per interagi-

re in modo fluido e rassicurante con gli utenti, capaci di assumere un ruolo sempre più rilevante nella modellazione dei comportamenti e nella formazione delle opinioni. Episodi come lo scandalo Cambridge Analytica hanno mostrato come sistemi avanzati di analisi dei dati possano essere utilizzati per orientare i comportamenti politici e sociali degli individui, attraverso tecniche di profilazione psicometrica e micro-targeting, rese sempre più accurate, nel livello di personalizzazione e adattamento dei messaggi, dall'intelligenza artificiale. In questo scenario diventa pertanto fondamentale sviluppare nuove forme di comunità di discernimento, per fronteggiare non solo il rischio della formazione di bolle informative o *echo chambers*, ma della progressiva contrazione degli spazi di confronto collettivo nella produzione della conoscenza. L'uso intensivo di sistemi altamente efficienti nella generazione di contenuti, spesso, come abbiamo visto, all'interno di spazi individuali di interazione, tende infatti a ridurre il tempo dedicato alla discussione, al dissenso e all'elaborazione critica.

In questa prospettiva assume particolare rilevanza il valore sociale dell'inefficienza. Alcune forme di lentezza, di confronto e di deviazione rispetto alla linearità dei processi decisionali possono infatti costituire condizioni necessarie per lo sviluppo del pensiero critico. La ricerca di un'efficienza assoluta nei processi cognitivi può trasformarsi in uno spazio riflessivo ridotto, incapace di sostenere la complessità.

Infine, il tema della governance dell'intelligenza artificiale ci chiama alla responsabilità di considerazione dell'intera filiera tecnologica, su scala globale. Il dibattito europeo sulla sovranità tecnologica rappresenta un passaggio rilevante per la definizione di un perimetro di sicurezza coerente con i valori democratici e sociali del continente. Tuttavia, la sovranità tecnologica e digitale non può essere disgiunta da una considerazione strategicamente più ampia sulla sovranità cognitiva, intesa sia come capacità collettiva di comprendere, interpretare e governare i processi tecnologici, sia come capacità di non esserne governati.

La filiera dell'intelligenza artificiale si estende ben oltre i confini delle singole giurisdizioni e le tradizionali prospettive d'uso, portandosi dall'estrazione di materie prime critiche alla produzione di infrastrutture hardware, dall'addestramento dei modelli alla gestione delle piattaforme digitali, in una distribuzione su scala globale, con impatti ambientali e sociali rilevanti, raramente tracciati in maniera esaustiva.

In diverse aree del mondo, in particolare in Africa e in America Latina, una parte significativa del lavoro necessario all'addestramento e alla manutenzione dei sistemi algoritmici viene svolta in condizioni di forte precarietà. La cosiddetta "schiavitù digitale" designa una dimensione spesso invisibile dell'economia dell'intelligenza artificiale, nella quale una quota rilevante dei costi sociali dell'innovazione viene trasferita sulle fasi iniziali della catena produttiva.

Questo scenario, com'è evidente, solleva una questione etica e strategica di portata globale. L'attuale modello di sviluppo dell'economia digitale si fonda in larga misura su una distribuzione asimmetrica dei costi lungo la filiera tecnologica. Ripensare la governance dell'intelligenza artificiale implica quindi anche un interrogativo sulla sostenibilità economica, sociale e ambientale dell'intero ecosistema tecnologico.

INTERVENTO

Giovanni Fosti⁴⁸

Il tema dell'intelligenza artificiale, osservato dal punto di vista del Terzo Settore e del capacity building, può essere letto a partire da tre elementi di scenario e da tre considerazioni di maggiore approfondimento.

Il primo elemento di scenario riguarda la velocità della trasformazione in corso. Nel solo 2024, a livello globale, la quota di imprese che ha introdotto dispositivi di IA è passata dal 55% al 78%. Si tratta, quindi, di una crescita estremamente rapida. A questa crescita si accompagnano aspettative altissime, sia dal punto di vista dei mercati finanziari, sia rispetto agli effetti sull'occupazione. Resta tuttavia aperta la questione della loro effettiva realistica: accanto alla dimensione reale della trasformazione esiste infatti anche una dimensione fortemente fantasmatica. Il secondo elemento riguarda il caso italiano. Nel 2024 le aziende che avevano adottato sistemi di intelligenza artificiale erano circa l'8%. Se si guarda poi al tema più ampio delle competenze digitali, il quadro appare ancora più problematico. In Italia le competenze digitali di base riguardano il 46% della popolazione, a fronte di una media europea del 55%. Il Paese presenta dunque un ritardo non soltanto nell'adozione delle tecnologie digitali, ma ancora di più nelle competenze necessarie per comprenderle e utilizzarle.

Il terzo elemento riguarda il Terzo Settore, che si inserisce in questo quadro con un ulteriore ritardo rispetto al ritardo generale del Paese. Si tratta di un ritardo che ha diverse radici: una questione di risorse economiche, una questione di competenze digitali, ma anche, in una quota non

⁴⁸ Università Bocconi e Presidente Fondo per la Repubblica Digitale

irrilevante di casi, una questione di priorità strategiche. Il punto, dunque, non è soltanto tecnologico, ma anche organizzativo e culturale.

Il Fondo per la Repubblica Digitale nasce proprio all'interno di questo scenario. Si tratta di un fondo pubblico-privato costruito attraverso la collaborazione tra Governo e Fondazioni di origine bancaria, con l'obiettivo di mettere a disposizione risorse per testare modelli utili a rafforzare le competenze digitali e a costruire, a partire da tali sperimentazioni, indicazioni di policy. In relazione al mondo del Terzo Settore, per esempio, è stato attivato un bando sul digitale sociale da 15 milioni di euro, che ha portato all'attivazione di 24 progetti. Nessuno immagina naturalmente che con una misura di questo tipo si possa trasformare da sola il sistema delle competenze digitali del Paese; l'idea è piuttosto quella di individuare e sperimentare modelli che possano poi essere estesi o assunti su scala più ampia.

A partire da questo quadro, si possono formulare tre considerazioni.

La prima riguarda il rapporto tra intelligenza artificiale, lavoro e missione dell'economia sociale. Il punto decisivo è la capacità di rappresentare il valore di ciò che i soggetti dell'economia sociale producono. Quando questi soggetti generano valore pubblico, cioè un valore che riguarda l'eterogeneità dei soggetti e delle situazioni, non è possibile immaginare una risposta uguale per tutti; ma allo stesso tempo non è sufficiente pensare solo a un servizio completamente ritagliato sul singolo beneficiario, perché va sempre considerata anche la dimensione pubblica del valore prodotto. Il nodo sta piuttosto nella capacità di costruire qualcosa che sia diverso per ciascuno, ma che conservi un senso per tutti. L'esempio dell'istruzione chiarisce bene questo passaggio. Una ragazza o un ragazzo con un disturbo specifico dell'apprendimento, una volta certificati, sono uguali a tutti gli altri studenti o studentesse con la stessa "etichetta" diagnostica? Oppure è un caso singolare da trattare in modo del tutto individualizzato? O ancora: è parte di un progetto scolastico in cui l'esperienza di

ciascuno riguarda l'intero sistema scolastico, mantenendo al tempo stesso l'attenzione alla specificità del suo percorso e di quello degli altri studenti, con o senza DSA? Si tratta di tre impostazioni profondamente differenti. Per l'economia sociale, se si assume la produzione di valore pubblico come orizzonte, la questione non può essere ridotta né alla prestazione standardizzata uguale per tutti né alla somma di prestazioni individuali destinate al singolo. Il tema diventa quello del valore sociale prodotto da un'istituzione educativa capace di rispondere alle esigenze dei singoli, ma anche di far diventare questa risposta un elemento fondante della crescita di tutti i propri studenti. In questa prospettiva il tema del *public value* diventa centrale: sapere che cosa si vuole produrre è il punto da cui dipende tutto il resto. Se l'obiettivo è generare valore pubblico, allora l'intelligenza artificiale può essere letta come uno strumento per differenziare le risposte e costruire interventi che tengano insieme personalizzazione e senso collettivo. Se invece l'orizzonte è soltanto la prestazione, allora l'intelligenza artificiale verrà utilizzata come leva di efficientamento, cioè come dispositivo per comprimere il costo della prestazione stessa. Qui si inserisce direttamente anche il tema del lavoro. Se il valore viene generato attraverso il lavoro, allora il lavoro stesso diventa parte costitutiva del valore prodotto e deve essere riconosciuto come tale. Se invece la logica è quella della prestazione da comprimere, il lavoro tende inevitabilmente a essere letto come puro fattore di costo. Il modo in cui si usa l'intelligenza artificiale dipende quindi dalla missione, dalla strategia e dal modello di servizio di chi la adotta. La seconda considerazione riguarda il modello organizzativo. Il punto non è soltanto come è fatta una singola organizzazione, ma se il valore viene prodotto al suo interno o nell'interazione tra le organizzazioni. In molti ambiti tipici dell'economia sociale – si pensi al disagio, alla non autosufficienza, alle politiche culturali o allo sviluppo di un territorio – il risultato non dipende quasi mai dall'azione di un singolo soggetto, ma dal funzionamento di una filiera. L'esempio dei servizi residenziali per anziani in Lom-

bardia è particolarmente indicativo: se il 78% delle persone entrate nell'ultimo anno nelle RSA è transitato da un Pronto Soccorso e se mediamente ciascuna di queste persone vi è passata tre volte, il problema non può essere letto solo dal punto di vista della singola RSA o del singolo ospedale. Il nodo reale è il legame tra i diversi attori della filiera. In questo contesto, dispositivi di intelligenza artificiale capaci di sviluppare analisi predittive possono essere utili, perché consentono di individuare *pattern*, anticipare passaggi e costruire convenienze condivise. Tuttavia, non possono sostituire la negoziazione tra le parti. La filiera funziona solo se esiste un riconoscimento reciproco tra soggetti diversi, cioè una capacità di integrare interessi, redistribuire oneri e produrre un risultato che non sia a somma zero. In assenza di questo lavoro di riconoscimento e di negoziazione, l'intelligenza artificiale rischia di essere usata semplicemente per efficientare segmenti isolati, lasciando intatti i conflitti di fondo. In una situazione di filiera non integrata, ciascun attore tenderà infatti a scaricare il costo sul soggetto successivo. L'esempio tipico è quello della dimissione ospedaliera: il soggetto sanitario può considerare dimissibile una persona, mentre il servizio successivo non si sente in grado di prenderla in carico. Sotto una discussione apparentemente tecnica o clinica si nasconde in realtà una negoziazione economica sul chi debba farsi carico di quella situazione. L'intelligenza artificiale può rendere più chiaro il quadro e supportare la costruzione di previsioni più affidabili, ma non sostituisce il bisogno di costruire integrazione e fiducia tra i soggetti della rete.

La terza considerazione riguarda il tema delle disuguaglianze. Ogni transizione genera costi e quanto più la transizione è rapida, tanto più diventa difficile comprendere come questi costi si distribuiscano. Non si può immaginare una trasformazione senza costi sociali, organizzativi e individuali. Riconoscere questo dato è una forma di onestà intellettuale. A partire da qui si aprono però interpretazioni differenti. Una prima lettura potrebbe limitarsi a constatare che la vita è difficile e che le transizio-

ni implicano inevitabilmente vincitori e perdenti. Un'altra lettura, invece, invita a interrogarsi su come questi costi vengano distribuiti e su quali principi orientino tale distribuzione. Non si tratta di una questione astratta. Il modo in cui vengono distribuiti i costi dell'innovazione e i benefici che ne derivano dipende dai principi da cui si parte, cioè dall'idea di giustizia e di società che si assume come riferimento. L'intelligenza artificiale, in questo senso, non produce automaticamente né equità né disuguaglianza. Gli effetti che genera dipendono dal contesto in cui viene introdotta, dalla missione dei soggetti che la utilizzano, dal modello organizzativo entro cui viene collocata e dai principi che guidano la distribuzione dei costi e dei benefici della transizione. Per questo, più che chiudere il pensiero, il momento richiede di aprirlo: non per indebolire l'analisi, ma per costruire uno spazio di riflessione capace di reggere la complessità e l'incertezza del presente.

CONCLUSIONI

Stefano Zamagni⁴⁹

Le due giornate di lavoro, che giungono al termine, hanno fatto emergere una serie di suggestioni che consentono di mettere a fuoco alcune questioni di fondo, rilevanti per il futuro dell'economia sociale e del Terzo Settore. Una prima riguarda il rapporto tra intelligenza artificiale e valori cooperativi. Il dibattito sull'algoretica, pur avendo prodotto importanti avanzamenti sul piano regolativo, si è finora concentrato prevalentemente sulla prevenzione degli usi perversi delle tecnologie. Appare invece sempre più urgente affrontare il tema dell'agentività delle macchine intelligenti, ossia della loro capacità di agire in autonomia pur in assenza di coscienza e intenzionalità, interrogandosi su come orientarne il funzionamento verso comportamenti coerenti con il bene comune. In questo quadro si inserisce anche una riflessione critica sul concetto di efficienza. Come già chiarito da Vilfredo Pareto alla fine del 1800, l'efficienza conosce due versioni diverse: accanto alla nozione riferita alla massimizzazione dell'obiettivo del singolo agente – efficienza - ofelimità, secondo Pareto - esiste la concezione orientata al benessere complessivo della collettività – efficienza – utilità, sempre secondo Pareto. La successiva rimozione di questa seconda accezione dal pensiero economico dominante ha contribuito a oscurare i costi indiretti e sistemici delle scelte economiche, con conseguenze rilevanti sul piano sociale e ambientale.

Un secondo nodo riguarda il rapporto tra pratiche e istituzioni, secondo la distinzione proposta da Alasdair MacIntyre. Le pratiche orientate a valori di eccellenza – ci ricorda il celebra filosofico scozzese - se non sostenute da

⁴⁹ Università di Bologna

adeguati assetti istituzionali, tendono nel tempo a perdere forza e capacità trasformativa. Il limite che oggi emerge in certa parte del Terzo Settore e del mondo cooperativo è proprio la difficoltà a incidere a livello delle regole del gioco, limitandosi a migliorare la qualità delle tante pratiche. Tuttavia, senza un cambiamento delle istituzioni - cioè delle “regole del gioco” - tali esperienze rischiano di rimanere fragili e marginali. Questa riflessione è rimarcata anche nel recente saggio “Dancing with the devil” di Krista Thomasson, Oxford University Press, 2023, che distingue tra “male morale”, ossia quello che ognuno di noi inevitabilmente commette, e “male politico”, legato alle istituzioni – economiche, sociali, giuridiche – che, essendo disegnate male, generano effetti perversi, a prescindere dalla volontà di coloro che in esse operano.

Questa criticità è resa ancora più evidente dalla transizione dal modello diadico di ordine sociale, fondato sulla diade Stato e Mercato, a un modello triadico Stato-Mercato-Comunità – quest’ultima costituita dalle organizzazioni della società civile. Se da un lato il Terzo Settore ha sviluppato nel tempo una significativa capacità di interlocuzione con le istituzioni pubbliche, dall’altro risulta ancora debole nel dialogo con il mondo delle imprese private, un dialogo spesso limitato a forme di filantropia che non incidono sui modelli produttivi e organizzativi. Tale difficoltà segnala la mancata piena attuazione del principio di sussidiarietà circolare, che richiede processi di co-programmazione (prima) e co-progettazione (poi) tra soggetti pubblici, privati e civili.

Un ulteriore elemento importante emerso dal dibattito di questi giorni riguarda l’impatto delle tecnologie digitali sul senso e sulla diffusione dei beni relazionali. In un contesto segnato dalla diffusione di ambienti digitali che favoriscono forme di interazione impoverite, diventa centrale la costruzione di controambienti capaci di generare spazi di incontro, deliberazione e cooperazione, superando la cultura del gioco a somma zero che ancora permea ampi settori della vita economica e sociale.

Infine, la discussione sull’economia sociale ha evidenzia-

to la necessità di riconoscerne la natura plurale, evitando prese di posizione di tipo riduzionista. L'immagine dell'arcipelago restituisce efficacemente questa pluralità: realtà diverse per storia, forma giuridica e missione possono costituire un insieme coerente solo se tenute insieme da un fine comune. Duplice il requisito che contraddistingue i soggetti dell'economia sociale. Da un lato, il rifiuto della separazione tra produzione e distribuzione della ricchezza; dall'altro l'adozione di forme di governance democratiche effettive. Sono questi due principi a consentire di distinguere le organizzazioni dell'economia sociale da altri modelli di organizzazione economica.

In questa prospettiva, l'economia sociale e il Terzo Settore sono chiamati a svolgere un ruolo cruciale nel promuovere un ordine economico e sociale orientato al bene comune, capace di coniugare efficienza, giustizia contributiva e partecipazione democratica. È ormai acquisita l'idea secondo cui l'agire economico deve contribuire ad assicurare la convivenza sociale, mirando alla vita in comune. Come già Aristotele aveva ben compreso, la vita in comune è cosa ben diversa dalla mera comunanza, la quale riguarda anche gli animali quando sono al pascolo, dove ciascun animale mangia per proprio conto e cerca, se gli riesce, di sottrarre cibo agli altri. È questa la grande sfida di civiltà che il Terzo Settore, deve saper raccogliere, dotandosi di una dose massiccia di coraggio e di saggezza. Come ci ricorda Platone: *“non si riempie la mente, se prima non si apre il cuore”*. Un monito che conserva oggi intatta tutta la sua cogenza di fronte alle sfide del presente.

Programma de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile – 2025”

LIBERI PER...

Giovedì 9 ottobre 2025

Felicità for Dummies

Spettacolo di e con Roberto Mercadini

Venerdì 10 ottobre 2025

SESSIONE DI APERTURA

Liberi per... generare. L'Economia Civile in azione

Saluti

- Rebecca Levy Orelli, *Delegata del Rettore al Bilancio e alla programmazione dell'Università di Bologna – Presidente CEUB*
- Maurizio Gardini, *Presidente Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì e Presidente Confcooperative*
- Filippo Scogli, *Sindaco di Bertinoro*

Apertura dei lavori

- Stefano Granata, *Presidente AICCON*

Introduzione e coordinamento

- Paolo Venturi, *Direttore AICCON*

Sono intervenuti:

- Stefano Zamagni, *Università di Bologna*
- Simona Maschi, *Co-founder Copenhagen Institute of Interaction Design*
- Mauro Magatti, *Università Cattolica di Milano*

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*

SESSIONI POMERIDIANE

Lavorare per... il bene comune. Dall'esternalizzazione alla valorizzazione

Introduzione e coordinamento

- Stefano Granata, *Presidente AICCON*

Sono intervenuti:

- Attilio Dadda, *VicePresidente Legacoop Nazionale*
- Anna Fiscale, *Founder e Presidentessa Quid Impresa Sociale*
- Natalia Montinari, *Università di Bologna*
- Tommaso Vitale, *Sciences Po, Centre for European Studies and Comparative Politics (CEE), Urban School*

Il racconto di un'epoca in cui non si ha fiducia in niente ma si crede a tutto

Conversazione a partire dal saggio "I demoni della mente"

Intervista a Mattia Ferraresi, giornalista e saggista a cura di Sara De Carli, Vita.

Ecosistemi di libertà. Territori e alleanze per generare cambiamento

Introduzione e coordinamento

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

Sono intervenuti:

- Francesco Giangregorio, *Consorzio Sale della Terra*
- Salvatore Illiano, *Cooperativa sociale La Paranza*
- Massimo Mercati, *Aboca*
- Marco Notarnicola e Ginevra Errico, *XFarm*
Agricoltura Prossima
- Alessia Zabatinò, *Esperta di sviluppo locale*

* * *

Sabato 11 ottobre 2025

SESSIONE DI CHIUSURA

Dono ed Economia. Il valore che connette

Saluti di apertura

- Massimo Mota, *Presidente AGCI*

Introduce e coordina

- Alessia Maccaferri, *Il Sole 24 Ore*

Sono intervenuti

- Guido Caselli, *Direttore Centro Studi Unioncamere Emilia-Romagna*
- Enzo Riso, *Direttore Scientifico IPSOS Italia*
- Vincenzo Colla, *Vicepresidente Regione Emilia-Romagna*
- Fabiola Di Loreto, *Direttore Generale Confcooperative*
- Chiara Tommasini, *Presidente CSVNet*

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*

Sono intervenuti:

- Luca Baraldi, *Senior Consultant e AI Advisor*
- Mario Calderini, *Politecnico di Milano School of Management*
- Giovanni Fosti, *Università Bocconi e Presidente Fondo per la Repubblica Digitale*
- Diletta Huyskes, *Co-CEO Immanence*
- Ivana Pais, *Università Cattolica di Milano*

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

aiicon
research center

www.aiicon.it
www.legiornatedibertinoro.it

Stampato nel mese di maggio 2026
presso Tipolitografia Valbonesi - Forlì