



2021: in che modo (ci) investiamo per il nostro Paese?

● a cura di Giacomo Costa SJ

Direttore di *Aggiornamenti Sociali*

<direttore@aggiornamentisociali.it>, @giacocosta

coesione sociale • covid-19 • economia • disuguaglianza • impresa • lavoro • mezzogiorno • partecipazione • rapporto pubblico-privato • società civile • sostenibilità • tecnologia • terzo settore • vita sociale • welfare

● Carlo Borgomeo - Un salto culturale

Presidente, [Fondazione CON IL SUD](#)

<www.fondazioneconilsud.it>

● Maria Luisa Parmigiani - Stabilire connessioni

Direttrice, Fondazione Unipolis

<www.fondazioneunipolis.org>

● Giovanni Fosti - Contrastiamo la "povertà di futuro"

Presidente, Fondazione CARIPLLO

<www.fondazionecariplo.it>

Inizia il 2021: indubbiamente nel segno dell'incertezza, a causa del protrarsi della pandemia; ma anche della speranza, simbolicamente scandita dalle tappe di due processi di approvazione: dei vaccini da parte delle agenzie di autorizzazione dei farmaci, e del NextGenerationEU (l'insieme di dispositivi europei a cui in Italia si fa riferimento con l'espressione Recovery Fund) da parte dell'UE. Così è verosimile che il 2021 possa essere davvero l'anno in cui come Paese avremo la possibilità di ripartire, una possibilità che siamo chiamati a cogliere e sfruttare appieno. In che direzione muoverci, visto che la speranza non elimina l'incertezza?

Per contribuire a questa riflessione **ci sembra utile metterci in ascolto dei responsabili di tre Fondazioni, che, pur con le loro diversità, hanno la finalità di investire sul sociale, cioè di sostenere iniziative che producano un ritorno per la collettività invece di un dividendo per chi**

dialoghi 

fornisce il capitale. Per svolgere bene il loro compito, queste istituzioni devono dotarsi di sensori capaci di cogliere che cosa si muove nella realtà sociale e quali sono i problemi più urgenti, ma anche di riconoscere i soggetti portatori di una autentica capacità innovativa. Viste in un'altra prospettiva, le loro priorità operative rappresentano una lettura aggiornata della società italiana che può servire da ispirazione per una molteplicità di soggetti, dal Terzo settore alla Pubblica amministrazione e alla politica locale e nazionale, anche in vista di stimolare nuovi dialoghi. Così ai rappresentanti delle tre Fondazioni abbiamo chiesto suggerimenti su che cosa scommettere oggi per avere un "ritorno sociale", su quali siano le novità più promettenti da accompagnare, e anche su come spendere bene le ingenti risorse in arrivo dall'Europa.

Dalle loro risposte emergono segnali incoraggianti: **nel tessuto della nostra società le risorse ci sono. Il problema, oggi più cruciale che mai, è non disperdere le potenzialità, delle persone ma soprattutto delle comunità**, superando ad esempio il vizio ormai incancrenito della frammentazione: che cosa può aiutare a tenere insieme pezzi diversi? Come attivare e valorizzare le risorse di persone e comunità che spesso sono pensate come beneficiarie più che protagoniste degli interventi sociali?

La riflessione si salda qui con quella sul **rinnovamento, radicale e non più procrastinabile, del sistema di welfare**, ancora più cruciale in un momento in cui registriamo un ulteriore aumento della povertà e delle disuguaglianze. L'esigenza che nessuno sia lasciato indietro e i valori che hanno ispirato la costruzione del nostro sistema di welfare rimangono un patrimonio fondamentale, anche perché sono radicati nella Costituzione repubblicana. Tuttavia l'accelerazione dei processi prodotta dalla pandemia rende ancora più evidente che il sistema, così come è configurato adesso, non regge più: basta pensare al riparto delle competenze tra amministrazioni centrali e locali (dalla gestione della sanità a quella dei ristoranti e della lotta alla povertà), o a una effettiva integrazione delle capacità e delle risorse delle comunità e del Terzo settore. Ci sono esperienze positive già consolidate e molte sperimentazioni in corso, a cui cerchiamo di dare spazio sulle pagine di *Aggiornamenti Sociali*. Le idee non mancano, ma è arrivato il momento di procedere con maggior decisione.

In radice, **emerge un nodo da affrontare innanzi tutto a livello culturale, rivisitando precomprensioni e innovando modelli e paradigmi**: il rapporto tra il pubblico e il privato, entrambi sempre meno monolitici e più variegati che in passato, o forse meglio **la definizione stessa di pubblico**, da intendersi sempre meno come sinonimo di statale o riferito all'insieme delle Pubbliche amministrazioni. Da un lato aumentano le forme ibride, dall'altro emerge il protagonismo crescente di soggetti radicati nel tessuto sociale e operanti sulla base di modalità di regolazione che non passano dall'autorità (cioè dallo Stato) o dal prezzo (cioè dal mercato). Co-

me si collocano rispetto alla tradizionale dicotomia pubblico-privato? Non sono piuttosto la spia del fatto che è ormai inadeguata? Certo, lo Stato non è estraneo alla loro azione, ma è chiamato a ricoprire, nella chiave della sussidiarietà, un ruolo di garante delle condizioni istituzionali perché i processi sociali possano svilupparsi in autonomia, ma garantendo la partecipazione degli utenti e la tutela dei beni in questione. Magari utilizzando anche le potenzialità di nuove tecnologie che permettono l'emergere di soggetti collettivi, persino a scala globale, così come di rinnovare le forme della mutualità.

Forse non è più un lusso pensare che, accanto agli interessi di parte (il "privato") – che nessuno nega, sarebbe ingenuo – e al loro bisogno di un'autorità di regolazione (lo Stato, in uno schema che resta di matrice hobbesiana), vi sia anche lo spazio per **provare a costruire una qualche forma di progetto comune, "pubblica" nel senso che muove dal riconoscimento di nessi e vincoli già esistenti all'interno della società e per questo può convocare e interrogare gli attori privati così come quelli statali**. Probabilmente è questa la vera scommessa del 2021: l'esito della ripartenza dipenderà certo dalle risorse disponibili, ma anche dai paradigmi sulla cui base saremo capaci di progettare il modo di utilizzarle.

Un salto culturale

Carlo Borgomeo

Presidente, **Fondazione CON IL SUD**

La **Fondazione CON IL SUD** è nata nel 2006 per iniziativa delle Fondazioni di origine bancaria, d'intesa con le rappresentanze del Terzo settore e del volontariato, e, come dichiara il suo statuto, «opera con la convinzione che **la coesione sociale costituisce la premessa irrinunciabile per lo sviluppo**». Si tratta di una iniziativa assolutamente originale, voluta dalle Fondazioni di origine bancaria anche per correggere, seppur in misura ridotta, il grande squilibrio territoriale che ne caratterizza la presenza, tanto che le loro erogazioni si concentrano per oltre il 90% nel Centro-Nord.

Una riflessione che parte dall'esperienza

La Fondazione ha come campo esclusivo d'intervento il sociale e si propone di rafforzare l'infrastrutturazione sociale nel Mezzogiorno. Gli **oltre 1.100 progetti sostenuti** nel corso degli anni, tutti presentati da organizzazioni del Terzo settore, si riferiscono all'educazione dei giovani e alla lotta alla dispersione scolastica; all'inclusione di soggetti diversamente abili; all'integrazione dei migranti; ai detenuti e alle loro famiglie; agli anziani non autosufficienti; alle donne vittime di violenza; in una parola, ai

soggetti più fragili, a quelli che papa Francesco, anche recentemente, ha indicato come gli scarti della società. Una linea d'intervento che si è particolarmente sviluppata negli anni, è quella relativa alla **valorizzazione di beni comuni**: beni ambientali, beni culturali, beni confiscati alle mafie. Valorizzazione va intesa non in senso strettamente economico, ma come processo di rafforzamento della identità comunitaria di determinati territori. La Fondazione, inoltre, promuove e sostiene la nascita di **Fondazioni di Comunità**: a oggi sei.

Per completare questo sintetico quadro, occorre ricordare che nel 2016 la Fondazione è stata incaricata di gestire gli **interventi promossi dal Fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile**: un Fondo voluto e finanziato dalle Fondazioni di origine bancaria, a cui si aggiunge un credito d'imposta riconosciuto dallo Stato. La **Fondazione CON IL SUD** ha costituito un'impresa sociale, "Con i bambini", incaricata di selezionare i progetti provenienti da tutte le Regioni italiane: a oggi sono 357 quelli in fase di attuazione, che coinvolgono oltre 6mila organizzazioni di Terzo settore e raggiungono circa 480mila minori, con un impegno finanziario di oltre 280 milioni, sui 600 disponibili. E sono in corso ulteriori, importanti iniziative. La scelta strategica è affermare, attraverso concrete sperimentazioni rigorosamente valutate, il principio che **l'educazione dei giovani non può essere delegata alla scuola, ma compete alla "comunità educante"** cioè all'iniziativa dei diversi attori delle comunità, tra i quali spiccano le organizzazioni di Terzo settore, promotrici e animatrici di percorsi comunitari nei territori. Questa, in estrema sintesi la nostra esperienza. È sulla base di questa esperienza, e di quello che svolgendo il mio ruolo ho visto e continuo a vedere sui territori, nelle situazioni di disagio sociale acuto, incontrando personaggi generosi e lungimiranti, che provo a fare alcune considerazioni di carattere più generale.

Sperimentare nuovi modelli di welfare

La prima si riferisce al nostro lavoro in relazione alla crisi del welfare, che è strutturale e, per me, irreversibile: quello che è definitivamente saltato è lo schema fondante dello "Stato fiscale", che, grazie al welfare, ovviamente tutto pubblico, ripara i danni e le disuguaglianze inevitabilmente



Carlo Borgomeo, Presidente della **Fondazione CON IL SUD** dal 2009 e dal 2016 dell'impresa sociale "Con i bambini", incaricata di attuare gli interventi del Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile. È fondatore e primo presidente del settimanale *Vita*. Docente in diverse Università in materia di Organizzazione aziendale e Politiche di creazione d'impresa, è autore di numerose pubblicazioni tra cui *L'equivoco del Sud. Sviluppo e coesione sociale*, Laterza, 2015. Profondo conoscitore delle dinamiche socio-economiche del Mezzogiorno, ha una lunga esperienza e una grande passione per le politiche di sviluppo al Sud.

prodotti da un modello di crescita consolidato e insostituibile. Non vale la pena coltivare la speranza che, in un quadro economico e finanziario più favorevole, si possa tornare allo *status quo ante*. **Quel welfare non ci sarà più, con i suoi grandi vantaggi, ma anche le sue grandi lacune, soprattutto determinate dalla pervasività del pubblico.** In quel modello il Terzo settore svolge un ruolo di supplenza o di parziale e subordinato accompagnamento, specie nelle situazioni in cui più gravi si manifestano i bisogni di assistenza e di vicinanza. Dunque il Terzo settore è chiamato a un'opera di mero contenimento.

In questo quadro il lavoro di chi promuove esperienze innovative nel sociale non si propone certamente l'obiettivo di sostituirsi al pubblico, ma – e sta qui l'innovazione – di spingere il pubblico a modificare le sue politiche in un nuovo positivo intreccio con i beneficiari e il privato sociale: non meno risorse pubbliche, non meno Stato, ma una diversa presenza dello Stato e un diverso uso delle risorse. Questa è la vera frontiera per il futuro, non certo l'appello alla filantropia, né improbabili iniziative, spesso ambigue, in cui i “big” della finanza scoprono il valore della sostenibilità ambientale e sociale. **La vera sfida è un welfare in cui lo Stato faccia un passo indietro e riconosca il valore delle esperienze del privato sociale e della comunità.** Sembrano impostazioni velleitarie o dettate da schemi ideologici: questa impressione è smentita da tante esperienze che concretamente dimostrano che tutto questo è possibile, più giusto e, perfino in molti casi, più conveniente.

Questa impostazione va sperimentata con determinazione nella fase della ricostruzione dopo la crisi pandemica: nella sanità e nella scuola vi è il banco di prova di politiche che non sottovalutino la dimensione territoriale e l'apporto delle comunità nella definizione e nell'attuazione degli interventi. È un percorso difficile, faticoso, ma ormai tracciato. In questa linea, è molto interessante notare come le Fondazioni di erogazione, per definizione soggetti di “offerta”, progressivamente vanno acquisendo il ruolo di promotori ed accompagnatori della domanda. La **Fondazione CON IL SUD** nacque come Fondazione per il Sud. Poi abbiamo cambiato: per certificare che non si lavora “per” qualcuno, ma “con” qualcuno. Altrimenti non ci può essere vera innovazione e vero cambiamento.

Lo sviluppo del Sud: partire dal sociale

Il secondo tema di riflessione connesso al nostro lavoro è quello dello sviluppo del Sud: questione eterna, che ormai appare irrisolvibile, nonostante 70 anni di politiche e interventi straordinari. Puntualmente ci viene ricordato che il divario di PIL resta immutato; assistiamo impotenti alla fuga dei cervelli; le classi dirigenti meridionali, sempre meno convinte, continuano a rivendicare interventi e “politiche coerenti”. Adesso con il Recovery Fund saranno predisposti imponenti stanziamenti dedicati al Sud e verranno presentati come risolutivi. Purtroppo non è così: la massa



di risorse, seppure fosse spesa, potrebbe assicurare un incremento della ricchezza solo temporaneo. Ma poi lo squilibrio fondamentale riemergerebbe, come più volte è successo nei decenni scorsi. Sulla base della nostra esperienza, pensiamo che per il Sud bisogna immaginare un radicale cambio di paradigma. Come diceva Giorgio Ceriani Sebregondi¹ nel 1953: «Per lo sviluppo, ripartire dal sociale, soprattutto al Sud». Ritorno allo Statuto della Fondazione: **per lo sviluppo occorre una precondizione che in molte aree del Sud non è data, un minimo di capitale sociale**. Senza il capitale sociale, lo sviluppo, anche economico, non può mettersi in moto. Capitale sociale significa cultura del bene comune, responsabilità diffusa; significa una rete istituzionale minimamente affidabile. Senza questi ingredienti, con iniziative eterodirette, con decisioni assunte “altrove”, con la convinzione che basti trasferire risorse per innescare automaticamente sviluppo, non si va da nessuna parte.

Allora capovolgiamo il paradigma: partiamo dal sociale, investiamo nella scuola, nelle periferie degradate, promuoviamo percorsi di inclusione sociale. **Smettiamo di pensare che il divario di cittadinanza tra Nord e Sud è conseguenza del divario di reddito e convinciamoci che è vero il contrario**. Può apparire azzardato, ma settant'anni di politiche impostate su questo schema hanno semplicemente fallito. Noi insistiamo su questa linea sulla base di esperienze concrete: iniziative nate per rispondere a forme di grave disagio sociale (disabili, detenuti, giovani in difficoltà) si sono trasformate in operazioni di sviluppo territoriale solido, con significativi impatti nelle comunità. Cooperative sociali e loro consorzi che occupano centinaia di persone, tutte nel non profit, economicamente sostenibili, mostrano chiaramente che **partire dai più fragili può innescare processi di sviluppo**. Sono episodi, peraltro sempre più numerosi, ma certificano la validità di un modello che può diventare politica.

Per uno sviluppo equo e sostenibile

In conclusione penso che operare nel sociale non è questione da “buoni”; combattere le disuguaglianze non è solo un obbligo morale; **occuparsi dei soggetti fragili non è solo nella sfera della solidarietà: è lavorare per lo sviluppo equo e sostenibile**. Si tratta di un salto culturale importante e difficile: difficile anche per le organizzazioni di Terzo settore che spesso faticano a percepirsi come decisivi soggetti di cambiamento.

Occuparsi delle pietre di scarto, accoglierle, assisterle, dare loro dignità è molto importante. Ma è decisivo convincersi che sono le pietre angolari sulle quali costruire il nuovo edificio. Perciò non basta più la filantropia. Perciò dobbiamo impegnarci per un profondo cambiamento.

¹ Economista e sociologo, oltre che partigiano e membro del CNL lombardo, Giorgio Ceriani Sebregondi (1916-1958) focalizzò i suoi studi attorno al concetto di “sviluppo locale”, con una particolare attenzione al Mezzogiorno.

Promuovere connessioni

Maria Luisa Parmigiani

Direttrice, Fondazione Unipolis

La Fondazione Unipolis, nata oltre trent'anni fa con l'obiettivo di sensibilizzare sulla sicurezza stradale, ha vissuto in quest'arco storico alcuni passaggi di profondo cambiamento, per il mutato contesto sociale, per l'evoluzione culturale e, trattandosi di fondazione d'impresa, anche per i significativi mutamenti che hanno caratterizzato l'impresa di cui è espressione (Gruppo Unipol e Gruppo UnipolSai).

Abilitatori di progetti di terzi

Unipolis è oggi un soggetto ibrido, che si definisce "abilitatore di progetti di terzi": li seleziona con attenzione perché sviluppino attività in coerenza con i suoi valori e la sua visione di sviluppo. Per fare questo, abbiamo definito un modello di valutazione d'impatto *ex ante*, che misura la capacità delle iniziative che ci vengono presentate di concorrere al raggiungimento degli obiettivi che abbiamo assunto:

- favorire un confronto che aumenta consapevolezza e responsabilità;
- abilitare persone e organizzazioni per garantire le condizioni per lo sviluppo del potenziale umano e delle comunità;
- facilitare la creazione di connessioni tra pubblico, privato e non profit;
- attivare connessioni tra mondi diversi per far crescere la responsabilità in senso civico e istituzionale.

Tale modello identifica le categorie di risultati che sono sostenibili con risorse della fondazione. Per poter valutare adeguatamente un progetto,



Maria Luisa Parmigiani.

Direttrice della Fondazione Unipolis da maggio 2018 e Head of sustainability & Stakeholder management del Gruppo Unipol dal 2010. Ha oltre vent'anni di esperienza, anche internazionale, sui temi della sostenibilità in vari ruoli: consulente, manager, docente in corsi universitari e postuniversitari, e autrice di volumi e articoli. A fine giugno 2020 è stata eletta presidente di CSR Manager Network, l'associazione che da oltre 14 anni rappresenta le professioni della sostenibilità in Italia.

viene richiesta la compilazione di una scheda tecnica, che non solo descrive le attività che verranno svolte, ma indica anche gli obiettivi di risultato e di impatto. Questo ha il duplice scopo di fornire a noi maggiori elementi di valutazione dell'opportunità di sostenere il progetto, e di permettere ai beneficiari di ragionare meglio sulle motivazioni e i benefici attesi dalle loro attività.

Già da tre anni abbiamo in uso il modello e, anno do-

dialoghi 

po anno, lo stiamo affinando, rendendolo più efficace e declinato sui nostri obiettivi, ma mai come quest'anno sarà fondamentale per selezionare tra le numerosissime richieste che riceviamo continuamente. Infatti, **la situazione che il nostro Paese sta attraversando ha reso ulteriormente difficile il lavoro del Terzo settore**, che si trova schiacciato dall'aumento dei bisogni a fronte di una riduzione significativa dei contributi e dei potenziali contributori, a loro volta in difficoltà economiche.

Pluralismo e partnership per costruire modelli alternativi

In base al Piano triennale attualmente in vigore, Unipolis ha identificato **quattro aree di intervento: la mobilità sostenibile, il lavoro, la cultura e il benessere della comunità**. Sono aree molto ampie, nelle quali molte istanze possono convergere. In particolare, l'ultima risulta di estrema attualità, se pensiamo che la pandemia i cui effetti stiamo subendo è al tempo stesso risultato e origine di condizioni di malessere della comunità.

La nostra Fondazione sviluppa la sua attività principalmente con **tre strumenti: i progetti propri, il sostegno alla ricerca, l'erogazione ad attività culturali**. Non abbiamo nella nostra missione attività di erogazione per interventi di natura sociale, perché le risorse che abbiamo a disposizione non renderebbero il nostro intervento efficace, ma proprio per questo sosteniamo invece progetti di ricerca che aiutino a indirizzare le azioni e le risorse pubbliche e private in ambito sociale. Le tre iniziative principali che sosteniamo, pur nella loro diversità, sono contraddistinte da alcuni elementi in comune che noi crediamo fondamentali per contribuire a sostenere il nostro Paese, ancor più in questa fase: **la convergenza di più saperi ed esperienze, l'azione di advocacy con diversi gradi di implementazione contestuale di azioni, lo sviluppo di modelli sociali ed economici alternativi a quelli dominanti**.

La pluralità e la messa in comune rappresentano un importante cambio di paradigma rispetto al diffondersi di un modello di successo fortemente basato sullo specialismo, sui tecnicismi, sulla netta separazione tra l'universo della teoria e quello della pratica. In questa miscelanea di organizzazioni, persone e azioni quel modello trova la propria antitesi, ricca di nuove proposte cui dare l'opportunità di sperimentarsi.

L'azione di advocacy è indirizzata a diversi pubblici, non strettamente solo ai decisori politici, ma anche a tutti coloro che detengono leve che possono incidere sul modello di sviluppo, partendo dalla convinzione che sia necessaria una partnership tra pubblico e privato che coinvolga tutti gli attori sociali per affrontare le attuali criticità, nell'orizzonte rappresentato dall'obiettivo 17 dell'Agenda2030: «Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile».

Promuovere connessioni • 15

Ripensare il welfare a 360 gradi

Infine, che si parli di obiettivi di sviluppo sostenibile piuttosto che di lotta alla disuguaglianza o di generatività, in tutti i casi si disegnano modelli di funzionamento della società che, attraverso leve e capitali diversi, portano al centro delle politiche e delle azioni la persona e la comunità.

Ritengo che questa ricchezza di riflessione e di produzione culturale sia un bene intangibile straordinario, che già potrebbe essere utilizzato dagli amministratori, dagli enti del Terzo settore, dai corpi intermedi per avviare azioni di promozione del bene comune.

In quest'ultimo periodo, molti hanno avviato percorsi di riflessione e proposto liste di possibili interventi: sono convinta che sia urgente **far convergere maggiormente risorse e azioni**, partendo da quanto già elaborato per avviare una fase più diffusa di sperimentazioni che possa aiutare a selezionare e a far emergere il valore delle diverse proposte.

In merito alle priorità tematiche, proprio nella difficoltà di identificare ambiti prioritari in un contesto socioeconomico così grave, in cui anche la natura sta pesantemente facendo sentire la sua voce, probabilmente è opportuno **avviare subito iniziative che arginino la crescente disuguaglianza**, ancor prima negli strumenti culturali che nelle risorse economiche. Per fare questo, bisogna ripensare il welfare, a trecentosessanta gradi, nelle politiche, negli strumenti e nelle azioni: partendo dai servizi all'infanzia, per arrivare alla non autosufficienza e al sistema pensionistico. Solo ripensando il welfare nella sua interezza e dando a ciascun attore il suo ruolo, potenziandone al massimo il contributo con una visione integrata e non sussidiaria, credo che potremo ricostruire senso di comunità e desiderio di futuro.

Contrastiamo la "povertà di futuro"

Giovanni Fosti

Presidente, Fondazione CARIPO

Stiamo attraversando un momento di straordinaria incertezza. Si tratta di una condizione che non abbiamo mai sperimentato in modo così profondo e che provoca in noi disorientamento e paura. In questa situazione c'è il rischio di rimanere immobilizzati o di cercare conforto in schemi mentali che appartengono al passato. È invece proprio a partire dalle circostanze di oggi che siamo chiamati a guardare al dopo, a un domani che è molto vicino e che verrà plasmato dalle nostre scelte attuali. Abbiamo la necessità di decidere, consapevoli che stiamo decidendo in un perimetro inedito e sconosciuto, all'interno del quale è pressoché impossibile disporre di tutte le informazioni che sarebbero necessarie. In poche parole, dovremo avere il coraggio di riconoscere l'incertezza, senza essere sprovveduti, e sen-



za essere arroganti. **In una situazione così incerta imparare diventa una responsabilità per ciascuno di noi, per chi riveste un ruolo di rilievo pubblico, come per le istituzioni.** Serve una disponibilità all'umiltà di riconoscere i propri limiti conoscitivi e l'apertura a imparare continuamente. Imparare a imparare. Con questa umiltà di fondo dobbiamo allora domandarci: come si costruisce il futuro? A partire da quale priorità iniziare a mobilitare le nostre energie?

Crescere insieme

Un perno cruciale nella costruzione del nostro futuro come Paese sarà la capacità che le persone avranno di saper affrontare la realtà e il cambiamento mettendo in campo tutto il loro potenziale, fatto di talento, di competenze e di capacità innovativa che sta alla base della vitalità della società e del territorio. **La priorità quindi è abilitare le persone e le comunità a esprimere il proprio potenziale, con la possibilità che questo diventi un bene per tutta la collettività.**

In questo senso il contrasto alle disuguaglianze è il primo e fondamentale strumento per abilitare questa crescita: ma deve essere un intervento generativo e non riparativo. Con questo intendo un'azione il cui effetto non si esaurisca nell'oggi, ma che generi opportunità di crescita anche nel futuro di una persona o di una comunità. L'accesso alla connessione digitale ne è un esempio molto esplicativo. La pandemia ha fatto emergere in modo ancora più chiaro quanto la possibilità di essere connessi sia oggi un fattore discriminante, tanto da generare una vera e propria forma di povertà digitale per coloro che ne sono esclusi. Nel periodo del lockdown bambini e ragazzi che non hanno avuto accesso alla connessione sono stati di fatto esclusi dalla comunità scolastica e dalle relazioni con propri compagni. Questo genera una ferita nel presente, causando disagio e sofferenza, ma crea anche un grande problema nel futuro, sia da un punto di vista educativo, sia da un punto di vista di senso di appartenenza a una comunità che li ha di fatto estromessi.

Davanti all'emergere di questo problema, la Fondazione CARIPLO ha avviato, in via sperimentale nella città di Milano, la distribuzione di appa-



Giovanni Fosti. Presidente di Fondazione CARIPLO dal 28 maggio 2019, è stato direttore dell'Education for Government & Non Profit, nell'ambito della divisione Government, Health & Not for Profit della SDA Bocconi di Milano. È Associate Professor of Practice di Government, Health and Not for Profit presso SDA Bocconi School of Management e professore a contratto di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche all'Università Bocconi. In ambito accademico si occupa di innovazione sociale, programmazione e cambiamento nei sistemi di welfare locali. È Direttore Scientifico dell'Osservatorio sulla Long Term Care (OLTC) del CERGAS – SDA Bocconi.

recchiature elettroniche ricondizionate e di strumenti per la connettività a famiglie con ragazzi in età scolare, già sostenute dal progetto QuBi, la rete di contrasto alla povertà alimentare che coinvolge oltre 500 associazioni nella città. Si tratta di un progetto pilota, che parte dall'idea di essere aperti a cogliere i segnali che arrivano dai soggetti che più da vicino conoscono i bisogni delle persone, tenendosi pronti a imparare continuamente e riorientarsi in base all'emergere di nuove esigenze. Imparare in questo caso è necessario perché non si tratta solo di distribuire connessioni, computer e tablet, ma di comprendere quale sia il modo migliore per avvicinare alle opportunità della digitalizzazione persone che ne sono state fino a oggi escluse. Nell'ambito di un progetto tradizionale di contrasto alla povertà, **abbiamo compreso quanto sia necessario porsi l'obiettivo di contrastare anche la "povertà di futuro"**.

Le disuguaglianze non sono solo profondamente ingiuste, sono una ferita profonda al tessuto democratico e un *vulnus* per la crescita del Paese: potremo crescere solo se cresceremo insieme. Contrastare la povertà alimentare, energetica, culturale e digitale significa intervenire per creare le corrette condizioni di sviluppo, per riequilibrare le disuguaglianze e permettere a tutti di avere accesso alle opportunità decisive per la propria vita. Ma questo è l'avvio e non la fine della nostra azione, perché **contrasto alla disuguaglianza significa anche ripensare nuovi modelli di fruizione della cultura**, ampliare sempre di più l'accesso a percorsi che abilitino competenze professionali, moltiplicare occasioni di crescita economica sostenibile, sviluppare ricerca e innovazione.

Educazione, legami comunitari e welfare

In questo scenario, il passo più decisivo che il nostro Paese possa compiere, che determinerà maggiormente la direzione che prenderemo, è quello dell'investimento sull'educazione. L'educazione come insieme di istruzione e capacità di sguardo sul mondo è il fattore discriminante per la libertà di ciascuno: libertà di conoscere, di scegliere e di realizzare in tutti gli ambiti della propria vita. **L'educazione è il presupposto indispensabile per lo sviluppo del potenziale di cui abbiamo bisogno per crescere come Paese.**

L'altro ambito di vitale importanza è costituito dalla dimensione comunitaria: il Paese cresce se crescono le persone e se crescono le comunità. Da questo punto di vista Fondazione CARIPLO sta sempre di più promuovendo interventi filantropici pensati come "inneschi" a supporto dello sviluppo delle comunità. Dobbiamo avere fiducia nelle comunità e guardarle come portatrici di risorse, soggetti dotati di specificità che non hanno bisogno di essere definiti da politiche indifferenziate, ma che devono essere aiutati a far emergere le possibilità che già esistono al loro interno. Oggi più che mai **abbiamo bisogno di rafforzare i legami all'interno delle nostre comunità**, di rinsaldare le maglie di questa rete che tiene in-

sieme, che unisce e connette senza lasciare indietro nessuno, che conosce la realtà dei territori e delle persone e ne sa leggere i bisogni.

Il welfare è l'infrastruttura che sostiene la crescita della comunità ed è un patrimonio di tutti, non solo di chi di welfare si occupa. **La sfida oggi è pensare il welfare come patrimonio e risorsa della società**, non solo come un settore di interventi riparativi e un sistema di professioni. Il welfare è un'infrastruttura di tenuta e di produzione di legame che rende più forte una comunità e le permette di essere artefice di istituzioni e di sistemi imprenditoriali più robusti e quindi di un Paese che sa affrontare meglio la complessità di questo periodo. Davanti a un emergere crescente di bisogni e di problemi a cui occorre dare risposta, **il rischio da evitare è moltiplicare azioni che rendano ancora più complesso e frammentato il sistema**: in un sistema frammentato negli interventi e complicato nei meccanismi di accesso le disuguaglianze si amplificano, perché sono i più deboli i primi candidati a essere esclusi. Oggi, ad esempio, il programma di interventi Next Generation EU può costituire una grande opportunità, purché non si risolva in un'ampia sommatoria di iniziative eterogenee e poco coordinate. Lo sforzo principale, da parte di tutti, dovrebbe essere contribuire a una sintesi in cui soggetti tra loro diversi possano riconoscersi.

Investire sulle competenze

Se fosse possibile condividere una identificazione dei problemi prioritari prima della lista delle soluzioni, credo che le competenze con cui le persone e le comunità affronteranno il futuro possa essere uno dei punti principali di discussione. **Investire sulle competenze** significa decidere quali priorità il Paese sarà in grado di perseguire, e da quali ambiti di sviluppo sarà invece escluso. Per questo, per la nostra capacità di collocarci in un futuro poco prevedibile, per la coesione futura della nostra società, per la forza con cui potrà affrontare i cambiamenti, le risorse che investiremo nell'istruzione, nella formazione, nella cultura e nel welfare saranno fondamentali per traghettare il Paese nel futuro.

Occorre però avere una visione molto più orientata a connettere che ad aggiungere, a dare senso e fare sintesi di quello che c'è, creando valore nella connessione senza disperdere le energie. È come se dovessimo tutti fare un passo indietro nell'affermare le nostre opinioni su che cosa sia più necessario fare, sulle soluzioni di cui siamo più convinti, e provare concederci uno spazio di negoziazione nel quale mettere a fuoco insieme le vere priorità, i problemi su cui concentrare la nostra attenzione, perché ci rendiamo conto, insieme, che sono quelli decisivi per il futuro. **Convergere sui problemi più importanti, prima di discutere delle soluzioni di cui ciascuno si sente portatore, è la via per sviluppare senso e lucidità** attorno alle priorità che consideriamo chiave e costruire connessioni a partire da queste.