



Fondazione  
Giangiacomo  
Feltrinelli

SCENARI 29



# **Crescere in tempi di crisi**

**Il potenziale educativo  
dei territori:  
strumenti e approcci  
per il Terzo settore**

Testi di

**Nicola Basile, Elisabetta Dodi,  
Stefano Laffi, Chiara Lainati,  
Serena Miccolis, Katia Provantini,  
Azzurra Spirito**

## Scenari

Fondazione Giangiacomo Feltrinelli

# **Crescere in tempi di crisi**

Il potenziale educativo dei territori:  
strumenti e approcci per il Terzo settore

Autori:

Nicola Basile, Elisabetta Dodi, Stefano Laffi, Chiara Lainati,  
Serena Miccolis, Katia Provantini, Azzurra Spirito

© 2021 Fondazione Giangiacomo Feltrinelli  
Viale Pasubio 5, 20154 Milano (Mi)

Prima edizione in “Scenari”, febbraio 2021

Coordinamento delle attività di ricerca: Francesco Grandi

Coordinamento editoriale: Caterina Croce

La pubblicazione è l'esito di un progetto di ricerca, confronto e formazione (denominato Blue Zone) realizzato con il sostegno della Fondazione Peppino Vismara.



Impaginazione: PMT s.a.s. di Poli Paolo Silvio e C.  
Stampa: Laserprint S.r.l. Milano

ISBN 978-88-6835-417-6

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo volume può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo elettronico, meccanico, in disco o in altro modo, compresi cinema, radio, televisione, senza autorizzazione scritta della Fondazione.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

# Indice

- 7 Introduzione
- 13 Il ruolo delle fondazioni nello sviluppo dei territori e il sostegno di Fondazione Peppino Vismara al progetto “Blue Zone”  
*di Chiara Lainati*
- 21 Le competenze per diventare adulti in un mondo complesso  
*di Katia Provantini*
- 31 Che cosa racconto a un ragazzo, se non sono più sicuro di nulla?  
*di Stefano Laffi*
- 41 Strategie e modalità di progettazione all’indomani della pandemia del Covid 19  
*di Elisabetta Dodi*
- 49 Attivare il potenziale del territorio: l’innovazione guidata dai dati  
*di Nicola Basile*

61 La dimensione trasformativa dell'azione  
di contrasto alle povertà educative  
*di Serena Miccolis*

81 Conclusioni  
*di Azzurra Spirito*

## Introduzione

“Non torneremo alla normalità, perché la normalità *era* il problema” è uno slogan efficace per tracciare la sfida posta dalla pandemia. L'emergenza ha dato maggior evidenza alle criticità sistemiche e, allo stesso tempo, alla necessità di giungere presto a nuovi paradigmi attraverso i quali dare forma a nuovi indirizzi di sviluppo economico, politico e sociale che sappiano tracciare, nel breve e medio periodo, percorsi di orientamento, aperture progettuali, per restituire un senso di fiducia alla possibilità di governare transizioni e cambiamenti a beneficio di comunità e territori.

C'è una società nuova da comprendere. Ci sono nuove fragilità da individuare e nuovi problemi, di natura economica, sanitaria, emotiva, culturale e sociale, da fronteggiare. Non sappiamo ancora quali sono e saranno gli impatti di queste ondate pandemiche, ma di una cosa siamo certi. La vita di tutti, nessuno escluso, è cambiata radicalmente nel giro di pochi mesi. Stiamo vivendo un periodo che spaventa nei suoi effetti, di lungo periodo, economici, sociali, psicologici, emotivi, cognitivi e relazionali. Questa emergenza ha rinsaldato anche alcune convinzioni: che il sistema della conoscenza è ancora il vettore principale della mobilità sociale; che non possiamo prescindere dalla tutela della salute, sia nella vita privata che nella sfera pubblica; che l'accesso alla rete e al digitale si configura sempre più come diritto per essere cittadini contemporanei; che la

casa non debba rappresentare un privilegio e che le infrastrutture sono essenziali per permettere a tutti di accedere alle opportunità offerte dai territori; che la nostra salute dipende dalla salute dell'ecosistema nel quale viviamo.

Tra tutte le fasce della popolazione, sappiamo anche che i giovani, assieme alle donne (sulle quali grava ancora in modo iniquo il peso della conciliazione tra vita privata e lavoro), hanno subito più che proporzionalmente gli effetti negativi della pandemia. Nel rapporto nazionale dell'Osservatorio Con i Bambini emerge una situazione tutt'altro che rassicurante sulla condizione giovanile in Italia. Con la pandemia, afferma Marco Rossi Doria, vicepresidente dell'impresa sociale Con i Bambini, sono cresciute le disuguaglianze educative e sociali, le quali hanno aggravato fenomeni strutturali che attraversano il nostro Paese e che ancora impediscono ai ragazzi e alle ragazze di avere un minimo di prospettiva sul futuro. L'origine sociale, cioè il luogo dove si nasce e lo status economico e culturale della famiglia, continuano a rappresentare fattori determinanti nella riproduzione e nel consolidamento delle iniquità e dei divari nei livelli di istruzione, dentro e tra le generazioni, dentro e tra i territori d'Italia. I due terzi dei figli con entrambi i genitori senza diploma non si diplomano a loro volta. Tra gli alunni di terza media i divari sociali sono molto alti: chi ha alle spalle famiglie con condizioni economiche, sociali e culturali basse, nel 54 per cento dei casi persegue insufficienti risultati nelle prove di italiano. E ancora. Il 41,9 per cento dei minori vive in un'abitazione sovraffollata e, prima dell'emergenza, il 5,3 per cento delle famiglie con un figlio dichiarava di non potersi permettere un pc.<sup>1</sup> A preoccupare, poi, è la capacità

<sup>1</sup> Osservatorio Povertà Educativa #ConIBambini (2020). Scelte compromesse. Gli adolescenti in Italia, tra diritto alla scelta e impatto della povertà educativa.

del nostro Paese nel contrastare il fenomeno della dispersione scolastica: l'Italia si colloca ancora tra i peggiori Stati dell'UE nel garantire ai ragazzi e alle ragazze il perseguimento di un titolo di studio che possa garantire un minimo di fiducia e prospettiva nel mercato del lavoro.

Di fronte a simili impatti e nei mesi di reclusione forzata, il Terzo settore si è prodigato per far arrivare in forme nuove e plurali il proprio aiuto e il proprio supporto. Con sforzi notevoli, assistenti sociali, progettisti, educatori, pedagogisti, psicologi, e non solo, si sono impegnati per mantenere attive le linee di comunicazione e supporto delle azioni e dei progetti che avevano in corso nei confronti di ragazzi e ragazze. Certamente, dall'interdizione di molte attività *in loco* sino al distanziamento fisico nei casi migliori, tutto il settore si è trovato a fare i conti con le restrizioni al lavoro in presenza, ossia con la negazione del naturale *modus operandi* del sociale. Si sono dovute rivedere le modalità operative abituali, cercando di adattare ai vincoli esterni.

Questa emergenza, insomma, ha rinsaldato con ulteriore evidenza il ruolo che il Terzo settore, capace più di altri di ascoltare e rispondere ai bisogni espressi dai cittadini, può giocare per lo sviluppo del Paese e che non deve essere disperso, bensì valorizzato, perché possa diventare reale veicolo di coesione, crescita sociale e ragione di investimenti utili a far fronte alle diverse e nuove forme di esclusione sociale che attraversano ampie fasce della popolazione giovanile, aggravate ulteriormente dai costi e dagli effetti legati alla pandemia: abbandono scolastico, disoccupazione, inattività, marginalizzazione, smarrimento, senza considerare i costi psicologici che la pandemia ha caricato sulle spalle delle giovani generazioni.

Da qui è nata la volontà di mettere a fuoco, grazie al contributo di Fondazione Peppino Vismara, un programma di aggiornamento e *peer-education* rivolto a dodici realtà del Terzo settore provenienti da alcune delle principa-

li città italiane (Milano, Genova, Roma, Napoli, Brindisi, Catania, Taranto) per offrire strumenti e dispositivi utili ad accrescere l'efficacia del proprio intervento in risposta alle differenti forme di povertà educative e di disagio che attraversano le vite di bambini e bambine, ragazzi e ragazze. L'esercizio che abbiamo tentato è stato quello di costruire un percorso di *capacity building* (di seguito nominato "Blue Zone") basato, oltre che su lezioni frontali, sul confronto tra pari, convinti che a partire dal dialogo e dall'incontro tra diverse esperienze territoriali, ciascuna con la propria specificità, fosse possibile offrire condivisione di esplorazioni, linguaggi e pratiche che nelle attività orchestrate da Fondazione Feltrinelli hanno saputo costituire una declinazione ampia, articolata e densa attorno a una serie di *driver* comuni abilitanti per la generazione di impatto, a contrasto delle povertà educative. Un cantiere di ricerca, confronto e formazione, insomma, pensato per provare a dotare i professionisti del Terzo settore di strumenti, approcci e metodologie utili a produrre cambiamento nel proprio territorio di azione, con uno sguardo a una "visione di sistema".

Di più. La nostra ambizione era quella di promuovere la costruzione di un'infrastruttura sociale di mutuo aiuto tra i territori, all'interno della quale porre le condizioni per costruire alleanze territoriali basate sulla cooperazione tra soggetti capaci di agire e, insieme, riflettere su come costruire opportunità per i giovani all'indomani della crisi.

La presente pubblicazione riunisce una serie di contributi a cura dei formatori che hanno partecipato al percorso. Quella che emerge è una *roadmap* di stimoli, approcci e metodologie lungo tre ambiti tematici che ci auguriamo possano indirizzare, appassionare e tracciare sentieri per i professionisti del Terzo settore che lungo il territorio nazionale lavorano quotidianamente per allestire opportunità educative, sociali, culturali e civiche indirizzate ai giovani, capaci di restituire una prospettiva di possibilità e

aspirazione. Il primo ambito è quello rivolto all'“utenza” che include importanti raccomandazioni per capire sia come contribuire a sviluppare l'identità adulta dei giovani sia attraverso quali modalità relazionarsi e educare ragazzi e ragazze in periodi di incertezza. Il secondo livello tematico afferisce al tema della progettazione, per indagare passaggi utili alla costruzione di interventi locali e altresì per comprendere come attivare il potenziale del territorio a partire dalle più recenti metodologie di innovazione *data driven*. Il terzo ambito, infine, afferisce agli strumenti del mondo della valutazione dell'impatto sociale, cui guardare come dispositivi capaci di rimettere al centro il *focus* dei propri interventi con un orizzonte di lungo periodo, in grado di accompagnare la rimodulazione di processi strategici e gestionali e consentire di dialogare con il territorio in maniera virtuosa, canalizzando risorse e competenze a beneficio della crescita del contesto sociale ed economico in cui si opera.

Questo testo è stato redatto dal gruppo di lavoro, interno a Fondazione Feltrinelli, che ha coordinato il percorso di capacity building “Bluezone”.



# Il ruolo delle fondazioni nello sviluppo dei territori e il sostegno di Fondazione Peppino Vismara al progetto “Blue Zone”

La valutazione come racconto di comunità

Chiara Lainati

Fondazione Peppino Vismara nasce negli anni Ottanta grazie all'intuizione di un imprenditore lombardo (da cui la fondazione prende il nome) che ha sempre creduto nella cultura del dono. Sostiene iniziative e servizi ad alta valenza sociale promossi da enti del Terzo settore prevalentemente in Italia, con particolare attenzione alle fasce più vulnerabili della popolazione (in particolare i giovani) e alle loro comunità di appartenenza. La Fondazione di norma assegna contributi a fondo perduto senza lo strumento del bando, privilegiando un approccio basato sull'ascolto e sul dialogo costante con i soggetti attuatori dei progetti e le loro comunità territoriali. A questo tipo di azione, che si iscrive più nella tradizione solidaristica della filantropia, negli ultimi anni se ne è affiancata una più strategica, spesso in collaborazione con altri enti finanziatori e soggetti del Terzo settore, dove la Fondazione assume un ruolo più diretto a sostegno della pianificazione di interventi sociali, anche complessi, con l'obiettivo di catalizzare risorse per lo sviluppo economico e sociale del territorio.

In questi ultimi anni è sempre più acceso il dibattito sulla *necessità di innovare il ruolo degli enti finanziatori* (fondazioni bancarie e private), intorno all'annosa questione dei finanziamenti al Terzo settore per bandi e per progetti, una modalità spesso associata alla spinta all'innovazione, che “costringe” gli enti a imbrigliare i loro in-

terventi in un approccio a progetto, obbligandoli a modalità di gestione e intervento che mettono a rischio la sostenibilità delle strutture stesse. Inutile dire che in quest'anno di emergenza sociale la questione è diventata cruciale, dal momento che molti enti hanno dovuto sospendere o ridurre radicalmente le attività, mettendo a rischio, in molti casi, la sopravvivenza stessa della struttura. Il gruppo stesso di organizzazioni che hanno partecipato al percorso formativo ha fatto emergere più volte queste criticità.

In questo dibattito, però, *si corrono due rischi*: si mettono sullo stesso piano fondazioni erogatrici ed enti pubblici (i quali hanno ruoli e responsabilità ben diversi) e si rimane sulla polarizzazione tra fondazioni e Terzo settore, escludendo il Pubblico dallo scenario. Il punto, invece, è un altro: a fronte dell'arretramento delle risorse pubbliche sul *welfare*, le amministrazioni operano sempre più con una visione sul breve termine, dove la logica del ribasso, che spesso comporta anche una compressione dei cosiddetti "costi di struttura", sembra l'unico criterio di efficienza adottato con cui valutare gli enti. D'altra parte, anche gli enti del Terzo settore si trovano da lungo tempo in una fase di transizione (crisi economica e Riforma del Terzo settore in *stand-by*), appesantita dall'emergenza sanitaria in cui sono chiamati sempre più a ridefinire il loro ruolo nell'economia e nella connessione del tessuto sociale del Paese, ancora molto frammentato, che si deve aprire a una più allargata compartecipazione economica, e non solo, nella costruzione dei servizi. La filantropia può essere una preziosa cerniera tra pubblico e privato, per irrobustire gli interventi di *welfare* sui territori, ma è necessario ridefinire il quadro in cui questi attori si collocano.

In un momento storico in cui sia il *welfare state* sia la sostenibilità stessa delle strutture private del Terzo settore sono messi a dura prova e non potranno più essere quelli di prima, la questione da mettere al centro non è tanto il rapporto tra fondazioni erogatrici e Terzo settore, ma il

“triangolo” Fondazioni – Pubblico – Terzo settore. Come si possono mobilitare le risorse per il *welfare* in questo scenario già provato dalle crisi precedenti? In molti (*Secondo Welfare*, 2020) insistono che sia il soggetto pubblico a dover sollecitare tutti gli attori economici e sociali verso la responsabilità per l’inclusione sociale, attraverso una vera e propria co-progettazione, in cui si possa davvero operare il passaggio da un *welfare* “compensativo” a un *welfare* “capacitante”. I tempi della politica e dell’amministrazione, però, spesso sono più lenti dei cambiamenti dei territori e questo scoraggia i processi di co-progettazione, con la conseguenza di una frammentarietà degli interventi, dove la collocazione di associazioni e cooperative nel contesto degli interventi di *welfare* si fa sempre più confusa. Non bisogna inoltre dimenticare che tutto questo sta alla base del principio di sussidiarietà, che da tempo fa parte del nostro *welfare* e che il Codice del Terzo settore ha accolto in maniera innovativa, con l’obiettivo di scardinare gli istituti tradizionali che regolano il rapporto tra amministrazioni e Terzo settore (convenzione e affidamento) e arricchirlo di processi e nuovi strumenti di coinvolgimento attivo del Terzo settore, nell’ottica di promuovere una circolarità di rapporti, esperienze e condivisione di responsabilità, elemento ancora difficile da rintracciare nella programmazione delle politiche.

*I territori e le comunità, in tutto questo, dove sono?* Il rischio, come hanno messo in evidenza ancora una volta diversi soggetti che hanno partecipato al percorso formativo, è che le “negoziazioni” che si giocano all’interno del triangolo per definire un’efficace ricomposizione delle risorse, sottraggano l’attenzione all’obiettivo principe degli interventi, cioè ai cambiamenti della comunità verso un maggior benessere e inclusione sociale. La visione di breve termine che spesso caratterizza le pubbliche amministrazioni, la logica del progetto, del bando e dell’appalto, ma anche il potere economico del contributo, costringono gli

enti a mettersi al servizio degli enti erogatori e non dei territori. È fondamentale, invece, contribuire a decostruire questa tendenza, mettere al centro le comunità e “prendersi il permesso” di negoziare e co-progettare con finanziatori ed enti pubblici, in quanto essi stessi soggetti portatori di interessi nella comunità, con una visione più strategica sul lungo termine, laddove sia possibile. Gli enti del Terzo settore hanno il vantaggio del radicamento sui territori e di una vicinanza ai beneficiari che le amministrazioni stanno in parte perdendo, e devono riuscire a mantenere questo presidio.

Come Fondazione abbiamo deciso di contribuire al sostegno di questa breve ma intensa sperimentazione formativa, perché andava proprio in questa direzione: un invito a dedicare del tempo a rimettere al centro il valore dei propri interventi, uscire dai tempi emergenziali che spesso orientano gli interventi, soprattutto in questo momento, e ricollocarsi nelle alleanze e nelle collaborazioni “superando le pulsioni concorrenziali”, come qualcuno dei formatori ha suggerito, con l’obiettivo di portare beneficio alle comunità. Il *focus* è stato quello delle povertà educative, un fenomeno multidimensionale che negli ultimi anni ha acquisito una certa rilevanza, grazie anche ad alcune misure intraprese a livello locale e nazionale in collaborazione con enti finanziatori (per esempio *QuBI* a Milano con Fondazione Cariplo e il programma *Con i Bambini* a livello nazionale). Con l’emergenza sanitaria il tema è diventato ancora più pregnante, visto che i bambini e i ragazzi sono tra i soggetti più colpiti dalle politiche contenitive di prevenzione della diffusione del virus. Partire dall’ascolto dei loro bisogni che rappresentano il futuro delle nostre comunità, e non da quello che “crediamo di sapere”, assume allora una rilevanza strategica fondamentale, non è più solo un metodo e un approccio. Diventa prioritario riconnettere e sviluppare il potenziale di risorse e di politi-

che a contrasto della povertà educativa anche a partire dalle criticità rilevate con i ragazzi.

In particolare, la Fondazione, in accordo con Fondazione Feltrinelli, ha voluto *dare ampio spazio alla valutazione* e in particolare alla *valutazione d'impatto sociale*, perché si tratta di un processo di accompagnamento alla gestione degli interventi ancora poco conosciuto nelle sue potenzialità, che rimette al centro i territori, le comunità e il valore delle collaborazioni, con una visione strategica condivisa tra più soggetti sui cambiamenti che si vogliono portare. La stessa Riforma del Terzo settore riconosce l'importanza di questo processo, e nel 2019 ha emanato linee-guida in merito, facendo emergere una cultura della valutazione radicalmente diversa rispetto a quella cui la maggior parte degli enti era ed è abituata. Le valutazioni che venivano e vengono tuttora richieste da enti pubblici e altri enti finanziatori sono prevalentemente funzionali a rendere conto dell'esito degli interventi finanziati, in una logica rendicontativa tra ente attuatore ed ente finanziatore o tra ente finanziatore e opinione pubblica. Questo, spesso, ha relegato la valutazione e l'impatto sociale in misurazioni e tecnicismi per addetti ai lavori, con la conseguenza di escludere dal processo gli enti attori di cambiamento, portandoli in molti casi a sviluppare una certa "allergia" nei confronti di tutto ciò che è monitoraggio e soprattutto valutazione.

Il *focus* proposto dalla Riforma ha il pregio di spostare l'attenzione dalla logica funzionale rendicontativa a una logica di promozione del valore economico e sociale prodotto dagli interventi, aprendo a un'ottica strategica e generativa di lungo termine dello sviluppo dei territori e della crescita dei soggetti attuatori. "La posta in gioco non è infatti misurabile dall'ortodossia con cui le organizzazioni del Terzo settore metteranno a terra la loro *vis* (Valutazione d'Impatto Sociale), ma quanto questa sarà in grado in-

fluenzare l'essenza dell'agire, i modelli organizzativi e la relazione con il territorio" (P. Venturi, 2020).

Quali cambiamenti vogliamo portare? Quali effetti benèfici la nostra azione può accompagnare in una comunità? Come possiamo accompagnare le famiglie a immaginarsi un futuro per i propri figli? Come possiamo accompagnare i ragazzi a stare nell'incertezza e a dare allo stesso tempo valore a quello che fanno? Queste sono alcune delle domande-guida emerse nella restituzione dei tre giorni di formazione. La valutazione d'impatto sociale contribuisce a costruire queste domande e a definire un linguaggio comune tra tutti i soggetti coinvolti, per raccogliere dati, costi, racconti e immaginari che "misurano" i diversi progressi e arretramenti del cambiamento. Si tratta di un processo potente, perché ricomponde le risorse alla radice e le contestualizza in luoghi specifici, rimette al centro lo sviluppo dei progetti di vita dei singoli, delle comunità e dei territori con una prospettiva collettiva di lungo periodo. Coinvolge e ingaggia, infatti, non solo un soggetto, ma i diversi soggetti coinvolti nell'intervento (l'ente ai suoi diversi livelli operativi, i partner e soggetti della rete, i ragazzi e le loro famiglie, i soggetti finanziatori e così via) nell'accompagnare la gestione, nell'indirizzare i processi, nel facilitare la lettura dei cambiamenti in atto e, se necessario, nel ri-orientarli, riconoscendo gli errori e imparando da questi.

Come si può raccontare l'impatto per promuovere dialoghi e relazioni tra tutti questi soggetti e influire sulle scelte e sui cambiamenti? Più volte nel corso dell'incontro di restituzione dei risultati del percorso formativo, diversi operatori hanno espresso la difficoltà di dialogare con l'ente finanziatore (pubblico e privato) e di doversi adeguare a regole di bandi e sistemi di valutazione che generano racconti (rendicontazioni) che spesso forzano la realtà delle cose, perché costringono a "commentare alcuni indicatori o compilare alcuni spazi con titoli predefiniti". Ne è scaturito un interessante dibattito, dove ancora una volta si è

cercato di decostruire i ruoli in cui vengono rappresentati i diversi *stakeholder* (ente pubblico, ente finanziatore e Terzo settore) dove spesso la cooperativa e/o l'associazione rischiano di definirsi "vittime del sistema", senza riconoscere a se stesse un ruolo propulsivo. Per avviare nuove collaborazioni e nuovi interventi è fondamentale la solidità della propria visione di cambiamento e il modo in cui vogliamo comunicarla a partner ed enti finanziatori: come valutiamo e raccontiamo il cambiamento che vogliamo apportare o abbiamo apportato? Se le domande e le risposte sono chiare e accompagnate da un approccio aperto allo scambio, a strumenti agili e metodi di misurazione che aiutano in modo efficace a far emergere l'azione intenzionale della specifica organizzazione, si può aprire un confronto proficuo con l'ente finanziatore e concordare una comune visione di cambiamento. Come ben suggerisce Orestano in un'intervista per Secondo Welfare "La valutazione d'impatto sociale è proprio la progettazione di questo racconto che deve essere costruito *ex-ante* [prima dell'avvio dell'intervento n.d.r.] insieme all'ente finanziatore e alle comunità coinvolte, rendendolo credibile grazie alle evidenze generate" (F. Maino, 2020).

*In questo ambito le fondazioni possono svolgere un ruolo molto importante, accogliendo questo tipo di proposte per apprendere al proprio interno e incoraggiando forme di racconto valutativo nuove e più incisive, cui esse stesse possono attingere per trasferire la conoscenza ad altri enti e territori. È in quest'ottica che Fondazione Peppino Vismara ha contribuito a sostenere questo percorso formativo promosso da Fondazione Feltrinelli e si augura che i soggetti che hanno partecipato al progetto "Blue Zone" possano a loro volta applicare alle loro organizzazioni quanto condiviso, per favorire una visione di cambiamento sempre più allargata ai diversi soggetti con cui collaborano, pubblici e privati.*

## Bibliografia

- G. Boesso, F. Cerbioni, *Governance e filantropia strategica nelle Fondazioni: la via italiana tra determinismo e solidarismo*, in "Impresa sociale", luglio 2017, p. 25-41.
- C. Carazzone, A. Valera, *I costi necessari del Terzo Settore*, in "Corriere della Sera", 3 novembre 2020, p. 9.
- Secondo Welfare (2020), *Tra rischi presenti e sfide future: dove va il welfare italiano*, in "Secondo Welfare", 16 dicembre 2020, <https://www.secondowelfare.it/rapporti/quinto-rapporto-2w/tra-rischi-presenti-e-sfide-future-dove-va-il-welfare-italiano.html>.
- F. Maino, *Orestano: per la filantropia la valutazione deve diventare un racconto di comunità*, in "Secondo Welfare", 2/11/2020, <https://www.secondowelfare.it/fondazioni/orestano-la-valutazione-deve-divenire-un-racconto-di-comunita-per-la-filantropia.html>.
- P. Venturi, *Qui ci vuole un community index*, in "Vita online", 24 luglio 2020, <http://www.vita.it/it/article/2020/07/24/qui-ci-vuole-un-community-index/156299/>.

*Chiara Lainati, antropologa, attualmente lavora in Fondazione Vismara dove contribuisce alla selezione dei progetti e dei programmi da sostenere e al loro successivo monitoraggio e valutazione. È stata docente del Master in Competenze interculturali dell'Università Cattolica e per anni ha progettato e coordinato interventi locali e internazionali sui temi dello sviluppo di comunità con focus sulle dinamiche migratorie e sul mutamento sociale in ambito urbano.*

# Le competenze per diventare adulti in un mondo complesso

Crescere nell'epoca della complessità  
e del futuro precario

Katia Provantini

L'epoca che stiamo vivendo ha sempre più le caratteristiche della complessità e della precarietà. I cambiamenti, rapidi e profondi, si sono registrati in molte aree dell'esistenza umana e il futuro, da certo e garantito che era, si è fatto dapprima indefinito e problematico e infine oscuro e minaccioso. Complessità, cambiamenti accelerati e futuro ostile costituiscono tre fattori di straordinaria importanza per l'equilibrio umano, essendo in grado di influenzare i processi di crescita degli individui, i rapporti tra le generazioni, i legami sociali e le relazioni con le istituzioni.

Le trasformazioni degli ultimi cinquant'anni in ambito sociale, economico e politico sono da tempo oggetto di approfondimento, soprattutto in relazione ai cambi di paradigma registrati nello sviluppo della conoscenza e della trasmissione del sapere, nel campo dell'educazione e nel concetto stesso di identità adulta. Quest'ultimo, in particolare, ha subito profondi e radicali mutamenti: certamente in seguito alle grandi delusioni e alle traumatiche esperienze del Novecento (si veda il contributo di Stefano Laffi) ma altrettanto sicuramente perché ha smesso di garantire quelle competenze minime necessarie alla sopravvivenza dell'individuo, oggi e nel futuro più imminente. È ormai evidente, infatti, quanto l'identità adulta formale necessiti di un contesto sociale sufficientemente statico e conosciuto, con logiche di sviluppo lineari e valori di rife-

rimento assoluti, per poter continuare a rappresentare un funzionamento adeguato ai compiti che una persona è chiamata a svolgere.

Le innovazioni tecnologiche hanno reso il mondo e le sue logiche quasi irriconoscibili, i modelli di realizzazione personale si sono moltiplicati e differenziati anche sotto l'effetto, a volte distorto, della comunicazione globalizzata e la possibilità di affidarsi a scelte già sperimentate e verificate è un evento assai raro.

Di fatto, per essere considerati adulti non basta più rispettare le regole o saper stare nel mondo sociale in cui si è inseriti: si potrebbero definire condizioni necessarie ma non sufficienti. Stare nella regola in modo passivo o inconsapevole o perché dipendenti dal punto di vista emotivo e affettivo, non appartiene al funzionamento psichico dell'adulto. La condizione di adultità implica, oggi, necessariamente, il raggiungimento di una posizione autonoma e differenziata, unito allo sviluppo di meta-competenze, come la riflessività, la consapevolezza di sé, il pensiero strategico, la capacità di narrare e narrarsi.

I possibili obiettivi di vita per l'individuo sono divenuti molteplici e non necessariamente predefiniti; le modalità per raggiungerli sono anch'esse innumerevoli e non completamente percepibili, almeno dappprincipio; gli ostacoli e gli imprevisti sono parte del viaggio e non esiste una mappa fino in fondo esaustiva che evidenzia la rotta migliore o le strategie più efficaci. Le metafore che meglio descrivono il percorso di crescita attuale si riferiscono alla navigazione oltre le Colonne d'Ercole o all'andare per montagne senza alcun segnavia o GPS. Forse nessuno ha seguito prima lo stesso tracciato o forse addirittura non è tornato sui propri passi per raccontarlo; certamente nessuno è in grado di codificare in modo rigido e strutturato le tappe di un percorso in continuo divenire. Gli orizzonti sconfinati, in cui l'individuo muove i suoi passi, generano vertigine e spaesamento, per la novità dell'impresa e per la natura apparen-

temente solitaria dell'esplorazione: nella percezione diffusa, infatti, ci si ritrova privi di riferimenti adeguati e con una dotazione di strumenti antiquati e malfunzionanti.

L'errore di prospettiva è tuttavia evidente: i contenuti del sapere umano, costruiti e consolidati nei secoli, non costituiscono effettivamente più lo strumento principale per la navigazione, soprattutto se acquisiti meccanicamente e passivamente; allo stesso tempo rappresentano tracce su cui riflettere, fornendo esempi di difficoltà affrontate, ostacoli superati, errori rivelatisi fatali o portatori di risorse imprevedute; tracce fondamentali, quindi, soprattutto se interrogate e rese attuali nell'ambito di un dialogo creativo tra individui i quali, seppur disparati per età, appartenenze, preparazione, esperienze vissute, sono accomunati dalla stessa necessità di organizzare un futuro possibile, di contribuire a sviluppare prospettive e strategie innovative, di avviare connessioni proficue tra vecchi e nuovi orizzonti.

### *Il mito della fedeltà a sé*

Attualmente *essere se stessi* è probabilmente l'obiettivo fondamentale, maggiormente ricercato nell'ambito del processo di crescita individuale: autenticità e originalità assurgono a valori assoluti; miti della nostra epoca, sinonimi di specialità, sincerità, naturalezza. Anche il concetto di talento, oggi fin quasi abusato, risulta snaturato dalla imprescindibile necessità di mantenersi devoti alle (presunte) parti originali di sé.

La "ricerca dei propri talenti" è assimilata alla ricerca delle *inclinazioni naturali*, delle specificità che rendono un individuo unico e, per questo, speciale; considerate elementi innati della soggettività, si è ipotizzato che, scoprendo i propri talenti e appoggiandosi a loro, la crescita risulti più facile e garantita, meno esposta al dolore e al falli-

mento. Qualora poi si incontrassero difficoltà, grazie ai talenti si riuscirà più facilmente a resistere, a combattere, ad andare avanti. In base a questa logica, la precocità con la quale si individua un talento inciderà direttamente sulla velocità di sviluppo personale: nulla viene lasciato al caso e non si perderà tempo in distrazioni o falsi percorsi.

Ovviamente tutto questo costituisce solo una parte della verità, perché ciò che è venuto a mancare nella narrazione collettiva è che il talento, seppur a partire dalle predisposizioni individuali, è qualcosa che chiede di essere allenato e strutturato, arricchito da contributi storici e culturali e sorretto da competenze tecniche e procedurali. Allo stesso modo, *l'essere se stessi* assume più le caratteristiche di un *divenire se stessi*, frutto di un processo continuo di costruzione, manutenzione e ridefinizione di sé nell'arco di una vita.

Se è vero che tutti possiedono talenti, pensarli come qualcosa di innato e naturale ha reso fragili i ragazzi, nel momento in cui, fisiologicamente durante la crescita, impattano con il dolore psichico; un dolore che non ha a che fare con l'assenza di talento quanto piuttosto con l'imbat- tersi in aspetti nuovi della vita.

Se si sta diventando grandi e si sta svolgendo bene un percorso di crescita, è fisiologico incontrare il dolore psichico. Lo sviluppo della conoscenza, per esempio, ha un impatto sul piano emotivo, poiché scombina, mette in discussione, può disorientare o togliere certezze. Non necessariamente è, in prima battuta, un'esperienza psichica piacevole; lo può diventare in seguito, perché fa scoprire cose nuove, fa evolvere e può essere associato al raggiungimento di un nuovo equilibrio, più stabile e potente; tuttavia, di per sé, non può risultare privo di emozioni negative.

Nella rappresentazione attuale prevalente il talento è inoltre qualcosa di *non faticoso*. Quando i ragazzi si bloccano, il racconto più frequente è "... prima non succedeva niente di brutto, andava tutto benissimo senza che facessi

nulla, era tutto meraviglioso”. Questo modello non può supportare la crescita nella fase dell’adolescenza e ancora meno sorreggere la motivazione nella fase successiva del giovane adulto, nella misura in cui la sperimentazione della difficoltà viene rappresentata esclusivamente come perdita di valore, come promessa mancata o come disvelamento di un’illusione. Occorre trasformare la narrazione collettiva e collocare il talento in una logica di processo; il cambio di paradigma impone, anche qui, un ampliamento di prospettiva, arricchendo la *difesa delle parti autentiche di sé* della dimensione dinamica dello sviluppo e del cambiamento; dimensione dinamica nella quale impegno, investimento e dedizione al progetto (di sé) apre alla possibilità di scoprirsi talentuosi in campi che non si sarebbero potuti immaginare in partenza, perché frutto di un viaggio mai percorso prima.

### *Il senso del fare*

Negli ultimi anni il *fare* si è riappropriato di un ruolo fondamentale, nei processi di apprendimento come in quelli della cura. Nel lavoro clinico, per esempio, la progettazione di un *fare* consente di sostare nelle aree di sviluppo bloccate: per quei ragazzi troppo convinti che tutto è perduto e privo di senso, esiste sempre un interesse residuo in cui non si è schiacciati dal senso di fallimento e in cui la vita riesce a essere percepita ancora come sostenibile e possibile. Ripartire da questo spazio, anche se angusto, costituisce spesso l’unica opportunità di realizzare un’esperienza trasformativa in grado di riattivare la speranza; un’esperienza che consente di lenire il dolore e superare le delusioni, di rinnovare lo sguardo e riattivare le prospettive con le quali l’individuo guarda al proprio futuro.

Il fare nella cosiddetta *area residuale*, condiviso con un

adulto significativo, aiuta a ripartire e ad ampliare gli ambiti di investimento.

Il *fare*, in questa prospettiva, è anche un antidoto alla persecuzione dell'Ideale che, nel concetto ingenuo e naturalistico di talento, ti schiaccia, ti inchioda nella perdita: "Riuscivo benissimo a scuola/con il pianoforte/nello sport perché era la mia strada, e mi riusciva senza allenarmi troppo/senza fare nulla". Poi improvvisamente arriva l'intoppo e il pensiero che prevale invalida tutto: "Non valgo niente, non sono talentuoso, non sono di valore/mi sono sbagliato/gli adulti hanno sbagliato o, forse, quel tempo è passato. È stato meraviglioso, ma ora non più, ora posso solo provare vergogna".

Nello stallo determinato dal fallimento imprevisto, questi giovani sono inchiodati nella verifica reiterata dei presunti errori: una condizione assolutamente dolorosa di continuo riesame di ciò che non è andato, una contemplazione ossessiva di quanto è andato storto, per concludere e confermare che tutto è perduto. Non si può procedere in nessuna direzione, si continua esclusivamente a impuntarsi su dove il meccanismo si è rotto; la specialità non esiste più e ogni possibile recupero non potrà comunque colmare lo scarto originato dell'esperienza del fallimento. Il pensiero è ossessivamente rivolto all'esperienza negativa e il vissuto è di perdita assoluta.

Da questo punto di vista l'esperienza del *fare* ha una sua portata "oggettiva", che costringe a spostare lo sguardo, a far entrare un "terzo" in grado di imporre le sue logiche e di interrompere il monologo; offre, al contempo, un elemento di "distrazione da sé" e un'opportunità di concentrazione verso un elemento nuovo e sconosciuto. Ma la distrazione è solo apparente e momentanea, poiché la prospettiva *altra*, in cui ci si sperimenta, aiuta a mettere al mondo un nuovo pezzo di esistenza nella quale ci si percepisce e si è percepiti in modo nuovo.

Da questo punto di vista è un fare trasformativo e gene-

rativo di nuove rappresentazioni di sé, fattive e competenti: così è possibile lenire le parti ferite del sé infantile, restaurare le percezioni circa il proprio futuro, recuperare parte delle macerie generate dalla crisi, inserendole in una nuova prospettiva di sviluppo.

Il fare di cui si ha bisogno è, prima di tutto, un *fare dotato di senso*. Siamo distanti dalle teorie occupazionali e siamo altrettanto lontani dalle azioni di pura espressività che ricondurrebbero l'individuo all'angosciante compito di produrre qualcosa di straordinario.

Spesso la paura di non avere qualcosa di significativo da esprimere nasconde il timore dell'inutilità della propria esistenza, in un mondo già così tanto provato e depauperato; tornano al centro della questione domande sul senso della propria esistenza (Chi sono? Che cosa ci faccio qui? Qual è il senso di tutto?) da parte di individui, non solo giovani, chiamati a rinnovare il patto con il mondo e con la possibilità di esistere.

Il *senso del fare* non può essere, in questa prospettiva, una faccenda solitaria e soggettiva. È piuttosto una costruzione interpersonale e di gruppo all'interno di un processo di pensiero e di apprendimento, condiviso ed esplicito, in grado di promuovere radicamento, sviluppo, trasformazione, relazioni, connessioni e così via.

Le parole chiave che definiscono il *fare* di cui abbiamo bisogno sono, oltre a "senso", anche "condivisione", "co-costruzione", "responsabilità condivisa": un fare che attiva e sostiene la narrazione personale nella misura in cui contemporaneamente prevede e include gli altri co-narranti. Il *fare* sperimentato nella condivisione ha la forza creativa per mettere al mondo il gruppo e l'individuo stesso: genera identità sociale, mentre rimargina le ferite del sé individuale nascente.

Le azioni in cui si è impegnati possono essere le più diverse e nei più disparati ambiti di vita; quello che diventa estremamente significativo è il processo che riduce l'an-

goscia delle domande “Chi sei?”, “Quanto vali?”, “Che cosa puoi dire di straordinario?”, perché costringe a volgere lo sguardo sull’oggetto e a ragionare insieme agli altri su ciò che è possibile o ha valore fare, in una prospettiva inclusiva e sostenibile.

Nel processo creativo del fare così delineato, il gruppo sperimenta la bellezza; non nella sua dimensione narcisistica e contemplativa, ma in quella fattuale e trasformativa. Si sperimenta il bello quando si contribuisce a sviluppare un pensiero, quando si è testimoni attivi dell’ampliamento di una prospettiva, quando ci si sente parte integrante di un bene che si è contribuito a sviluppare. È un bello nel quale ci si può identificare, di cui si diventa responsabili; che parla di noi, in un modo non individualistico, perché prevede sempre costantemente l’altro.

Il fare, infine, è movimento e trasformazione; per sua stessa natura ci costringe in una posizione instabile, in cui si succedono continuamente momenti di disequilibrio o bisogno, a momenti di risolta quiete, grazie alla capacità risolutiva delle azioni finalizzate. La capacità di affrontare una difficoltà o superare i problemi costituisce una competenza considerata oggi fondamentale: alimenta l’auto-stima e la fiducia in se stessi; fa sentire competenti e intelligenti. In assoluto le azioni ci fanno sperimentare l’importantissimo passaggio dalla potenzialità all’atto. E, infatti, in assenza di altri parametri, arriva a costituire il metro di paragone dell’esistenza stessa: si possiede valore nella misura in cui si *sanno fare cose*, non si commettono errori, non ci si disperde in tentativi fallimentari, si passa velocemente da un obiettivo raggiunto al successivo.

Il rischio di appiattare nuovamente tutto al piano dell’efficienza è evidente. Ciò che doveva riuscire a scardinare la paura di un’esistenza senza senso ritorna a presentare lo stesso inquietante dubbio: “Che cosa so fare?”. L’azione perde la sua portata innovativa, per farsi puro compito, esecuzione passiva ed estraniante.

Ancora una volta il cambio di paradigma potrebbe venire in aiuto, ricordandoci che in gioco c'è l'esperienza del viaggio, prima ancora di qualsiasi meta predefinita. Il viaggio, però, come abbiamo visto è del tutto nuovo e ci trova, nessuno escluso, tutti solo parzialmente preparati. Un viaggio che va interpretato, strutturato, sviluppato. Come dobbiamo reinterpretare oggi un mito antico quanto l'esistere?

Quali competenze gli adulti possono mettere in gioco, oggi? Quali alleanze e quali dispositivi devono attivare per non perdere gli strumenti fin qui accumulati dall'umanità e, contemporaneamente, riuscire a preservare la capacità di cambiamento, trasformazione, fiducia e innovazione?

*Katia Provantini è psicologa, esperta in problematiche evolutive con particolare riferimento alle difficoltà scolastiche e dell'apprendimento. Svolge attività di consultazione con adolescenti, genitori e coppie in crisi e attività di formazione e supervisione a docenti e psicologi. Attualmente vicepresidente della Cooperativa Minotauro; coordina progetti di rete per l'orientamento, la prevenzione del disagio e della dispersione scolastica in collaborazione con Comuni ed Enti Locali.*



# Che cosa racconto a un ragazzo, se non sono più sicuro di nulla?

Stefano Laffi

## *1. C'era una volta l'educazione da padre a figlio...*

C'è stato un tempo in cui abbiamo creduto all'educazione come un compito degli adulti rivolto ai giovani, l'onere che toccava per l'onore della posizione occupata, la restituzione doverosa una volta raggiunto un traguardo. Il mito della maturazione, preso dalla natura, ci restituiva l'idea di un frutto prima acerbo e poi pronto, al pieno delle sue potenzialità, da cui l'idea che l'adulto rappresentasse la compiutezza del percorso, l'orizzonte definito e saldo verso cui tendere. Forti di questa certezza, gli adulti, tutti, potevano credersi "arrivati", risolti, ciascuno a suo modo ma maturi, in diritto-dovere di trasmettere ai figli la lezione appresa dalla vita. L'altro mito, quello dell'esperienza, lasciava in loro la sensazione di aver saldato il proprio debito di conoscenza col mondo: lo studio prima, a scuola, comunque fosse andata, e gli eventi vissuti, durante e soprattutto dopo la stagione dello studio, avevano completato il quadro, così che non restava che trasmettere alle nuove generazioni quel che si riteneva importante.

La metafora naturale della maturazione e la forza dell'esperienza regalavano quella rendita di posizione, cioè il piedistallo dell'adulto, e regolavano lo schema cognitivo alla base del rapporto fra le generazioni, basato sul cardine dell'antecedenza temporale: poiché gli adulti

erano già passati da tutto quel che i giovani dovevano affrontare, sapevano come fare; ai primi toccava il compito guidare e istruire e ai secondi di dar retta. Tutte le istituzioni, infatti, erano basate sulla gerarchia per età, perché era implicito che a maggiore età corrispondesse maggior sapere, e quindi maggior potere. Da qui l'automatismo – il fondamento culturale sul quale siamo cresciuti – che ogni genitore potesse educare un figlio, che ogni insegnante potesse insegnare a un ragazzo, che ogni istituzione, composta necessariamente da adulti, potesse fare il bene dei cittadini.

Ma la terra trema e tutto questo, così semplificato e schematizzato, è in crisi da tempo e oggi è poco credibile. La storia del Novecento ci ha insegnato che gli adulti e le istituzioni popolate da adulti possono produrre lo sterminio di massa e distruggere il pianeta. Ci ha insegnato che l'istruzione scolastica e l'educazione familiare sono due degli strumenti più efficaci nei condizionamenti delle coscienze sotto i regimi totalitari. Ci ha insegnato che *L'obbedienza non è più una virtù* (Milani, 2004), che fare bene il proprio dovere può portare a *La banalità del male* (Arendt, 1964). Peraltro, i genitori dei ragazzi e delle ragazze di oggi non sono nemmeno più i portatori di quell'esperienza novecentesca, di sofferenza e successivo riscatto morale sono forse i figli o addirittura i nipoti, quindi non incarnano una vicenda umana che susciti ascolto e rispetto, seppur distante.

La storia del passaggio del millennio ci ha insegnato, invece, che il mondo accelera, brucia a velocità crescente i suoi riferimenti materiali e culturali (Rosa, 2015). Altrimenti detto, ci ha insegnato che l'antecedenza temporale non c'è più, che l'esperienza dei padri non potrà essere trasmessa ai figli, perché essi non attraverseranno più le stesse porte. I grandi dilemmi esistenziali di un figlio sulle proprie scelte e sul proprio destino non possono più poggiare sulla linea biografica familiare, ereditando approcci

o letteralmente attività economiche, secondo l'automatismo di una trasmissione intergenerazionale. Scuola, università, ingresso nel mondo del lavoro, profili professionali, opportunità economiche del territorio, modelli di famiglia e di amicizia e così via: tutto è cambiato e sta cambiando. Quale adulto, oggi, può additarsi a indicare la strada? Di più: questi anni Duemila ci hanno anche mostrato che le grandi potenze economiche del presente sono state create alla fine del secolo scorso da giovani che avevano dai 18 ai 25 anni, non da adulti, come a dire che la lettura più fine e strategica delle opportunità del presente in epoche accelerate non sono appannaggio delle persone più "mature".

Infine, gli anni Dieci, chiusasi col micidiale 2020, ci ha lasciato un'altra lezione, amara: la percezione di una radicale incertezza. Dalla crisi economica in poi abbiamo vissuto anni di costante instabilità politica, economica, istituzionale, sociale, ambientale: così ci siamo abituati ad anteporre la paura alla fiducia, l'isolamento alla relazione, il senso della fine alla scommessa sulla continuità. Come è possibile "fare educazione" quando si incarna, evidentemente, l'esempio da non seguire, perché lo stato del pianeta, il declino economico, il debito pubblico, la crisi climatica, la gestione della salute pubblica e l'instabilità generale dimostrano l'insostenibilità di quanto fatto fino a oggi?

## 2. *La fine di un'impostura?*

Proviamo allora a cogliere le opportunità del presente, anche quando è drammatico, come un'occasione per superare credenze, dogmi, miti, stereotipi. Quello della "maturità" è sempre stato un concetto opaco, che non fotografa davvero quel che vorrebbe implicare: la maggiore età in senso stretto o l'aver raggiunto i 40 o 50 anni, quale che sia la soglia che si vuole intendere, vuol dire poco in termini

di percorso compiuto, consapevolezza acquisite, equilibrio raggiunto, sapere accumulato. Al di là del semplice dato anagrafico, la vita può insegnare cinismo, disincanto, amarezza, arrivismo, prepotenza, violenza, compromesso morale e così via. Lo sappiamo da sempre: in fondo la giustizia si occupa ogni giorno di adulti che sbagliano.

Si può ritenere che i grandi eventi del passato non ti entrino in casa, che la partita fra un padre/una madre e un figlio/una figlia sia un gioco a due e si risolva su un altro piano, perché si ha tutto il diritto di non sentirsi addosso il fardello della persecuzione degli ebrei o di altri popoli, dell'inquinamento ambientale o del modello di sviluppo occidentale. Vero, ma ricordiamoci che in tutte le culture, da cinquemila anni, ci sono segni evidenti di violenza nell'educazione dei figli (O. Maurel, 2012); che la Bibbia prescrive di "onorare il padre e la madre", mentre manca un comandamento di rispetto dei figli; che nell'educazione dei figli – come hanno dimostrato la ricerca sui metodi di persuasione dei figli di Alice Miller (2008) e l'indagine storica sulla "pedagogia nera" condotta da Katharina Rutschky (2015) – la violenza non è l'eccezione di pochi personaggi malvagi, ma un rischio insito nella normalità, nell'educazione civile, nella morale borghese. Il vero problema di un bambino è – come sosteneva Donald Winnicott – l'acquiescenza, cioè compiacere l'adulto, il quale sarà sempre tentato dalla violenza, di qualunque tipo, perché è il modo più semplice per convincere, mentre un figlio non denuncerà quasi mai un genitore. Insomma, il male non è lontano da noi, la violenza è nascosta in gesti semplici ed efficaci nel loro intento, in parole e minacce molto comuni in una conversazione familiare: questo vale da sempre ed è probabile che la fatica di oggi nell'esercizio del ruolo genitoriale non abbia ridotto il ricorso all'esercizio del potere per imporre la propria volontà ai figli.

Ma prendiamo anche un altro pilastro educativo, le raccomandazioni del genitore sulle scelte del figlio. Si può ri-

leggere retrospettivamente la propria storia cogliendo una linearità degli eventi, secondo l'errore percettivo tipico dell'autobiografismo, che celebra il presente come un percorso che parte da lontano e segue la sua inesorabile strada. Da lì nasce la postura che predica ai figli le scelte giuste e sbagliate, che vede nel presente la scrittura indelebile del proprio futuro, che finge di guardare in avanti, mentre in realtà è girata di spalle, e pure compiaciuta. La verità di sempre, non di oggi, è che nessuno, da adulto, è diventato quello che si immaginava da ragazzo, che i percorsi di vita sono pieni di eventi accidentali, che la casualità ha influenzato i percorsi, quasi mai lineari. Il futuro appare noto solo se lo si guarda retrospettivamente, mentre è sempre stato sconosciuto, se guardato in faccia. E noi adulti siamo solo una delle varianti che avremmo potuto assumere, dato quel punto di partenza, e forse nemmeno la migliore; sarebbe opportuno rifletterci. Così cade un altro teorema di quella disparità, che vorrebbe adulti preveggenti, un'epoca passata lineare, un presente caotico. Forse, dovremmo ammetterlo, quando in passato erano i genitori a decidere per i figli, a dirsi certi intorno a cosa fosse bene per loro, i figli avrebbero accettato volentieri un po' più di incertezza, in cambio di maggiore autodeterminazione.

A proposito di incertezza, nel presente caotico: questa non è la condizione dei figli, contrapposta a quella degli adulti, ma è la condizione di tutti, oggi. Non ci sono genitori al sicuro, che guardano in modo compassionevole giovani precari, privi di un futuro: fra un adulto che perde il posto di lavoro e un giovane che non lo trova, ad avere più *chance* è probabilmente il giovane, e il mondo che cambia negli usi quotidiani esilia dal presente gli adulti, e ancor di più gli anziani, più rigidi negli apprendimenti e nei cambiamenti richiesti. È vero che l'Italia ha scelto di garantire economicamente adulti e anziani, ma il disorientamento generato dall'accelerazione, e quindi dall'irriconoscibilità del mondo, giorno dopo giorno, si avverte anche se si gode

di un reddito o di una pensione. Per cui, nei ruoli educativi, non si è di fronte alla contrapposizione fra “chi sa” e “chi non sa”, fra chi è al sicuro e chi è in balia degli eventi, fra chi conosce la strada e chi deve solo seguire: il dislivello è minimo, la linea di demarcazione è sfumata, educatori e educandi sono sulla stessa barca, e per stare di vedetta e al timone forse bisognerà fare a turno.

### 3. *Educare nell'imprevisto*

Sgombrato il campo da una presunta superiorità morale, preparazione mentale e intelligenza situazionale, che cosa possiamo raccontare a un ragazzo, in un momento in cui è evidente che siamo sulla stessa barca e navighiamo a vista?

Intanto *l'incipit* migliore non è “Che cosa gli racconto?”, ma “Che cosa gli domando?”. L'incertezza e in generale il mutamento sociale si affrontano con domande, dismettendo finalmente il tono supponente e assertivo che nei decenni trascorsi è stato proposto come “vincente”. Abbiamo bisogno di farci domande, nel senso di porcele reciprocamente e di porle a noi stessi, anche nei ruoli educativi, perché ho l'impressione che la funzione sociale dell'adulto, oggi, sia sempre più quella di porre le domande giuste e sempre meno quella di indicare la strada. D'altra parte, dovrebbe venir naturale: l'incertezza è la condizione in cui il futuro esce dal radar, il punto di domanda si aggiunge a ogni frase che vada oltre il presente. Insomma, è il tempo finalmente delle domande “legittime” (Von Foerster, 1987), quelle per le quali la risposta non è nota, che richiedono agli adulti di scendere dal piedistallo, di smettere di fare “verifiche” e di mettersi alla ricerca, insieme ai ragazzi.

Interrogarsi e interrogare il proprio tempo è naturale, ma può risultare frustrante. C'è uno stadio della condizione di incertezza chiamato della “volatilità”, raggiunto il

quale scatta la sindrome dell'impotenza appresa: se tutto diventa instabile e imprevedibile si può sviluppare la convinzione che sia vana qualsiasi azione, e quindi qualsiasi interrogazione. Porre, da adulti, le domande giuste vuol dire quindi perseguire due strade, per agire da antidoto alla rinuncia: la prima chiede di cambiare scala, di osservazione e di azione, cioè di passare dalle "notizie di sistema" alle condotte individuali, ad analisi e comportamenti circoscritti al "qui e ora". Nessuno, per esempio, salva l'Africa, cambia la curva pandemica, risolve le disuguaglianze o impedisce lo scioglimento dei ghiacciai, ma ciascuno decide che cosa acquistare, mangiare o quali mezzi di spostamento utilizzare o se impegnarsi nell'attivismo politico quando sente il desiderio di fare di più. Sono stati gli stessi ragazzi a mostrarcelo nel 2019, come avevano fatto prima i movimenti giovanili: si chiama "potere della simultaneità". Si può non avere alcun ruolo politico o istituzionale, ma fare la stessa cosa nello stesso momento tutti insieme – gli scioperi del venerdì, per esempio – ha un impatto decisivo.

L'altra strada è cambiare il punto di osservazione: interrogarsi sul mondo dei prossimi anni è paralizzante; farlo su se stessi è possibile, anzi doveroso. Non ha alcun senso chiedere "Che cosa farai da grande?", mentre è urgente chiedere e chiedersi che progetti si hanno, quali intenzioni e desideri si nutrono: la prima domanda pretende il disegno dell'inconoscibile, proprio perché vincolata a quel mondo divenuto opaco, è l'imboscata di un adulto, pronto a usare la sua esperienza per sostenere se è la risposta che otterrà è "giusta" o "sbagliata"; la seconda sposta il tiro sulla cosa che serve più conoscere, se stessi, e chiede di navigare lì dentro, in quel mondo di aspirazioni, sogni, tentativi. Se la risposta è "Vorrei dare una mano agli altri" oppure "Mi piacerebbe scoprire ogni giorno cose nuove", mi muovo verso due traiettorie diverse: non ipoteco il futuro definendo un oggetto, che sarebbe "bruciato" dagli eventi già il giorno dopo, bensì

una vocazione, un sogno, un progetto. Alla prima affermazione potrà corrispondere l'operatore umanitario, l'infermiere o forse anche la vita da genitore attivo nel dare una mano a scuola; la seconda potrà tradursi in una professione in viaggio o nella passione per nuove letture o nuove relazioni, cioè oggetti diversi, dati dagli eventi, ma corrispondenti a vocazioni. Un futuro non prevedibile cui ci costringe l'incertezza radicale va comunque abitato dall'unico abitante che può resistervi, che è la nostra aspirazione, prima che scatti nelle persone, nelle giovani generazioni in particolare, la censura di progetti, intenzioni e desideri, anticamera del cinismo e del disincanto.

L'"imprevisto", quindi, chiede all'educazione di cambiare linguaggio, di sospendere il complemento oggetto, cioè la scienza di mete definite perseguibili con certezza, per coltivare, invece, una dimensione più lirica, di lavorare per visioni, di allenare i sogni a occhi aperti, di legittimare le aspirazioni, senza immettere subito nel discorso il reagente del realismo, ovvero la dottrina di tempi, costi, possibilità materiali, che tanto piace agli adulti. A definire oggetti si finisce inevitabilmente traditi dalle contingenze del reale, col sapore amaro del fallimento personale, mentre le aspirazioni restano, ci accompagnano per tutta la vita, si applicano a qualunque mestiere o condizione ci troveremo a vivere, possono non avere traguardi, ma tradursi in una ricerca infinita. "Di cosa sei alla ricerca?", ecco una buona domanda. "Quali sono le tue domande?", eccone un'altra.

Lirismo e visioni, ispirazioni e aspirazioni non devono far pensare a una "resa cognitiva", a vite sospese in un gioco onirico che non fa i conti col mondo, anzi. Sono il modo per abitare il futuro, sono la nostra stella polare per decidere che cosa fare oggi. Ma nell'oggi, l'allerta cognitiva è massima quando si vive nell'incertezza, perché si hanno solo due modi per fronteggiare questa condizione: informarsi il più possibile prima di affrontare ogni situazione e poi apprendere dall'esperienza in corso. Non di-

mentichiamoci che l'improvvisazione è l'arte di apprendere da ciò che si sta facendo, e l'incertezza chiede non tanto competenze esecutive – applicare le istruzioni ricevute, “fare i compiti” – quanto la capacità di improvvisare. In nessun momento si apprende così tanto come nelle situazioni di incertezza, se le si affronta: in quelle situazioni non c'è più nulla di scontato, si mettono in discussione tutte le routine note, si cambiano piani e programmi, si sperimenta, ci si muove per prove ed errori, si formulano di continuo nuove ipotesi, insomma si riscrive continuamente il proprio “manuale”.

L'incertezza è quindi la scuola per eccellenza, è la vera prova d'esame, è la situazione che mette in luce se hai imparato la cosa che serve di più, ovvero non quello che ti hanno insegnato, ma l'aver “appreso ad apprendere”, cioè a rinnovare sempre i tuoi saperi. Siamo abituati dalla scuola tradizionale a svolgere compiti, a eseguire verifiche, a cancellare gli errori, a domande che hanno sempre risposte, a risposte che sono sempre univoche, già scritte in un libro. Ecco: è esattamente il contrario di questo. Educare nell'imprevisto è insegnare a stare sospesi pronti a fare ricerca, ad accettare di non aver risposte ma solo domande, a muoversi per tentativi, ad accogliere più risposte possibili, ad annotare gli errori, a imparare da tutto quello che è diverso da quanto ci attendevamo, e a osservarsi in tutto questo, per capire abilità e fragilità. Pensiamoci, è una condizione che conosciamo benissimo: basta spegnere la luce nella stanza e provare a fare qualcosa, muoversi al buio dà la misura di come cambia la nostra strategia cognitiva.

L'imprevisto richiede pertanto un'educazione fatta non di traguardi ma di allenamenti, non di fini ma di mezzi: poiché non è noto quel che succederà domani l'unico modo per reggere l'urto dell'imprevisto è essere certi delle proprie forze, e questa sensazione si vive se l'educazione ricevuta ci ha regalato la consapevolezza delle nostre abi-

lità, un senso di sicurezza personale, occasioni per assistere all'efficacia del proprio agire. Ecco che cosa fa l'educazione nell'incertezza: non millanta previsioni, non elargisce raccomandazioni, non decanta esperienze, non prescrive traguardi, non rimpiange il passato, non assurge a esempio, ma pone domande, rinuncia allo specialismo e allena al "decathlon", si sofferma sugli errori e riconosce la casualità, sogna a occhi aperti e si mette alla ricerca, educatori e educandi insieme.

### *Bibliografia*

- H. Arendt, *La banalità del male: Eichmann a Gerusalemme*, Feltrinelli, Milano 1998.
- O. Maurel, *La violence éducative: un trou noir dans les sciences humaines*, Editions L'Instant Présent, Paris 2012.
- L. Milani, *L'obbedienza non è più una virtù, documenti del processo di Don Milani*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze 2004.
- A. Miller, *La persecuzione del bambino. Le radici della violenza*, Bollati Boringhieri, Torino 2008.
- H. Rosa, *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica nella tarda modernità*, Einaudi, Torino 2015.
- K. Rustchky, *Pedagogia nera. Fonti storiche dell'educazione civile*, Mimesis, Milano 2015.
- H. Von Foerster, *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma 1987.

*Stefano Laffi ha insegnato nelle principali università milanesi ed è tra i co-fondatori di Codici, dove dirige la rivista codici404 e svolge ricerca, consulenza, valutazione e formazione. Sui temi di ricerca ha pubblicato articoli e libri, di recente per Feltrinelli (La congiura contro i giovani, Quello che dovete sapere di me), per le edizioni dell'Asino (Crescere nonostante, Le pratiche dell'inchiesta sociale). Collabora stabilmente con la rivista "Gli asini".*

# Strategie e modalità di progettazione all'indomani della pandemia del Covid 19

Elisabetta Dodi

## *Progettando*

Progettare oggi è difficile, non c'è azione e processo progettuale che non richieda un margine, seppur minimo, di prevedibilità. Progettiamo immaginando e costruendo le condizioni per generare qualcosa di nuovo, di diverso, di trasformativo rispetto a un esistente che abbiamo avuto la possibilità di conoscere, esplorare, comprendere. E questa è la fatica oggi: progettare dovendo interagire con un esistente che conosciamo poco, che cambia e si modifica repentinamente.

Oggi l'azione del progettare si è fatta difficile, talvolta difficilissima. Siamo in un presente mutevole, per priorità e soprattutto, per possibilità, e faticiamo a comprendere i vincoli e le opportunità dentro i quali e con i quali immaginare e trasformare.

Ma progettare è una necessità, è una postura necessaria per stare nel presente con sguardo e tensione trasformativa. E allora lo sguardo e la ricerca si spostano, inevitabilmente, sul costruendo, su un presente che si fa, e che diventa conoscibile e comprensibile proprio nel suo farsi. Il verbo "progettare", oggi, è "gerundio presente", più che "futuro semplice".

E se di ricerca-azione si è molto teorizzato in questi anni, oggi più che mai la ricerca-azione è una postura ne-

cessaria, non più rinviabile o auspicabile. È la necessità. Un presente poco prevedibile, che cambia repentinamente nei vincoli e nelle possibilità che pone, un presente anche minaccioso, inimmaginato e inimmaginabile, che va ricercato, che va compreso, nelle dinamiche che sta generando, nelle fatiche, nei disagi, nei desideri e nelle possibilità che sta aprendo.

Progettare, oggi, significa muoversi entro orizzonti temporali brevi, significa assumere la fatica necessaria di procedere per mappe e ri-orientamenti costanti, quasi quotidiani, indispensabili per confermare o modificare le piste e le direzioni intraprese.

### *Intelligenze*

Costruire immaginari, prefigurare, progettare azioni trasformative, oggi è quanto mai faticoso, e proprio per questo è necessario mobilitare quanti più sguardi e osservatori per scandagliare e scovare possibilità non facilmente visibili e riconoscibili. Per ricercare, esplorare, comprendere il presente, diventa importante far emergere esperienze, racconti e storie, condividere domande, elaborare ipotesi, seppur provvisorie e parziali. Progettare, oggi, chiede di allestire laboratori e cantieri collettivi, perché il problema non è individuale e perché è in atto una trasformazione radicale collettiva e sociale, e intelligenti, nel senso più proprio, ovvero capaci di “attribuire un conveniente significato pratico o concettuale ai vari momenti dell’esperienza e della contingenza” (Dizionario Treccani). Laboratori e cantieri collettivi e intelligenti che sappiano fare della ricerca-azione il proprio modo di stare nel presente e che sappiano fare dell’esperienza un campo di ricerca e di apprendimento.

Progettare, oggi, significa sostare nelle esperienze, ascoltare le storie, comprendere le dinamiche, i conflitti, le

collaborazioni che le attraversano e allestire spazi collettivi e intelligenti di pensiero, riflessione e rielaborazione. Come riusciamo a stare, oggi, nel presente è determinante per definire gli spazi di possibilità per un futuro prossimo.

Diventa necessario sostenere minuziose e curiose incursioni e riflessioni su prassi costruite e costruende, trasformando le équipes, i gruppi di lavoro, gli staff in veri e propri laboratori che mobilitino il fare e il pensare, il corpo e la mente, le emozioni e l'intelligenza, la pratica e la teoria, ricercando convergenze intorno ai problemi, elaborando insieme i vincoli, le impossibilità, gli sbarramenti che connotano oggi l'agire individuale e collettivo, ricercando e immaginando possibilità, faticose da scovare, inedite o ancora non rappresentate. Uno stare nel presente con postura esplorativa e conoscitiva, dove le acquisizioni conoscitive consentono di intravedere nuove prospettive operative e, circolarmente, le azioni producono nuovi elementi di comprensione del presente e accompagnano a esplorare nuove possibilità.

## *Problemi*

La progettazione è sociale se lavora *con e intorno a* problemi sociali e se progetta con il sociale, inteso nel senso più ampio e proprio del termine.

Quelli sociali sono problemi multiformi e multistrati, contengono in sé e correlano dimensioni e altri problemi non facilmente scorporabili e semplificabili, difficilmente catalogabili secondo criteri di classificazione univoci. I problemi sociali contengono e articolano in sé dimensioni differenti (economiche, legali, culturali, psicosociali, urbanistiche e così via) e per la loro complessità e multidimensionalità, richiamano e si connotano più come "situazioni problema", che come problemi isolati e isolabili.

I problemi sociali hanno cause spesso profonde ed ef-

fetti pervasivi che assumono significati differenti anche in relazione alle esperienze e alle biografie delle persone, sono “sociali” proprio perché riferiti a persone e gruppi in relazione tra loro e proprio perché prendono forma nelle dinamiche e nelle relazioni tra persone, gruppi e istituzioni.

I problemi sociali sono prodotti collettivi, dialogici, esiti, parziali e provvisori, di processi di incontro, negoziazione, mediazione, consenso; e se è vero che sono complessi e stratificati, non li si può comprendere e fronteggiare se non con sguardi complessi e stratificati, e con strategie e prodotti diversificati.

E allora diventa importante costruire dialoghi e scambi tra persone e organizzazioni che, non solo per professione ma anche per sensibilità, interesse e vicinanza, intercettino bisogni, problemi, conflitti dei gruppi sociali e delle comunità. Ogni soggetto ingaggiato nel processo di progettazione legge e comprende i problemi in modo parziale, soggettivo, inevitabilmente connesso alla propria esperienza, al proprio posizionamento, alla propria appartenenza, al proprio codice culturale e/o professionale.

Ecco, allora, che progettare si connota come processo partecipato, perché fa della partecipazione dei soggetti e degli attori una condizione necessaria per costruire, comprendere e descrivere i problemi: progettare significa accompagnare gli attori coinvolti a “spostarsi” da percezioni individuali e sfumate del problema (che spesso le persone percepiscono in termini di disagio personale) alla costruzione di oggetti di lavoro collettivi. Le persone che abitano un territorio, una comunità, ne sono competenti, nel senso che ne percepiscono le sfumature, ne conoscono le dinamiche, la storia, gli “umori”. Compito del processo progettuale è proprio sostenere gli ingaggi personali e facilitare le relazioni tra soggetti nella direzione della costruzione di un oggetto (e di un progetto) condiviso.

## *Brainstorming*

Progettare il sociale significa allestire il sociale, oltre i tecnicismi professionali, significa sostenere un vero e proprio “*brainstorming* sociale” finalizzato non solo a esplorare, ricercare e comprendere bisogni e problemi di un contesto, territorio o comunità, ma anche a individuare, convocare e connettere i diversi soggetti, i tanti attori, le risorse umane, professionali, materiali che caratterizzano un gruppo sociale. Un *brainstorming* sociale che lancia inviti e cerca di ingaggiare curiosità, disponibilità, sensibilità, professionali, informali, volontarie, istituite: “Chi ci viene in mente che potrebbe darci una mano nel comprendere meglio i bisogni e i problemi sociali al centro del processo di progettazione? Chi, tra le persone conosciute, incontrate negli anni, che abitano in un certo contesto, potrebbe portare sguardi interessanti o essere sensibile, disponibile, curioso verso il percorso progettuale e trasformativo a sostegno della comunità, del territorio, del quartiere?”. Domande semplici, apparentemente perfino banali, ma che aprono a ingaggi e inviti inattesi e generativi.

Attivare e ingaggiare persone, incontri e gruppi che per competenza professionale, ma anche per passione, interesse o affezione a un territorio, possono essere “interlocutori interessanti” con i quali iniziare ad avvicinare ed esplorare i problemi, anche con modalità leggere e conviviali, con i quali avviare dialoghi, costruire letture, avvicinare i problemi, discutere ipotesi, immaginare sviluppi possibili.

La progettazione sociale nei territori richiede di allestire gruppi di progettazione “leggeri, mobili e fluidi”, che promuovano uno sguardo collettivo, dialogico, capace di integrare e ricomporre punti di vista differenti e di comprendere e descrivere in modo più articolato, meno settorializzato (bisogno sociale, bisogno sanitario, bisogno abitativo, ...) e meno stereotipato i bisogni e i problemi.

E la progettazione si fa partecipata, anche perché sostiene la partecipazione dei soggetti e degli attori locali non solo quali “conoscitori” dei problemi, ma quali soggetti interessati nella ricerca di strategie e interventi utili a una presa in carico collettiva dei problemi. Progettare nei territori significa incontrare gli attori e i problemi di quel territorio, significa incontrare, prima di tutto, persone e professionisti che, se da un lato possono aiutare a sviluppare una comprensione più articolata e contestualizzata di problemi e risorse di un territorio, dall’altro sono essi stessi risorse nel pensare modi e strategie per orientarsi ed elaborare possibilità.

### *Itinerari*

Oggi è necessario, malgrado tutto sembri andare in direzione opposta, tornare a essere itineranti, fisicamente e simbolicamente.

Allestire incontri, laboratori, riunioni itineranti, nei modi e nelle forme possibili, nei luoghi dove le persone abitano o lavorano, delegando anche responsabilità, convocazioni, organizzazione degli incontri a chi ospita, per una responsabilità e una titolarità diffusa del processo di progettazione. Entrare nelle case di gruppi, associazioni, servizi, gruppi informali è dirompente: il processo di progettazione si fa visibile, tangibile, diffuso, e ogni incontro di progettazione si fa occasione preziosa per incontrare e intercettare i contesti personali, organizzativi, professionali delle persone coinvolte nel percorso progettuale. Facendo riunioni itineranti, entrando nelle “case” di chi partecipa alla progettazione, si incontrano altre e nuove persone, si conoscono colleghi, si incontrano altri volontari, altri cittadini, altri abitanti del territorio, talvolta si incontrano anche “utenti” di comunità e servizi, si percepiscono gli umori, le risorse possibili, i racconti di disagi e proble-

mi si fanno tangibili e reali. La progettazione sociale sostiene azioni trasformative che non possono che prendere forma e accadere negli spazi e nei contesti nei quali i problemi sociali si generano e solo sostando in questi spazi e in questi contesti si possono percepire, intuire, immaginare spazi di trasformazione. Non altrove.

### *Inciampi*

Abitare luoghi, spazi, servizi e organizzazioni che partecipano al processo progettuale, ma provare anche a connettere e intessere relazioni tra i diversi attori del processo progettuale. E allora diventa importante esplorare le traiettorie che caratterizzano i movimenti e le dinamiche di un territorio, e capire quali sono gli snodi e gli incroci in cui persone e organizzazioni si incontrano, convergono, si avvicinano, si sfiorano...

Progettare significa allestire occasioni “leggere” di incontro. Non eventi, ma piccole occasioni di “inciampo”, piccole e leggere incursioni nelle routine e nelle dinamiche di un territorio, per permettere e sostenere avvicinamenti graduali e progressivi di chi quel territorio lo abita o lo vive e ha “dimestichezza” con i problemi sociali sui quali si innestano le progettazioni. L’angolo di una via, un incrocio in prossimità del mercato, il bar dell’ospedale... Angoli, incroci, piccoli spiazzati dove allestire occasioni di inciampo che generano avvicinamenti, incontri, dialoghi. Piccoli snodi dove i problemi vengono accennati, proposti, discussi, riformulati, in cui rallentare e sostare per fare piccole incursioni nelle stratificazioni e nelle percezioni dei problemi di cui abitanti e attori dei territori sono depositari. Per declinare, ampliare, approfondire la descrizione dei problemi e per ingaggiare, agganciare, attivare nuovi soggetti generatori di risorse e possibilità.

Generare nuove risorse, corresponsabilizzando cittadi-

ni, abitanti, operatori formali e informali che, coerentemente alle ipotesi della ricerca-azione, non sono solo portatori di conoscenza, ma diventano veri e propri collaboratori nella presa in carico dei problemi e nella progettazione di azioni trasformative.

Un passaggio necessario anche per non abbandonare una delle ipotesi di snodo della progettazione sociale: transitare le istanze dei singoli dall'“io” al “noi”, favorendo la costruzione di contesti in cui sia possibile un'elaborazione collettiva dei disagi individuali, perché se il disagio è individuale, il problema e la sua trasformazione non possono che essere sociali.

### *Bibliografia*

- AA. VV., *Costruire partecipazione nel tempo della vulnerabilità*, Supplementi di Animazione Sociale, Edizioni Gruppo Abele, 259/2012.
- G. Mazzoli, *Articolare la partecipazione in tempi di esodo dalla cittadinanza*, Animazione sociale, 245/2010.
- F. Olivetti Manoukian, *Presupposti ed esiti della ricerca-azione*, Animazione sociale, 11, 2002.
- F. Olivetti Manoukian, *Oltre la crisi. Cambiamenti possibili nei servizi sociosanitari*, Guerini, Milano, 2015.
- F. Olivetti Manoukian, *I problemi chiedono di pensare e agire insieme*, Animazione Sociale”, n. 336, Gruppo Abele, Torino, 2020.
- P. Reggio, *Il quarto sapere. Guida all'apprendimento esperienziale*, Carocci, Roma, 2016.

*Elisabetta Dodi per molti anni ha svolto attività di ricerca, formazione, consulenza in ambito sociale ed educativo, collaborando con Amministrazioni pubbliche, Fondazioni e organizzazione del terzo settore. Attualmente è Dirigente pedagogica presso il Comune di Milano, Settore Educazione Area Servizi all'Infanzia.*

# Attivare il potenziale del territorio: l'innovazione guidata dai dati

Nicola Basile

*In mezzo ai dati, malgrado tutto*

Siamo immersi nei dati, ormai possiamo tranquillamente affermare che gli esseri umani vivono emettendo dati. Spostandoci per la città, i nostri *smartphone* lasciano segnali che qualcuno raccoglie per analizzarne il traffico; aprendo la nostra casella e-mail arrivano pubblicità legate alle ricerche lanciate su Google il pomeriggio precedente; ancora, l'algoritmo di Facebook seleziona per noi quali le notizie che troveremmo più interessanti e piacevoli.

Nel continuo scambio di informazioni rischiamo sempre più di essere vittime di schemi disegnati da altri, non riuscendo pienamente a comprendere l'importanza delle informazioni che circolano attorno a noi. Così appare essenziale evidenziare l'importanza dell'analisi dei dati e della conoscenza delle modalità di funzionamento degli algoritmi, in modo da rendere possibile una maggiore consapevolezza dei mondi digitali e delle intelligenze algoritmiche, che sempre più invadono la nostra vita e diventano centrali nelle città.<sup>1</sup> Tra i vari progetti orientati a interessi privati ne nascono anche alcuni a forte orientamento pub-

<sup>1</sup> A. Pentland, *Fisica sociale: Come si propagano le buone idee*, Università Bocconi Editori, Milano, 2015.

blico, come, per esempio, il progetto *Good City Life*,<sup>2</sup> che a partire dallo studio degli acquisti alimentari di Londra ha messo in luce come le abitudini alimentari pesino sulla salute più delle variabili economiche. Oppure *PeopleMap*,<sup>3</sup> che attraverso la raccolta di *tweet* definisce i gruppi sociali presenti nelle diverse città e le relazioni che li legano.

Nei casi tratteggiati siamo di fronte a progetti evoluti, che usano dati secondari per costruire nuove rappresentazioni delle città. Questa tipologia di iniziative, che si sta diffondendo, permetterà di ipotizzare nuove modalità di progettazione e, soprattutto, strutture di interventi capaci di cogliere la complessità dei fenomeni urbani. I responsabili della programmazione delle politiche pubbliche, purtroppo, non sempre sposano un approccio *data driven*, e ciò fa comprendere come sia insufficiente un processo volto esclusivamente alla produzione di dati. Proprio per questo è necessario sostanzare il lavoro di raccolta e analisi all'interno di *frame* partecipativi, che aumentino la consapevolezza delle differenti componenti locali e accompagnino le azioni tese a produrre cambiamenti sociali. Mettiamo in evidenza tale aspetto non per squalificare l'approccio basato sui dati, ma per dargli maggior vigore.

Nell'attuale momento storico, soprattutto dopo la pandemia, sarà rilevante allestire cantieri di co-programmazione e co-progettazione, con l'obiettivo di costruire nuovi dispositivi di intervento e *policy territoriali*.<sup>4</sup> I dati e la

<sup>2</sup> Progetto *Good City Life*, <https://goodcitylife.org/food>.

<sup>3</sup> Progetto *People Maps*, <http://peoplemaps.org>.

<sup>4</sup> C. Andorlini, L. Barucca, A. Di Addezio, E. Fontana (Ufficio nazionale Economia civile di Legambiente) (a cura di), *I distretti dell'economia civile: come sviluppare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica dei territori*, Pacini Editore, Pisa 2018.

loro analisi, se utilizzati in sede di co-programmazione,<sup>5</sup> possono diventare un *driver* importante, oltre che per la produzione di conoscenza locale, anche per lo sviluppo di modalità collaborative, per il rafforzamento dell'infrastruttura sociale e per l'implementazione di azioni condivise. Costruire luoghi collettivi nei quali interpretare i dati all'interno di dinamiche orizzontali può essere la strategia per spingere le organizzazioni a uscire da posizioni conservative e autocentrate e promuovere approcci meno ideologici.

In particolare, per il Terzo settore può essere un'occasione per far emergere l'Economia Civile presente sul territorio e per porsi come attore in grado di aumentare la coesione sociale di un territorio e migliorare le capacità di sistema per affrontare la crescente incertezza cui siamo sottoposti. Al tempo stesso, pensiamo che per il Terzo settore sia un'occasione importante per strutturare modalità di progettazione e implementazione delle azioni orientate, come descrive anche Serena Miccolis nel presente contributo, alla valutazione di impatto sociale.

### *Tracciare percorsi possibili*

In prima battuta è indispensabile prendere atto di quei fenomeni di lunga durata che tendono a delineare le principali tendenze generali, all'interno delle quali collocare la conoscenza locale. È importante, inoltre, che gli attori del Terzo settore inquadrino i propri scenari e le proprie proposte all'interno delle tendenze di lungo periodo. Questo facilita il confronto con la complessità e la gestione di livelli di incertezza cui siamo esposti. Nella visione abboz-

<sup>5</sup> Articolo 55-56 della Riforma del Terzo settore – Legge 106/2016 e Sentenza 131.

zata pensiamo sia possibile recuperare indicazioni che arrivano dall'ambito della *future literacy*, in particolare, legati ai *megatrend*.<sup>6</sup> Così scopriamo che sono in essere fenomeni di lungo periodo e con un impatto importante e trasversale alle diverse dimensioni della nostra società. Solo per citarne alcuni possiamo mettere in evidenza la dimensione demografica, che vede un'esplosione in continenti, come quello africano, e una tendenza alla decrescita, per esempio in Europa. Altra tendenza fondamentale risulta essere quella delle disuguaglianze sociali, che tende a creare società sempre più polarizzate e ad aumentare il numero di poveri a fronte di una continua diminuzione della percentuale di ricchi. Ancora possiamo identificare nella digitalizzazione e nell'informatizzazione un orientamento ormai irreversibile. Appaiono centrali, come già evidenziato, le analisi automatizzate di dati, l'uso di algoritmi e di intelligenze artificiali per la presa di decisioni oppure la diffusione di meccanismi di robotizzazione o dell'*Internet of Things*. Sono solo alcuni *megatrend*, e per un'analisi più attenta e specifica rimandiamo a *Long-Term Megatrends 2020* dell'*Italian Institute for the Future*.<sup>7</sup>

Negli anni che stiamo vivendo rileviamo una contraddizione. Infatti, nonostante sia presente una sempre maggior attenzione alla raccolta/analisi del dato, contemporaneamente notiamo anche una certa resistenza da parte del Terzo settore e della Pubblica amministrazione. La riluttanza è legata a una scarsa abitudine storica all'uso dei dati, ma anche alla natura del dato stesso, che spesso è frammentario, sensibile, difficilmente standardizzabile e

<sup>6</sup> Metodologia sviluppata da Legambiente ufficio nazionale Economia Civile con la partecipazione dell'Università di Firenze Scuola di Scienze politiche e sociali, Corso magistrale in Disegno e gestione degli interventi sociali.

<sup>7</sup> *Italian Institute for the Future*, <https://www.instituteforthefuture.it/prodotto/long-term-megatrends-2020>.

non immediatamente traducibile in elementi che aiutino a definire le problematiche.

Il metodo del *design del potenziale del contesto territoriale*<sup>8</sup> nella sua fluidità prova a fornire un quadro di riferimento utile a sostenere in maniera pragmatica i processi di abilitazione del territorio.

### *Il design del potenziale del contesto territoriale*

Questa metodologia, attraverso la raccolta e l'analisi partecipata vuole abilitare le potenzialità della comunità. Per riuscirci è imprescindibile leggere il territorio in maniera multidimensionale, evitando così rappresentazioni piatte ed eccessivamente centrate sugli aspetti classici delle dinamiche sociali.

L'intuizione è quella di circoscrivere lo spazio geografico con le sue specificità, le sue storie, le sue organizzazioni. Il territorio, insomma, emerge in tutto il suo spessore e la sua potenza. Si sceglie di indagare le porosità, per comprendere le peculiarità del luogo, anche facendo esplodere le contraddizioni e le complessità che tendiamo a nascondere in narrazioni rassicuranti. Così assume importanza la granularità dei dati, la possibilità, per esempio, di georeferenziare le diverse informazioni e mostrare come spesso all'interno di un'unica città coesistono più città.

È importante, ancora, mettere in relazione dimensioni differenti, che nelle mappe diventano *layer differenti*, così, per esempio, da connettere la presenza di aree verdi con la diffusione di comportamenti orientati al benessere individuale.

<sup>8</sup> C. Andorlini (a cura di), *Qui. Mappare e connettere il potenziale dei territori per generare economia civile*, Pacini Editore, Pisa 2018.

Nell'accettare che non siamo di fronte a *luoghi omogenei*, gli stereotipi con i quali siamo abituati a leggere le comunità, e quindi a fare progettazioni, vengono messi in discussione. Questo fa emergere le potenzialità del territorio, le infrastrutture sociali, e di conseguenza facilita la definizione di politiche sostenibili e di azioni di rigenerazione sociale.

È fondamentale, inoltre, evidenziare come l'analisi del dato – ma sarebbe meglio dire *dei dati* – non è intesa esclusivamente come esperienza oggettiva e solitaria del ricercatore, ma, invece, come un processo che deve avvenire *insieme* ai soggetti della comunità, tenendo insieme sguardi differenti: dall'assistente sociale all'amministratore di condominio, dal semplice cittadino al professionista e, ancora, dall'urbanista all'educatore.

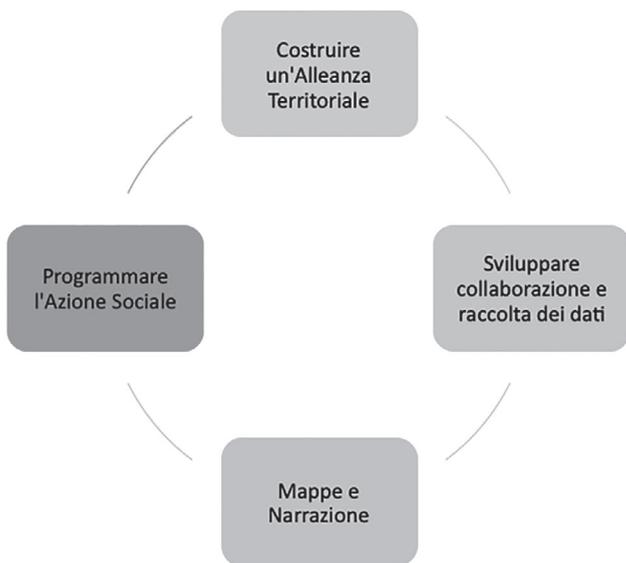
Nella prospettiva descritta possiamo definire il *design del potenziale del contesto territoriale* come “un metodo di ricerca-azione finalizzato a generare nuove risposte ai problemi sociali (o a modificarne esistenti) grazie alla lettura e al confronto tra indicatori demografici, economici, ambientali, sociali (che insieme disegnano nuove mappe di bisogni e di potenzialità) e lettura e confronto con l'Economia Civile presente nel territorio”. Una metodologia che restituisce la complessità del territorio e ricombina le problematiche con le risorse, in modo da individuare nuove strategie e abilitare i diversi attori sociali, allargando il campo del *welfare* anche alle dinamiche culturali<sup>9</sup> e agli interventi ambientali.

Intraprendere il percorso descritto significa trasformare il territorio in un *bene comune*, ovvero un bene pubblico o privato in grado di stimolare processi di cura da parte

<sup>9</sup> G. Antoniacomi, *La biblioteca sociale, riflesso di una società complessa*, in “Animazione Sociale”, 331, 2019, pp. 76-85.

dei cittadini. Significa che i dati, oltre a essere un *driver* di conoscenza, diventano anche uno strumento per rafforzare l'affezione dei cittadini alla propria città, al proprio paese. Allora, dopo uno sguardo attento e divergente, dopo un confronto con gli altri, quello specifico "parchetto" assume un significato differente, riuscendo così ad attivare nuove energie.

Il *design del potenziale del contesto territoriale* diventa un metodo di lavoro capace di abilitare le potenzialità delle comunità. Identifichiamo quattro tappe di lavoro.



*Prima tappa: costruire un'alleanza orientata a rispondere a uno specifico focus*

Inizialmente è fondamentale definire un'alleanza che condivida il *focus* dell'intervento, la finalità e le dimensioni della ricerca. È essenziale comporre una *partner-*

*ship* diversificata che veda la partecipazione di enti del Terzo settore, della pubblica amministrazione, soggetti profit, reti informali e così via. L'approccio *multi-stakeholder* è centrale, perché il metodo utilizza il confronto sui dati per aumentare la consapevolezza delle organizzazioni locali.

### *Seconda tappa: partecipazione e raccolta dei dati*

È fondamentale definire le modalità di partecipazione, in modo da facilitare la nascita di contesti di co-programmazione e di coinvolgimento degli attori sociali, perché ciò permette un'interpretazione poliedrica e l'integrazione progressiva di *database* spesso frammentari. Così, la metabolizzazione diffusa diventa un elemento di forte valore, perché aumenta la consapevolezza delle specifiche situazioni, delle problematiche e delle potenzialità. L'approccio partecipativo, inoltre, innesca modalità collaborative tra i soggetti della comunità.

Nella ricerca si integreranno i dati quantitativi e qualitativi, in modo da cogliere la complessità dei fenomeni. Gli elementi evidenziati innescano un processo di apprendimento locale e fanno emergere la granularità e la porosità del territorio, regalando angolature differenti che aumentano la profondità delle interpretazioni.

### *Terza tappa: mappe e narrazione*

La creazione della mappa è il cuore della metodologia. Infatti, dopo una prima valutazione utile a comprendere se i dati raccolti illuminano la questione *focus*, dopo diverse modalità di analisi collaborativa, si passa a disegnare le mappe e a narrare le storie emergenti. In questo passaggio si dà corpo alle correlazioni tra i dati, che altrimenti resterebbero pure intuizioni teoriche. La conoscenza emersa si fonde così in storie comprensibili a tutti, la potenza dei

dati quantitativi insieme alla profondità di quelli qualitativi fa nascere nuove ipotesi interpretative.

Il primo passaggio è lo studio di *layer monodimensionali* che affrontano specifici aspetti (per esempio, la distribuzione geografica di contributi, parchi, prese in carico dei servizi sociali, sedi operative delle associazioni e così via), che fotografano i singoli elementi e che ne mostrano la distribuzione in una città o in un'altra unità amministrativa.

Il secondo passaggio è il confronto con altri territori, in modo da aggiungere elementi di confronto mettendo in relazione lo stesso dato in differenti contesti. Tale operazione fa emergere una serie di domande che portano alla luce le peculiarità della specifica situazione. Segue la messa in relazione dei *layer monodimensionali*, che inizia a far affiorare informazioni più complesse e a incrociare fenomeni apparentemente disconnessi.

La lettura sovrapposta di diversi *layer*, infine, restituisce la complessità del territorio ed evidenzia elementi utili all'azione. La sovrapposizione di *layer* spesso conferma determinate ipotesi di partenza, ma le rende – attraverso un processo collettivo – maggiormente concrete e condivise tra i protagonisti sociali. Altre volte, invece, porta all'emersione di specifiche contraddizioni, che agevolano l'apertura di nuovi spazi di confronto e comprensione. In entrambi i casi la mappa diventa un elemento fondamentale per concretizzare intuizioni, problematiche, potenzialità e ipotesi di intervento.

Parallelamente, sarà utile comporre narrazioni connesse ai *layer*, in modo da raccogliere dal territorio le diverse voci e inserirle in specifiche storie. I racconti spiegano le correlazioni, fanno nascere ipotesi sugli specifici collegamenti, oppure mettono sotto *stress* gli elementi critici e contraddittori. Le narrazioni danno spazio agli elementi qualitativi e personali, preservando la pluralità di sguardi.

### *Quarta tappa: programmare l'azione*

Dopo aver compreso in maniera più complessa la realtà locale, risulta fondamentale sperimentare micro-azioni, le quali permettono, da un lato, di verificare alcune intuizioni emerse, dall'altro, di arricchire il quadro informativo attraverso un coinvolgimento diretto delle persone che abitano quei luoghi. Le azioni di "agopuntura sociale" hanno il pregio di essere leggere e puntuali, così da portare alla comprensione di reali ambiti di miglioramento.

In particolare, dalle esperienze realizzate, risultano centrali quattro aree di miglioramento: qualità sociale e ambientale del contesto, lavoro civile, nuovo civismo, rigenerazione socio-ambientale-urbana.

Obiettivo della fase è anche quello di identificare, sostenere e rafforzare l'infrastruttura sociale presente sul territorio. Ancora una volta, la dimensione partecipativa assume una forte importanza e fa la differenza rispetto all'impatto sulla comunità.

Le tappe precedenti portano ad avere una lettura complessa, porosa e granulare del territorio e della comunità e, inoltre, una rappresentazione dell'infrastruttura sociale, con particolare riferimento agli elementi di potenzialità.

Il percorso rende possibile disegnare azioni che, tra loro, possono essere anche diversificate, ma nascono dallo stesso quadro conoscitivo che rende possibile condividere specificità, criticità e potenzialità. È chiaro che la produzione dei dati e delle informazioni orienta in maniera importante la progettazione.

### *I dati per tornare alla complessità*

Nelle premesse sono state poste, da un lato la centralità del dato come elemento utile alla progettazione, dall'altro l'ineluttabilità della dimensione collettiva per l'analisi dei

dati. Si sono, inoltre, evidenziate le contraddizioni di un contesto sempre più immerso nei dati, ma con scarsa capacità – soprattutto del Terzo settore e della pubblica amministrazione – di utilizzarli in funzione di orientamento delle *policy territoriali*.

In tale prospettiva, per promuovere una programmazione *data driven*, è auspicabile un processo partecipativo atto a rafforzarne la consapevolezza e a facilitare un approccio condiviso e orientato al cambiamento.

L'aspetto saliente che emerge dal *design del potenziale del contesto territoriale* è la possibilità di mettere in luce la complessità delle dinamiche territoriali. Troppo spesso si è abituati a leggere le comunità in maniera causale e unidimensionale, e ciò non aiuta a comprendere i problemi che i territori si trovano ad affrontare. Tale incapacità porta, spesso, a strutturare progetti fragili e incapaci di produrre l'impatto desiderato. Una lettura complessa per sua natura può sostenere i soggetti del Terzo settore, nel mettere in relazione interventi e dimensioni differenti e quindi nel produrre un maggior impatto. Nella prospettiva raffigurata, il *design del potenziale del contesto territoriale* porta a individuare le innovazioni civiche, le connessioni e le potenzialità delle comunità, gettando così le basi per un reale cambiamento sociale. Gli enti che decidono di accettare la sfida tratteggiata, in un'ottica di coprogettazione, possono diventare promotori di processi di *Economia Civile* e quindi di rilancio dei territori. Come ci ricorda Elisabetta Dodi nel suo contributo, se progettare diventa sempre più difficile, allora è necessario stimolare "piccole occasioni di inciampo", "laboratori e cantieri collettivi e intelligenti", in cui fare ricerca-azione e condividere la propria comprensione dei problemi sociali mettendola in tensione nel dialogo con l'altro. Il *design del potenziale del contesto territoriale*, in estrema sintesi, allestisce contesti territoriali in cui, a partire dai dati quantitativi e qualitativi, co-costruire i problemi sociali, allargare il campo d'a-

zione, inserendo attori inediti e ipotizzare nuove soluzioni e percorsi. Pensiamo sia un percorso che possa offrire nuova linfa al Terzo settore, permettendogli di individuare nuove centralità nelle dinamiche territoriali.

L'indicazione emergente è la necessità a livello territoriale di costruire un sistema informativo condiviso e partecipato, realizzando una raccolta sistematica del dato e una metodologia di analisi condivisa tra gli attori sociali. Nella direzione individuata siamo convinti che i processi di digitalizzazione possano essere di supporto, soprattutto se governati dall'ente pubblico. La centralità dell'ente pubblico è rilevante, perché per suo mandato istituzionale garantisce un'equità e un utilizzo democratico delle informazioni raccolte ed elaborate. In particolare, appare fondamentale anche per alimentare un dibattito pubblico trasparente, di libero accesso e non aperto esclusivamente agli specialisti. Non secondaria, infine, sarebbe la decisione dell'intero comparto pubblico di condividere in formato *open data* – come del resto alcune Regioni stanno iniziando a fare. In tal caso la progettazione *data driven* potrebbe vedere una spinta importante e significativa anche in termini di volume. L'aspetto sarebbe centrale per far maturare una cultura del dato e facilitare un approccio *data driven*.

*Nicola Basile si occupa di progettazione, innovazione sociale, future studies, consulenza organizzativa e valutazione di impatto nell'ambito del terzo settore e del welfare locale.*

*Negli anni collabora con diverse organizzazioni del Terzo Settore, Enti Pubblici, l'Università Cattolica e Fondazione Giangiacomo Feltrinelli. Partecipa al Comitato di Direzione della rivista Animazione Sociale.*

## La dimensione trasformativa dell'azione di contrasto alle povertà educative.

La valutazione di impatto come processo  
di rilevazione del valore generato

Serena Miccolis

Nel corso degli ultimi anni, il tema della *Valutazione di Impatto Sociale* (vis) e del suo utilizzo come strumento di miglioramento strategico è diventato sempre più centrale nell'azione e nel dibattito relativo alle organizzazioni che agiscono all'interno del perimetro del Terzo settore (sez. 1). Questa tendenza non può certo sorprendere, se si considera la specifica capacità della vis di dare valore alla trasformazione agita dai soggetti all'interno dei contesti in cui operano. In questo senso, vista la natura trasformativa, ecosistemica e multidimensionale del concetto di impatto, appare ancora più chiaro perché lo strumento della vis risulti ancora più rilevante e maggiormente utilizzato nell'ambito degli interventi di contrasto alle povertà educative (sez. 2). Stiamo comunque parlando di una diffusione relativamente modesta, ma sicuramente più elevata rispetto a quanto accade in altri settori, grazie anche allo stimolo offerto da alcuni soggetti erogatori che, sempre più negli ultimi anni, stanno adottando all'interno delle loro strategie e modalità di supporto un approccio strutturale, caratterizzato da un orizzonte di più ampio respiro e da una forte connotazione relazionale. Per gli stessi motivi *l'importanza dell'adozione*, non solo di strumenti e processi di misurazione, ma ancor più di una logica *impact oriented* degli interventi, risulta ancora più evidente e urgente nella fase pandemica che stiamo vivendo (sez. 3).

*La valutazione di impatto sociale come parte integrante del “riconoscimento” del valore generato dagli ETS*

Negli ultimi anni sembra sempre più chiaro come l'emersione e la rilevanza del tema della valutazione di impatto sociale, di fatto, *si origini dalla realtà* (e dalla sua osservazione) e, in un certo qual modo, a questa particolarità debba la sua “fortuna” – nel senso etimologico del termine – in termini sia di risonanza e popolarità sia, soprattutto, di efficacia. La generazione di impatto sociale, infatti, costituisce – o dovrebbe costituire – un *elemento identitario* e insito nella natura *degli ETS*, perché caratterizzante rispetto agli *obiettivi* e alle *motivazioni* che muovono questi ultimi, ognuno secondo il suo contributo originale e distintivo.

In questo senso la Riforma del Terzo settore<sup>1</sup> non ha fatto altro che formalizzare e rendere espliciti alcuni elementi e principi osservabili già da tempo nel mondo non profit. All'art. 2 del *Codice del Terzo settore*<sup>2</sup> (CTS) viene infatti “riconosciuto il valore e la funzione sociale degli enti del Terzo settore, dell'associazionismo, dell'attività di volontariato e della cultura e pratica del dono quali espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo, ne è promosso lo sviluppo salvaguardandone la spontaneità e autonomia, e ne è favorito l'apporto originale per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, anche mediante forme di collaborazione con lo Stato, le Regioni, le Province autonome e gli enti locali”. Questo importante traguardo mostra quanto la rilevanza di tali

<sup>1</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al testo integrale Legge delega 106/2016, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/18/16G00118/sg>.

<sup>2</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda al testo integrale del Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/08/02/17G00128/sg>.

soggetti non sia solo da rintracciare all'interno della *dimensione funzionale e strumentale* (A che cosa "serve" l'attività messa in campo? Quale efficienza si raggiunge e quale utilità si produce?), ma anche nella dimensione espressiva, vale a dire focalizzando l'attenzione sulla qualità e sul valore, sia in termini di specifiche e originali modalità di azione proprie dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti (*modus operandi*), sia rispetto al cambiamento generato dalle attività messe in campo per questi scopi (efficacia e impatto delle attività). In questo senso, quindi, la valutazione di impatto sociale, definita all'art. 7 del cts come "la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato" costituisce una parte integrante di questo riconoscimento perché appunto rappresenta uno strumento che intende non limitarsi alla mera rendicontazione dell'uso delle risorse impiegate per la realizzazione delle attività (*accountability*), ma *definire, "dare valore" (valutare) e, in questo modo, promuovere la trasformazione agita*, attraverso le attività implementate, rispetto alle diverse categorie di soggetti coinvolti quali, come suggerito dalle Linee guida (LG) per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli ETS:<sup>3</sup> beneficiari diretti, lavoratori, collaboratori, soci e volontari dell'organizzazione, ma anche finanziatori e donatori, soggetti pubblici e cittadinanza.

<sup>3</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda allo specifico paragrafo *I destinatari del sistema di valutazione dell'impatto sociale*, all'interno del testo integrale delle LG, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-23072019-Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS.pdf>.

Per fare ciò, tra le *metodologie di valutazione disponibili*,<sup>4</sup> come AICCON, suggeriamo l'utilizzo di modelli misti (*mixed method*) che si caratterizzano per essere flessibili nell'integrazione di più metodi, in modo che il processo di valutazione sia misura coerente e completa del cambiamento generato. La metodologia utilizzata nella nostra attività e all'interno del percorso "Blue Zone" fa dello strumento della *Catena del Valore dell'Impatto* (cvi) – che a sua volta muove elementi dalla *Teoria del Cambiamento* – il fulcro della valutazione su cui innestare in un secondo momento il set di indicatori quali/quantitativi individuato. La scelta, in linea con le indicazioni poi fornite dalle LG, in cui tra le dimensioni di analisi delle attività/di progetti/dei servizi oggetto di valutazione vengono citati alcuni degli elementi della cvi (*input-output-outcome*),<sup>5</sup> è ricaduta sulla *Theory of Change* per almeno due motivi: sia perché in molti casi rappresenta un "linguaggio" condiviso, perché già utilizzato nell'ambito della progettazione sociale, sia per via dei suoi punti di forza, coerenti con il miglioramento strategico promosso dalla vis, come l'individuazione e la comprensione di specifiche modalità di produzione del valore che permettono di meglio analizzare come (attraverso quali passaggi) e perché l'intervento abbia raggiunto gli obiettivi

<sup>4</sup> Per un maggior approfondimento sulla classificazione degli approcci di valutazione riconosciuti in letteratura si rimanda a: I. Bengo, M. Arena, G. Azzone, M. Calderini (2015), *Indicators and metrics for social business: a review of current approaches*, in "Journal of Social Entrepreneurship", 7(1), [https://www.researchgate.net/publication/281181059\\_Indicators\\_and\\_metrics\\_for\\_social\\_business\\_a\\_review\\_of\\_current\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/281181059_Indicators_and_metrics_for_social_business_a_review_of_current_approaches).

<sup>5</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda allo specifico paragrafo *Processo e misurazione: elementi caratterizzanti la valutazione di impatto sociale*, all'interno del testo integrale delle LG, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-23072019-Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS.pdf>.

stabiliti. Nonostante questa specifica scelta metodologica, si sottolinea come sia presente una varietà di approcci e articolazioni di sistemi di *vis* che, nel rispetto di alcuni principi e contenuti minimi delle LG, possano essere adottati dagli *ETS*, unici titolari della scelta, che deve essere ponderata rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione (dimensione e forma giuridica) e soprattutto a quelle dell'intervento, a testimonianza dell'importanza della biodiversità che caratterizza il Terzo settore e dell'"unicità" degli interventi.

In questo scenario, lo strumento della *vis* risulta essere particolarmente *coerente*, perché include tra i suoi cardini alcuni tra i principali tratti caratterizzanti il Terzo settore, ovvero:

- la relazione con la/le comunità di riferimento, con il territorio e i suoi attori;
- la capacità di trovare soluzioni innovative che si contraddistinguano per il loro essere cooperative e trasformative.

Il primo elemento risulta utile per contrastare il *rischio di autoreferenzialità*, talvolta presente, e la visione che *riduce la vis* a una pratica di mera autovalutazione: come evidenziato dalle LG,<sup>6</sup> infatti, la centralità del coinvolgimento degli stakeholder in questo tipo di percorsi costituisce la cifra di qualità del processo stesso. *L'engagement* dei portatori di interesse ha una natura trasversale e continuativa nel percorso, infatti, come suggerito dalle LG, è centrale che l'intero ecosistema di soggetti di varia tipologia con cui l'organizzazione è in relazione, per quanto pos-

<sup>6</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al testo integrale delle LG, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-23072019-Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS.pdf>.

sibile, entri attivamente fin dal principio in questi processi. Il coinvolgimento può avvenire a partire dall'iniziale *fase di analisi del contesto e dei bisogni* e/o attraverso un "processo di partecipazione alla definizione delle dimensioni di valore della misurazione di impatto da parte di un insieme di classi di stakeholder rappresentativi interni ed esterni all'ente".<sup>7</sup> A questi due momenti si affianca ovviamente il loro coinvolgimento nella *fase di rilevazione e raccolta dati*. Non è possibile, infatti, osservare l'impatto se non in relazione all'ecosistema in cui l'organizzazione si colloca e verso cui genera trasformazione, un ecosistema che, come già sottolineato, è formato da una pluralità di soggetti (pubblici e privati, *for profit* e *non profit*) e dalla comunità stessa. Quest'ultima, di fatto, rappresenta il *locus* in cui osservare il cambiamento (*social impact as a community benefit*) e in questo modo costituisce un ulteriore antidoto per scongiurare il pericolo di autoreferenzialità.

Il secondo punto mostra il *naturale collegamento tra innovazione sociale* – le cui pratiche generano "nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa"<sup>8</sup> – e il *tema dell'impatto sociale*. Anche da questa prospettiva, in linea con quanto suggerito dal Comitato

<sup>7</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda allo specifico paragrafo *Processo e misurazione: elementi caratterizzanti la valutazione di impatto sociale*, all'interno del testo integrale delle LG, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-23072019-Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS.pdf>.

<sup>8</sup> R. Murray, J. Grice, G. Mulgan (2010), *The open book of social innovation*, NESTA, Londra.

Economico Sociale Europeo<sup>9</sup> e dalla “spinta gentile” offerta dalle LG, emerge come la vis non debba essere concepita e vissuta come un ulteriore adempimento calato dall’alto, che di fatto appesantisce l’azione e imbriglia l’innovazione sociale, bensì come uno strumento strategico per le organizzazioni, per favorire e migliorare le attività realizzate. In questo senso, la dimensione relazionale e trasformativa delle soluzioni e, di riflesso, della loro valutazione, contribuisce a superare la concezione “additiva” o “alternativa” che relega il Terzo settore in un ruolo residuale, che semplicemente si aggiunge a quello svolto dagli altri soggetti operanti, oppure di contrapposizione rispetto agli altri due settori nel dualismo Stato-mercato. Il tema della valutazione di impatto sociale, quindi, risulta anche centrale nella promozione della cosiddetta visione “emergentista”, su cui si fonda l’Economia Civile; secondo questa prospettiva la modalità di azione del ts va a modificare le relazioni già in essere tra tutti gli attori della società, ponendo in discussione tutti gli assunti preesistenti e applicando i principi di sussidiarietà circolare (ovvero di cooperazione e relazione virtuosa tra i cittadini, come individui o in forma organizzata, le imprese e lo Stato nella realizzazione, integrazione e gestione di attività di interesse generale e non, che altrimenti, se realizzate come singoli sarebbero di difficile implementazione e di minore efficacia). In questo senso è possibile affermare che, di fatto, il ruolo emergente e propulsivo del Terzo Pilastro<sup>10</sup> e dell’Economia Civile svolga una funzione che è possibile definire,

<sup>9</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda direttamente al testo integrale del *Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema La misurazione dell’impatto sociale*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IE6135&from=EN>.

<sup>10</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda a: R. Rajan (2019), *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da Stato e mercati*, Bocconi Editore, Milano 2019.

in senso lato, come “superadditiva”,<sup>11</sup> intesa in questa sede come la capacità, attraverso la relazione e soprattutto la generazione di beni relazionali,<sup>12</sup> di abilitare e realizzare il potenziale degli individui e delle organizzazioni, considerati sia come singoli nell’originalità che li caratterizza, in quella che contraddistingue la loro azione e il loro contributo al cambiamento osservato, sia rispetto alla loro azione cooperativa. Questa cooperazione non è data dalla semplice somma dell’originalità dei soggetti, o delle loro azioni e/o dei contributi trasformativi, bensì da un processo di potenziamento reciproco e virtuoso. In concreto, ciò che accade è la promozione di un nuovo paradigma di produzione e condivisione del valore, ovvero quello della Prosperità Inclusiva,<sup>13</sup> che non separa ma unisce la dimensione economica e sociale, includendo la dimensione relazionale e inclusiva al suo interno, per esempio in termini di co-produzione delle attività e impatto generato (benessere e coesione sociale).

In questo senso la valutazione di impatto sociale costituisce anche la cartina di tornasole in grado di registrare la necessaria capacità di lettura (e conseguente azione) delle organizzazioni rispetto alla trasformazioni di conte-

<sup>11</sup> Il concetto è mutuato da C. Valerio (2020), *La matematica è politica*, Einaudi, Torino 2020.

<sup>12</sup> Per un maggiore approfondimento sulla nozione di beni relazionali si rimanda a M.C. Nussbaum, *La fragilità del bene: fortuna ed etica nella tragedia e nella filosofia greca*, Il Mulino, Bologna 2011; P. Donati, R. Solci, *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono*, Boringhieri Torino 2011; L. Bruni, S. Zamagni, *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna 2004.

<sup>13</sup> P. Venturi, S. Rago (a cura di), *Prosperità inclusiva. Aspirazioni e azioni per dar forma al futuro*, Atti de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile 2019 – Edizione XIX”, Forlì, AICCON, <https://www.legiornatedibertinoro.it/atti>.

sto osservabili<sup>14</sup> in termini di domanda di bisogni sociali crescente e diversificata – si pensi per esempio all’evoluzione del concetto di vulnerabilità, in cui la scarsità di relazioni e legami sociali ha un peso sempre maggiore nella definizione del concetto, prima maggiormente connotato rispetto alla dimensione economica oppure alle nuove modalità e dinamiche di partecipazione alla vita collettiva e/o economica. Un contesto mutato che, quindi, esige a questo punto una trasformazione anche dei sistemi di *welfare*, passando dal modello di Stato sociale a quello tripolare di *Welfare society*, in cui, come detto, attraverso i principi della sussidiarietà circolare, Stato, mercato e società civile concorrano allo sviluppo e al benessere della collettività. In questo paradigma, che libera il potenziale delle tre tipologie di soggetti, *in primis* della cittadinanza e del Terzo settore, non ha più senso focalizzare l’attenzione solo sulla dimensione prestazionale dei servizi (e per questo sui costi della loro realizzazione), ma piuttosto su quella relazionale, che si caratterizza per il supporto, la valorizzazione e la trasformazione dei beneficiari delle attività e, in generale, della comunità di riferimento e del territorio. In misura sempre maggiore, soprattutto nel caso dei destinatari degli interventi, beneficiari e comunità diventano veri e propri co-produttori delle attività realizzate per rispondere ai bisogni emergenti, a partire dal coinvolgimento dei diretti interessati e delle loro risorse: un *welfare* non più inteso in termini di costo ma, secondo una prospettiva più generativa, come vero e proprio investimento sociale. Attraverso il passaggio dall’occuparsi della “sola” erogazione dei servizi per i beneficiari alla produzione di impatto sociale per la co-

<sup>14</sup> Su questo tema si rimanda al contributo di Nicola Basile *Attivare il potenziale del territorio: l’innovazione guidata dai dati*, contenuto in questa stessa pubblicazione.

munità e il territorio, quindi, la vis offre il proprio contributo per rigenerare e dare nuova linfa alle istituzioni e allo sviluppo integrale dei territori.

*Impatto è trasformazione: la rilevanza di valutare il cambiamento generato dagli interventi in contrasto alla povertà educativa*

Considerato quanto detto, se focalizziamo l'attenzione sugli interventi in contrasto alla povertà educativa, pare ancora più evidente la rilevanza della valutazione di impatto sociale per almeno quattro motivi, che hanno a che fare, rispettivamente, con la natura del concetto oggetto di interesse delle attività (a), i beneficiari diretti degli interventi (b), l'ecosistema relazionale (c) e il quadro teorico di riferimento in cui questi si inseriscono (d).

- a. La *multidimensionalità e complessità della* nozione di povertà educativa qui intesa, mutuando le definizioni assunte dall'impresa sociale *Con i Bambini* (che gestisce il Fondo per il contrasto della povertà educativa) e da *Save the Children* (tra le organizzazioni più attive impegnate nell'azione e nella ricerca a riguardo), come un fenomeno complesso che priva i minori dell'opportunità di imparare e/o causa limitazioni rilevanti nel loro diritto ad apprendere, *in primis*, o non permette loro di sperimentarsi per coltivare e sviluppare liberamente capacità, talenti e aspirazioni. Spesso è collegata a condizioni di povertà economica familiare in una sorta di circolo vizioso in cui la deprivazione materiale compromette la presenza e/o la fruizione delle opportunità formative disponibili che, a loro volta, sono di fondamentale importanza nel contrasto alle vulnerabilità e diseguaglianze socioeconomiche.
- b. La *centralità della dimensione di trasformazione e valorizzazione dei giovani e delle giovani* coinvolti nei pro-

cessi educativi e l'orizzonte di medio-lungo periodo che caratterizza questi ultimi.

- c. La *necessaria visione ecosistemica degli interventi* in contrasto alle povertà educative che vede nella costruzione e sviluppo di comunità educanti, intese come l'insieme plurale di tutte le realtà sociali e agenzie educative attive sul territorio e coinvolte nel processo di crescita e educazione, uno dei principali fattori abilitanti per il raggiungimento degli obiettivi di benessere prefissati.
- d. L'importanza del concepire questo tipo di interventi come una strategia di *welfare* di investimento sociale, approdando a un modello di *learnfare*,<sup>15</sup> in cui, attraverso un'equa offerta di opportunità di educazione e formazione, vengono create le condizioni abilitanti affinché le persone, a prescindere dalle diverse situazioni personali di partenza, possano sviluppare le capacitazioni<sup>16</sup> per scegliere e realizzare liberamente il proprio progetto umano e sociale *di vita*, promuovendo un nuovo rapporto tra sviluppo e appartenenza comunitaria, centrato sulla libertà di costruire e realizzare una vita soddisfacente e piena in una società solidale inclusiva e giusta, dove la giustizia deve essere intesa non nel senso classico del *welfare state* come redistribuzione, ma in

<sup>15</sup> Per un maggiore approfondimento sul concetto di *learnfare* si rimanda a: U. Margiotta, *Nuovo contratto sociale e capitale formativo. Dal welfare al learnfare* in A. Pavan (a cura di), *La rivoluzione culturale della formazione continua*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 2011; M. Costa, *Agency Formativa per il nuovo learnfare* in "FORMAZIONE & INSEGNAMENTO" vol. 2, 2012; M. Costa, *Capacitare l'innovazione. La formatività dell'agire lavorativo*, Franco Angeli, Milano 2016; L. Dozza, *Vivere e crescere nella comunicazione. Educazione Permanente nei differenti contesti ed età della vita*, Franco Angeli, Milano 2012.

<sup>16</sup> Per un maggiore approfondimento sul concetto di capacitazione si rimanda a: A.K. Sen, *La disuguaglianza*, Il Mulino, Bologna 2018.

termini di inclusione, come promosso nella prospettiva del *welfare* civile.<sup>17</sup>

Queste quattro prospettive si intersecano perfettamente con le principali evidenze che sono emerse nel percorso “Blue Zone”. Il primo punto da sottolineare è sicuramente l'importanza dell'*eterogeneità dei territori*, delle *forme organizzative*, delle *attività promosse* e dei *profili professionali* che caratterizzavano le organizzazioni partecipanti nel produrre una riflessione ricca, generativa e autentica. Nonostante – o, più probabilmente, soprattutto grazie a – questo portato di complessità e varietà è stato possibile individuare insieme alcuni possibili driver comuni, che possiamo definire come abilitanti per la generazione di impatto sociale.

Focalizzando l'attenzione sulle cosiddette *dimensioni di valore*, ovvero quelle qualità positive che identificano e differenziano le organizzazioni e costituiscono di fatto la base da cui partire per generare valore attraverso le attività, i tre tratti che sembrano accomunare le organizzazioni in questo senso hanno a che fare con:

- la *valorizzazione del capitale umano*, attraverso una cura e attenzione particolare rivolta verso le persone che lavorano all'interno delle organizzazioni, le loro competenze, opinioni e obiettivi professionali;

<sup>17</sup> A. Alberici, *Competenze strategiche e apprendimento permanente. Contesti e modelli per una formazione riflessiva e alla riflessività* in C. Montedoro, D. Pepe (a cura di) *La riflessività nella formazione: modelli e metodi*, Isfol, Roma 2008, pp. 39-61.

- il forte legame e *radicamento territoriale*, riconosciuto anche dalla comunità stessa, da considerarsi come pre-requisito per la generazione di impatto;<sup>18</sup>
- la trasversalità e perseveranza nell'adottare un approccio che in ogni azione ponga la persona al centro, in primis nella relazione con i destinatari diretti degli interventi, ma anche nella dimensione interna all'organizzazione.

Come abbiamo visto, le attività delle organizzazioni, pur avendo lo stesso obiettivo di contrasto alle povertà educative, si differenziano nel loro contenuto, ma presentano elementi comuni all'interno dei percorsi di creazione del valore. Questa varietà di contenuti e azioni, pur essendo rappresentativa del nuovo modello di *welfare* (plurale) e della multidimensionalità del concetto di povertà educativa, se non gestita in un'ottica organica talvolta può risultare frammentata e poco sistemica. In questo senso emerge la necessità, anche dal punto di vista valutativo di "prepararsi" e orientarsi all'impatto. Occorre, quindi, da un lato ingaggiare organizzazioni e beneficiari, motivando e promuovendo la loro partecipazione nel processo; dall'altro ottimizzare la raccolta dati, raccordandola con il monitoraggio e, soprattutto, assumere una prospettiva che vada a ricomporre l'eterogeneità e frammentarietà delle attività, talvolta presente, attraverso la loro riaggregazione per obiettivi di impatto comuni perseguiti dai diversi soggetti attivi sul tema. In questo modo, osservando i cambiamenti che le diverse azioni hanno contribuito a generare sui e sulle giovani e rileggendo gli effetti delle attività attraverso

<sup>18</sup> Per un maggiore approfondimento sul rapporto tra rilevanza e qualità della relazione tra un'organizzazione e la/e sua/e comunità di riferimento rispetto al tema dell'impatto sociale tra si rimanda a: S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, S. Miccolis, *Community Index®*, per misurare il valore e la qualità dei soggetti comunitari, ACCON, Forlì 2021.

la bussola delle sfide in termini di impatto (*impact challenge*) che ci si poneva verso di loro, è possibile affrontare la complessità anche dal punto di vista valutativo.

Un'altra tendenza che ha accomunato le organizzazioni partecipanti è data dalla *dimensione relazionale ed ecosistemica* che le caratterizza. Emerge con forza la *quantità*, l'*eterogeneità* e la *qualità dei rapporti* che legano le organizzazioni ai diversi *stakeholder*; oltre alla presenza di un'ampia platea di soggetti, diversificata per tipologia e livello territoriale, con cui queste sono in relazione, ciò che sorprende è il buon livello di coinvolgimento. Nella maggior parte dei casi la co-progettazione e co-produzione delle attività rappresentano una buona e diffusa pratica di engagement. Inoltre, il percorso ha anche mostrato come di fatto il paradigma di relazione con i portatori di interesse sembra essere concepito in modo innovativo e generativo: sulla base della mappatura delle risorse messe a disposizione da parte dei soggetti con cui l'organizzazione è in relazione e dal confronto, sembra si stia compiendo il passaggio da una logica che vede gli altri soggetti del territorio come "semplici" stakeholder a quella in cui essi sono considerati nel loro ruolo di *asset holder*, ovvero portatori di risorse di varia natura che sono – o potenzialmente potrebbero essere messe – a disposizione delle attività. In questo senso gli asset che più frequentemente vengono condivisi hanno a che fare con i volontari e le risorse non monetarie tangibili e intangibili, elementi fondamentali per la buona riuscita delle attività e "segnaletici" rispetto alla relazione di fiducia e al grado di cooperazione che caratterizza i soggetti attivi sul territorio. Inoltre, rispetto ai soggetti con cui le organizzazioni sono in relazione, emergono come fondamentali, seppur talvolta di difficile implementazione, per la produzione di impatto, l'importanza di un'azione sinergica con la scuola e la rilevanza della creazione e/o sviluppo del coinvolgimento delle famiglie.

Altri *trend* rilevanti che si sono osservati nel percorso

hanno a che fare sia con un forte orientamento all'autonomia dei e delle giovani, promossa puntando sul loro coinvolgimento, attivazione e responsabilizzazione, sia con una tensione (educativa) verso la bellezza, che caratterizza l'azione delle organizzazioni e focalizza l'attenzione sulle aspirazioni e sui desideri personali e collettivi.<sup>19</sup> L'inclusione sociale rappresenta, quindi, non solo il fine, ma anche il metodo: la creazione del valore sociale avviene, infatti, attraverso la valorizzazione dei beneficiari, ma anche della comunità e del territorio di riferimento. Un esempio paradigmatico in questo senso, proprio per la loro natura di concreta promozione di bellezza e agio e non solo di semplice contrasto al disagio, è dato dalle iniziative (micro o macro) di rigenerazione urbana, molto diffuse per l'appunto tra le attività delle organizzazioni partecipanti. Questa tipologia di azioni, di fatto, costituisce uno spazio di possibilità in cui singoli e collettività si mettono in moto, si organizzano e agiscono per generare trasformazione; un laboratorio inclusivo di immaginazione in cui concretizzare la propria capacità di aspirare, intesa à la Appadurai,<sup>20</sup> ovvero come una "meta-competenza" che permette di proiettarsi (come singoli e come collettività) nel futuro e, a partire dall'oggi, creare strade e ponti verso di esso, intrecciando quindi la propria storia personale con la dimensione culturale e strutturale della costruzione

<sup>19</sup> Su questi temi (coinvolgimento, aspirazioni e desideri) si rimanda sia al contributo di Stefano Laffi *Cosa racconto a un ragazzo se non sono più sicuro di nulla?*, sia a quello di Katia Provantini *Le competenze per diventare adulti in un mondo complesso*, in questa stessa pubblicazione.

<sup>20</sup> Per un maggiore approfondimento sui concetti di aspirazione, immaginazione e speranza si rimanda a: A. Appadurai, *The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition*, in V. Rao, M. Walton, *Culture and Public Action*, Stanford University Press, Palo Alto (California) 2004 e A. Appadurai, *Il futuro come fatto culturale. Saggi sulla condizione globale*, Raffaello Cortina, Milano 2014.

della società. Sono proprio le aspirazioni e le motivazioni di chi vive quello spazio in potenza a tradurre l'orizzonte di attesa in realtà fattuale e il futuro desiderato in presente realizzato, in una dimensione che a questo punto è di rigenerazione non solo urbana, ma anche "umana".

Spostandoci, invece, sulle opportunità offerte dalla *vis* esplorate all'interno del percorso, lo strumento viene visto dalle organizzazioni partecipanti *come un'opportunità di:*

- a. *"respiro", riflessione e rilettura*, nella doppia accezione di verifica dei servizi storici e *test* di quelli di nuova sperimentazione, che aumenta il livello di consapevolezza di chi lavora all'interno dell'organizzazione;
- b. *creazione di un linguaggio condiviso* ("un dare nomi nuovi alle cose che accadono da noi tutti i giorni", come riportato in un momento di restituzione) e, possibilmente, più efficace e comprensibile sia all'interno dell'organizzazione, per riconoscersi, sia all'esterno, per essere riconosciuti, pur nell'iniziale fatica di prendere dimestichezza con parole, grammatica e logica dell'impatto.<sup>21</sup>

Le principali *sfide e/o le aree di sviluppo* sul tema riportate per le organizzazioni hanno a che fare con:

- a. *la considerazione di tutti gli stakeholder* delle attività nel panorama dei soggetti verso cui si genera cambiamento a partire dalla singola attività – in questo senso si può parlare del cosiddetto "effetto moltiplicatore dell'impatto" – e quindi il necessario ampliamento di vedute ri-

<sup>21</sup> In questo caso, sul tema del ruolo attivo delle organizzazioni si rimanda sia al contributo di Nicola Basile *Attivare il potenziale del territorio: l'innovazione guidata dai dati* sia a quello di Chiara Lainati *Il ruolo delle fondazioni nello sviluppo dei territori e il sostegno di Fondazione Peppino Vismara al progetto "Blue Zone": la valutazione come racconto di comunità* contenuti in questa stessa pubblicazione.

spetto al campo stretto che spesso le organizzazioni, prese dall'operatività e dall'emergenza, mantengono sui singoli beneficiari;

- b. l'equilibrio e l'integrazione tra aspetti qualitativi e quantitativi della valutazione come *mix* coerente e adeguato in grado di valorizzare la dimensione sia funzionale-strumentale sia espressiva delle attività messe in campo. In questo senso le organizzazioni riportano come spesso si riconoscano maggiormente nel mostrare il valore specifico e originale da loro generato sul lungo periodo attraverso dati e informazioni qualitative, mentre spesso provengano dall'esterno richieste di definizione di soli indicatori quantitativi standardizzati e/o *target* poco verosimili e, spesso, riferiti a un orizzonte di breve-medio periodo; questi ultimi, spesso, non sono rappresentativi della vera e propria trasformazione agita, perché poco pazienti nell'aspettare che questa avvenga e che il cambiamento accada e, per questo, risultano essere distorsivi per l'attività/progetto. Rispetto a questo punto risulta quindi centrale il ruolo attivo dell'organizzazione nella definizione, ricalibrazione e contestualizzazione di indicatori quali- e quantitativi soprattutto quando questi si inseriscono in una relazione di supporto offerto, per esempio, da fondazioni erogative.<sup>22</sup>

In ultimo, non per importanza, "Blue Zone" ha mostrato quanto la visione ecosistemica propria della valutazione di impatto sociale sia centrale anche nella riflessione necessaria per lo sviluppo e la promozione di queste tematiche. L'intero percorso, le sue evidenze e il suo essere un primo prototipo di comunità mista di riflessione collettiva

<sup>22</sup> Su questo tema si rimanda al contributo di Chiara Lainati *Il ruolo delle fondazioni nello sviluppo dei territori e il sostegno di Fondazione Peppino Vismara al progetto "Blue Zone": la valutazione come racconto di comunità* contenuto in questa stessa pubblicazione.

– e, perché no, magari azione – su questi temi testimoniano quanto in questo senso il confronto tra le organizzazioni partecipanti, gli enti di ricerca (e/o valutazione) e i soggetti erogatori sia fondamentale e di esempio per il futuro.

*Impatto è trasformazione: la pandemia come acceleratore della rilevanza della VIS*

Per chiudere, fuori da ogni retorica, proviamo ad approfondire alcuni elementi resi maggiormente evidenti dal momento storico che stiamo vivendo, anche nell'ambito della valutazione di impatto sociale. La pandemia, infatti, ha posto al centro dell'azione (e della riflessione) dei singoli e delle organizzazioni il peso e la rilevanza di alcuni tratti distintivi del processo di valutazione di impatto e delle motivazioni e obiettivi che lo caratterizzano.

Sicuramente il periodo attuale richiede una notevole capacità di lettura del contesto e delle trasformazioni su di esso rilevabili e/o generate; cambiamenti che, sempre più, risultano realizzabili se e solo se, per quanto possibile, ci siano una presenza, un radicamento e un riconoscimento forti sul territorio; in questo senso pare ancora più centrale l'abilità e la flessibilità nel progettare (e riprogettare) e agire a misura di obiettivo.<sup>23</sup> In questa condizione l'elemento di inatteso e incertezza, come sappiamo, rappresenta la condizione di base su cui innestare pratiche valutative che siano in grado di catturare la trasformazione agita rispetto agli obiettivi stabiliti, ma anche lo scarto rispetto a questi dovuto a presupposti ipotizzati che poi non si sono verificati o alla modifica del contenuto e/o delle modalità delle attività, di riflesso alle mutate condizioni

<sup>23</sup> Su questo tema si rimanda al contributo di Elisabetta Dodi *Strategie e modalità di progettazione all'indomani della pandemia del Covid 19* in questa stessa pubblicazione

del contesto e alle restrizioni del momento. Avere un *framework* di valutazione, definire la logica di un intervento (per esempio attraverso la *teoria del cambiamento*), individuare indicatori (e loro target) e dotarsi di un sistema di raccolta dati è utile soprattutto in un clima di incertezza come questo. Se non fisso il punto sulla situazione passata o attuale, non riuscirò a sapere come sta già cambiando il mio presente e cambierà il futuro, sia che io (organizzazione o singolo) stia subendo quella trasformazione, sia che io la stia immaginando o costruendo. Un buon processo di valutazione di impatto è, sì, formato dagli elementi sopra citati, ma dà sempre spazio agli elementi di inatteso del percorso, altrimenti non sarebbe un percorso adeguato ed efficace, perché non in grado di essere misura della trasformazione e innovazione promossa. A quest'ultimo concetto si collega il secondo elemento che è interessante sottolineare, ovvero il considerare la valutazione di impatto come "prova del nove" nel processo di produzione di innovazione così come definita nella sezione 1. L'emergenza sanitaria, sociale ed economica ha mostrato, infatti, come le differenti modalità di reazione al coronavirus portate avanti da singoli e organizzazioni abbiano determinato risultati e conseguenze spesso diversificati a seconda degli approcci adottati. Focalizzandosi sulle organizzazioni e soprattutto sugli ETS che hanno offerto e stanno offrendo un contributo fondamentale per il benessere collettivo e la coesione sociale, risulta chiaro che, oltre agli specifici casi in cui non è stato in alcun modo possibile realizzare le attività in conseguenza alle limitazioni, sono tre le tipologie di "re-azione" osservabili nella modalità con cui sono state portate avanti le attività in questo periodo: un approccio conservativo, un'innovazione adattiva e un'innovazione trasformativa che, per l'appunto ponendo al centro la prospettiva dell'impatto, massimizza la sua generazione.

L'ultimo, ma forse primo, elemento rilevante ha a che fare con lo "svelamento", per così dire, della vulnerabilità,

interdipendenza e complessità che ci caratterizza, come singoli – e si pensi a quanto questo possa essere considerato ancora più vero per i giovani destinatari e attori degli interventi oggetto di interesse del percorso – come organizzazioni e come sistema. Anche in questo senso e, in definitiva, anche per i punti precedenti, la natura trasformativa, ecosistemica e multidimensionale del concetto di impatto mostra quanto lo strumento della vis possa essere un ottimo supporto per navigare gli attuali (e futuri) tempi incerti.

*Serena Miccolis conduce attività di ricerca su temi inerenti l'impatto sociale generato da organizzazioni dell'economia sociale e della cooperazione, innovazione sociale e finanza per le imprese sociali. Ha lavorato come consulente per l'analisi dei dati e la valutazione di impatto sociale per l'università LUISS Guido Carli, la cooperativa l'Undicesima Ora di Senigallia, Indica Srl, l'Istituto di Ricerca Sociale a Bologna e Lama Development Agency di Firenze.*

## Conclusioni

Azzurra Spirito

Che cosa ti permette di svegliarti e godere dell'esistenza, giorno dopo giorno, anche dopo i cento anni d'età? Sembra che una possibile risposta a questa domanda l'abbia trovata Dan Buettner, autore per diverse testate prestigiose tra cui il "National Geographic". Nel 2005, proprio per realizzare un servizio commissionato da quest'ultima, Buettner intraprende un viaggio che lo porta a esplorare tutte le "Blue Zone", aree in cui è stato riscontrato un tasso maggiore di persone longeve in buona salute: la Sardegna in Italia, Loma Linda in California, la penisola Nicoya in Costa Rica, Ikaria in Grecia e le isole Okinawa in Giappone. Nel tentativo di cogliere cosa accomuni territori tanto diversi, Buettner coglie alcuni elementi ricorrenti. Tra tutti, uno in particolare lo colpisce. Ma prima di raccontarvi quello che scoprirà, è necessario che intraprendiamo insieme un'altra esplorazione.

Il viaggio a cui vi invito è quello iniziato dalle realtà coinvolte nel percorso "Blue Zone" promosso da Fondazione Feltrinelli con il contributo di Fondazione Peppino Vismara. Un viaggio che parte coinvolgendo dodici realtà nazionali: cooperative e imprese sociali, associazioni onlus, APS, ma anche una fondazione e un patto di fiume. Realtà che condividono l'impegno in progetti volti a contrastare la povertà educativa. Per alcuni, proprio questa costituisce la missione; per altri, invece, rientra con altre, tra

le aree di impatto delle proprie azioni. Operano a Genova, Milano, Roma, Napoli, Taranto, Brindisi, Catania, Paternò. L'area di intervento su cui tali progetti insistono può essere mirata a un quartiere specifico, estendersi secondo criteri diversificati (per esempio il corso di un fiume), toccando una o più città. Nella maggior parte dei casi si tratta di progetti finanziati, spesso realizzati in partenariati più o meno ampi, più raramente di servizi. Nel caso del patto di fiume, attività basate anche su meccanismi di autofinanziamento. Mossi da valori improntati alla laicità, basati su fondamenti religiosi, orientati dalla dimensione civica. Team sempre multidisciplinari.

In qualità di progettista e facilitatrice esperta di metodi che supportino lo sviluppo di azioni a *co-governance* pubblico-privato-comunità, ho avuto il piacere di prendere parte al percorso realizzato insieme agli e alle esponenti dei dodici enti. Le persone coinvolte hanno avuto da una parte il compito di acquisire nuovi strumenti, da implementare nella propria realtà operativa. Dall'altra, di mappare insieme continuità, discontinuità e leve trasformative nell'ambito di interventi volti a contrastare la povertà educativa. In percorsi quali quello di "Blue Zone", lì dove si creano le condizioni necessarie, si dischiude sempre uno spazio generativo inedito che risponde a specificità di contesto, momento e persone coinvolte. È accaduto, così, che insieme abbiamo lavorato offline e online, in risposta alle nuove esigenze imposte dalla diffusione della seconda ondata di Covid-19. Da quanto condiviso è nato uno strumento nuovo di facilitazione, che consente di rendere facilmente evidenti le caratteristiche fondamentali di enti diversi che vogliono cooperare in risposta a una sfida specifica (il "Blue Zone" Canva). Soprattutto, si è creata un'infrastruttura relazionale da cui potranno scaturire scambio di pratiche, confronto e collaborazioni.

In ogni esplorazione è utile avere una mappa. Per non perdersi, ovviamente, ma anche per tracciare quello che si

scopre. Ricordando che lo spazio di ricerca che abbiamo perimetrato è ampio, la grande generosità e disponibilità dei partecipanti ha permesso di far emergere tanti aspetti significativi. Tuttavia, tale lavoro non può essere e non vuole essere considerato esaustivo. La speranza è, piuttosto, quella di stimolare ulteriori riflessioni e suscitare occasioni di confronto. Motivo per cui gli autori e le autrici di questa pubblicazione non si sono limitati a riportare quanto condiviso durante il percorso ma, a partire dagli scambi avvenuti in quella occasione, hanno sviluppato contributi volti a supportare il lavoro di tutti coloro che si occupano di questa sfida.

Il confronto all'interno del percorso "Blue Zone" ha portato le persone coinvolte a porsi l'obiettivo di generare un cambiamento che non interessa solo la vita dei loro utenti e beneficiari. Il percorso, infatti, ha costituito l'innescò per generare una trasformazione che tocca anche le organizzazioni e le loro reti. Un processo trasformativo di questo tipo non necessita solo di nuovi strumenti, ma anche di visioni condivise. Il nostro viaggio, infatti, tocca anche la capacità di fondare nuovi futuri. Per questo la nostra mappa sarà strutturata in funzione di uno strumento elaborato nell'ambito dei *future studies* dall'esperto Sohail Inayatullah: la *Casual Layered Analysis* (spesso abbreviata in CLA).

L'utilità principale della CLA non si esprime nella possibilità di esplorare i futuri possibili, quanto nella creazione di uno spazio trasformativo, orientato all'analisi e alla creazione di futuri alternativi. Per questa ragione è spesso utilizzata nello sviluppo di policy e strategie. Si struttura in quattro livelli.

- Il primo, quello visibile a tutti e a tutte, è denominato LITANIA. Raccoglie eventi, tendenze, problemi diagnosticati, opinioni condivisi dall'opinione pubblica, senza

che venga instaurata nessuna connessione causale tra queste informazioni.

- Il secondo livello, tendenzialmente riconducibile alle analisi sociologiche e politiche, è detto CAUSE. Riguarda analisi di sistemi, feedback interconnessi, spiegazioni tecniche, valutazioni strutturate in ottica sistemica.
- Il terzo livello è la VISIONE DEL MONDO: inquadra la questione a partire dalle dimensioni culturale e valoriale e dagli assunti personali.
- Il quarto e ultimo livello è quello dei MITI E METAFORE: archetipi collettivi, risposte emotive e visioni condivise.

È proprio attraverso questo strumento che intendiamo restituire le principali evidenze emerse dai lavori che hanno caratterizzato il percorso. Dal momento che lo strumento non è stato utilizzato durante il percorso, lì dove necessario, è stata data priorità ai contenuti emersi anche rispetto alla correttezza nell'uso dello strumento stesso.

Al termine di questo intervento sono poi condivise alcune proposte formulate durante il percorso.

### *LITANIA: quello che ci raccontiamo*

Nel nostro caso la LITANIA ha riguardato non tanto una visione *mainstream* del problema, quanto la necessità di sgomberare il campo rispetto a un certo modo di tematizzare le problematiche e alcuni punti di vista di seguito riportati che, espressi in termini assoluti, offrono visioni parziali, a partire dalle quali è difficile trovare uno spazio di azione possibile. Aver collocato a questo livello tali riflessioni non implica in alcun modo un giudizio di valore, né vuole mettere in discussione la loro veridicità o il peso che possono assumere nella pratica di ognuno.

- La valutazione di impatto serve solo a raccogliere fondi.

- L'architettura istituzionale è confusa, non sempre sono chiare competenze e responsabilità.
- L'autonomia scolastica espone al rischio che non ci sia un adeguato sguardo al territorio.
- Mancano le necessarie competenze manageriali e tecnologiche all'interno delle scuole.
- Il quartiere disfa quello che noi facciamo.
- Esistono alcuni docenti e dirigenti scolastici motivati e da loro dipende la possibilità di realizzare con successo progetti sperimentali che coinvolgano la scuola.
- La condizione dominante è caratterizzata da demotivazione e fatica.

*CAUSE: a che cosa attribuiamo tutto ciò*

Il percorso ha previsto, accanto alle sessioni di confronto e *capacity building* rispetto a specifici strumenti, sessioni di approfondimento con diversi esperti. Riportiamo qui in maniera sintetica i principali temi che hanno alimentato il percorso, supportando un'analisi sistemica delle cause sottostanti il fenomeno della povertà educativa al quale guardiamo in un'ottica di multidimensionalità: la povertà educativa è povertà delle istituzioni scolastiche, nella loro grande varietà. La povertà educativa è povertà degli adulti: famiglie che non riescono a garantire adeguato supporto alla crescita dei propri figli. La povertà educativa è povertà dei territori: non sanno nutrire aspirazioni nelle giovani generazioni. La povertà educativa è povertà di risorse e strumenti, povertà culturale, povertà istituzionale, povertà programmatica.

Questo quadro non può prescindere da alcune importanti trasformazioni dei sistemi relazionali e sociali. Per esempio, il passaggio dall'infanzia all'età adulta non è più scandito da tappe predeterminate e riconosciute dalla società, come ci ricorda Katia Provantini nel suo contributo,

ma tende a passare attraverso la capacità di autodeterminazione dei singoli. Prima il riconoscimento come adulto avveniva al raggiungimento dell'età per il voto, a conclusione del percorso scolastico, con l'inizio della carriera professionale o il matrimonio. L'evoluzione della società ha reso più fluidi, quindi mutevoli e incerti, questi passaggi. A questo si aggiunge un mutato rapporto coi genitori, che tendono a percepire e a raffigurare i figli come perfetti, creando in loro una certa difficoltà nel tradire tali aspettative e riducendo la disponibilità da parte loro al rischio di fallire e quindi di intraprendere qualcosa di nuovo.

Al contempo è difficile per un ragazzo o una ragazza emanciparsi dai genitori, soprattutto lì dove questo implica il raggiungimento di condizioni migliori delle loro. Simile evoluzione culturale e/o sociale a livello profondo costituisce "un tradimento". Per superare tali difficoltà è necessario subentrare la capacità di aspirazione dei giovani. Tale capacità richiede, tuttavia, di essere allenata e nutrita. In particolare, rispetto a quest'ultimo aspetto, concorrono la comunità e il territorio. È necessario riconoscere il potenziale educativo dei luoghi, creando spazi di contraddizione che favoriscano il superamento della nicchia antropologica e favoriscano la *mixité* tra diverse classi sociali. I dati, come sostiene Nicola Basile, possono orientare questi processi, rendendo intelligibili bisogni e potenzialità, attraverso la loro capacità di raffigurare capitale sociale, coscienza di luogo e beni comuni.

*VISIONE DEL MONDO: come interpretiamo tutto ciò a partire dai nostri valori e dalle nostre esperienze*

Dal confronto tra le realtà sono emersi aspetti fondamentali rispetto a forze di cambiamento, continuità e discontinuità. A partire dal modo in cui i territori si trasformano. Le realtà coinvolte operano in grandi città e piccoli

centri, a Nord e Sud. Il ritmo delle trasformazioni in atto varia in funzione delle diverse realtà.

Dal dopoguerra in poi i figli sono cresciuti con la certezza che le loro condizioni sarebbero state migliori di quella dei propri genitori e, nella maggior parte dei casi, questo avveniva. Da alcuni anni a questa parte questa tendenza sembra invertita. Sempre più spesso il benessere non deriva da una capacità di miglioramento delle proprie condizioni, ma dalla possibilità di accedere alla sicurezza dei beni accumulati dai genitori. Cresce la sensazione di essere stati traditi dagli adulti, dal mondo adulto. Se prima, nell'immaginario di qualche decennio fa, si cresceva con l'idea che non potesse succedere niente di male. I genitori ci avrebbero protetto da tutto e da tutti e, nel caso in cui ci fosse successo qualcosa, loro avrebbero sempre trovato un rimedio. Nel mondo come lo conoscevamo prima del Covid questa sensazione di sicurezza era già fortemente in crisi: genitori, che per motivi validissimi si separano o che trovano come unico modo per migliorare la vita dei figli quello di fare in modo che tu possa salire su un barcone, con la speranza che tu approdi là dove le cose possono essere migliori. Oggi, come racconta Stefano Laffi, questo scenario si complica ulteriormente.

Ma se guardi da vicino è percepibile la fatica nel passare la forza per fondare nuovi futuri. Genitori di quarant'anni con figli di quindici che "dovrebbero" incentivare ad andare a scuola con profitto. Ma la loro storia personale insegna che il bilancio pende in negativo se misuri le fatiche compiute per prendere il diploma, a fronte di un contratto a tempo determinato, part-time, in supermercati o centri di logistica con stipendi miseri. Neanche i laureati con ottimi voti e grandi aspettative possono lasciare spazio a maggiore ottimismo, se ricordano il primo tirocinio, il praticantato e tutta l'incertezza con cui hanno dovuto avere a che fare nella maggior parte dei casi. Naturalmente non sempre è così, non per forza. Non è un caso che

capiti che i figli di coloro che sono stati utenti dei servizi, chiamino spinti dalle stesse necessità. E questa tendenza non può che andare a peggiorare, dati i cambiamenti sociali ed economici in atto.

Osservando più accuratamente proprio loro, le nuove generazioni, nella maggior parte dei casi scopri un sistema valoriale che sembra nato con la forza di alcune piante spontanee: attivismo civico, apertura alla diversità, attenzione alla sostenibilità ambientale. Finora abbiamo fatto ricorso al concetto di fragilità, ma ora dobbiamo riconoscere i limiti di questa scelta e trovare nomi nuovi, perché le persone possano sentirsi protagoniste del cambiamento che le interessa. Per questa ragione è fondamentale non focalizzarsi eccessivamente sul bisogno primario, ma fare in modo che ci sia un contesto attivante che permetta di sviluppare risposte più adeguate a esigenze che spesso sono difficili da leggere per generazioni distanti, che per esempio hanno scoperto Internet a un certo punto della propria vita e non sono nati in un mondo già iper-connesso. Ma chi darà a questa forza fragilissima la possibilità di incidere sul mondo, e in che modo?

Le scuole, già affaticate, hanno mostrato la loro difficoltà nell'adeguarsi alle esigenze emergenti. A loro si chiede di essere migliori della società che le circonda, di attrarre persone con provenienze sociali diverse per favorire la *mixité*. Ma anche lì dove accade, sembra non bastare. Da alcuni anni a questa parte la risposta che viene fornita è che servono "comunità educanti": un sistema orizzontale e verticale che coinvolga famiglie, scuole, istituzioni, forze dell'ordine, fondazioni, associazioni, cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, onlus, parrocchie, società sportive, centri di ricerca, università, piccoli commercianti, istituzioni culturali e servizi territoriali.

La rete generata da tale istanza può costituire garanzia di chiarezza, lì dove orientata da valori, obiettivi e visioni comuni. Lì dove scaturisce da istanze esogene, quali per

esempio un bando, e non adeguatamente supportata da una visione condivisa, la fatica della collaborazione può prevalere sulla generatività, arrivando anche a comportare il suo sfaldamento. C'è, inoltre, una sorta di fisiologia della rete che ne fissa equilibri e tenuta. È fondamentale che tale dispositivo relazionale mantenga la propria vitalità e adattabilità, per rispondere al meglio al mutare dei bisogni di progetto, prevedendo variazioni della sua struttura nel tempo.

Considerando anche che la velocità dei territori e quelle delle comunità che lo popolano hanno ritmi diversi, le relazioni che hanno luogo prescindono dal ruolo che giochi tu, e questo è un aspetto da gestire, perché può influenzare significativamente le attività realizzate. Le comunità plasmano il territorio, arrivando in alcuni casi a riconfigurarlo. Nascono, per esempio, periferie centrali. Spesso si oppongono forze di cambiamento differenti, che polarizzano i processi verso la gentrificazione o lo sviluppo di biodiversità.

Talvolta sembra più facile sviluppare meccanismi di scambio e confronto con realtà che operano su altri territori, magari a livello internazionale. Perché al di là della retorica delle reti non è detto che gli enti siano realmente pronti a collaborare tra loro. In natura gli ecosistemi hanno una dimensione di relazioni naturali, ma lì dove le logiche assumono altre necessità – quali per esempio quelle di sopravvivenza economica – come fare a creare le necessarie infrastrutture relazionali? Chi interviene professionalmente per rispondere alle sfide sociali è abituato a trasformare il proprio operato in risposta dei bisogni di volta in volta emergenti.

Talvolta l'innovazione si accompagna a una necessaria capacità di improvvisazione, ma come rendere evidente la propria dimensione di valore a partire da questo scenario? Se la grande trasversalità facilita l'ibridazione tra ambiti diversi, la controparte negativa è una certa difficoltà per

quanti operano sullo stesso territorio di cooperare efficacemente. Alla stessa logica, con dinamiche inverse, risponde il vernacolo delle pratiche: la tendenza appropriativa che porta a connotare metodi e pratiche con nuove nomenclature che tendono a corrompere la natura aperta e collaborativa, la quale è, invece, alla base di molti di essi. Come sviluppare intelligenza collettiva a partire da queste premesse?

Per quanto il fenomeno della povertà educativa sia in continua crescita, anche sotto la spinta del divario accentuato dalle conseguenze del Covid-19, questo cambiamento non sempre si gioca sui grandi numeri. Partendo dalle sfide concrete che il territorio offre, non è necessario inventare numeri. Tuttavia, alcune sperimentazioni richiedono di essere condotte su piccola scala per poter poi crescere in maniera organica all'evoluzione del progetto. Allo stesso modo alcuni processi non sempre richiedono percorsi iper-articolati, ma possono passare anche attraverso una singola esperienza significativa. Le sperimentazioni devono poter essere uno spazio di apprendimento e l'apprendimento passa anche attraverso il fallimento. Ma chi si assumerà il rischio di tutto ciò? In tutto ciò manca, infatti, la possibilità di fallire senza bruciarsi. Inoltre, non sempre c'è lo spazio di manovra necessario per valutare quello che emerge e ricalibrare il progetto sulle nuove evidenze, in particolar modo lì dove le metriche hanno una funzione rendicontativa e non di apprendimento per l'ente o la rete.

Bisogna ammettere, tuttavia, che non mancano i casi di successo e le buone pratiche. Ma questa costellazione di successo cosa produce? Nel dialogo con la pubblica amministrazione si riscontra come non sempre le istituzioni siano in grado di prendere in mano quello che è stato sviluppato e garantirne la durata, indispensabile per assicurare la generazione di impatto. Nella famigerata chiocciola dell'Innovazione Sociale del Libro Bianco

scritto nel 2010 da Murray, Grice e Mulgan si immagina che a partire dalle sfide delle comunità nascano prototipi sperimentali che possano poi strutturarsi e scalare fino ad arrivare a un cambiamento sistemico. Ma quante delle sperimentazioni di successo sono realmente arrivate in questi anni a modificare le *policy* ed è possibile che ciò avvenga partendo solo dalla pratica? La pubblica amministrazione sempre più assume il ruolo dello *Stato innovatore* descritto dalla Mazzucato, ma non sempre riesce ad assumersi pienamente questo compito. In che modo la lettura del territorio e le strategie che ne derivano dettano oggi l'agenda di chi opera nell'innovazione sociale in genere e nel contrasto alla povertà educativa, nello specifico? Inoltre, parliamo di processi trasformativi, i quali, in ragione di tale aspetto, presuppongono tempi lunghi. Possiamo, quindi, fermare le nostre analisi al presente quando sappiamo già che il nostro operato avrà bisogno di orizzonti lunghi?

Il Terzo settore in questo può giocare un ruolo chiave, grazie alla sua capacità di contemperare gli obiettivi economici e la generazione di impatto sociale positivo. Perché ciò possa accadere è necessario rafforzarne le competenze, le professionalità e la riconoscibilità. La dimensione motivante di un'azione guidata da valori molto forti porta spesso chi opera in questo settore a farsi carico di questa trasformazione in prima persona, esponendosi al rischio di *burn-out*. Diventa evidente, allora, che le reti non possano essere solo elementi retorici, ma infrastrutture concrete e dispositivi relazionali. Tuttavia, questo non accade in maniera spontanea e richiede una costruzione che diventa oggi tanto più urgente in vista della possibilità che le risorse economiche non siano più un problema. Ma per attrarre fondi bisogna essere pronti. Lo siamo?

## *Miti e metafore*

Veniamo così all'ultimo livello del CLA. A quale mito rispondono le nostre azioni? Le visioni che potremmo individuare a partire dallo stato attuale sono da una parte il bandificio e dall'altra Sisifo. Le persone straordinarie che hanno partecipato al percorso "Blue Zone" sono la dimostrazione che è possibile, oggi, sviluppare nuovi miti fondativi per l'azione a contrasto della povertà educativa. Questa nuova visione sicuramente eredita dalla valutazione di impatto l'urgenza di disegnare cambiamenti che indubbiamente partano dalle persone, adolescenti e famiglie *in primis*, ma anche dalla possibilità di reti che si trasformano assumendo impegni crescenti e capacità di collaborare in un'ottica di *co-governance*. Una visione che rende gli spazi attivatori di prossimità, sentiti come tanto più urgenti in questo periodo. Luoghi capaci di ri-creare comunità di luogo e di generare meccanismi di cura. In tutto questo i giovani e le giovani di oggi diventano il perno di una nuova comunità, non perché siano schiacciati da un peso di un cambiamento indispensabile, ma perché portatori di una visione nuova sul mondo da custodire e rafforzare. Mettersi a servizio di questa visione non è facile. Per trovare miti che alimentino questo cambiamento torniamo al viaggio di Buettner per esplorare le "Blue Zone". Quello che lui scoprì è che ad accomunare la corte dei centenari era, per lui, riconducibile a un concetto giapponese: *ikigai*. Si tratta di un termine che non ha una traduzione propriamente equivalente in italiano. Si compone di due termini: *ikiru*, vivere, e *kai*, ciò che uno desidera. Per questo viene spesso tradotto come "ragione di vita". È raffigurato come l'intersezione tra ciò che una persona ama, ciò in cui si è abili e capaci, quello per cui è possibile ricevere una controparte economica e ciò che il mondo richiede. Forse questo potrebbe essere un nuovo mito cui attingere, ma sarebbe bello creare insieme immaginari nuovi per

quanti stanno facendo tentativi trasformativi verso paradigmi generativi per comunità e territori.

### *Agenda*

Il percorso “Blue Zone” non è stato solo uno strumento per fare emergere nuove visioni ma anche, e soprattutto, uno spazio di *capacity building* attraverso cui trasferire a enti esperti alcuni degli strumenti necessari a rendere possibile questo cambiamento. Trasferire tutto ciò solo a una persona nel team, però, rischia di esporla a frustrazione e solitudine, bisogna fare in modo che tale persona sia attivatore di cambiamento e non solo detentore di nuove conoscenze. Per questa ragione i partecipanti al percorso sono stati stimolati a condividere coi propri compagni di lavoro gli strumenti acquisiti. Questo ha permesso di sviluppare una prima piccola sperimentazione, che attraverso strumenti di *service design*, valutazione di impatto e lettura delle attività in atto permettesse di prendere dimestichezza con questi nuovi approcci. Nonostante la forzatura intrinseca nell’applicazione *ex-post* di questi strumenti, l’esperienza ha consentito da una parte di rendere le realtà pronte a adottare gli strumenti per la progettazione dei progetti futuri, dall’altra di strutturare presentazioni capaci far emergere gli elementi distintivi delle diverse esperienze, contribuendo a rafforzare nei partecipanti il desiderio di sviluppare scambi e collaborazioni. Inoltre, la sessione dedicata alla condivisione delle presentazioni ha coinvolto anche un rappresentante di Fondazione Vismara, consentendo così di sviluppare riflessioni importanti su come trasformare nell’ambito dei finanziamenti la relazione con le fondazioni.

Di seguito alcuni punti che potrebbero costituire l’agenda utile a sviluppare nuovi meccanismi pubblico-privato-comunità per il contrasto alla povertà educativa.

1. Responsabilizzare gli enti del Terzo settore rispetto alla possibilità di identificare le proprie metriche, favorendo processi interni di valutazione che valorizzino i processi piuttosto che richiedere una quantità di dati che talvolta può risultare eccessiva.
2. Adottare la valutazione di impatto non solo come strumento rendicontativo, ma soprattutto come bussola e strumento di apprendimento per quanti sono coinvolti nell'azione di contrasto.
3. Rafforzare l'indirizzo strategico da parte del territorio, anche attraverso una maggiore accessibilità dei dati.
4. Identificare la corretta misura utile alla sperimentazione di attività innovative, supportandone una scalabilità organica alle possibilità del progetto e della rete.
5. Supportare la continuità dei progetti piuttosto che un continuo rinnovamento della proposta.
6. Strutturare reti funzionali al modo in cui si intende rispondere alla sfida, garantendo dimensione sistemica, permeabilità e trasformabilità.
7. Realizzare momenti di ascolto e confronto tra fondazioni ed enti.
8. Generare infrastrutture relazionali che favoriscano scambio, confronto e mutuo apprendimento a livello nazionale e internazionale.
9. Dare valore a capacità immaginativa e a discontinuità rispetto alle pratiche già consolidate, lasciando spazio anche alla trasformazione di progetti finanziati.
10. Dare credito alle giovani e ai giovani, rafforzando le loro capacità aspirazionali, e restituire loro il futuro, garantendo a tutte e tutti lo spazio per maturarne una visione che li veda protagonisti del cambiamento necessario.

Queste riflessioni sono state rese possibili dall'energia e dalla generosità nella condivisione di Valentina Giovine, responsabile area minori della cooperativa *Il Ce.Sto* di Ge-

nova; Mario Gagliardi, presidente della cooperativa sociale *Il Laboratorio* di Genova; Sergio Panigada, tutor professionale della cooperativa *Arimo*; Erica Capozza, socia lavoratrice, educatrice e progettista; Maria Rosaria D'Agostino, per l'associazione onlus *Cemea* di Roma; Marco Caporale, progettista ed educatore della *Cooperativa Sociale Antropos*; Manuela Marani, segretario generale dell'associazione onlus *Altra Napoli*; Laura Polidoro, maestra e membro del cda per la *Fondazione Foqus* di Napoli; Salvatore Licchello, presidente della cooperativa *Amani* di Brindisi; Simona Internò, vicepresidente e *project manager* per l'APS *Contatto* a Taranto; Valentina Del Capo, socia del *Patto di Fiume Simeto* di Paternò; Sonya Terranova, psicologa per la cooperativa *Prospettiva* di Catania.

*Azzurra Spirito è designer di processi collaborativi, impegnata nello sviluppo di azioni, pratiche e strumenti volti alla cooperazione online e offline di sistemi (omogenei e non). È parte del team ForwardTO e ha lavorato per cinque anni all'interno di SocialFare. Come libera professionista ha collaborato, tra le altre, con realtà quali Univeristà Guido Carli di Roma, LabGov.city, TechSoup, Ong 2.0, Croce Rossa, Ires Piemonte.*

