C Editoriale **ambiamento e innovazione: impresa possibile?**

Il cambiamento non è innovazione

Cambiamento e innovazione non sono la stessa cosa. L'esperienza di tanti cambiamenti andati a vuoto ci aiuta a riconoscere la distanza tra innovazione e immobilismo, tra fare per non fare. La storia del welfare è lastricata di cambiamenti annunciati e mai realizzati, effimeri e di processo, per nulla preoccupati di innovare ma incapaci di ammetterlo.

La lotta alla povertà? Basta un trasferimento, meglio se con un nuovo nome per non farlo sembrare vecchio. I servizi per le famiglie? Sì, ma intanto no, finché non sapremo se sono sostenibili. La programmazione? Sì, ma non per programmare, prima è necessario discutere, costituire tavoli, commissioni, audizioni, concertazioni..., approvare una legge, affidarsi a decreti attuativi che eviteranno le domande fondamentali: «con quali risorse, dove trovarle, a chi toglierle?».

È tanto fare per non fare, con tecniche grossolane, annunci che non convincono più, rendono dissonante un telaio armonico povero di realizzazioni necessarie per un'armonia sociale esausta di trasferimenti. Nascondono la paura e l'incapacità di affrontare in modo autentico e strategico i problemi. Vince la falsa equivalenza tra cambiamento e innovazione dove non c'è spazio per i giovani e per i poveri. Machiavelli più di cinquecento anni fa lo aveva previsto: gli innovatori di ieri non accetteranno mai che qualcuno possa fare meglio di loro e quindi anche oggi «l'ordine costituito» di Machiavelli viene garantito dagli innovatori di ieri e dall'incapacità politica di oggi. Ma quando finirà? Quando ripartiremo dai problemi degli ultimi, dei giovani, delle famiglie.

Innovazione sociale

L'innovazione è capacità di fare meglio le cose che conosciamo, che non si limita ad un nuovo processo, che inventa soluzioni più inclusive, solidali, generative. Se saranno 4.0 non basteranno, perché serve una banda larga umana e sociale. Saranno innovazioni di processo e di prodotto senza nuovi modi di essere società. Non basterà il «tuttoconnesso» dei digitali individuali che non diventano

persone, degli accessi digitalizzati ai diritti prestazionali, poveri di utilità sociale. È lotta materialistica contro la povertà, fatta di «trasferimenti connessi» ma privi di incontri di umanità e responsabilità. Vince la volontà di controllare la filiera con soluzioni costose (paga la solidarietà fiscale), con pratiche amministrative socialmente inutili, capaci solo di gestire trasferimenti privi dell'umanità necessaria per l'aiuto che aiuta. Continueremo a perdere decenni di tempo e risorse.

L'innovazione ha bisogno di KTP (*Knowledge Translation Platform*), cioè di trasferire l'innovazione per moltiplicare le potenzialità, senza ridurle a procedure amministrative, professionalmente sterili, evitando la finzione dei «progetti personalizzati». Non sono personalizzati senza le responsabilizzazioni necessarie al concorso al risultato, restano compassionevoli, squilibrate dal potere di chi aiuta e la debolezza di chi è aiutato, incapaci di riconoscere le capacità, cioè il potere di ogni persona, tutelando il diritto umano più profondo, la dignità.

L'incapacità di affrontare questa sfida ci consegna un welfare degenerativo, incapace di fare qualcosa di nuovo, disposto a bruciare miliardi di euro in trasferimenti senza risultati. Non c'è spazio per la logistica delle capacità e lo sguardo non va oltre gli utili a breve della prossima scadenza elettorale: mi dirà quanto valgo, quanto conto, quanto conviene posticipare scelte necessarie. È patologia esistenziale che rende incapaci di affrontare la sfida del valore sociale, è resilienza all'innovazione, entropia che evita l'incontro tra carità, giustizia e generatività.

Carità e innovazione

L'innovazione sociale è la carità al buio dei coniugi del Terz'Ordine Francescano Baldo Bonafari e Sibilia de' Cetto che nel 1414 a Padova hanno iniziato a costruire un ospedale. Non sapevano che stavano contribuendo ad inventare una delle organizzazioni più preziose e diffuse per l'esistenza delle persone. Tre secoli dopo quell'organizzazione umana e tecnologica, ulteriormente modellata, è diventata l'Ospedale giustiniano. Oggi è parte di un policlinico in cui si fa ricerca e innovazione, si formano competenze e capacità per i servizi sanitari del futuro. La loro ricerca ha messo radici e ha dato forma a una città, in cui il lavoro e l'economia hanno fatto tesoro della possibilità di curare e prendersi cura, verso un futuro più sociale. Sono stati innovatori «al buio» perché non sapevano quello che stavano preparando e collaudando e non pretendevano di essere innovatori. Accade così quando le innovazioni vanno oltre la possibilità stessa di immaginarle e brevettarle.

Quando don Bosco convinceva gli artigiani torinesi ad insegnare un mestiere ai giovani non sapeva che stava preparando l'ideazione e lo sviluppo delle scuole professionali. Sarebbero diventate un'infrastruttura formativa e sociale per il futuro del nostro Paese. La carità ha preparato la giustizia, ha fatto strada all'economia dei servizi, ha reso possibili professioni di welfare e uno sviluppo umano diversamente impensabile. Il poco ha generato tanto, da poche risorse a capitali sociali di enorme valore, a disposizione di tutti.

Con il linguaggio di oggi diremmo che sono stati collaudi di «solidarietà a banda ultra larga» perché fatti di umanità non ancora impoverita e burocratizzata. Sono stati generativi di valore con soluzioni trasportabili dal micro al macro, dal-

la piccola alla vasta scala. La lista di queste innovazioni è la storia del nostro welfare, cioè di modi sociali inediti per affrontare i problemi umani fondamentali, con investimenti proiettati oltre la razionalità di breve periodo. Le realizzazioni li avrebbero travalicati e sorpresi con l'eccedenza: giuridica (migliore giustizia), economica (economia di welfare), sociale (nuove forme di socialità), etica (incontri fruttuosi tra diritti e doveri).

Generatività e innovazione

Molte volte i nuovi frutti sono stati capiti con enorme ritardo. Le moderne Costituzioni li hanno recepiti, in parte proteggendoli dalle logiche di mercato. Ma oggi il rischio di sentirsi appagati dai traguardi ottenuti è tentazione diffusa, anche se è in atto una pesante recessione di umanità e di welfare. La giustizia protegge anche i diritti senza bisogni e diritti senza doveri. Paolo VI definiva questa giustizia misura minima della carità. Non è giustizia ambiziosa, non cerca di essere più giusta, non promuove l'incontro delle responsabilità, non investe nell'incontro tra diritti e doveri. La generatività in questa dinamica è coscienza critica necessaria, ci chiede se «abbiamo fatto bene il bene», se abbiamo generato e non solo consumato, se è un bene per tutti, anche per gli ultimi, cioè per ogni persona. La generatività per sua natura è eccedenza, è mettere al mondo ben oltre le risorse a disposizione, ben oltre le trappole della razionalità in equilibrio tra *input* e *output*. Siamo oltre il piano cartesiano dove la programmazione organizza e gestisce i fattori in *input* e *output*, accettando il rischio della sterilità. Valorizza tutto quello che ha ma senza eccedenza, senza moltiplicare i valori a disposizione, senza mettere al mondo, accontentandosi di gestire quello che c'è.

Troppi anni di pianificazioni gestite così hanno dato tanto ai gestori dei programmi e quasi niente ai destinatari, in un progettificio vantaggioso e lucroso. Cartesio direbbe «mi avete trasformato in un profeta di razionalità irrazionale, necessaria per analizzare i problemi, ma insufficiente per risolverli e conseguire rendimento sociale». In questo modo gli esperti di cambiamento senza innovazione hanno strumentalizzato la speranza, trasformando la valutazione in «story telling», narrazioni autocertificate, soddisfazione, ma degli *stakeholder*.

Mondi possibili

Gödel e Kripke sarebbero ancora più sconcertati di Cartesio, assistendo alle metodologie arcaiche con cui vengono confrontati i trattati e i non trattati con pratiche prestazionistiche incompatibili con la logica dei mondi possibili. Ma intanto chi non innova ha a disposizione metodologie materialiste prese a prestito dal Novecento. «Che fare?» Lenin se l'era chiesto oltre 100 anni fa e poi lo ha fatto. Anche oggi, su piccola scala, prevale la tentazione di rispondere come lui, con forti dosaggi ideologici, con pratiche materialiste e violente, senza le persone e a danno delle persone. Il giovane Trockij aveva intuito la potenza devastante di questo modo di pensare, ma non gli è bastato per evitare di seguirlo. Ha accettato l'idea rivoluzionaria di innovazione, ma rinunciando alla fonte più

preziosa a cui attingere per innovare: le persone, i portatori di problemi, la loro generatività.

Le più grandi innovazioni vengono da chi aveva i problemi, da chi soffriva a causa loro, da quanti ne hanno fatto ragione esistenziale per affrontarli. Ci hanno messo a disposizione grandi opere, spesso senza capirlo e lasciando che il nuovo facesse la differenza. Erano gemme del cambiamento sociale, avevano bisogno di tempo per sbocciare e fruttificare. Anche oggi la sfida non può essere evitata e ogni generazione deve nuovamente affrontarla, malgrado l'ordine costituito, il suo potere e quanti hanno paura di perderlo.

Tiziano Vecchiato