

Intervista a **Luca Fazzi**, professore Dipartimento sociologia e ricerca sociale, Università di Trento

Ha senso un terzo settore senza un'idea di giustizia? Un commento alla legge delega su terzo settore e impresa sociale

Il punto centrale della legge di riforma continua a rimanere l'apertura verso la mercatizzazione e la liberalizzazione del welfare che è implicita in molti passaggi del provvedimento. L'idea che sembra prevalere analizzando le decisioni (e le non decisioni) dell'esecutivo in materia di welfare è però quella secondo cui le logiche di mercato devono compensare e non tanto integrare nel welfare sociale un ritiro considerato ineludibile del finanziamento pubblico (a cura di Fabio Ragaini)

Intervista a **Luca Fazzi**, professore Dipartimento sociologia e ricerca sociale, Università di Trento

Prima di entrare nello specifico dei contenuti della legge delega del terzo settore mi sembra importante introdurre questa analisi approfondendo alcune tue recenti riflessioni che richiamano la necessità e direi l'urgenza di tenere legate quello che chiami "welfare dei diritti" e terzo settore. E all'interno di questo la categoria degli "innovatori sociali". Vogliamo partire da qui?

L'innovazione sociale è un mantra che ha assunto una posizione importante nel dibattito sul nuovo welfare in Europa e in Italia. Nonostante la spinta a modernizzare i sistemi di welfare sia stata già presente nella cosiddetta Strategia di Lisbona del 2000 la definizione ufficiale del concetto di social innovation può essere ricondotta a quella fornita dal documento "[Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union](#)" del 2010 del Bureau of European Policy Advisers (BEPA) che parla di innovazioni sociali come nuove idee, prodotti servizi e modelli che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che si basano al tempo stesso su nuove relazioni tra gli attori pubblici, privati e di terzo settore. Questa definizione di innovazione sociale punta molto sulla capacità degli individui di associarsi, di gestire problemi complessi attraverso soluzioni condivise capaci di generare valore economico e può essere inserita concettualmente all'interno di un framework di policy teso a enfatizzare il sovradimensionamento della spesa pubblica e la necessità di politiche incisive di austerità come antidoto alla crisi economica. Il concetto di diritti sociali in questo scenario ovviamente assume una connotazione molto più debole che non in passato. Nell'ambito di una strategia di austerità, il diritto è inteso in senso economico come un'obbligazione di spesa che deve essere valutata in base ai risultati concreti che riesce a conseguire e in un clima in cui la misura del successo e del benessere è attribuita alla crescita economica annuale. E' chiaro che l'idea di giustizia e inclusione sociale rischia di assumere un valore molto marginale. L'innovazione sociale in questo modo da necessità fondamentale di qualsiasi sistema che deve affrontare problemi dinamici e complessi rischia di diventare una parola d'ordine per sostituire la responsabilità pubblica in materia di welfare.

Come si pone il terzo settore oggi rispetto alla tematica dell'innovazione sociale è il segnale a mio avviso di una grande ambiguità e della molta confusione che regna nel dibattito politico e specialistico in materia. L'innovazione dovrebbe costituire un elemento connaturato all'azione del terzo settore che è chiamato non solo a difendere i diritti, ma anche a rispondere costantemente ai nuovi bisogni a cui altri soggetti per disinteresse o mancata utilità non prestano attenzione. Sicuramente una parte di terzo settore continua a essere mosso da questa spinta. Ma ce ne è un'altra parte che sembra avere perso di vista la complessità delle questioni in campo.

Molti enfatizzano la necessità di seguire nuove strade di innovazione basate su modelli di business alternativi a quelli sperimentati di partnership con il soggetto pubblico nella convinzione che

operare nell'ambito della social innovation sia foriero di nuove possibilità di finanziamento e di nuove prospettive di sviluppo. Che sia opportuno operare come imprese sociali e non come soggetti parastatali è fuori discussione così come indubbia è l'esigenza di valorizzare gli elementi distintivi del terzo settore per mobilitare risorse e capitale economico e sociale comunitario per rispondere ai bisogni. Ma l'impressione è purtroppo un'altra ovvero che ci sia una parte di terzo settore che è diventato paladino della retorica dell'innovazione sociale vedendo in essa una leva economica di sviluppo alternativa e non complementare rispetto a quella pubblica. Quale rischia di essere l'esito di tale orientamento? A mio avviso quello di una progressiva scomparsa dei valori morali del welfare. I valori morali del welfare hanno a che fare con convinzioni culturali e sociali storicamente accumulate nel corso del tempo in base alle quali i problemi di esclusione sociale dei singoli individui sono da affrontare anche con il concorso della libera iniziativa di gruppi o individui socialmente motivati, ma in un perimetro di intervento istituzionalmente garantito. In altre parole, se oggi centinaia di migliaia di famiglie si devono confrontare con il problema della non autosufficienza e delle malattie cronico degenerative e se una parte di tali famiglie non ha le risorse per rispondere autonomamente ai bisogni dei propri congiunti è o non è moralmente giusto che le istituzioni pubbliche assumano una responsabilità esplicita nel contribuire economicamente ad affrontare tali criticità? E di conseguenza è o non è moralmente giusto che il terzo settore prima ancora di proporre nuovi interventi o erogare prestazioni si attivi per fare pressione affinché i problemi sociali siano affrontati secondo un principio di giustizia umana e sociale?

Nello scenario della social innovation i contorni del problema assumono toni drammaticamente ambigui. Ci sono iniziative di imprese sociali che attraverso portali internet simili a e-bay o trip advisor mirano per esempio a diventare aggregatori di domanda offrendo servizi a pagamento per compensare le carenze della spesa pubblica. La giustificazione di tali iniziative è che senza un impegno a fornire prestazioni sociali a pagamento, quote crescenti di cittadini e famiglie rischiano di restare senza risposte, oppure di dovere acquistare servizi in un mercato poco etico e fortemente deregolato. Posto che il mercato normale è un perfetto allocatore di risorse per cui non si capisce perché il terzo settore e l'impresa sociale debba intervenire nei campi in cui il mercato funziona. Ma il problema principale è che l'enfasi sulla vendita di servizi fa scivolare in sottofondo il tema del diritto morale di chi non ha sufficienti risorse per soddisfare i propri bisogni a avere risposte istituzionali adeguate. Si può dire che questo è un argomento che non interessa il nuovo terzo settore che deve operare per produrre servizi e non per fare advocacy o pressione per creare attenzione sulle questioni sociali emergenti. Ma a questo punto parlare di terzo settore e impresa sociale o di mercato diventa veramente una questione di sfumature e si compie un'ibridazione che inevitabilmente fa prevalere l'aspetto economico e produttivo su quello morale e valoriale.

La domanda che dobbiamo porci è che tipo di contributo il terzo settore svolge per modernizzare i sistemi di welfare con queste strategie di intervento? Un sistema in cui più individui sono soddisfatti attraverso un incontro efficiente tra domanda e offerta oppure un modello che produce e legittima selezione avversa? Perché il problema del perseguire soluzioni di innovazione sociale è che o abbiamo in mente il problema delle persone che non possono pagarsi i servizi e agiamo di conseguenza per sensibilizzare il livello politico per intervenire al riguardo sostenendo le iniziative che si muovono in modo efficace e trasparente in tale direzione, oppure creiamo innovazione sociale fine a se stessa senza domandarci che tipo di welfare e che tipo di società stiamo concorrendo a costruire.

Entrando più specificatamente nella legge delega vorrei chiederti seppur sinteticamente: con quali intenzioni e testo siamo partiti e, nel passaggio parlamentare, dove siamo arrivati.

Appunti sulle politiche sociali, n. 3-2016
Partecipa alla Campagna di sostegno della nostra rivista

La legge nasce come combinato congiunto di una serie di fattori. La normativa sul terzo settore in Italia è preceduta negli ultimi quaranta anni in modo cumulativo, prima le due leggi sul volontariato e la cooperazione sociale, poi a seguire quelle sulle Onlus, le Aps e l'impresa sociale ai sensi del d.lgs 155/2006. Il risultato è un assetto che oggettivamente presenta contraddizioni rispetto alla funzionalità del sistema. Rispetto a questa problematica più generale la legge delega prevede un assetto della normativa più armonica e coordinata.

A queste esigenze legittime di rinnovamento si sono affiancate pressioni crescenti da parte di una pletora di variegati attori sia interni al terzo settore che esterni che spingevano per una maggiore liberalizzazione del sistema e un'apertura a forme di impresa sociale definite inizialmente sulla base del generico principio di utilità sociale piuttosto che a vincoli relativi alla distribuzione degli utili. Si è creato così un fronte molto aggressivo composto da gruppi nazionali di cooperative sociali, interessi imprenditoriali interessati a entrare nel remunerativo settore del welfare e una certa stampa di settore controllata da questi gruppi di interesse che ha agito come lobby per cercare di ridisegnare il perimetro normativo e culturale del terzo settore tradizionale.

Nel primo testo della legge delega si era arrivati a introdurre proprio in base all'intervento di questi gruppi di pressione e probabilmente anche alla sensibilità politica di parti importanti dell'esecutivo, una nuova forma di impresa sociale con un accenno molto generico a vincoli alla non distribuzione degli utili. L'argomento utilizzato per legittimare questa nuova forma di impresa era che non la forma giuridica ma il merito dell'attività sarebbe dovuto diventare il discrimine per operare con il titolo di impresa sociale nella produzione di beni e servizi di pubblico interesse. Lo strumento introdotto nel primo disegno di legge delega per garantire tale funzione era il cosiddetto impatto sociale positivo misurabile con il quale le attività delle diverse organizzazioni avrebbero dovuto essere misurate in base al conseguimento di determinati obiettivi. Il tema dell'impatto sociale ha a che fare con quello del finanziamento dei risultati o pagamento degli obiettivi. Si tratta di un metodo valutativo di chiara impronta manageriale che nell'ambito dei programmi di welfare non è così facile da introdurre. Per esempio, come si possono valutare in termini di impatto molti interventi di prevenzione e in che arco temporale? Un programma di prevenzione giovanile può avere effetti dopo molti anni e esistono seri problemi per individuare gruppi di controllo accettabili perché i problemi del disagio minorile dipendono da molti fattori di contesto e non esistono solo in quanto tali. Inoltre per parlare di misurazione di impatto è necessario disporre di ingenti risorse economiche per cui si poneva anche il problema di chi avrebbe dovuto pagare i costi dell'introduzione di tale strumento.

A seguito di una serie di interventi miranti a ridimensionare questa parte del testo nella versione finale si parla solo di una nuova forma di impresa sociale che può operare con i medesimi vincoli di distribuzione degli utili delle cooperative a mutualità prevalente rinviando ai decreti attuativi la sua specificazione pur rimanendo presente nella legge il riferimento alla valutazione dell'efficacia delle attività per qualificare il valore sociale del terzo settore. Il che di per sé è giusto, perché sappiamo che molte prestazioni sono erogate oggi con il rischio di scarsa efficacia. Modelli consolidati di servizio nel tempo possono rivelarsi meno utili; per esempio un'erogazione di una o due ore di assistenza domiciliare per persone in grave condizione di non autosufficienza costituisce spesso una spesa poco efficace così come molte riflessioni andrebbero fatte su modelli di servizio come le comunità educative per minori o le RSA per anziani che nel tempo sono diventati servizi chiusi e scollegati dal territorio e dalla comunità. Il problema però non è la valutazione di impatto dei singoli servizi perché il problema sono le policy. Se per esempio una Regione norma i servizi di RSA in base al principio del minutaggio è difficile dopo pensare che gli ospiti vivano in condizione di benessere psico fisico ottimale.

Il testo approvato è stato dunque il risultato di un iter complesso e non privo di discussione. Quale è la tua valutazione complessiva sul testo approvato?

Il testo segna alcune linee di indirizzo ma sinceramente senza decreti attuativi si tratta più che altro ancora di un libro delle buone intenzioni. Da cui mi permetterei di stimolare qualche riflessione sull'enfasi con cui è stato accolto non solo dall'esecutivo ma anche da una larga parte degli attori rappresentativi del terzo settore. Perché così tanto clamore? Forse per l'attenzione che i massimi vertici governativi hanno voluto dedicare per la prima volta in Italia alla materia? Perché si tratta del primo disegno organico di riforma a livello nazionale? Perché a concorrerne all'approvazione ha contribuito in modo diretto o indiretto anche una pletora di politici che militavano una volta nelle file del terzo settore in qualità di presidenti e rappresentanti dei grandi organismi nazionali? Non mi so dare ancora una risposta.

Se dovessi dare una valutazione tecnica allo stato attuale direi che è un testo con luci e ombre. Le luci sono principalmente collegate alla volontà di ordinare un settore frammentato e con forti sovrapposizioni e rischi di confusione e di dare almeno a parole a esso gambe per operare in modo più efficace con l'introduzione di alcune misure di sostegno. C'è stata una grande soddisfazione per esempio per l'introduzione del servizio civile universale anche se il problema sono poi i finanziamenti del provvedimento che al momento risultano molto sottodimensionati rispetto all'obiettivo di permettere a un elevato numero di giovani di fare esperienza all'interno del terzo settore e maturare quindi una sensibilità sociale e un senso civico più marcati. Su questo specifico aspetto penso anche io, in linea di massima, sia un provvedimento importante anche se poi bisogna vedere come sarà utilizzato dalle singole organizzazioni. E' chiaro che, se la contrazione della spesa pubblica continuerà ad avere conseguenze pesanti sui servizi di welfare il rischio è che in molti casi lo strumento del servizio civile sia utilizzato come un sostituto funzionale dell'occupazione professionale.

Ma il punto centrale della legge di riforma per me continua a rimanere l'apertura verso la mercatizzazione e la liberalizzazione del welfare che è implicita in molti passaggi del provvedimento: dal riferimento alla finanza fino all'introduzione della nuova forma di impresa sociale che pur con limitazioni può distribuire utili. Secondo diversi esponenti politici che si sono impegnati in prima persona per fare approvare la legge l'apertura al mercato non dovrà implicare un ridimensionamento del ruolo della spesa pubblica. Se così fosse, l'attenzione ai mercati, alla finanza e alle risorse da recuperare da donazioni e gratuità potrebbero essere viste come misure che integrano uno sforzo più complessivo di inclusione sociale e lotta alle disuguaglianze.

L'idea che sembra prevalere analizzando le decisioni (e le non decisioni) dell'esecutivo in materia di welfare è però quella secondo cui le logiche di mercato devono compensare e non tanto integrare in particolare nel welfare sociale un ritiro considerato ineludibile del finanziamento pubblico. E' questo un argomento che a mio avviso merita qualche approfondimento. Nella mitologia che ormai si è imposta nella gran parte del dibattito politico, la spesa pubblica è considerata un costo in sé, quasi che la crisi economica mondiale non sia stata causata da movimenti speculativi delle grandi banche d'affari ma dall'eccessivo livello di spesa del welfare. Ora che la spesa del welfare in Italia sia da riformare è un dato di fatto, ma che i livelli di spesa siano adeguati a coprire attraverso servizi i bisogni di chi è in difficoltà è disconfermato da tutte le rilevazioni internazionali che collocano l'Italia in una posizione molto fragile per la copertura di molti bisogni essenziali. La crisi economica ha svolto inevitabilmente un ruolo di freno alla crescita della spesa pubblica. Ma non si può dire che la bassa spesa in materia di welfare dei servizi sia un problema di risorse in una nazione in cui l'evasione fiscale fa mancare ogni anno secondo le prudenziali stime della Corte dei Conti 120 miliardi alle casse dello stato. Si tratta piuttosto di ben precise scelte di policy che hanno storicamente scaricato sulle famiglie parte dei problemi sociali e che continuano a preferire un utilizzo politico clientelare della spesa sociale a un investimento

mirato a costruire un architettura di risposte distribuita in modo uniforme con buoni livelli di copertura sull'intero territorio nazionale. In questo scenario la pressione per liberalizzare l'intervento delle imprese sociali e coinvolgere in modo sempre più intenso la finanza privata lasciano trasparire un'intenzione che è oggettivamente diversa da quella di integrare e rendere più efficiente e efficace la spesa pubblica.

Cosa accadrà con i decreti attuativi della legge delega non è ad oggi ancora così chiaro. Dipende molto da quali saranno gli attori che sapranno esercitare la maggiore pressione e probabilmente centeranno anche i destini dell'attuale esecutivo che si muove esplicitamente seguendo ideologie di stampo neoliberista. Se gli spazi operativi delle nuove imprese sociali e il ruolo della finanza privata assumeranno un ruolo molto importante a me sembra evidente che per garantire un welfare centrato su principi di giustizia e inclusione o sarà fatto un investimento adeguato in risorse pubbliche adeguato, oppure se continuerà il ritiro della spesa pubblica andremo incontro in modo sempre più deciso a una privatizzazione sempre più aggressiva e foriera di diseguaglianze.

Quello che stai dicendo è che per analizzare l'impatto della legge delega non bisogna guardare solo al suo articolato, ma anche al disegno più complessivo di dove il welfare sta andando giusto?

Sì è così. Provo a fare alcuni altri esempi. Da un lato i sostenitori della legge esultano perché a loro parere finalmente il ruolo del terzo settore e dell'impresa sociale è riconosciuto come decisivo per il welfare e lo sviluppo economico e sociale nazionale. L'apertura a nuove forme di impresa sociale e il riconoscimento del ruolo della finanza e delle donazioni sono visti come presupposti necessari per liberare il terzo settore dal ruolo oppressivo e burocratico assunto nell'ultimo decennio dall'ente pubblico. Il problema è che il volano pubblico è una condizione indispensabile per promuovere innovazione e garantire livelli minimi di servizi per tutti. Se questo volano non raggiunge un livello minimo, il terzo settore da solo fa fatica a strutturarsi in modo tale da offrire servizi professionali e anche da diventare spazio di elaborazione progettuale e sociale importante. Questo non significa che il soggetto pubblico deve assumere un ruolo dirigista nei confronti del terzo settore come non è auspicabile che sia il soggetto pubblico a dettare le linee di interventi che devono essere progettati e costruiti facendo dialogare il livello della sussidiarietà orizzontale con quello della sussidiarietà verticale. Ma l'esperienza internazionale insegna molto chiaramente che i modelli di welfare liberali di stampo anglosassone a cui in modo più o meno esplicito molti policy makers e anche parte del terzo settore guardano sono anche quelli che assicurano meno garanzie sul fronte dell'equità e della giustizia sociale.

E' ovvio che qui entriamo in una discussione sui valori morali che può legittimamente mettere di fronte concezioni diverse della società, del benessere e della giustizia. Per alcuni per esempio la liberalizzazione dei mercati sociali equivale a dare al terzo settore e alle imprese sociali l'opportunità storica di colonizzare l'economia con sentimenti e valori di fraternità, solidarietà e rispetto reciproco. Giustizia e equità sarebbero dunque derivati del lavoro di un mercato operante secondo principi etici più solidi di quelli che abbiamo conosciuto negli ultimi decenni. Altri pensano che questa concezione sia destinata inesorabilmente a fallire perché portare il terzo settore e l'impresa sociale sul terreno dei mercati comporta un rischio enorme di colonizzazione all'incontrario come del resto è facilmente visibile in quello che sta succedendo con molte forme di ibridazione profit terzo settore per esempio nel settore dell'accoglienza dei profughi e dei migranti.

Se non consideriamo la legge delega e i suoi potenziali effetti in un quadro più ampio di analisi e riflessione il pericolo più serio è temo quello di creare delle grandi illusioni e di spostare la discussione dai temi veri che rimangono, per quanto riguarda il welfare, la capacità di creare un

sistema con livelli più bassi di esclusione e più alti di integrazione e coinvolgimento attivo da parte anche degli individui e dei gruppi sociali più marginali.

Alla luce delle riflessioni fatte quali sono secondo te le sfide principali che il terzo settore è chiamato a affrontare per svolgere un ruolo importante nell'ambito di un welfare inclusivo e non semplicemente legittimante lo status quo della disuguaglianza e dell'esclusione sociale?

Io penso il terzo settore si trovi realmente in una fase di transizione molto importante che inevitabilmente mette in luce non solo le luci ma anche le ombre e le contraddizioni di ciò che è accaduto negli ultimi trenta anni. Quando sento parlare per esempio di ruolo oppressivo del soggetto pubblico mi chiedo quanta parte di responsabilità dell'aumento di burocrazia, della diffusione di appalti al massimo ribasso o sull'uso strumentale del terzo settore sia imputabile al soggetto pubblico e quanta parte sia da attribuire invece a un modo di pensare e svolgere la propria funzione da parte delle organizzazioni della società civile che probabilmente è stato troppo concentrato a enfatizzare la dimensione del fare e del problem solving quotidiano a discapito di un pensiero politico e strategico di medio lungo periodo.

E' innegabile che una importante del terzo settore nazionale si è storicamente da anni appiattito su una dimensione di erogazione delle prestazioni e ha tralasciato di investire nella costruzione di reti con il territorio e alleanze con la società civile che da sempre rappresentano la chiave di volta per decidere per esempio anche gli esiti dei processi negoziali con il soggetto pubblico. Se io controllo solo la risorsa di una forza lavoro facilmente interscambiabile a causa della semplificazione e standardizzazione dei processi produttivi che tipo di potere politico posso esercitare nei confronti del soggetto pubblico? Certo ci sono variegate forme di scambio individuali, sia lecite che come abbiamo purtroppo visto con Mafia Capitale illecite. Ma per trattare questioni di politica sociale a livello sia nazionale che locale serve un'aggregazione e una rappresentanza di interessi che non si può limitare a singole organizzazioni o a singoli comparti produttivi.

Quello che serve è la capacità di mobilitazione di interessi diffusi. Per esempio è costruendo relazioni con le famiglie e con gli utenti che le cooperative sociali possono avanzare richieste a livello locale e nazionale sul riconoscimento di nuove forme di servizi e interventi. Se questa alleanza manca perché non è stata curata, la si è reputata poco strategica o semplicemente perché si era affacciati nella gestione del quotidiano, non ci si deve dopo stupire che quando le famiglie costituiscono un'associazione per gestire il *Dopo di noi* preferiscono farlo con le proprie forze senza coinvolgere la cooperazione sociale.

Il terzo settore purtroppo non è stato capace sempre di costruire piattaforme civili di pressione politica e appiattendosi sulla dimensione gestionale è inevitabilmente caduto nel processo di involuzione della spesa pubblica e di banalizzazione dei servizi di welfare. Recuperare questo livello di pensiero e azione è a mio parere il presupposto centrale per partecipare in modo attivo e progettuale alla costruzione del nuovo welfare, un welfare che per ovvie ragioni deve riuscire a recuperare risorse aggiuntive a quelle pubbliche ma in chiave integrativa e non sostitutiva e tenendo bene in mente che la contabilità e gli elementi finanziari devono continuare a restare strumentali per il perseguimento della mission sociale e non ribaltare il rapporto con essa.

Oggi quello che mi sembra di vedere è la diffusione di un grande discorso retorico sul nuovo welfare animato principalmente da gruppi di interesse, consulenti e opinion leaders che stanno cercando di ricollocarsi e sfruttare i vantaggi economici che possono derivare dalla costruzione di un linguaggio più economico sul welfare. L'economia e l'allocazione della spesa sono criteri ovviamente cruciali per gestire e governare qualsiasi processo di cambiamento. Ma ciò che a mio avviso serve più di tutto oggi è la capacità di analizzare e discutere in modo non ideologico o strumentale i cambiamenti in atto. Cosa significa per esempio percorrere una strada di mercato

Appunti sulle politiche sociali, n. 3-2016
[Partecipa alla Campagna di sostegno della nostra rivista](#)

sociale dei servizi? Ci sono antecedenti? Ci sono risultati di sperimentazioni in altre nazioni da cui si può imparare? Quali possono essere le conseguenze sui principi portanti del welfare? E sulla governance, la mission e la natura stessa delle diverse organizzazioni impegnate nell'ipotetico nuovo percorso? Fino a che la risposta a questi interrogativi viene demandata a opinionisti che usano la retorica per indicare la nuova strada temo il terzo settore non farà molti passi avanti.

Se mi chiedi se reputo l'investimento in cultura politica, formazione e capacità di analisi un elemento prioritario dell'azione del terzo settore negli ultimi anni ti rispondo in sincerità di no. La gran parte della formazione è stata di tipo operativo e professionale, una formazione specialistica che si interrogava sui metodi per rispondere ai bisogni degli utenti dei servizi e non per riflettere sul ruolo del terzo settore, i vantaggi competitivi, le strategie per modificare le cause dell'esclusione e del disagio. Certo ci sono molti casi di organizzazioni che si sono impegnate a elaborare un proprio concetto di presenza attiva nell'ambito del welfare. Ma la gran parte, o almeno una parte molto importante in termini numerici, ha considerato il suo ruolo in termini esecutivi e non politici e di cambiamento. Credo sia urgente oggi un investimento di risorse per colmare questo deficit di capacità di discussione e elaborazione delle strategie e delle funzioni complessive del settore. Oggi in tanti cercano risposte all'incertezza in cui viviamo. Ma trovare risposte è più facile di sapere porre buone domande. Se mi chiedi oggi di cosa c'è forse più bisogno mi sentirei di dire di capacità di analisi e pensiero politico e strategico autonomo. Più di tutto c'è bisogno di questo.

[SOSTIENI LA NOSTRA RIVISTA](#)
[VEDI IL SOMMARIO DEGLI ULTIMI NUMERI](#)

