



FORUM  
DISUGUAGLIANZE  
DIVERSITÀ

# DURANTE E DOPO LA CRISI: PER UN MONDO DIVERSO

Perché, cosa, come, con chi



## **DURANTE E DOPO LA CRISI: PER UN MONDO DIVERSO** **Perché, cosa, come, con chi**

“

*Le pandemie hanno sempre costretto gli esseri umani a rompere con il passato e a immaginare il loro mondo da capo. Questa non è diversa. È un portale, un cancello tra un mondo e un altro.*

*Possiamo scegliere di attraversarlo trascinandoci dietro le carcasse del nostro odio, dei nostri pregiudizi, l'avidità, le nostre banche dati, le nostre vecchie idee, i nostri fumi morti e cieli fumosi.*

*Oppure possiamo attraversarlo con un bagaglio più leggero, pronti a immaginare un mondo diverso.*

*E a lottare per averlo.*

Arundhati Roy, Aprile 2020

### **1. Una radicale incertezza, molte domande, un tentativo di risposta**

*Come fermare l'impovertimento avviato dalla crisi Covid-19? Come contenere la distruzione di capacità produttiva e di lavoro? Come far sì che l'onere della straordinaria caduta di reddito si redistribuisca fra tutta la popolazione? Come costruire da subito, nelle tutele sociali e nei criteri di riapertura, un "dopo" più giusto? Come assicurare la "distanza fisica" necessaria senza "distanza sociale"? Come evitare di scaricare ogni soluzione ultima sulla famiglia e sulle donne? Come conciliare indirizzi nazionali certi con l'attenzione alla diversità dei contesti territoriali? Come evitare che il ritrovato ruolo del "pubblico" degeneri in uno statalismo autoritario? O viceversa che sotto la bandiera ambigua del "progresso digitale"*

*passi un'ulteriore concentrazione del controllo privato della conoscenza, e una mortificazione di scelte democratiche, società civile e imprenditorialità produttiva? E che il gran parlare di "disuguaglianze" si risolva in misure compensative vecchio stile che coltivano comportamenti parassitari e non accrescono capacità e potere delle persone? Come trasformare le fratture e gli squilibri creatisi in un cambio di rotta verso la giustizia sociale e ambientale? A quali proposte dare priorità? E, per attuarle, come innalzare la qualità del "pubblico"? Con quali alleanze e mobilitazioni promuovere visione e proposte? Quali soggetti politici sapranno raccogliere questa bandiera? Che fare affinché lo facciano?*

Sono le domande che muovono questo documento di analisi e di proposte, frutto di un intenso confronto fra tutti noi membri e partner di progetto del [Forum Disuguaglianze Diversità](#) (ForumDD), luogo comune di cittadinanza attiva e ricerca. In due mesi dall'inizio

della crisi Covid-19, mettendo a frutto i risultati di tre anni di vita e un metodo di lavoro fondato sul confronto aperto fra culture diverse, abbiamo dato un contributo sulle urgenze di breve termine: proponendo [una tutela a tutte le persone, a misura delle persone,](#)

e una [misurazione campionaria della diffusione del virus](#) e divenendo luogo di confronto su molti aspetti della crisi, con un'[attività quotidiana di informazione e pressione sulle autorità](#). Ora è il momento di raccogliere le nostre valutazioni in uno schema concettuale che faccia sintesi. L'incertezza è ancora grande e radicale, ma è nostro dovere rischiare una lettura dei fatti e offrire una visione e un principio di ordine. Per farlo, partiamo dall'identificazione delle principali **disuguaglianze e debolezze** rese eclatanti dalla crisi e delle principali **tendenze e biforcazioni** che essa ha generato, e prefiguriamo **tre scenari possibili**. Per muovere verso lo scenario da noi desiderato, un "nuovo mondo" che abbia al centro giustizia sociale e ambientale, prospettiamo **sette cose da fare subito** e **cinque obiettivi strategici**, fatti di **proposte concrete**. Sono alla nostra portata, se alla visione e alle proposte sapremo accompagnare la mobilitazione.

Non abbiamo ricominciato da capo, perché la crisi Covid-19 conferma la nostra [diagnosi delle gravi disuguaglianze che si sono create nell'ultimo quarantennio](#) e l'urgenza delle [15 proposte elaborate nel 2018-19](#), in tema di cambiamento tecnologico, dignità e partecipazione strategica del lavoro e crisi generazionale, nonché del nuovo [progetto di contrasto della povertà educativa](#). Sono proposte che toccano in modo radicale i processi di formazione della ricchezza. **La gravissima crisi, la distruzione di capacità produttiva, i presumibili cambiamenti delle preferenze, le fratture nelle catene internazionali del valore danno ora a queste proposte pre-distributive un nuovo e più forte significato**. Il massiccio ricorso al "pubblico" ci ricorda il suo ruolo fondamentale, ma sollecita i cambiamenti di metodo da noi proposti nelle pubbliche amministrazioni, nel governo dei servizi fondamentali, nell'indirizzo delle ancora robuste imprese pubbliche, nelle politiche di sviluppo. **Ma serve anche altro**. L'aumento di spesa e debito pubblico, il ridimensionamento del PIL, l'asimmetria con cui sono colpite fasce sociali e territori, richiedono anche di **ripensare i dispositivi della redistribuzione fiscale e sociale**.

Di fronte allo shock violento del Covid-19 e all'incertezza sistemica che ne è derivata, nulla è scritto. Come e più che in precedenti crisi, **la gravità della situazione rende possibili cambiamenti sociali, istituzionali e tecnologici che in tempi ordinari sarebbero impossibili o ben più lenti**. Ma l'esito ultimo di questi cambiamenti è indeterminato. Il nostro futuro, le sorti di società e democrazia, il suo grado di giustizia sociale e ambientale, dipendono ancora dalle nostre scelte. È l'insegnamento che viene

da precedenti crisi, a cominciare da quella del 1929, che negli Stati Uniti condusse al New Deal, in Germania al nazismo. **Sta a noi scegliere. Per farlo il confronto deve essere acceso e informato. Questo è il nostro contributo.**

## 2. I tre scenari post Covid-19

Lo shock prodotto dal Covid-19 è violentissimo ed è fonte di "incertezza radicale". Qualunque sistema ne è stato e ne sarebbe stato colpito, teniamone ben conto. Ma altrettanto evidenti sono l'universale impreparazione, sul piano sanitario, economico, sociale e politico, nell'affrontare un'emergenza che era stata da tempo prevista, la vulnerabilità dei nostri sistemi istituzionali, economici ed ecologici, l'inadeguatezza delle classi dirigenti, la straordinaria differenza delle condizioni di partenza personali e territoriali con cui ognuno di noi ha affrontato lo shock.

**Il virus ha reso eclatanti fragilità e disuguaglianze, in Italia, come in tutto l'Occidente**. La crisi globale Covid-19 avviene infatti in un contesto segnato in Occidente da profonde ingiustizie e da un indebolimento della democrazia, frutto di una lunga stagione di politiche errate, e dalla dinamica autoritaria che ne è seguita. **Il capitalismo non è mai stato così forte nella storia**, nel senso dell'estensione geografica (ben fuori dell'Occidente) e della mercatizzazione della vita umana (ogni nostro tempo o strumento di vita ci appare "vendibile"), e questa forza eccessiva ha finito per favorire il parassitismo contro l'imprenditorialità produttiva, erodere la giustizia sociale e la sovranità popolare, "masticare" persone, ambiente e beni comuni e aggravare la minaccia per l'intero ecosistema. Un paradosso, perché il capitalismo è malleabile abbastanza da poter funzionare senza l'assoluta centralità dell'accumulazione patrimoniale come misura di merito e valore. I partiti hanno perso la capacità di rappresentare, mentre decisioni politiche sono state dissimulate da soluzioni tecniche ineluttabili. Noi del ForumDD lo abbiamo pensato e scritto, come altri, prima della pandemia, non lo scopriamo ora in preda all'emozione. Ora, la nostra analisi ci aiuta a immaginare un futuro post-Covid-19. **Ma esistono diversi "futuri possibili"**.

La gravità dell'impatto della crisi sulla vita di ognuno di noi, lo stato di profonda, generale incertezza e il massiccio ricorso alle risorse pubbliche aprono almeno **tre distinti scenari e progetti politici**. Tutti si cimentano con le "disuguaglianze" – come evitarlo? - ma lo fanno con obiettivi radicalmente diversi.

Prima opzione, **riprendere la strada correggendo le “imperfezioni”**: l’obiettivo è tornare alla “normalità” pre-Covid-19 compensandone meglio le disuguaglianze, ma affidandosi agli stessi principi e dispositivi che le hanno prodotte, presentando la “digitalizzazione” come un processo univoco di progresso, promettendo “semplificazioni” e inibendo l’esercizio di discrezionalità da parte degli amministratori pubblici nell’assunzione delle decisioni, favorendo i rentier rispetto agli imprenditori, mortificando partecipazione strategica di lavoro e società civile, e scaricando su quest’ultima e sulla famiglia ogni ruolo di mediazione sociale.

Seconda opzione, **accelerare la dinamica autoritaria** in atto prima della crisi: l’ulteriore impoverimento, la rabbia e l’ansia per il domani vengono alleviate offrendo barriere che promettono una rassicurante “purezza identitaria”, nemici da sconfiggere (migranti, stranieri, diversi, esperti), uno Stato accentrato e accentratore pronto a prendere rapide decisioni e a sanzionare comportamenti devianti, senza la pretesa di un pubblico confronto.

Terza opzione, **cambiare rotta verso un futuro di emancipazione sociale**: gli equilibri di potere e i dispositivi che riproducono le disuguaglianze vengono modificati, orientando il cambiamento tecnologico digitale, offrendo uno spazio di confronto acceso e informato al mondo del lavoro, alla società civile e a ogni persona che vive sulla nostra terra, legando welfare e sviluppo economico e realizzando un salto di qualità delle amministrazioni pubbliche.

**In ognuno dei tre scenari il rinnovato ricorso al “pubblico” subisce una diversa evoluzione.** Nel primo caso, il “pubblico” viene relegato a un ruolo passivo, prima di salvataggio da condizioni di emergenza, poi di erogatore di spesa e riproduttore di standard e regole procedurali uniformi che assecondano strategie decise da gruppi dirigenti e tecnocrazie chiuse in sé stesse. Nel secondo caso, il “pubblico” degenera in uno Stato accentratore, invasivo e autoritario, che erode le nostre libertà formali e sostanziali. Nel terzo caso, il “pubblico” viene rinno-

vato e rinvigorito con risorse, missioni e metodi e si evolve in una piattaforma democratica dove possano manifestarsi e trovare intersezione le preferenze e le conoscenze dei cittadini, per arrivare a decisioni condivise. **L’impianto delle proposte del ForumDD è volto a configurare le condizioni per realizzare questo terzo scenario. E a costruire, sulla base delle migliori esperienze già realizzate, le modalità di un’azione pubblica che ai sensi degli articoli 3 e 118 della nostra Costituzione riconosca e favorisca la partecipazione dei “lavoratori” e dei “cittadini singoli e associati”.**

Per disegnare questa terza strada, servono due passi preliminari. Prima di tutto, dobbiamo muovere dalle disuguaglianze e dalle fragilità della situazione in cui eravamo il giorno in cui Covid-19 ha fatto la sua comparsa, e che ne hanno aggravato gli effetti. Poi, nonostante la grande incertezza, dobbiamo farci un quadro delle tendenze e delle biforcazioni a cui la crisi sta dando vita.

### 3. Le fragilità e disuguaglianze messe in luce da Covid-19

La crisi globale Covid-19 ha fatto emergere disuguaglianze e fragilità frutto in gran parte delle politiche del passato quarantennio. È allora utile immaginarla come l’interfaccia tra due crisi. Da un lato, sta la **crisi ecologica del pianeta**, la perdita di biodiversità, la crisi climatica, il consumo di natura, l’inquinamento, la deforestazione, l’invasione dei sistemi agroindustriali: non conosciamo ancora le cause dell’insorgenza di questo virus, ma per precedenti epidemie è stato accertato il contributo di sovrappopolazioni geneticamente omogenee, specie se contigue alla fauna selvatica; e andrà analizzata la relazione fra effetti e letalità del Covid-19 e la diffusione delle malattie croniche dell’apparato respiratorio, notoriamente assai influenzate dall’inquinamento atmosferico che ogni anno produce nel mondo centinaia di migliaia di decessi prematuri (oltre 70mila in Italia, secondo l’Agenzia europea per l’ambiente). Dall’altro lato, stanno le **fragilità e le disuguaglianze economiche, personali e territoriali, nell’accesso e qualità dei servizi fondamentali e di riconoscimento che caratterizzavano la presunta “normalità” pre-Covid-19**, fragilità e disuguaglianze che hanno amplificato la diffusione e gli effetti sanitari, economici e sociali del virus.

Con riguardo a questo secondo aspetto, la pandemia ha messo in forte evidenza almeno otto aspetti:

- **Impreparazione globale alla pandemia, connessa ai processi di privatizzazione della conoscenza.** Il rischio era noto da tempo, ed era stato richiamato nel settembre 2019 dal Rapporto “*A World at Risk*” del Global Preparedness Monitoring Board, descrivendo la “minaccia assolutamente reale di una pandemia altamente letale e in rapida diffusione prodotta da un agente patogeno delle vie respiratorie”. Lo stesso Rapporto, nel formulare precise raccomandazioni (iscritte nell’ambito dei 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile), denunciava l’impreparazione, attribuendola fra l’altro all’“insufficienza di investimenti e pianificazione della ricerca nello sviluppo e nella produzione di vaccini innovativi”, tanto che “le tecnologie impiegate per la produzione di vaccini contro l’influenza sono sostanzialmente immutate dagli anni ‘60”. Si manifesta qui, in modo insopportabile, quel paradosso per cui tutti noi finanziamo la ricerca pubblica di migliaia di straordinarie infrastrutture di ricerca per poi vedere i loro risultati utilizzati e privatizzati da grandi corporations private, secondo una logica monopolista che non mette al centro il nostro benessere. È una delle distorsioni da cui l’analisi del ForumDD ha preso le mosse e che si manifesta ancora in piena crisi, con i tentativi di accaparramento delle capacità di ricerca per usi non universali che scoraggiano la cooperazione degli scienziati di tutto il mondo.
- **Fallimento della cooperazione politica internazionale e stallo dell’Unione Europea.** La cultura neoliberista dell’ultimo quarantennio non si è limitata a indebolire il ruolo della politica a livello nazionale, schiacciando i partiti e i corpi intermedi sullo Stato, negando l’esistenza di alternative, riducendo le decisioni a un confronto di tecniche, togliendo voce a lavoratori e lavoratrici, cittadini e cittadine, ma ha anche eroso il ruolo politico degli organismi della cooperazione internazionale, la loro capacità di operare come luoghi di scontro e poi di compromesso fra opzioni politiche diverse. Di fronte alla crisi del Covid-19, è stata eclatante l’assenza di concertazione e persino di una pretesa di concertazione dei leader politici del mondo. Colpisce la mancanza di ruolo delle agenzie globali del “sistema ONU”, come se le loro notevoli competenze maturate in gravi calamità nei “paesi poveri” non servissero anche per i paesi industriali. Non c’è alleanza politica o militare, o luogo di cooperazione internazionale che sia stato catalizzatore di un confronto. Né sono state all’opera alleanze internazionaliste politiche di sorta, a sinistra o a destra. Ogni paese si è presentato da solo all’appuntamento. È ragionevole che in questi momenti emergano le culture di ogni paese e comunità, e scontiamo pure che emergano gli interessi di potenza: non è questo il punto. A mancare in modo assoluto sono stati i luoghi di composizione anche conflittuale di queste culture e interessi. L’Unione Europea, poi, ha perso l’ennesima occasione. Al clamoroso ritardo iniziale, è subentrata una consapevolezza quando la crisi ha toccato i paesi del Nord Europa e comunque gli interessi economici, ma la logica intergovernativa, per di più male attuata, rallenta tuttora ogni decisione operativa in merito a un Fondo Europeo dedicato. Ancora una volta, pur dopo esitazioni e gravi parole, all’altezza della situazione è stata sinora solo la Banca Centrale Europea: non a caso interprete di una logica federale, e spinta di nuovo ai limiti del proprio ambito di legittimità dall’assenza di un’autorità federale di politica economica e fiscale. Sono, tutti questi, segnali sconcertanti per i cittadini.
- **Peggioramento e precarizzazione delle condizioni di lavoro.** La moltiplicazione in quest’ultimo ventennio del numero di lavori precari, a tempo, orari, a cottimo, pseudo-autonomi o irregolari – in Italia 1/3 dei 21 milioni di lavoratori e lavoratrici privati/e - fa sì che la caduta della domanda si rifletta immediatamente sul lavoro, nel giro di giorni, senza negoziazione o confronto. Centinaia di migliaia di persone, dalla mattina alla sera, si sono trovate e continuano a trovarsi senza lavoro e senza reddito. All’opposto, chi governa i movimenti illimitatamente liberi dei capitali non solo è in grado di difendersi, sempre nel giro di ore, ma può cavalcare e amplificare la paura delle persone di cui gestisce i risparmi e costruire operazioni speculative alla ricerca di nuovi guadagni. E così i governi del mondo, mentre fronteggiano la crisi sanitaria e disegnano meccanismi di assistenza sociale di vaste proporzioni, devono anche distogliere testa e risorse per “inseguire i mercati”. No. Questo non è un modello di società giusto e sostenibile.
- **Disuguaglianze, personali e territoriali, che influenzano anche la capacità di reagire.** Disuguaglianze hanno prima di tutto caratterizzato l’impatto del virus: disuguaglianze di suscettibilità

(legate alle condizioni di salute e ambientali), di esposizione (a seconda del lavoro svolto), di capacità nell'accedere alle cure. Disuguaglianze hanno riguardato la qualità di vita nelle abitazioni. E poi ci sono le disuguaglianze degli effetti economici. Una larghissima quota di persone è in povertà o rischia di cadere immediatamente in povertà, essendo priva (in Italia, almeno 10 milioni di adulti) di risparmi liquidi (depositi postali e bancari e titoli di stato a breve) necessari a reggere un periodo anche breve (tre mesi) di mancate entrate. E l'impovertimento riduce la possibilità delle persone di reagire allo shock. Sono, infine, diventati ancor più evidenti i forti divari territoriali, in termini di accesso al digitale per studenti e persone, di servizi della salute, di infrastrutturazione sociale. In Italia, essi toccano molte periferie, le aree interne, campagne deindustrializzate e vaste aree del Sud.

- **Specificità italiana n.1: forte polarizzazione delle PMI in innovatrici e vulnerabili.** Nel sistema produttivo italiano, come in quello tedesco, svolgono un ruolo centrale le PMI. Capaci fino a inizio anni ottanta di combinare adattamento della tecnologia (incorporata nelle macchine acquisite) e diversificazione flessibile dell'offerta, sono state da tempo messe in difficoltà da una trasformazione tecnologica in cui l'innovazione è scorporata dalle macchine e posseduta da poche grandi imprese. Assente una politica industriale che, come in Germania, promuova l'adattamento delle PMI al cambiamento tecnologico, solo una parte di questo sistema ha retto, accrescendo la propria produttività. Il resto – almeno un terzo – sopravvive grazie a bassi salari, spesso sotto i minimi contrattuali (a causa dell'esistenza di circa 600 contratti pirata). Questa sezione del sistema produttivo, essendo priva di capacità di reazione, sia nel settore manifatturiero che nel terziario, può oggi amplificare in modo grave o gravissimo gli effetti della crisi, con una violenta caduta della capacità produttiva e dell'occupazione.
- **Specificità italiana n.2: amministrazioni pubbliche arcaiche e trascurate e disinvestimento nella salute pubblica.** La crisi ha messo in luce il generale, sistematico disinvestimento nelle amministrazioni pubbliche: il disincentivo della discrezionalità e dell'attenzione al risultato; l'eccesso di regolazione; i metodi inadeguati di reclutamento e di inserimento al lavoro; l'utilizzo improprio della valutazione; la delegittimazione del ruolo. Nel settore della sanità, le fragilità, già indi-

viduate dal *Global Health Security Index* del John Hopkins Center for Health Security (che nel 2019 illustrava i nostri ritardi, soprattutto nella rapidità di risposta a un'epidemia e nella protezione degli operatori sanitari) sono state create dall'abbattimento sistematico della spesa sanitaria pubblica, dal mancato rinnovo del personale medico e dalla dominanza del paradigma ospedaliero, con la penalizzazione dei presidi territoriali che combinino salute e servizi sociali.

- **Specificità italiana n.3: un decentramento attuato male.** Il decentramento dei poteri di governo realizzato con la riforma del Titolo V della Costituzione ha mostrato tutte le sue debolezze: indipendentemente dal giudizio sull'impianto normativo, a emergere sono state le falle nell'attuazione. Le tensioni ripetute fra Stato e Regioni vanno, infatti, in larga misura ricondotte all'assenza di un luogo istituzionale adeguato di ricomposizione tecnica e politica dei disaccordi: ne è segno lo stato di abbandono della Conferenza Stato-Regioni, che la Corte Costituzionale (sentenza 33/2011) individua come luogo di "intesa" nelle materie rilevanti per la crisi Covid-19 (tutela della salute, sicurezza sul lavoro e ricerca). Decisamente inadeguato si è rivelato, come già in condizioni ordinarie, il rapporto dello Stato e delle Regioni con i Comuni: a questi ultimi, spesso governati dalla parte più innovativa della classe dirigente del paese e che portano la responsabilità ultima dell'erogazione dei servizi fondamentali, non è stata in genere data la possibilità di incidere sul disegno e sulle modalità di attuazione degli interventi. Quanto all'azione dei "cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà" (Cost. art. 118), che pure si è manifestata con forza durante la crisi, essa ha trovato ben scarsa corrispondenza nell'azione pubblica, non attrezzata a governare processi partecipativi e non convinta del loro essenziale contributo cognitivo.
- **Specificità italiana n.4: un welfare carente.** Il sistema di welfare italiano è fortemente ancorato al lavoro e trascura, sul piano quantitativo e qualitativo, tutte le forme di welfare non connesse al lavoro; ma al tempo stesso esclude in realtà una parte significativa del lavoro, come è risultato manifesto con la crisi. Queste carenze trovano compensazione in un ruolo spesso ancillare della società civile che anziché integrare l'azione pubblica finisce per sostituirla, anche accettando condizioni di lavoro non dignitose.

Queste e altre deficienze sono state messe a nudo dalla crisi Covid-19 e ne hanno aggravato l'impatto economico e sociale. Ora sono sotto gli occhi di tutti noi. Ciò dovrebbe rappresentare, può rappresentare, uno sprone a cambiare rotta, utilizzando gli spazi assolutamente nuovi aperti da una crisi così grave. **Ma non c'è nulla di automatico. Le cose sono più complicate di così e dobbiamo capire quali sono gli scenari alternativi che la crisi apre e cosa fare per favorire lo scenario di giustizia sociale e ambientale in cui crediamo.**

#### 4. Il futuro: tendenze e biforcazioni prodotte da Covid-19

Nonostante la grande incertezza e il susseguirsi, ogni giorno, di nuovi fatti e nuove intuizioni, dobbiamo, allora, cimentarci nella previsione delle tendenze prodotte da Covid-19 che influenzano il nostro futuro. In quasi ogni campo queste tendenze aprono biforcazioni: quale strada si prenderà a ogni biforcazione dipende dalla capacità degli individui e dei sistemi di reagire e accrescere le proprie capacità a seguito dello shock e da quali soggetti sapranno reagire con più forza, per quali interessi e per quali valori. Abbiamo qui tentato un'eroica sintesi", seguendo una tripartizione: **mercato e società; finanza pubblica; politica e politiche.**

**Mercato e società: cambiamento nei comportamenti e nell'organizzazione di vita, lavoro e produzione.** L'effetto immediato sarà quello di un drastico ridimensionamento della domanda e della capacità di offerta, generato dalle regole di distanziamento fisico delle persone, dal divieto di circolazione, dalla chiusura obbligatoria delle attività, dal perdurare del rischio (reale e percepito) di contagio. A questo seguiranno progressivamente altri cambiamenti legati sia a scelte imprenditoriali, sia a modifiche delle preferenze, indotte dal ridimensionamento del reddito, dai "sentimenti" suscitati dalla crisi e dal processo di apprendimento dall'esperienza. In particolare, è possibile immaginare le seguenti **tendenze:**

1) Distruzione di capacità produttiva e lavoro ed erosione della competitività. La distruzione di capacità produttiva è un effetto certo della crisi. Con la ripresa delle attività, essa diverrà ancor più manifesta, colpendo sia il settore dei servizi privati (per il consumo e di intermediazione), sia una parte dei settori industriali (meccanica, tessile-abbigliamento, beni durevoli), e riducendo l'occupazione e

la competitività del paese. La misura di questo fenomeno dipenderà da **fattori esogeni** – colti dalle tendenze di seguito descritte, a cui si aggiungono la capacità comparata di altri paesi di tornare con le loro esportazioni sul mercato internazionale e la possibile più rapida risposta della domanda asiatica - e da **fattori endogeni:** la capacità di reazione di tutti noi, individuale e collettiva, sociale e imprenditoriale; e la capacità delle politiche pubbliche di rimuovere ostacoli a tale reazione e di dare certezze alla società e al mercato con le proprie leve (servizi pubblici e domanda collettiva, imprese pubbliche, indirizzi strategici, welfare/fisco, finanziamenti).

2) Minore circolazione delle persone e dei beni e rottura delle catene internazionali del valore. Il primo fenomeno potrebbe permanere nel tempo, a causa di comportamenti precauzionali o di aggiustamenti delle preferenze, e potrà avere effetti di notevole portata sulle attività culturali, turistiche e di ristorazione e della mobilità delle persone, comparti decisivi per molte aree del paese: è prevedibile, dunque, un **effetto territorialmente assai differenziato**. Il secondo fenomeno, che amplificherebbe un processo di cosiddetto **"reshoring"** già in corso per Cina e Stati Uniti, potrebbe investire in modo particolare le produzioni agro-alimentari e farmaceutiche, ma anche altri settori dove è emerso il rischio di improvvise interruzioni degli approvvigionamenti. La natura e l'entità degli effetti di questi fenomeni sui livelli di attività e di occupazione saranno influenzate dalla capacità di adattamento dell'offerta alle nuove condizioni e dalla capacità dell'azione pubblica sia di rimuovere gli ostacoli a tale adattamento, sia di promuoverlo nelle aree più marginalizzate. Si accentuerà inoltre il paradosso rispetto alla libertà assoluta (intoccata) dei **movimenti di capitale**, una libertà che, anche in condizioni ordinarie, non appare compatibile con la democrazia, come diffusamente argomentato nel dibattito internazionale.

3) Accelerazione del ricorso al digitale con apertura di possibili scenari assai diversi. Le pratiche di **"lavoro a distanza"** presumibilmente si consolideranno per attività e servizi che prima avvenivano con contiguità fisica e ricorrendo alla mobilità. L'impatto sulla qualità del lavoro e del prodotto dipenderà dal fatto se tali pratiche saranno accompagnate da modifiche nell'organizzazione del lavoro e dalla natura di tali modifiche: ne potrà allora derivare uno scenario di ulteriore

frammentazione del lavoro, nuove disuguaglianze e forme di isolamento dei lavoratori/trici, ovvero uno scenario in cui cresce la responsabilità dei singoli e la coesione delle unità di lavoro. Sempre nel **lavoro**, il vantaggio comparato delle produzioni largamente automatizzate ne promuoverà presumibilmente la diffusione: di nuovo, ciò può tagliare l'occupazione e creare cattivi lavori di ausilio alle macchine, ovvero può migliorare le condizioni di sicurezza e dare vita a nuovi buoni lavori. Del tutto aperti sono anche gli effetti del mescolamento fra tempo di vita e di lavoro: in particolare, per le **donne** si possono aprire opportunità, ma possono in alternativa aggravarsi le iniquità nella ripartizione dei compiti di cura; mentre la sperimentazione di forme estreme di invasività del lavoro nel contesto domestico potrà (o potrà non) fare emergere un diritto alla disconnessione. Più in generale, la crisi ha accelerato il ricorso al digitale in tutti i campi, con **effetti potenziali non univoci sulle disuguaglianze**: dalla tracciabilità sistematica delle persone (dipende da chi controlla le informazioni e dall'utilità e verificabilità del loro uso), all'impiego nell'organizzazione sanitaria e nello sviluppo dei vaccini; dal ricorso alla rete come strumento integrativo dell'"insegnamento in presenza" (dipende dall'uguaglianza nell'accesso e nella capacità di fruizione), allo sviluppo di nuovi rapporti mutualistici; fino all'impiego per identificare i beneficiari di interventi di protezione sociale e per accelerare i versamenti (purché ne siano inibiti altri usi a fini di sorveglianza dei comportamenti sociali). Su ogni biforcazione peseranno le decisioni pubbliche e l'azione collettiva. Ma c'è altro.

4) Aumento del potere e della capacità di disintermediazione e re-intermediazione delle 7 "sorelle digitali". A essere posizionate per trarre immediati e forti vantaggi dall'accelerazione della digitalizzazione e per indirizzarla, a ogni biforcazione, ad un'ulteriore concentrazione di conoscenza, potere e ricchezza, sono le sette mega-imprese digitali e le altre grandi imprese del settore. Esse hanno ora l'opportunità di accrescere ulteriormente il **potere di disintermediare e re-intermediare lo scambio** in moltissimi mercati (trasporto di persone e merci, cultura, turismo, informazione, credito, ecc.), raccogliendo e trattando dati attraverso le loro piattaforme digitali. Mescolando indifferenza di fronte ai Parlamenti e paternalismo solidale, questi soggetti saranno i principali sostenitori di uno scenario in cui venga ripreso e accelerato il

modello di sviluppo in atto prima di Covid-19, sostenendo che il processo di digitalizzazione è sostanzialmente univoco – "non ci sono alternative, c'è poco da discutere, o si è contro la scienza o a favore". Eppure, se queste grandi imprese saranno fronteggiati da una diffusa consapevolezza, da azioni collettive e da una robusta azione pubblica a livello europeo e nazionale, le scelte a ogni biforcazione potranno essere diverse e la società potrà piegare gradualmente il loro sapere a interessi collettivi e di giustizia sociale.

5) Consapevolezza del ruolo dei "lavori materiali" e delle interdipendenze dell'economia. L'enfasi sulle "attività essenziali", necessarie alla produzione dei beni e dei servizi necessari per la nostra vita quotidiana ha reso visibili tanti lavori materiali che avevamo cessato di "riconoscere": questo riconoscimento dei lavori materiali potrebbe restituire loro **forza negoziale** e rendere l'intera società più sensibile alle profonde e non giustificabili disuguaglianze nella divisione del lavoro, fondate non sulla natura essenziale del contributo ma sulla sua sostituibilità. Allo stesso tempo, l'accresciuta consapevolezza della circolarità e delle interdipendenze del processo produttivo potrà lasciare il segno nel tornare ad avvertire l'importanza dell'intera filiera produttiva delle imprese e del lavoro e della loro continua interazione con l'ambiente. Con effetti su **comportamenti e preferenze**.

6) Modifica delle preferenze a favore di servizi fondamentali e di prodotti di prossimità. Molteplici fattori concorrono a tale modifica, creando nuove opportunità di produzione e lavoro: la **consapevolezza** dei bisogni essenziali maturata nelle settimane di vita sotto costrizione; l'**esperienza** in "comunità strette" e il bisogno di cura legato alla sofferenza personale di queste settimane e all'ansia per il futuro; il **desiderio di cautelarsi** a fronte di simili o peggiori contingenze, in particolare nella salvaguardia della salute e dell'integrità fisica, nell'approvvigionamento alimentare ed energetico, nella copertura digitale, nella programmazione del proprio tempo libero e nel rapporto con l'ambiente circostante. Queste mutate preferenze potranno impattare su molteplici settori di attività, spesso con attenzione alla prossimità della produzione: servizi di cura e assistenza alle persone, istruzione/formazione, intrattenimento, cultura, beni alimentari prodotti da filiere corte, turismo di prossimità e rarefatto, auto-produzione di energia elettrica, qualità abitativa, etc. Dalla capacità di

**rendere pagante questa nuova domanda** e di **rimuovere gli ostacoli e dare certezze all'imprenditorialità privata e sociale e all'auto-organizzazione** in questi campi dipenderà l'impatto delle mutate preferenze sulla capacità produttiva, sul lavoro, sulle disuguaglianze.

7) Rilegittimazione schizofrenica di ciò che è "pubblico". L'azione straordinaria del personale medico pubblico, il ruolo e l'inventiva degli insegnanti, l'azione diffusa di monitoraggio delle forze dell'ordine, la necessità che sia assicurato il rispetto universale di regole di comportamento, l'attesa e poi il materializzarsi di una tutela finanziaria pubblica a persone e imprese, l'attesa di strumenti pubblici che effettuino il monitoraggio della diffusione o di possibili nuovi focolai del virus, l'attesa che lo Stato assicuri un'ordinata, universale e gratuita somministrazione del vaccino appena sia possibile, l'attesa di un'azione pubblica che rilanci lo sviluppo: improvvisamente, **"pubblico" è divenuta una parola invocata da tutti, anche da chi la disprezzava**. Emerge qui la schizofrenia fra il bisogno di "pubblico" e la sfiducia nelle amministrazioni pubbliche: quasi **un matrimonio forzoso che queste settimane hanno costretto a celebrare**. Ecco dunque che questa rilegittimazione del "pubblico" si presta a **diverse evoluzioni, che segnano i tre scenari politici** già accennati prima. Per molti si tratta di una situazione di necessità, un "settore pubblico a gettone", che faccia poi presto un passo indietro nella sua capacità di autonoma iniziativa. Altri, colpiti dalle tensioni fra Regioni e Stato e dalla percezione di frammentazione nell'azione pubblica sul fronte economico e sociale, sono attratti dall'idea di una centralizzazione semplificatrice e autoritaria (se non può essere autorevole) dell'azione pubblica. Altri ancora, osservando i risultati migliori ottenuti dove il "pubblico" sa aprire le proprie decisioni al confronto con il lavoro, la società civile e le imprese, auspicano una diffusione sistematica di questo metodo e ritengono indispensabile investire per un deciso miglioramento della qualità delle amministrazioni pubbliche che tramuti la rilegittimazione di queste settimane in un rinnovato patto fiduciario fra cittadini e "pubblico". È la triforcazione politica su cui torniamo.

8) Caduta del PIL, distribuzione di questa caduta e indurimento delle disuguaglianze. La caduta del PIL rappresenta **l'inevitabile sintesi monetaria delle precedenti tendenze**. L'entità e persistenza di questa caduta dipenderanno anche

dalla qualità delle scelte politiche di breve- medio termine, a cominciare dall'universalità (o meno) degli interventi di tutela sociale e dall'efficacia (o meno) degli interventi di garanzia della liquidità alle imprese, e dalla capacità di compiere scelte strategiche come quelle che più avanti suggeriamo. Comunque vadano le cose, è certo che il nostro PIL, come quello di tutti gli altri paesi, si riposizionerà a un livello assai più basso del pre-Covid-19; come avviene a esito di un conflitto bellico, ma senza la certezza che il conflitto sia terminato. **E diventa allora decisivo come questa caduta di PIL si distribuirà. La storia delle crisi passate non ci aiuta a prevederlo, ma ci dice che l'impatto distributivo dipende dalle politiche adottate**. Sta allora a politica e politiche agire per evitare un aumento delle disuguaglianze: per un senso evidente di giustizia, per la tenuta sociale e democratica del paese, per scongiurare che la criminalità organizzata si presenti per molti come la sola soluzione. Infatti, né i milioni di poveri, né gli altri milioni di persone senza risparmio precauzionale, ma neppure una parte significativa della metà meno ricca degli adulti possono sopportare una caduta concentrata (e neppure proporzionale alla media) sulle proprie spalle. Ne deriverebbero un indurimento della povertà, un aumento della dispersione scolastica, un deterioramento delle relazioni familiari, soprattutto nei contesti di arretratezza e sovraffollamento. Siamo dunque sfidati a trovare metodi per redistribuire la perdita, vuoi all'interno dei processi produttivi (a cominciare da una riduzione dell'orario di lavoro), vuoi a valle di essi, attraverso una redistribuzione fiscale. Il che ci porta alla seconda dimensione del futuro.

**Finanza pubblica. Chi pagherà?** Alle spese per la tutela sociale ([che secondo il ForumDD vanno subito incrementate](#)), si aggiungeranno quelle che deriveranno dalla garanzia pubblica ai prestiti bancari alle imprese, indispensabili per evitare il collasso di molte di esse; e le spese che verranno sostenute per il rilancio economico e sociale. L'onere di queste spese sarebbe tanto minore quanto più esse fossero coperte da strumenti finanziari emessi dall'Unione Europea – da qui l'importanza della battaglia che l'Italia sta conducendo in questa direzione - e da un'efficace programmazione dei fondi comunitari. Ma in ogni caso, vi sarà un aumento del debito pubblico, a partire dai nostri già assai elevati livelli, e vi saranno scelte fiscali da compiere: "chi pagherà?".

Anche immaginando un'evoluzione ordinata delle cose, in cui il nostro maggiore debito pubblico dovuto agli interventi emergenziali sia assorbito dai mercati grazie soprattutto all'azione della Banca Centrale Europea, è evidente che la ripresa dello sviluppo e il rinnovamento dei sistemi di protezione sociale, per affrontare sia l'ordinarietà sia futuri altri shock, richiederanno nuove spese e che queste dovranno essere finanziate da maggiori entrate. Chi provvederà queste maggiori entrate in un paese segnato da fortissime disuguaglianze di reddito e ricchezza (il 50% meno ricco degli adulti possiede il 3% della ricchezza personale netta, i 5.000 più ricchi il 7%) e da iniquità orizzontali del sistema impositivo? Come non redistribuire con equità i miliardi di sconti fiscali ai contribuenti accumulatisi nel tempo? Come non porre il massimo impegno a recuperare quel centinaio di miliardi che, secondo il Ministero Economia, sfugge al fisco, chiamando alle proprie responsabilità chi oggi usa il sistema sanitario nazionale e non ha pagato le imposte? Come migliorare rapidamente la base informativa sulla distribuzione dei redditi e della ricchezza? Come disegnare un'eventuale imposta di solidarietà mirata a una migliore protezione sociale? E ancora: come tenere conto del forte divario fra chi in questa fase vedrà cadere i propri profitti e chi li vedrà crescere, come nel settore digitale? E fra chi vedrà erodersi i propri esigui risparmi e chi li vedrà aumentare? Le risposte a queste e simili domande segnerà fortemente le future tendenze. Ancor più se una nuova diffusione del virus costringesse dall'autunno a rinnovare i divieti e divenissero necessarie misure più impegnative per garantire a tutta la popolazione servizi e beni essenziali.

**Politica e politiche. Tre scenari.** Ogni crisi, e questa crisi più ancora di altre, favorisce il cambiamento. Ma la direzione del cambiamento non è segnata. "Decisioni che in tempi normali richiederebbero anni per essere prese – [scrive Yuval Noah Harari](#) – sono approvate nel giro di ore. Tecnologie immature e anche pericolose sono messe di corsa al lavoro perché il rischio di non farlo è più grande. Interi paesi diventano cavie di esperimenti sociali in larga scala". Ma ovunque, come visto, si aprono biforcazioni. Si può muovere – prosegue Harari – verso una sorveglianza totalitaria oppure più poteri ai cittadini e, in parallelo, verso un isolamento nazionalista oppure una solidarietà globale. E ancora – aggiungiamo noi – verso un'ulteriore frammentazione del lavoro oppure la ricostruzione di una sua unitarietà lungo le filiere produttive. Di fronte a queste e altre opzioni aperte dal cambiamento, la politica e le politiche hanno di-

verse possibilità. Che noi riassumiamo, come anticipato, in una triforcazione: **tre diverse opzioni che si contenderanno l'egemonia nel prossimo futuro:**

✓ **Opzione 1: Normalità e progresso**

In molti di noi, anche in chi "prima" stava male, esiste una pulsione istintiva e ragionevole a tornare a quel "prima", perché oggi stiamo peggio. Da qui a considerare il "prima" come "normalità" il passo è lungo assai, ma a cercare di farcelo compiere agirà la pressione culturale di una larga parte delle classi dirigenti, politiche ed economiche, che già sono in azione. Convinte che non vi sia alternativa al disegno neoliberale dell'ultimo quarantennio, o interessate a sostenere e realizzare questa tesi, esse proporranno come obiettivo il ritorno alla normalità perduta, sostenendo che ogni altra strada è vana. Alzeranno la bandiera della riduzione delle disuguaglianze – come non farlo? – ma le affronteranno con strumenti di mera compensazione, mentre torneranno a proporre: pseudo-semplificazioni fatte di standard uniformi e bandi di progetto in assenza di visioni strategiche; ulteriore inibizione sia della discrezionalità delle amministrazioni pubbliche nell'adattare servizi e interventi ai contesti territoriali, sia delle forme di partecipazione civica e del lavoro; scaricamento su famiglia e "terzo settore" del ruolo ultimo di ammortizzatore sociale; ulteriore flessibilità del mercato del lavoro; digitalizzazione dei servizi e delle produzioni, come fine in sé, come se le scelte fossero univoche; una visione patrimonialista dell'impresa, che svuotando gli obiettivi mondiali dello sviluppo sostenibile, è sostanzialmente ignara degli altri stakeholders (lavoro, ambiente) e incoraggia il parassitismo contro l'imprenditorialità.

✓ **Opzione 2: Sicurezza e identità**

La crisi ha creato un forte bisogno di sicurezza e di decisioni forti e sanzionate, ha rinnovato insofferenze e pregiudizi etnici (anche verso noi Italiani, alimentando il "vittimismo" storico del nostro paese), ha rinforzato il sospetto verso globalizzazione (avvicinamento di cose e persone) e cosmopolitismo, ha reso accettabili significative restrizioni della libertà, ha mostrato un'Unione europea assai lontana. Inoltre, agli occhi di molti, l'esercizio di forti poteri autoritari potrà apparire più efficace dei processi democratici, specialmente quando la collaborazione fra livelli di governo è stata insoddisfacente. L'attrazione dell'opzione autoritaria sarà ulteriormente rafforzata se lo

Stato fallirà nel tutelare le persone più vulnerabili dagli effetti economici della crisi. La possiamo immaginare accompagnata da un'invocazione di "purezza identitaria" o addirittura da messaggi di "palingenesi", l'invocazione di un futuro migliore che è in realtà il ritorno a un mitizzato stato originario. Quanto alla rilegittimazione di ciò che è "pubblico", avvenuta in queste settimane, essa verrebbe trasformata nel sostegno a un potere centrale autoritario presentato come capace di aderire tempestivamente, senza bilanciamenti istituzionali, ai bisogni e alla volontà delle persone.

### ✓ **Opzione 3: Giustizia sociale e ambientale**

Nel mescolarsi di sentimenti e di pratiche nelle lunghe settimane di crisi sono emerse pulsioni e azioni di solidarietà, in particolare nelle comunità territoriali. È tornato visibile il ruolo di lavoratori e lavoratrici grazie ai quali e alle quali possiamo mangiare e accendere la luce. È emerso il ruolo delle organizzazioni di cittadinanza attiva e di forme di auto-organizzazione, capaci di affiancare i più vulnerabili, di dare loro voce e in alcuni casi di avanzare proposte e di mobilitare supporto attorno a esse. Sono emersi i bisogni essenziali. Da questi segni può venire la spinta per dare corpo a un cambio di rotta, un progetto di emancipazione in cui: il lavoro ritrova dignità e spazi di partecipazione strategica; l'imprenditorialità produttiva, innata nel nostro paese, vede rimossi gli ostacoli a nuovi progetti adatti al mutato contesto e si riprende spazi contro la rendita parassitaria; chiunque vive in Italia può fare pesare le proprie conoscenze e preferenze sulle pubbliche decisioni, territorio per territorio, anche attraverso un uso appropriato del digitale; le donne vedono presa in considerazione la loro prospettiva nei processi decisionali; vengono intaccate le cause della crisi generazionale; il welfare e lo sviluppo economico si ricompongono a livello delle comunità; e il "pubblico" svolge un ruolo strategico ma non invasivo, attraverso le proprie imprese pubbliche e attraverso amministrazioni pubbliche a cui vengono ridate una missione e nuove risorse umane.

A seconda di quale opzione prevarrà si rafforzeranno o indeboliranno alcune tendenze anziché altre e a ogni biforcazione si prenderà l'una o l'altra strada. E lungo la strada potranno prodursi compromessi, ad esempio fra le prime due opzioni, una sorta di "neoliberalismo autoritario", come già si profilava prima della crisi.

## 5. Visione, proposte e mobilitazione

Affinché l'opzione della giustizia sociale e ambientale possa sfidare con successo le altre due opzioni, servono **tre requisiti**: una **visione del futuro** che parli ai sentimenti; **proposte operative con obiettivi verificabili**; una **mobilitazione organizzata**. Sono tre requisiti che proviamo a sperimentare nel lavoro che portiamo avanti anche in queste settimane e che discutiamo in profondità nel volume ["Un futuro più giusto. Rabbia, conflitto e giustizia sociale"](#), che uscirà il 28 maggio per il Mulino. Soffermiamoci un momento su questi tre requisiti.

**Visione del futuro.** Una strategia di cambiamento deve tradursi in una visione del futuro che dia speranza e sia convincente. Servono **obiettivi che parlino ai sentimenti delle persone**, sentimenti che la sofferenza e l'ansia della crisi hanno reso più suscettibili. **È qui che si apre la forbice fra le tre opzioni politiche che abbiamo prospettato.**

Ai sentimenti oggi prevalenti, i **sostenitori dell'opzione "normalità e progresso"** si rivolgeranno presumibilmente senza particolari appelli, ma contando sul senso comune di questo quarantennio. Qualcosa tipo: *"il meglio a cui possiamo aspirare è di tornare alla normalità di prima, correggendone con più impegno le imperfezioni che hanno prodotto tante dolorose disuguaglianze, ma evitando che il ruolo dello Stato richiesto dalla crisi assuma natura permanente, rimettendo al centro mercato, merito e libera iniziativa – nel significato mortificato che questa cultura assegna a tali importanti termini - e sfruttando il cambiamento tecnologico che la crisi ha accelerato e i suoi ineluttabili effetti. Non andate dietro a chi vi spinge a credere in cambiamenti radicali; a volte sono brave persone, ma non hanno i piedi piantati nella realtà, quando parlano di «partecipazione» o di «giustizia sociale». Oppure hanno i piedi piantati nel vecchio stalinismo del '900. Comunque sia, ad ascoltarli son dolori"*. Un messaggio semplice, non emozionante, ma di una "sconsolata rassicurazione". Soprattutto se accompagnato dall'invocazione e dalla minaccia del "giudizio dei mercati" e della "fine della politica" e da sussidi a singole categorie per placare le tensioni sociali.

Più incalzante, spregiudicato e vocale ci immaginiamo il messaggio di **chi cavalca la dinamica autoritaria puntando su "sicurezza e identità"**. Qualcosa tipo: *"la colpa ultima delle grandi sofferenze umane e sociali subite sta nella penetrabilità*

dei nostri confini e nell'inquinamento delle nostre società frutto della sistematica disattenzione per il popolo e – forse qualcuno aggiungerà - della violazione delle leggi naturali che ci tenevano separati. È una deriva aggravata dall'eccessivo decentramento dei poteri di governo e dalla pleora dei luoghi di partecipazione e decisione e dalla fiducia riposta nell'Unione Europea, di cui rischiamo di essere vittima. La crisi – concluderanno - è l'ultimo avvertimento, l'ultima occasione per tornare a rinsaldarci nelle nostre comunità, per tutelare la nostra unità e la nostra identità, per tornare a ciò che siamo, e per affidarci alla protezione e alla garanzia di sicurezza – leggi: sorveglianza – da parte di poteri forti, indiscussi e stabili, di uno Stato centrale che prenda decisioni rapidamente e per tutti”. Una palingenesi, appunto, tutta giocata sul piano identitario e magari accompagnata dalla promessa di forti trasferimenti compensativi ai più vulnerabili. Una prospettiva che incontra, forse, un ostacolo nella tenuta e negli umori del sistema delle imprese: come convincere questo sistema che l'uscita dall'Unione Monetaria e il ritorno alle svalutazioni competitive siano credibili e sostenibili?

A questi due messaggi e al rischio concreto, già evidente prima del Covid-19, che essi trovino un compromesso, chi ritiene che il susseguirsi di crisi e il cumularsi di ingiustizie possano essere contrastati governando in modo diverso capitalismo e società, **chi mette al centro del futuro e dello sviluppo la “giustizia sociale e ambientale”**, potrà dire qualcosa tipo: *“la responsabilità del susseguirsi di sofferenze umane e sociali e dell'incapacità di prevenirle e fronteggiarle, sta nel fatto che anziché guidare in modo collettivo il cambiamento tecnologico e l'apertura alla diversità che è insita nella nostra umanità, abbiamo lasciato tutto nelle mani di pochi: nascondendosi dietro la tecnica, essi hanno chiuso gli spazi di partecipazione per le persone e per lavoratrici e lavoratori, mortificato il ruolo di indirizzo e di redistribuzione dello Stato democratico, indebolito i servizi fondamentali, squilibrato il potere a favore di chi controlla conoscenza e capitali, depoliticizzato gli organismi internazionali, bloccato lo sviluppo di un'Unione Europea federale. La crisi Covid-19 conferma questa diagnosi e mostra che i caposaldi a cui ci rivolgiamo sono al dunque le istituzioni pubbliche, il senso di solidarietà all'interno di ogni comunità, la nostra capacità di auto-organizzazione e mutualismo. Questi caposaldi possono e devono essere usati per mirare a lavori stabili e di qualità, a una libera circolazione della*

*conoscenza, a filiere energetiche e alimentari pulite e di prossimità, al rilancio delle PMI basato su creatività e innovazione, ad abitazioni dignitose e sicure, a servizi fondamentali a misura dei luoghi, a un riequilibrio nel rapporto fra i generi, a diritti uguali a chiunque vive nel nostro paese, ad una vita in sintonia con l'ecosistema. E ad un «pubblico» competente e rinnovato, non invasivo e «anti-statalista», capace di dare certezze e indirizzi e poi di adattarli, luogo per luogo, a misura delle persone e dei contesti. Sono obiettivi alla nostra portata. Assieme, possiamo raggiungerli”.*

#### **Proposte operative con obiettivi verificabili.**

La visione prende corpo e diviene credibile se si accompagna a proposte che abbiano obiettivi verificabili, attorno alle quali si confrontino e si raggrumino le forze pronte al cambiamento. Noi del ForumDD partiamo dalle proposte che abbiamo costruito un anno fa e su cui abbiamo continuato a lavorare. Proposte che mirano a riequilibrare i poteri, a orientare lo sviluppo alla giustizia sociale e ambientale, puntando su un modo diverso di amministrare fondato sulla partecipazione del lavoro e della cittadinanza. E da lì andiamo oltre. Prima di presentare queste proposte, soffermiamoci sul terzo requisito, la mobilitazione organizzata, che è necessaria per farle camminare.

**Mobilitazione organizzata.** Non è nostro compito immaginare il “soggetto politico” che possa raccogliere il fermento politico e sociale esistente e dargli struttura, organizzazione e capacità di mobilitazione. Ma intravediamo con Pierre Rosanvallon che il fermento sociale e politico di cui siamo parte con altre alleanze esistenti e in fieri è parte – può essere pensato come parte – di un **popolo sociale** in formazione: un popolo che, affiancandosi al *popolo numerico* (quello delle elezioni) e un *popolo dei principi* (quello della Costituzione), “esiste attraverso rivendicazioni legate ai conflitti, attraverso la formazione di comunità di prova, a partire da pezzi di storia vissuti in comune» oltre che attraverso «quell'opinione indistinta e confusa che esiste attraverso Internet». Si può così rinnovare la democrazia, mettendo «in discussione in maniera permanente ciò che è oggetto di decisioni pubbliche» e mirando a «un'interazione permanente tra potere e società», attorno a «una parola: giustizia».

Come possa realizzarsi questa “interazione permanente tra potere e società”, fra partiti che condividano il progetto di emancipazione e il “popolo sociale in formazione” è questione a cui non diamo risposta,

ma che riproponiamo nell'indicare più avanti l'obiettivo del rinnovamento dei gruppi dirigenti del paese. Ma una cosa è certa. La forza del nostro modo di lavorare, della costruzione di alleanze fra saperi diversi, della ricerca e della cittadinanza attiva, sta nella capacità di costruire, come scrive Chantal Mouffe, «un'equivalenza fra una molteplicità di domande eterogenee in modo che venga preservata la differenziazione interna all'insieme». Il riferimento è qui alle molteplici aspirazioni – legate alla classe, al genere, al contesto territoriale, alla generazione, ecc. – sulla cui difficoltà di rappresentazione congiunta si era arenato il progetto di emancipazione a fine anni '70. «Ciò che conta è **come** queste diverse aspirazioni e domande-offerte di azione politica vengono articolate; come si alleano nel confronto e nel conflitto necessari per cambiare le cose. In questo modo la «frontiera politica» fra «noi» e «loro» cessa di riguardare, come nel progetto autoritario, un'isolata e fittizia radice identitaria, e si trasforma in una strategia di cambiamento che avrà i suoi avversari in chi non vuole cambiare. **È la strategia che diviene il discriminante, non pregiudiziali e ingiustificabili muri identitari.**» (nostra sottolineatura).

Questa è la sintesi che nel [volume sopra citato](#) per Il Mulino abbiamo dato dei processi sociali e politici in atto. La crisi Covid-19 ha messo alla prova questo tessuto e tutte le forme di azione politica che ne fanno parte, riproponendo, nei modi esasperati tipici di una crisi, i punti di forza e i rischi. Ha mostrato il **ruolo essenziale delle organizzazioni di cittadinanza attiva e delle molteplici forme di auto-organizzazione**: decisive nello stare accanto ai più vulnerabili, nel provvedere ai loro bisogni, ma anche nel tradurre queste esperienze e conoscenze in ipotesi di sistema per affrontare la crisi, a partire dall'esperienza a contatto diretto con situazioni e bisogni, e con l'attuazione concreta dei provvedimenti adottati. Ma al tempo stesso, con la crisi sono riemersi: sia il **rischio di un ruolo meramente ancillare** di quelle organizzazioni, che sostituisca la doverosa azione pubblica e divenga catena di distribuzione di decisioni già prese; sia una loro sostanziale **esclusione dai luoghi di elaborazione delle strategie**, con eccezioni solo in alcuni contesti locali in cui esistono spazi organizzati di confronto. Il tutto aggravato dall'impossibilità di dimostrare democraticamente nelle strade e nelle piazze. Ecco, dunque, che il tema della «mobilitazione organizzata» torna come centrale e irrisolto, sfidando tutti a un salto di qualità.

## 6. Sette cose da fare subito

A indirizzare e dare concretezza a tutte le proposte è la bussola delle disuguaglianze e delle diversità, ossia delle disuguaglianze nell'espressione delle nostre diverse persone: disuguaglianze economiche (di reddito, ricchezza e lavoro), nell'accesso e nella qualità dei servizi fondamentali, e di riconoscimento (del nostro valore come persone). Sono le disuguaglianze che hanno esasperato e differenziato gli effetti della crisi, e che la crisi ora accresce. Per affrontarle, per realizzare il cambio di rotta che abbiamo in animo, bisogna prima di tutto fare scelte giuste nel breve termine e nel periodo che viene subito dopo, il medio termine, ossia l'incerto e graduale (e forse con soste e passi indietro) periodo di ripresa della vita ordinaria e delle attività, quando si inizieranno a manifestare le tendenze che abbiamo prefigurato.

E' necessario **dare alle persone e alle imprese i mezzi finanziari a loro misura, per riprogrammare il futuro**, assicurare informazioni robuste, tempestive e aperte, **garantire che il permanere della necessaria "distanza fisica" avvenga con il minimo di "distanza sociale"**, assicurare a tale scopo che i **necessari indirizzi unitari nazionali** (relativi alla ripresa di attività, alla scuola, alla mobilità) possano essere **attuati territorio per territorio (a livello comunale, sub-comunale o di alleanze comunali) a misura dei contesti, attraverso un confronto informato che coinvolga lavoro, cittadinanza e imprese**. Questi tre principi si traducono nelle seguenti sette linee di azione:

- 1) **Una protezione sociale per tutte le persone a misura delle persone**, realizzata usando gli strumenti esistenti: lo insegna l'esperienza internazionale, lo suggerisce il buon senso. E dunque (come da [proposta ForumDD-ASviS](#)): a) sviluppo della tutela agli autonomi, utilmente introdotta dal governo nel decreto "Cura Italia", legando l'importo del trasferimento all'attività perduta e al reddito familiare, b) reddito di emergenza a 6-7 milioni di lavoratori (di cui metà regolari a tempo determinato o a chiamata – al meglio tutelati solo fino a scadenza di contratto - il resto irregolari) che il decreto lasciava scoperti, usando il Reddito di Cittadinanza come infrastruttura a cui apportare modifiche che garantiscano inclusione e tempestività. Questo secondo provvedimento raggiunge anche i lavoratori migranti, per i quali il ForumDD ha comunque chiesto una generalizzata concessione del permesso di soggiorno, utilizzando la

previsione normativa esistente: sarebbe un passo verso la costruzione di una cittadinanza inclusiva per chi migra in Italia. L'estensione del provvedimento ai milioni di lavoratori "in nero" – in larga misura impossibilitati a svolgere ogni lavoro - non è solo un atto dovuto di giustizia che darebbe loro la tranquillità per vivere il presente e riprogrammare la vita non cadendo preda dell'usura e della criminalità, ma è anche l'occasione per lo Stato di stabilire con loro un contatto che, con l'aiuto delle organizzazioni di cittadinanza attiva, possa avviare la costruzione di percorsi di regolarizzazione e di graduale accesso ai nuovi lavori che potrebbero emergere dalla crisi, costruendo un rapporto di reciproca fiducia.

- 2) **Miglioramento e garanzie delle informazioni su contagi e tracciamento.** È urgente l'avvio di un [monitoraggio campionario](#) dei contagi che raccolga non solo dati anagrafici ma anche di reddito e istruzione e che consenta di configurare e poi di verificare scenari alternativi sul prosieguo della pandemia. Quanto all'eventuale introduzione di sistemi di tracciabilità, essi dovranno essere [rispettosi di precisi requisiti](#), a tutela dei diritti personali e tali da elevare la fiducia nel sistema: volontarietà, memorizzazione dei dati decentralizzata e comunque con eventuale trasmissione solo di chiavi anonime, e soprattutto chiara e convincente indicazione dell'uso che verrà fatto dei dati raccolti e di come ne verrà valutata l'efficacia, escludendo ogni utilizzo non programmato. In coerenza con il "diritto a un intervento umano", sancito dal Regolamento europeo (art.22), la responsabilità ultima nell'indirizzare e rassicurare le persone dovrà restare affidata al personale sanitario.
- 3) **Un programma di ripresa delle attività a misura dei territori e dei contesti.** Una volta stabiliti indirizzi generali, la ripresa delle attività dovrebbe essere attuata territorio per territorio attraverso una governance condivisa fra imprese, lavoro e governi locali, accompagnata da forti investimenti nella sicurezza e dal rafforzamento dei sistemi ispettivi INAIL, con il reclutamento di nuovo personale. Il confronto territoriale è la strada per non scaricare sui singoli imprenditori la responsabilità della riapertura e per assicurare che essa abbia luogo con l'adozione di misure di sicurezza di utilità permanente e da sostenere con risorse pubbliche. La stessa metodologia, integrata dalla partecipazione delle organizzazioni di cittadinanza, dovrebbe accompagnare i piani per adattare alla ripresa il disegno della mobilità, privata e pubblica.

- 4) **Un programma di ripresa dell'attività scolastica a misura della diversità dei territori e dei contesti.** Il tema della ripresa dell'attività scolastica non è un'appendice del tema della ripresa delle attività produttive, né per la fascia 0-6 – troppo spesso trattata nelle discussioni come un parcheggio per bimbe e bimbi di chi lavora – né per le fasce più elevate. L'obiettivo primario è viceversa che le già elevate disuguaglianze, nell'accesso e nella qualità, non si amplino ancora: per i divari di efficacia dell'insegnamento a distanza (quando possibile), per l'induzione all'abbandono della scuola che questo periodo di distacco può generare come effetto nei più vulnerabili. In relazione alle condizioni territoriali assai diverse del contagio e dell'effettiva disponibilità di spazi alternativi alle aule (fra quartieri, fra città e fra aree urbane e rurali), sono auspicabili indirizzi generali nazionali che possano essere attuati territorio per territorio attraverso un confronto e una responsabilità collettiva che, oltre alla scuola e al Comune, coinvolga le altre istituzioni pubbliche e private del territorio e la società civile.
- 5) **Credito agevolato e trasferimenti per evitare il collasso della capacità produttiva e orientare la ripresa.** I provvedimenti volti a garantire liquidità alle imprese devono contenere misure che consentano anche alle PMI l'assunzione di prestiti aggiuntivi, per salvaguardare il loro potenziale produttivo e i livelli di occupazione e di reddito. Per tale ragione, non può certo trattarsi della sostituzione dei prestiti esistenti, così come tali interventi non devono risolversi in operazioni quali il riacquisto delle azioni, il pagamento di dividendi o stock option manageriali: il paese deve essere certo di aiutare l'imprenditorialità produttiva, non il parassitismo. Il massiccio e necessario sostegno pubblico alle imprese dovrebbe essere accompagnato da un patto tra impresa e società, facendo in modo che la ripresa dell'attività sia indirizzata a obiettivi di sviluppo sostenibile, con ricadute ambientali e sociali positive (da un'organizzazione del lavoro che rispetti la dignità del lavoro all'impegno per ridurre gli impatti ambientali negativi). Un rinnovamento manageriale, necessario nella parte più debole del sistema delle PMI, potrebbe accompagnare e favorire la ripresa.
- 6) **Un sostegno finanziario alle organizzazioni di cittadinanza attiva,** sulla base della qualità dell'azione passata (metodo dei "premi", previsto dalla politica di coesione europea) per permettere che esse adattino alle nuove condizioni i loro interventi

a favore dei più vulnerabili, dei poveri, dei migranti, delle donne messe in particolare difficoltà dalle misure adottate, e che sviluppino il lavoro di ricerca, monitoraggio e proposta e advocacy per la riduzione delle disuguaglianze e la giustizia ambientale. In coerenza con il ruolo di “sussidiarietà” previsto dalla Costituzione (art.118), le organizzazioni di cittadinanza attiva possono svolgere ora e in prospettiva non solo un’azione sussidiaria importante di supporto e adattamento dei servizi pubblici territoriali, ma anche un ruolo importante di intercettazione di condizioni di bisogno e di ricostruzione di un rapporto con una parte significativa del lavoro informale e irregolare, specie se esso sarà raggiunto dalla misura del reddito di emergenza (cfr. punto 1). E devono essere messe in condizioni di contribuire, con le loro conoscenze, alla migliore definizione delle misure di intervento.

- 7) **Contrasto e redistribuzione degli effetti della caduta di capacità produttiva.** Per quanto efficaci siano i provvedimenti di fornitura di liquidità, è inevitabile che nelle prossime settimane e mesi a una quota significativa del sistema delle imprese, specie quelle colte dalla crisi in condizione di alta vulnerabilità, vengano a mancare i mezzi e le prospettive economiche per proseguire l’attività. Di fronte a questa prospettiva, non esiste una soluzione unica da adottare, ma è possibile promuovere a livello nazionale e attuare a livello territoriale uno o più dei seguenti strumenti:
- Una riduzione dell’orario di lavoro che consenta il riassorbimento di una parte del lavoro delle imprese che hanno chiuso nelle imprese che restano in attività, attraverso un ricorso diffuso ai “contratti di solidarietà” o in altre forme. Si tratta di una soluzione particolarmente adatta nei numerosi distretti industriali del paese, relativamente omogenei nelle attività svolte e nelle competenze necessarie.
  - Il ricorso, quando ve ne siano le condizioni, ai Workers Buyout, per cui i lavoratori dell’azienda in difficoltà acquisiscono la proprietà dell’impresa, attraverso la formazione di una cooperativa, anche grazie all’impiego dei trasferimenti pubblici che avrebbero ricevuto in caso di fallimento e di un intervento finanziario pubblico.
  - Ruolo della Cassa Depositi e Prestiti come “banca di sviluppo”, sia utilizzando il ruolo di partner nel capitale sociale per promuovere il rinnovamento del management delle imprese e

la soddisfazione di requisiti in termini ambientali e sociali, sia finanziando la transizione energetica dei distretti produttivi anche attraverso l’emissione di titoli appositi.

Queste misure andrebbero integrate nel caso in cui ritorni nella diffusione del virus costringessero dall’autunno e per molti mesi a rinnovare i provvedimenti di divieto. In questo caso, si dovrà immaginare un dispositivo di solidarietà che, senza ulteriore accumulo di debito pubblico, redistribuisca temporaneamente i redditi da chi ne ha in eccesso a chi ne ha in difetto rispetto a quanto necessario per sostenere le spese essenziali di vita (per alimentazione, elettricità, acqua, gas, affitto/mutuo).

## 7. Cinque obiettivi strategici per un mondo diverso

Siamo convinti che un “Progetto di costruzione del futuro” debba fondarsi su **due risorse che rendono vitale il nostro paese**: da un lato, **l’Italia delle diversità**, fatta di migliaia di presidi di imprenditorialità, creatività, impegno sociale e auto-organizzazione, frutto di rugosità naturale e di mescolamento culturale, sempre pronti a rigenerarsi, vicini al telaio ancora robusto dei Comuni; dall’altro lato, **alcuni, forti presidi strategici** capaci di indirizzare l’azione pubblica, le università, le imprese pubbliche, l’ossatura delle scuole, una parte della sanità, alcune isole dello Stato centrale. Spesso, queste due risorse vengono contrapposte in visioni parziali che puntano tutto su una sola delle due. **Noi pensiamo che vadano giocate entrambe**, liberando le energie che esse contengono. È quanto miriamo a fare con i cinque obiettivi strategici che presentiamo.

Il Progetto contiene [proposte già avanzate dal ForumDD](#) e progredite in questi mesi (richiamate nel testo) e il [progetto sull’istruzione](#) appena avviato. Ma è **integrato da altre ipotesi di azioni collettive o pubbliche**. Non si tratta di un “piano di spesa pubblica” disegnato a tavolino, ma piuttosto di un insieme di azioni coerenti che mirano a **intercettare le tendenze prima descritte per imboccare la strada giusta a ogni biforcazione**: riequilibrando poteri e organizzazioni; cambiando radicalmente “come” si fanno le cose e “come” si usano i poteri e i denari pubblici; traducendo la legittimazione di ciò che è “pubblico” in fiducia nelle istituzioni della Repubblica e nei loro gruppi dirigenti amministrativi e politici; dando spazio alla voce del partenariato sociale e civi-

le, fonte di conoscenza, solidarietà e partecipazione; scandendo tappe realistiche e verificabili di miglioramento della qualità di vita, specie dei più vulnerabili.

## I. ACCRESCERE L'ACCESSO ALLA CONOSCENZA E INDIRIZZARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE ALLA GIUSTIZIA SOCIALE E AMBIENTALE

**OBIETTIVO.** La chiave prima per una reazione alla distruzione di capacità produttiva della crisi è un balzo nell'accesso alla conoscenza; nel numero di persone che sono messe in condizione di sviluppare le proprie potenzialità cognitive, di studiare, formarsi, utilizzare e sviluppare ogni goccia del patrimonio di conoscenza esistente. Sarà questo balzo a produrre: lo sviluppo tempestivo di vaccini e la preparazione all'insorgere di focolai e ad altre crisi; il miglioramento della qualità di tutti i servizi; un'automazione finalizzata a maggiore sicurezza e buoni lavori; una transizione energetica vera; la capacità innovativa delle PMI e di risposta a nuove domande diversificate; l'evoluzione dell'agricoltura in un settore multifunzionale ed ecologico; e altro ancora. In particolare, l'accelerazione possente nell'uso delle tecnologie digitali avvenuto durante la crisi apre, come visto, nuovi usi e rafforza la biforcazione fra un loro "buon" e "cattivo" uso. Diventano allora ancora più urgenti gli interventi che governino nell'interesse collettivo e dei più vulnerabili l'uso dei dati e degli algoritmi di apprendimento automatico.

**Strumenti.** Per muovere in queste direzioni servono:

- *A livello UE:*
  - ✓ **Missioni strategiche** puntuali mirate alla giustizia sociale e ambientale che guidino gli interventi diretti (Bilancio, Regolamenti, Finanza) e il coordinamento delle politiche nazionali con l'effettiva attuazione dell'impegno dell'attuale Commissione Europea a **orientare il semestre Europeo a obiettivi sociali e ambientali oltre che di stabilità.**
  - ✓ Creazione di tre "veicoli" imprenditoriali, **tre "Imprese pubbliche Europee"**, che, muovendo dalle 1000 infrastrutture pubbliche di ricerca Europee, raccolgano l'"open science" da esse prodotte per realizzare salti tecnologici e innovativi in campi decisivi: Salute e Invecchiamento, Transizione Energetica, Digitale<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> In una nota per la Commissione Europea la proposta è stata così riassunta: "Those three priorities, if pursued with radical choices and no hesitation, would deliver strong messages:

✓ **L'impegno per un riequilibrio nel Trattato TRIPs a favore del libero accesso alla conoscenza.** È una condizione essenziale, non solo per superare i gravi limiti che ostacolano oggi lo sviluppo di innovazioni nel campo della salute e la loro accessibilità da parte dei Sistemi sanitari nazionali, ma più in generale per promuovere l'accesso alla conoscenza dei sistemi di piccole e medie imprese. Sarebbe un'occasione importante per avviare quel rilancio del multilateralismo necessario anche in altri campi.

- *A livello nazionale,* uno spazio forte di azione è offerto da **quattro casematte pubbliche** che, pure con difficoltà, stanno reggendo alla crisi e, soprattutto, che hanno forti capacità sotto-utilizzate nella produzione e diffusione della conoscenza. Dando maggiore ruolo, indirizzi e responsabilità a esse, con una selezione visionaria e rigorosa dei vertici, si può compensare l'arcaicità/debolezza delle pubbliche amministrazioni, il cui risanamento richiederà più tempo (cfr. obiettivo V):

✓ **Imprese pubbliche nazionali (controllate da MEF e CDP) e PMI.** Si tratta di un potenziale di capacità manageriale e innovazione oggi sottoutilizzato, che può essere mobilitato per accelerare investimenti che diano all'Italia maggiore competitività e, assieme, maggiore giustizia ambientale e sociale, prima di tutto in campo energetico, digitale e della mobilità. Esiste inoltre l'opportunità di promuovere processi di innovazione nelle PMI fornitrici. Il ForumDD, a partire da quanto già prospettato, e sulla base di una serie di colloqui strutturati con i vertici aziendali, presenterà a breve una proposta operativa per dare più forza a queste imprese, stabilendo obiettivi strategici con cui rendere congruente l'azione delle amministrazioni centrali e regionali, e favorendone il dialogo strategico.

• **Digital Transformation:** "EU nations together can offer a digital platform and develop machine learning algorithms that are in everybody's interest – welfare-to-person; fast checking on virus; training and education; health at a distance; mobility planning; ... - complying with the EU advanced Regulation and guarantying everybody's liberty"

• **Energy Transition:** "EU nations together can make the effort to accelerate the transition to a world where people in industrialised areas are not more prone to become victim of direct and indirect effects of pollution, and where energy poverty is abolished, and where we all are less susceptible to shocks"

• **Health:** "EU nations can together protect their citizens by increasing preparedness to epidemics, innovating the research and development of vaccines (at normal and at distressed times) and making sure that our National Health Public Systems can access pharmaceutical products and therapies at just prices".

- ✓ **Università.** Si tratta di una forza del paese sul piano della ricerca e dell'insegnamento, di cui può essere valorizzato e rafforzato l'impegno a raggiungere un ben più grande numero di giovani, di ogni condizione, a diffondere competenza fra la popolazione, ad assicurare un trasferimento tecnologico che aiuti l'innovazione delle PMI. Anche qui: [una proposta del ForumDD sviluppata con 23 Università.](#)
- ✓ **Scuola.** È il presidio, nelle ore più difficile della crisi, dell'angoscia di ragazze e ragazzi al Nord, e delle situazioni di povertà insostenibile al Sud, con un riconoscimento collettivo del ruolo degli insegnanti che mancava da tempo, ma con il ripresentarsi di forti divari, fra scuole e talora all'interno delle stesse scuole. Una volta ripresa l'attività, la scuola deve e può allora diventare il presidio sistematico per contrastare i divari di istruzione che rischiano di aggravarsi ancor più nei prossimi mesi: per farlo dovrà essere sostenuta e affiancata dalle altre istituzioni pubbliche decentrate, da una programmata trasformazione digitale e dalle comunità territoriali di appartenenza. Il ForumDD ha avanzato un [progetto di contrasto della povertà educativa.](#) La scuola può diventare parte di un progetto nazionale che dia, anche in termini finanziari, un'opportunità di scelta a tutti i giovani al traguardo dei diciotto anni (cfr. obiettivo IV).
- ✓ **Gestione pubblica delle risorse digitali.** L'accelerazione nell'uso delle tecnologie digitali impressa dalla crisi (lavoro a distanza, telemedicina, insegnamento, tracciabilità spostamenti, automazione comunicazione fra cittadini e PA, rapporti mutualistici, nuovi diritti) rende urgente ciò che era già chiaro (cfr. [proposte del ForumDD con la Scuola Critica del Digitale – CRS](#)): riorientare radicalmente il governo delle risorse digitali per garantire una gestione pubblica di dati, reti, applicazioni, con particolare attenzione a quelle dell'intelligenza artificiale. Cardine di questo riorientamento è il presidio pubblico delle "piattaforme digitali collettive" che non si identifica con una singola istituzione, ma deve e può essere frutto di una strategia nazionale unitaria. Può trattarsi di piattaforme gestite da imprese pubbliche (come Poste Italiane, PagoPA, Ferrovie dello Stato) per l'organizzazione di servizi fondamentali o di piattaforme gestite a livello comunale per l'organizzazione dei servizi locali o per il monitoraggio delle condizioni di sicurezza e di dignità del lavoro, come

nell'esperienza internazionale di Barcellona o Amsterdam ma anche di Bologna. In tutti i casi, deve e può trattarsi di soluzioni da programmare in modo strategico secondo un indirizzo nazionale, in cui all'uso dei dati (personali e non personali) corrispondono: per tutti i cittadini, il rafforzamento della consapevolezza e della capacità di confrontarsi sui dati stessi e sul loro uso in modo acceso e aperto; per i lavoratori, la possibilità di accedere ai dati e alla logica degli algoritmi che li impiegano, a fini di negoziazione e di partecipazione strategica (cfr. obiettivo III).

Sempre a livello nazionale, sono parte di questo disegno due importanti miglioramenti nella qualità della spesa pubblica: la [diffusione della pratica di appalti innovativi](#) per indirizzare la trasformazione digitale e la [previsione di requisiti sociali e ambientali nel finanziamento della ricerca privata.](#)

## II. **ORIENTARE E SOSTENERE SERVIZI FONDAMENTALI, NUOVE ATTIVITÀ E BUONI LAVORI, PRIMA DI TUTTO NEI TERRITORI MARGINALIZZATI**

**OBIETTIVO.** Cura e assistenza alle persone, istruzione/formazione, intrattenimento, cultura, beni alimentari prodotti da filiere corte, turismo di prossimità e rarefatto, energia elettrica auto-prodotta, qualità abitativa, nuove forme di mobilità flessibile: sono questi beni e servizi fondamentali, che, beneficiando anche della probabile evoluzione delle preferenze, potranno **concorrere a una ripresa dello sviluppo, attivando un'offerta imprenditoriale privata, sociale e pubblica.** In alcuni casi, i nuovi bisogni saranno "paganti", ossia proverranno da quella parte della popolazione che anche dopo la crisi disporrà di sufficienti risorse finanziarie. In molti altri casi, è necessario rendere quei bisogni paganti: vuoi trasformandoli in "consumi collettivi" delle amministrazioni pubbliche, ossia in servizi pubblici; vuoi dotando le persone di adeguati mezzi finanziari, come negli interventi di protezione sociale; vuoi promuovendo un **circolo virtuoso** per cui le persone acquisiscono i mezzi necessari attraverso nuovi lavori. Il circolo virtuoso di crescita della domanda e dell'offerta ora evocato è ciò che si chiama "sviluppo territoriale". Tale circolo virtuoso tende ad avvenire in modo "spontaneo", o endogeno, nelle aree più forti e che usciranno meno colpite dalla crisi e in cui, comunque, la maggioranza delle persone ha mezzi finanziari di

riserva con cui ripartire, mentre **ha bisogno di “politica e politiche” nelle aree già marginalizzate o che usciranno stremate dalla crisi.**

Povertà, vulnerabilità sociale e ambientale, potenziale produttivo sotto-utilizzato si concentravano già prima della crisi in alcune aree del paese: periferie urbane, campagne deindustrializzate, aree interne (un terzo del territorio nazionale). In tutte queste aree, si tratta di **mirare contemporaneamente a due obiettivi: migliorare la qualità dei servizi fondamentali pubblici** (istruzione, mobilità, salute, welfare locale e comunicazioni) concepiti come fattori di sviluppo economico e umano; **rimuovere gli ostacoli all'espressione delle capacità imprenditoriali, private, sociali e pubbliche.** Sono due passi capaci di migliorare la qualità di vita in questi territori marginalizzati, e di creare buon lavoro, dipendente e autonomo, con molte opportunità per i giovani e le donne, le due fasce più penalizzate nel “prima” da cui veniamo. Sono passi capaci di offrire opportunità a persone che in questa fase stanno perdendo il lavoro, a molte donne relegate ora al solo lavoro domestico o che hanno intrapreso percorsi di liberazione dalla violenza o di indipendenza economica, a molte lavoratrici e lavoratori irregolari, a migranti oggi sfruttati e capaci di dare un contributo rigenerativo in molte attività. Sono passi che danno spazio a bisogni di socialità, di cura, di “godimento” del territorio, di alimentazione e di relazionalità umana, mettendo in campo ruolo e tempi delle donne.

Ripercorriamo alcune attività che potranno essere protagoniste. La produzione di servizi della **salute**, dove è possibile e indispensabile realizzare un riequilibrio dal paradigma ospedaliero a favore della medicina territoriale, dell'assistenza domiciliare e di presidi e percorsi di salute e welfare di prossimità, portando le competenze in periferia, fino al paziente. Molteplici attività di **welfare comunitario**, in cui la cura delle persone, costruita a misura delle loro esigenze, si lega a sistemi di economia civile produttiva che si alimentano e amplificano la capacità delle persone e le risorse economiche. La **filiere agro-silvo-pastorale e alimentare**, con la produzione di biomateriali, il recupero di colture tradizionali, lo sviluppo di produzioni tipiche locali e a filiera corta (resilienti a shock esterni), l'utilizzo appropriato delle foreste e l'agrovoltaico (combinazione di produzione energetica e agricola): queste attività, cessando di essere focolaio di semplificazione ecologica e genetica e produttrici di gas inquinanti e climalteranti, possono concorrere alla mitigazione del cambiamento cli-

matico, all'aumento della biodiversità, alla resilienza dei nostri ecosistemi e alla sicurezza idrogeologica. L'**energia**, con lo sviluppo di sistemi di produzione energetica decentrata e un intervento di efficientamento energetico delle abitazioni, soprattutto per i più vulnerabili. Il settore delle **abitazioni**, con una selettiva riqualificazione del patrimonio esistente, superando il paradosso che vede un altissimo sovrappollamento – triplo della media UE-15 – e una grave emergenza abitativa dei senza-casa combinarsi con il non-utilizzo di una parte significativa del patrimonio e con la condizione di molti anziani/vecchi “ricchi di patrimonio immobiliare e poveri di reddito”. La **logistica**, dove si incontrano, a tutti i livelli, un elevato impiego della nuova tecnologia digitale e un intenso impiego di lavoro manuale, e dove può e deve crescere la qualità del lavoro. Il **turismo** e la **ristorazione** di cui si modificherà la domanda, alla ricerca di luoghi a bassa densità di popolazione e che consentano “distanza fisica”. La **sicurezza** sul lavoro, che già esigeva in Italia forti miglioramenti e che dovrà ora adattarsi alle regole di una forse non breve transizione e comunque a più forti requisiti di precauzione. Gli **spazi collettivi di socializzazione**, che potranno richiedere adattamenti non temporanei. E altro ancora.

**STRUMENTI.** Per raggiungere questo obiettivo è fondamentale **accantonare definitivamente la logica che ha caratterizzato a lungo le politiche infrastrutturali e di servizio in tutto l'Occidente:** assoluto strabismo nel valutare le agglomerazioni urbane e per-urbane, guardando solo agli indubbi ritorni in termini di creatività e innovazione, e ignorando le esternalità negative della concentrazione, in termini di traffico, insicurezza, impatto climatico, tempi di vita, inquinamento; rinuncia a ogni ruolo strategico del pubblico e totale affidamento delle decisioni di sviluppo e urbanistiche alle scelte delle imprese private; erosione dei presidi amministrativi territoriali “periferici” – leggi: qualunque luogo non considerato profittevole dalle imprese di punta - e dei luoghi di manifestazione della voce e delle conoscenze dei cittadini, il loro potere essendo ridotto al voto nelle urne e al “voto con i piedi” (“se non ti soddisfa un servizio pubblico o una città, scegline un altro”); contenimento di disuguaglianze e rabbia sociale con politiche compensative di sussidio alle aree periferiche, che hanno prodotto corruzione e creato rentier.

Esiste un'alternativa, ed è rappresentata dalla **politica di sviluppo place-based maturata nell'UE e incorporata nelle esperienze più avanzate di impiego dei fondi comunitari, segnatamente**

in esperienze di città metropolitane e medie e nell'esperienza della Strategia Aree Interne. [Questo è il metodo a cui finalizzare tutte le risorse pubbliche per questi territori](#): stabilendo a livello nazionale (e regionale) obiettivi, principi e indirizzi per i servizi fondamentali, per la promozione dell'imprenditoria e per le [misure ambientali](#); promuovendo aggregazioni territoriali fra piccoli comuni o all'interno di grandi comuni, sulla base della capacità dei soggetti aggregati di costruire in modo partecipato una visione e una strategia che attuino quegli indirizzi a misura dei contesti; alimentando, luogo per luogo, il confronto acceso e aperto con informazione di qualità; fissando risultati desiderati misurabili e valutandone il conseguimento; co-progettando sulla base della strategia scelta e assistiti da tecnostutture pubbliche dedicate. Superando la logica dei "bandi per progetti", si tratta di attuare questo metodo in tutte le aree marginalizzate: nelle periferie, nei centri urbani medi usciti in ginocchio dalla crisi, nelle campagne deindustrializzate (da tempo o per effetto della crisi) e nelle aree interne.

Nelle **aree interne** in particolare, si tratta di **rilanciare la Strategia che esiste**, mortificata da ritardi nazionali, amministrativi e nella capacità di attuazione: in termini di copertura digitale o di rinnovamento delle scuole (attuando le coraggiose proposte di Comuni e popolazione). Qui **i risultati possono arrivare in tempi rapidi**, con significativi effetti in termini di occupazione e di riequilibrio demografico. Per due ragioni. Prima di tutto, perché il telaio e moltissimi progetti sono pronti e per il grado di coesione realizzato da oltre 1000 Sindaci riuniti, raccolti in una Federazione. E poi perché queste aree hanno, più di altre, la possibilità di cogliere a loro vantaggio gli effetti della crisi, come anche del cambiamento climatico. Esse, infatti, possono offrire: turismo esperienziale e "rarefatto", raccogliendo sia una nuova domanda dei centri urbani limitrofi, sia nuovi orientamenti della domanda internazionale; soste in luoghi rurali lungo itinerari di lunga distanza (bicicletta, cammini, trekking); residenza a temperature moderate; produzioni agro-silvo-pastorali sostenibili in aree collinari e pre-montane, sottratte al bosco disordinato; utilizzo produttivo delle foreste; servizi di cura di persone vulnerabili in contesti rurali assieme a presidi decentrati della salute; "scuole delle aree interne", come già progettato da alcune aree; sistemi flessibili della mobilità. **Non muoversi subito in questa direzione, o tornare ad approcci metro-centrici o ricorrere – in nome della spesa veloce (e inutile) – alla logica dei "progetti senza strategia", sarebbe imperdonabile.**

### III. DIGNITÀ, TUTELA E PARTECIPAZIONE STRATEGICA DEL LAVORO, IN UN NUOVO PATTO CON LE IMPRESE

**OBIETTIVO.** Il ruolo e quindi anche la dignità, la qualità e la stabilità del lavoro sono state rimesse al centro dell'attenzione generale. Così come è divenuta evidente, a livello nazionale e territoriale, l'opportunità che il lavoro organizzato svolga una funzione di presidio sia nella negoziazione della propria tutela, sia nella partecipazione alle scelte strategiche (anche nei piani di chiusura e poi di riapertura delle attività o nel disegno di piani territoriali di riduzione dell'orario di lavoro). **Dignità, tutela e partecipazione strategica** del lavoro, tutte fortemente penalizzate nel "mondo di prima", vengono dunque in risalto e appaiono come assi importanti del cambio di rotta necessario. Oltre ad assicurare nel breve periodo una protezione sociale che raggiunga tutte le persone e sia a misura delle persone (come richiesto dal ForumDD assieme ad ASviS, con una [proposta avanzata d'intesa con ASviS](#)), si tratta di costruire **un nuovo patto fra lavoro e impresa**. Non di natura neo-corporativa, ma a livello di impresa e di territorio, che trovi **garanzia nella tutela di condizioni contrattuali minime, nell'adeguamento complessivo del sistema di protezione sociale e nella possibilità di contribuire a scelte strategiche delle imprese che, influenzando poi l'intera comunità, devono raccogliere il sapere e le valutazioni di quella stessa comunità.**

**STRUMENTI.** Una prima strada da percorrere riguarda il livello europeo. Si tratta qui di dare corpo agli "European Pillar of Social Rights", rimasti sinora vuota enunciazione di "dover essere" senza risorse e politica, ad esempio avviando un percorso che assicuri in ogni Stato europeo che **tutte le lavoratrici e i lavoratori godano di assicurazione e previdenza sociale** (cfr. [Progressive Society Report](#), 2019, cap. 5). Un simile passo deve essere parte, a livello nazionale ed europeo, di una **franca e spregiudicata riflessione e revisione delle normative del lavoro degli ultimi trenta anni**, responsabili di avere trasformato la ragionevole aspirazione di flessibilità nell'offerta di lavoro di molte persone in determinate fasi e circostanze di vita in una sistematica e generalizzata diffusione del lavoro precario, che ha spinto verso il basso le retribuzioni, privato molti di ogni tutela, e creato una concorrenza al ribasso fra le imprese, deleteria per lo stesso sistema produttivo. È ben possibile un capitalismo dove salario minimo e

rigidità del mercato del lavoro permettono di crescere di più e con meno disuguaglianze.

In aggiunta a queste linee di intervento si aprono tre possibilità di azione a livello nazionale:

- **Dignità del lavoro: Attuare finalmente l'impegno assunto dal Governo di introdurre assieme: [salario minimo, validità erga-omnes dei contratti firmati dai sindacati più rappresentativi, rafforzamento delle ispezioni.](#)** Introdurre tutela della dignità e certezza in un contesto incerto aiuta anche a scoraggiare in questa fase la concorrenza sleale fra imprese attraverso bassi salari e lavoro irregolare. Il rafforzamento delle ispezioni è strumento importante anche per assicurare la sicurezza, in condizioni ordinarie e nelle attuali straordinarie condizioni di contrasto di una pandemia.
- **Partecipazione strategica del lavoro.** Qui, oltre all'investimento nel modello e nel movimento cooperativo, sono centrali le due proposte avanzate dal ForumDD:
  - ✓ **[Ricorrere diffusamente ai Workers Buyout come strumento di uscita dalla crisi per molte PMI.](#)** Si tratta di nuovo di una strada da prendere in esame e promuovere, attraverso i necessari rafforzamenti, non solo per evitare molte crisi, ma per affrontare il passaggio generazionale e sperimentare un ruolo strategico del lavoro e in alcuni casi favorendo anche il riequilibrio di potere di genere.
  - ✓ **Sperimentare in medie e grandi imprese governance statutarie innovative che, come il [Consiglio del Lavoro e Cittadinanza](#), diano vita a un luogo di confronto con gli interessi del lavoro e ambientali.** Quella della partecipazione strategica è la strada invocata da Cgil, Cisl, Uil e Confindustria prima della crisi. Ora è particolarmente urgente per la necessità di una co-partecipazione a decisioni strategiche di forte portata, e la soluzione disegnata dal ForumDD ne consentirebbe l'immediata sperimentazione. Un'anticipazione significativa sarebbe rappresentata dalla previsione di una governance territoriale condivisa per i prestiti garantiti (cfr. azione a breve-medio termine n.5) e per i piani di riavvio dell'attività e le relative misure di sicurezza.
- **Protezione sociale del lavoro.** Come avvenne dopo la II Guerra mondiale, quando si posero le

basi dello stato sociale del '900, l'impreparazione del sistema di protezione sociale e di welfare di fronte allo shock, oltre a spingerci ad agire con decisione sul piano normativo per ridurre frammentarietà e precarietà del lavoro, deve indurci a rivedere l'attuale sistema. Ciò può avvenire in quattro direzioni: a) forme di tutela per tutti, anche per il lavoro precario, dipendente o autonomo, nelle sue diverse forme, e al tempo stesso unificazione delle regole fiscali, b) tutele contro il rischio di shock legati a incertezza sistemica e interdipendente, c) costruzione a livello territoriale di un welfare comunitario legato a sistemi di economia civile produttiva, superando il diaframma fra welfare e sviluppo economico, d) valutazione, anche alla luce delle esperienze che l'intero mondo avrà realizzato nei mesi più gravi della crisi e a fronte di future, possibili crisi, dell'ipotesi di un "reddito di base universale e incondizionato", anche come strumento di indipendenza per le molte donne ancora esposte ai rischi di iniquità e violenza domestica e a forme esasperate di lavoro precario.

#### IV. ACCRESCERE LA LIBERTÀ DEI GIOVANI NEL COSTRUIRSI UN PERCORSO DI VITA E CONTRIBUIRE AL FUTURO DEL PAESE

**OBIETTIVO.** Già prima della crisi, l'Italia era nel pieno di una **crisi generazionale profonda**. Una condizione economica, sociale e psicologica difficile per chi è nella fase di vita che va dai 15 ai 29 anni: a un peso numerico decrescente e un'influenza bassa sulle decisioni, si accompagnano grandi divari nelle competenze con cui si esce (assai spesso prematuramente) dalla scuola, un fortissimo condizionamento (fra i più alti dell'Occidente) dello status socio-economico dei genitori, salari di entrata in calo e precarietà del lavoro in crescita, una sistematica posticipazione delle decisioni di vita, la caparbia persistenza di modelli antiquati che penalizzano il genere femminile, tassi di fertilità in calo fino a livelli minimi. Insomma, **un circolo vizioso allarmante**. Covid-19, che, con drammatiche eccezioni, non colpisce i giovani nella propria vita, li colpisce invece, duramente, nella morte dei più anziani, nella libertà di scelta, nel reddito, nelle prospettive di vita improvvisamente ancora più incerte. Eppure, **in potenza, sono proprio loro ad avere la flessibilità potenziale per cogliere la sfida** che viene dalle tendenze che abbiamo descritto, soprattutto nell'uso della tecnologia digitale. **Ma per farlo devono avere le competenze e un'auto-**

**nomia finanziaria minima**, anche solo per avere la serenità di valutare scelte alternative e **devono avere più potere**. Insomma, tutte le altre linee strategiche del progetto possono certo costituire un'opportunità prima di tutto proprio per i giovani: l'accesso alle nuove conoscenze, i buoni lavori di economie di territorio, la tutela della dignità del lavoro e la sua partecipazione strategica, il massiccio rinnovamento delle Amministrazioni Pubbliche. Ma perché ciò avvenga davvero, perché i giovani colgano quelle opportunità, servono istruzione e uno zoccolo finanziario minimo. Ecco perché dobbiamo avere in testa una strategia dedicata.

**STRUMENTI.** Tre sono quindi gli strumenti su cui puntare per perseguire questo obiettivo:

- ✓ **Istruzione: Scuola e Università nei contesti territoriali.** Tornano qui due delle quattro casematte pubbliche che possono rimettere la conoscenza al servizio di giustizia sociale e ambientale, e diventa decisivo un loro forte, più forte, collegamento con i territori in cui operano, soprattutto di supporto alle aree marginalizzate e in connessione con la costruzione di nuovi, buoni lavori, con un'attenzione prioritaria alla parità di genere. Per la scuola è decisivo l'intervento fin dai primi anni di vita, fonte importante di riequilibrio delle condizioni familiari di partenza.
- ✓ **Un'eredità universale a tutti i diciottenni.** Torna con ancora più forza la [proposta che il ForumDD ha costruito](#) attorno alla sollecitazione di Anthony Atkinson: un trasferimento universale, non condizionato di 15mila euro al compimento dei diciotto anni, a partire dal 2024, accompagnato da un servizio abilitante, che prepari gradualmente (già dall'adolescenza) il momento dell'autonoma decisione. È il passo indispensabile per dare a ogni ragazzo e ragazza la libertà di scegliere un'università lontana, piuttosto che investire in un periodo all'estero o nell'avvio di un'attività imprenditoriale, o di accantonare risparmio precauzionale per mettere su famiglia o di ripagare un debito che grava sulla famiglia. È il passo indispensabile perché ragazze e ragazzi sentano che su di loro la società scommette per dare un contributo a uscire tutti più forti dalla crisi. Perché le ragazze sentano che su di loro si sta puntando con ancor più forza. Nella proposta del ForumDD, fino a due terzi della copertura finanziaria di tale misura è ottenuta rendendo progressiva (e dimezzando i contribuenti dell') l'imposta su successioni e donazioni. Nel nuovo contesto, andrà
- valutato come combinare questo passo all'interno delle misure finanziarie necessarie per fronteggiare la crisi. La necessità di un'introduzione graduale del provvedimento suggerisce di renderlo operativo per la generazione che compirà 18 anni nel 2024: anche in questo modo esso introdurrebbe sin da ora un fattore di certezza, particolarmente importante in questa fase.
- ✓ **Un rinnovamento dei gruppi dirigenti amministrativi e politici.** Non si tratta qui, né nei partiti né nelle amministrazioni pubbliche, di scatenare improvvisate "rottamazioni" senza cultura e contenuti, che cambiano tutto per non cambiare nulla. Ma il rinnovamento è urgente e indispensabile per ricostruire gradualmente un rapporto fiduciario dei cittadini con i gruppi dirigenti. Nell'amministrazione pubblica, si tratta di sfruttare con intelligenza il massiccio rinnovamento ordinario che avrà luogo per ragioni di età (cfr. obiettivo V) e di far sì che, nel realizzarlo, lo spostamento di attenzione sulle competenze organizzative, la responsabilizzazione sui risultati e il prevalere delle pratiche sperimentali facciano gradualmente emergere nuove leadership, con un ruolo forte delle donne. Nei partiti che potrebbero raccogliere e sviluppare un progetto di emancipazione, il rinnovamento generazionale può avvenire attraverso l'emersione di una leva oggi in prima linea in molte buone amministrazioni locali e nelle organizzazioni sociali: una leva che si metta alla prova, a livello nazionale e regionale, non che sia catapultata o si catapulti in posizioni di potere; che sia sfidata sia sul campo, sia nel rapporto con centri di competenza e organizzazioni della cittadinanza e del lavoro; che sia spinta al confronto acceso in organi di indirizzo di limitata dimensione dove chi ha più filo possa emergere e così gradualmente rinnovare i vertici. **Troveranno i migliori quadri di vertice di vecchi e nuovi partiti il coraggio e la forza di abbassare il ponte levatoio per farli entrare?** Intanto e comunque, alleanze come il ForumDD e come le altre forme del "popolo sociale in formazione" di cui abbiamo scritto, sono chiamate, ancor più con la crisi Covid-19, a capire come sollecitare questi partiti, non solo su singole proposte, ma per favorirne la suddetta trasformazione, per incalzarli a svolgere il compito assegnato loro dall'articolo 49 della Costituzione, e tornare a essere luogo di libera associazione dei cittadini per "concorrere con metodo democratico a determinare la politica nazionale".

## V. QUALITÀ DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE: UNA “RIVOLUZIONE” OPERATIVA

**OBIETTIVO e STRUMENTI.** La realizzazione dei precedenti obiettivi richiede un potente salto nella qualità delle amministrazioni pubbliche. Richiede che la rilegittimazione del “pubblico” prodotta dalla crisi si evolva, ripetiamolo, in un “pubblico” competente e rinnovato, non invasivo, capace di dare certezze e fissare indirizzi e poi di adattarli, luogo per luogo, a misura della diversità delle persone e dei contesti, e agendo poi con tempestività nell’attuare gli interventi. È questo il modo per riguadagnare fiducia. Allo stesso tempo, è solo la forza dei precedenti obiettivi che, tornando a motivare i pubblici dipendenti, può rendere possibile tale salto di qualità.

**L’inadeguatezza di molte amministrazioni pubbliche, segnatamente di quelle centrali, in queste ore è visibile.** La prevalenza delle procedure sui risultati, il sistema distorto di incentivi che scoraggia ogni discrezionalità degli amministratori, l’uso improprio della valutazione (come strumento di premio individuale, anziché di monitoraggio da parte della politica e dei cittadini), sono malattie che uccidono l’efficacia delle amministrazioni pubbliche. **Tutto ciò non si cambia dalla mattina alla sera, né ad alcuno venga in mente di costruire l’ennesima “Gran Riforma”. Si può invece avviare subito, a norme date, un processo di rinnovamento fondato su alcuni pilastri ([come da proposta del ForumDD](#))**

- **motivazione della dirigenza** (ove necessario, rinnovata) e **di tutto il personale** attorno a chiare missioni strategiche (a cominciare da quelle di cui agli obiettivi precedenti),

- **reclutamento in 6-12 mesi di almeno 500.000 giovani** (quelli che comunque devono sostituire le leve in uscita e da assumere progressivamente) attorno a quelle missioni e con “competenze organizzative” chiaramente identificate e competenze disciplinari diversificate (il numero potrà e dovrà crescere se l’adattamento di molti servizi pubblici al dopo-Covid19 lo richiederà),
- **cura dell’inserimento progressivo di questa nuova leva**, anche con forme di *mentoring/shadowing* da parte di dipendenti pubblici anziane e anziani,
- **congelamento immediato e poi revisione delle norme che disincentivano la discrezionalità dei pubblici dipendenti,**
- **connesse modifiche organizzative che utilizzino la “digitalizzazione” come strumento (non come obiettivo)** al servizio di una maggiore responsabilizzazione e autonomia di ogni dipendente e di un ridisegno del flusso operativo delle attività,
- **ricorso alla valutazione delle competenze organizzative** come strumento di promozione del lavoro individuale e collettivo e della valutazione dei risultati come strumento di monitoraggio della politica e dei cittadini
- **adozione diffusa di pratiche amministrative che includano in modo sistematico la partecipazione dei cittadini**, dando piena attuazione all’articolo 118 della Costituzione.

Torniamolo a rendere chiaro in conclusione: quello ora tratteggiato non è il Programma di lavoro del ForumDD. È uno schema concettuale di obiettivi strategici e strumenti per cambiare rotta, non esaustivo, ma coerente e sorretto da una diagnosi e da una valutazione delle tendenze in atto a seguito della crisi Covid-19. **È l’ossatura di una strategia possibile. Per non essere imbottigliati in un meccanismo unico, che tutto cambi per non cambiare nulla. Per non precipitare in un’oscura e disperata dinamica autoritaria. Per non soccombere al pericoloso incontro di questi due progetti. Discutiamone in un confronto pubblico acceso, aperto, informato e ragionevole.**

**In una crisi così grave, i parametri del possibile non sono più gli stessi. L’Italia ha le risorse umane, le competenze, le pratiche, la passione sociale e civile per prendere in mano il cambiamento. Un futuro più giusto è possibile.**