

I. Una proposta, molte domande

Negli ultimi decenni il modello europeo di welfare state, nato nel secondo dopoguerra come grande progetto di coesione sociale, mostra segni sempre più evidenti di fragilità. Le trasformazioni demografiche, l'instabilità dei mercati del lavoro, la digitalizzazione e la progressiva riduzione delle risorse pubbliche hanno indebolito la promessa di protezione “dalla culla alla bara” che aveva caratterizzato la stagione precedente del welfare. Come rilevato da Esping-Andersen (1990) e Ferrera (2012), questa crisi deriva da una tensione irrisolta tra universalismo dei diritti e sostenibilità economica, tra standardizzazione burocratica e crescente personalizzazione dei bisogni.

È in questo contesto che si colloca la proposta di Stefano Zamagni, che da oltre un decennio invita a rileggere il welfare come bene comune e non soltanto come sistema redistributivo. Il suo concetto di *welfare civile* (Zamagni, 2018) implica un passaggio significativo: dalla logica della delega alla logica della corresponsabilità; dal cittadino-utente al cittadino co-produttore di benessere; dalla centralità esclusiva dello Stato alla cooperazione strutturata tra pubblico, privato e società civile. Questa visione affonda le sue radici nell'economia civile italiana e nella sussidiarietà circolare, intesa — come ricorda Donati (2019) — come forma evoluta di reciprocità sociale.

Si tratta di una prospettiva senza dubbio originale e generativa, che tuttavia solleva questioni complesse. È possibile immaginare un welfare fondato sulla fiducia e sulla cooperazione in contesti segnati da frammentazione, competizione e disuguaglianze? Quali competenze e quali forme di leadership sono necessarie per accompagnare una trasformazione così profonda? Quali dispositivi culturali e istituzionali sono indispensabili affinché la corresponsabilità diventi effettivamente praticabile?

La questione della leadership assume un ruolo particolarmente rilevante. Il welfare civile non richiede figure di comando, ma guide capaci di orientare processi collettivi: soggetti e istituzioni in grado di “tenere insieme” più che dirigere. La leadership, in questo quadro, diventa un esercizio di cura relazionale

Il futuro del Terzo Settore, tra sfide e opportunità

Paula Benevene

e di costruzione di senso. Come afferma Heifetz (1994), governare il cambiamento significa mobilitare le persone per affrontare sfide difficili, non imporre soluzioni dall'alto. Ne deriva che la formazione degli attori del Terzo Settore e delle amministrazioni pubbliche non può limitarsi a un approccio manageriale tradizionale, ma deve promuovere forme di leadership generativa, basate sull'ascolto, sulla decisione partecipata e sulla costruzione di visioni condivise.

L'obiettivo di questo articolo non è commentare Zamagni, ma dialogare con la sua proposta, esplorando i nodi critici che essa pone: la complessità della governance, la professionalità richiesta oggi al Terzo Settore, l'ibridazione crescente con il mondo profit, il ruolo dei media nella costruzione dell'immaginario sociale e, infine, il cambiamento culturale che una prospettiva di welfare civile inevitabilmente presuppone.

Come osserva lo stesso Zamagni, il welfare civile non configura una semplice riforma amministrativa, ma una “trasformazione antropologica”. È forse in questa ambizione radicale che si trovano sia la forza generativa della proposta, sia le difficoltà concrete della sua realizzazione.

2. Il quadro teorico: dal welfare state al welfare civile

Per comprendere la portata della proposta di Zamagni, è utile collocarla nel lungo percorso che ha segnato la storia del welfare in Europa. Il **welfare state** nasce nel secondo dopoguerra come risposta politica ed etica alla miseria prodotta da due guerre mondiali. Il *Beveridge Report* del 1942 — considerato l'atto fondativo del modello — definiva la protezione sociale come strumento di emancipazione dalla “triple maledizione” della malattia, dell'ignoranza e della povertà. In quella fase, la fiducia nello Stato era ancora alta, e l'intervento pubblico veniva percepito come garanzia di equità e solidarietà.

Negli anni successivi, l'espansione dei sistemi di welfare fu sostenuta da una crescita economica stabile e da un con-

senso diffuso attorno all'idea di cittadinanza sociale (Marshall, 1950). Tuttavia, a partire dagli anni Ottanta, si avvia una progressiva **crisi di sostenibilità**. Esping-Andersen (1990) ha mostrato come i diversi modelli di welfare — socialdemocratico, corporativo e liberale — abbiano reagito in modo differente alla globalizzazione, ma condividendo un medesimo destino: l'incapacità di rispondere ai nuovi rischi sociali legati alla precarietà, alla frammentazione familiare e alla transizione demografica.

Zamagni colloca la sua riflessione dentro questa trasformazione, ma ne modifica la prospettiva. A suo giudizio, la crisi del welfare state non è soltanto economica o organizzativa: è una **crisi culturale e antropologica**. Il problema non è tanto la scarsità di risorse, quanto la perdita di senso del legame sociale. In un sistema fondato sul principio di scambio — “io pago le tasse, lo Stato mi assicura protezione” — l'altro diventa un beneficiario, non un partner. Il risultato è una forma di disaffezione collettiva: i cittadini non si sentono più co-responsabili del benessere comune.

Da qui la proposta del **welfare civile**, inteso come modello relazionale e partecipativo. Zamagni riprende la tradizione dell'**economia civile italiana**, da Genovesi a Bruni e Porta, secondo cui l'economia non può essere ridotta a calcolo o competizione, ma deve includere la dimensione della reciprocità. Il welfare civile, dunque, non sostituisce lo Stato né lo privatizza: lo **ricolloc**a all'interno di una rete di attori che condividono la responsabilità del bene comune. In questo senso, egli parla di **sussidiarietà circolare**, un principio che supera la distinzione verticale (Stato-cittadini) e quella orizzontale (pubblico-privato) per costruire un sistema di **co-programmazione** e **co-progettazione** tra istituzioni, imprese e società civile.

La sussidiarietà circolare è, in fondo, un'idea di **cittadinanza attiva**. Donati (2019) la interpreta come una forma di “relazionalità istituzionale”: un nuovo modo di intendere le politiche pubbliche,

basato non sul comando ma sulla cooperazione. Si tratta di un approccio affine a quello che la letteratura internazionale chiama *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008), ossia processi decisionali in cui attori pubblici e sociali partecipano alla definizione delle soluzioni, condividendo rischi, responsabilità e benefici.

Questo spostamento di paradigma è tutt'altro che tecnico. Implica una **ridefinizione della cittadinanza**, una nuova grammatica del potere e della partecipazione. Il welfare civile non è semplicemente "più efficiente", ma vuole essere più umano, più aderente alla realtà complessa dei bisogni, più capace di rigenerare legami di fiducia. È, per dirla con Zamagni (2020), "un welfare che non si limita a curare le fragilità, ma previene le vulnerabilità". E tuttavia, proprio in questa ambizione di fondo si nasconde la principale sfida: come trasformare un ideale di corresponsabilità in **meccanismi istituzionali e pratiche quotidiane**? Come costruire, dentro apparati burocratici e culture politiche spesso resistenti, la disponibilità a cooperare?

Sono queste le domande che guidano la riflessione successiva, nella consapevolezza che nessuna riforma normativa o amministrativa potrà da sola generare il cambiamento richiesto. Servono persone, relazioni, leadership diffuse e processi educativi capaci di dare vita a quella cittadinanza attiva che il welfare civile auspica.

3. Le potenzialità del welfare civile

La proposta di *welfare civile* di Zamagni rappresenta una delle più originali traiettorie di rinnovamento del pensiero sociale contemporaneo. Il suo merito principale è quello di ricondurre la questione del welfare al suo significato originario: **un dispositivo di coesione, non solo di assistenza**. In un'epoca segnata da frammentazione e disuguaglianze, Zamagni invita a riscoprire la dimensione comunitaria del benessere, riportando la relazione — non la prestazione — al centro dell'azione pubblica.

Questo spostamento di prospettiva appare in sintonia con diverse esperienze internazionali di **innovazione sociale**. Le pratiche di *community wealth building* nel Regno Unito (O'Brien & Pike, 2019), i laboratori di co-creazione danesi o le politiche di welfare di prossimità nei Paesi Bassi condividono la stessa idea: la sostenibilità del sistema di protezione

sociale dipende dalla **partecipazione attiva dei cittadini e dalla cooperazione tra istituzioni e comunità**.

In Italia, il principio costituzionale di **sussidiarietà orizzontale** (art. 118, c. 4) fornisce un terreno fertile per questa evoluzione. Le pratiche di *co-programmazione* e *co-progettazione*, rese possibili dal Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017), traducono in norma l'idea che lo Stato non debba essere l'unico produttore di welfare, ma il garante di un ecosistema di attori che operano in modo coordinato e solidale.

La forza del welfare civile, dunque, non risiede in un nuovo apparato, ma in un nuovo **paradigma culturale**: passare dalla gestione dell'emergenza alla prevenzione della vulnerabilità. In questo senso, la vulnerabilità — concetto chiave di Zamagni (2020) — non è solo una condizione da proteggere, ma una **categoria relazionale**: siamo tutti vulnerabili perché interdipendenti. È un'idea che riecheggia il pensiero di Judith Butler (2004), per la quale la vulnerabilità costituisce la base stessa dell'etica e della responsabilità reciproca. Un welfare fondato su tale consapevolezza non si limita a riparare danni, ma coltiva **legami di fiducia e capacità di cura reciproca**, ciò che Donati (2019) definisce "welfare generativo".

Infine, il welfare civile valorizza il ruolo del **Terzo Settore** come soggetto non sostitutivo, ma **protagonista di innovazione istituzionale**. Le organizzazioni di volontariato, le cooperative sociali e le imprese di comunità non sono solo erogatori di servizi: sono laboratori di cittadinanza, spazi di apprendimento civico e di sperimentazione di nuove forme di economia relazionale. È in questo tessuto sociale che il welfare civile trova le sue radici operative e il suo potenziale di rigenerazione democratica.

4. Le sfide e le criticità operative

Ma proprio là dove il progetto del welfare civile mostra la sua forza ideale, emergono anche le sue **fragilità reali**. La transizione da un modello statalista a uno cooperativo non può essere data per scontata. Essa implica cambiamenti profondi nella governance, nella cultura amministrativa, nella leadership del Terzo Settore e nel rapporto con il mondo dell'impresa.

Zamagni (2018) stesso avverte che la sussidiarietà circolare può restare un principio retorico se non accompagnata

da **innovazioni istituzionali e formative**. Il rischio è che il welfare civile resti confinato a sperimentazioni locali, senza riuscire a trasformare la struttura sistemica del welfare. È il paradosso della *good practice senza policy change*: molte esperienze di successo, ma poca capacità di incidenza generale.

4.1 Governance e coordinamento

La prima criticità riguarda la **complessità della governance**. La co-programmazione fra Stato, imprese e Terzo Settore richiede strumenti di coordinamento e ruoli ben definiti. Come osserva Kazepov (2010), la frammentazione dei livelli di governo produce spesso "territorial welfare regimes", sistemi locali molto differenziati per risorse, capacità e cultura amministrativa. In Italia, i dati ISTAT (2023) mostrano che la spesa sociale pro capite varia significativamente tra Nord e Sud, riflettendo differenze strutturali di competenze e reti civiche. In questo contesto, il welfare civile rischia di ampliare le disparità territoriali, se non accompagnato da un chiaro **ruolo di regia nazionale**.

La governance multilivello richiede quindi **forme nuove di leadership pubblica**, capaci di promuovere fiducia e cooperazione tra soggetti diversi. Non è un problema tecnico, ma culturale: il passaggio da un'amministrazione di controllo a un'amministrazione di facilitazione. Come osserva la letteratura sulla *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008; OECD, 2020), i processi cooperativi funzionano solo se supportati da un contesto di fiducia istituzionale, chiarezza dei ruoli e capacità di ascolto reciproco.

La domanda che ne deriva è insieme politica e antropologica: **chi orchestra la sinfonia del welfare civile?** Chi decide le priorità, assegna le risorse, garantisce coerenza tra le azioni dei diversi attori? Senza una leadership diffusa e relazionale, la sussidiarietà rischia di tradursi in frammentazione.

4.2 Formazione e leadership nel Terzo Settore

Uno dei punti più delicati del welfare civile riguarda la **qualità della leadership** all'interno del Terzo Settore. La forza trasformativa di questo modello non dipende tanto dalle norme, quanto dalle **persone e dalle culture organizzative** che lo incarnano. Tuttavia, proprio qui si apre una tensione profonda: come coniu-

gare la spinta ideale che anima il mondo del volontariato con la competenza necessaria per operare in contesti complessi, multilivello e interistituzionali?

La formazione tradizionale, centrata su competenze gestionali e tecniche, non basta più. Non si tratta di “managerializzare” il Terzo Settore, ma di promuovere **forme di leadership capaci di visione, ascolto e mediazione**, in grado di generare fiducia e costruire cooperazione. Come sottolinea Ronald Heifetz (1994), la leadership non consiste nel fornire risposte, ma nel **mobilitare le persone per affrontare sfide difficili**. Nel contesto del welfare civile, questo significa orientare senza comandare, facilitare senza sostituire, decidere senza escludere. È un modo di intendere la responsabilità pubblica come **azione generativa** più che come esercizio di potere.

Paolo Donati (2019) parla a questo proposito di **leadership relazionale**, radicata nella capacità di leggere i contesti sociali e valorizzare le reti di prossimità. Anche Zamagni insiste sulla necessità di “formare una nuova classe dirigente civile”, capace di tradurre i valori della solidarietà in pratiche istituzionali e non solo in enunciati etici. La leadership del Terzo Settore, dunque, non è gerarchica ma **diffusa**, fondata su processi di corresponsabilità che coinvolgono operatori, cittadini e amministratori pubblici. In un welfare di prossimità, “essere leader” significa soprattutto **tenere insieme** — persone, esperienze, saperi — per costruire risposte condivise ai bisogni emergenti.

Da qui la centralità della **formazione strutturata**, non episodica né emergenziale. Gli operatori del Terzo Settore necessitano di competenze trasversali:

- conoscenza delle politiche pubbliche e dei meccanismi di co-programmazione;
- capacità di valutazione dell’impatto sociale e relazionale;
- competenze comunicative e negoziali per interagire con istituzioni e imprese.

Secondo il *Censimento permanente delle istituzioni non profit* (ISTAT, 2023) e il *Rapporto CSVnet 2024*, oltre il **60% dei dirigenti e responsabili di organizzazioni non profit in Italia** dichiara di non aver ricevuto una formazione specifica sulla gestione dei partenariati pubblico-privato o sulla misurazione dell’im-

patto sociale. È un dato significativo, che mostra quanto il potenziale innovativo del Terzo Settore rischi di restare parziale se non sostenuto da **processi educativi adeguati**.

Formare alla leadership, tuttavia, non significa importare modelli aziendali. Significa creare **spazi riflessivi**, comunità di apprendimento e percorsi di accompagnamento che aiutino gli operatori a tradurre i valori in azioni efficaci. Si tratta, per riprendere le parole di Martha Nussbaum (2011), di coltivare “capacità umane” — empatia, immaginazione morale, pensiero critico — che rendano possibile una leadership civile all’altezza delle sfide del nostro tempo.

Solo una leadership così intesa, radicata nella fiducia e nella reciprocità, può rendere praticabile l’idea di welfare civile: un sistema che non si limita a distribuire risorse, ma costruisce comunità.

4.3 Il rapporto tra Terzo Settore e mondo profit

Un altro nodo cruciale del welfare civile riguarda il **rapporto tra il Terzo Settore e il mondo dell’impresa**. Zamagni riconosce che la distinzione tradizionale tra “economia del dono” ed “economia di mercato” non regge più di fronte alla crescente interdipendenza tra sfere economiche e sociali. L’impresa, scrive, non è soltanto un attore economico, ma una **istituzione sociale** che contribuisce, nel bene e nel male, alla qualità della vita collettiva. Da qui la possibilità — e la necessità — di un dialogo strutturato tra settore profit e non profit, fondato non sulla delega filantropica, ma sulla **co-responsabilità sociale**.

Negli ultimi anni si è assistito a un significativo avvicinamento tra questi mondi. La diffusione delle pratiche di **responsabilità sociale d’impresa (CSR)**, l’affermazione delle **società benefit** e l’espansione della finanza d’impatto hanno ridisegnato i confini tra profit e non profit. Secondo i dati Unioncamere (2024), le società benefit attive in Italia superano le **2.000 unità**, con un incremento del 25% rispetto al 2021; il *Global Reporting Initiative* mostra che oltre il 70% delle grandi aziende europee pubblica oggi un bilancio di sostenibilità. Si tratta di segnali importanti: indicano un mutamento culturale, un progressivo riconoscimento del fatto che **la sostenibilità economica e quella sociale non possono più essere**

disgiunte.

Tuttavia, il rischio di **strumentalizzazione** è reale. Come ricordano Porter e Kramer (2011) nel loro concetto di *Creating Shared Value*, non tutte le iniziative di CSR generano reale valore sociale; molte rimangono azioni reputazionali, orientate più all’immagine che alla trasformazione. Perché l’incontro tra impresa e Terzo Settore diventi realmente produttivo, occorre una **cornice di fiducia e trasparenza**, ma anche una chiara distinzione di ruoli e finalità. L’impresa porta con sé competenze gestionali, capacità di innovazione e risorse; il Terzo Settore custodisce un sapere relazionale e una prossimità ai bisogni che nessun mercato può sostituire. Il welfare civile nasce proprio da questa **ibridazione virtuosa**, ma la condizione di equilibrio è delicata: quando il profit detta l’agenda, il rischio è che la logica economica sovrasti quella sociale.

La collaborazione tra i due mondi dovrebbe, invece, fondarsi su un principio di **reciprocità trasformativa**: non la semplice aggiunta di responsabilità etiche al business, ma la revisione dei fini dell’agire economico. In questo senso, Zamagni (2020) parla di “impresa civile”, ossia di un modello economico capace di coniugare efficienza e fraternità. Esempi concreti non mancano: le esperienze di cooperazione territoriale promosse da Euricse e dalle **imprese di comunità** mostrano che è possibile costruire filiere economiche solidali, capaci di generare valore condiviso. Ma servono regole chiare, incentivi fiscali coerenti e, soprattutto, una **visione culturale comune** che veda nell’impresa non un soggetto da moralizzare, bensì un partner nella costruzione del bene comune.

In prospettiva, la sfida sarà duplice: da un lato, **evitare la colonizzazione del sociale da parte del mercato**; dall’altro, **promuovere la sostenibilità economica delle organizzazioni civili**, affinché possano agire con autonomia e continuità. Il welfare civile vive di questa tensione: il rischio dell’economizzazione da un lato, e quello dell’assistenzialismo dall’altro. Solo una cultura della collaborazione consapevole potrà mantenere l’equilibrio tra questi poli, trasformando la responsabilità sociale in **responsabilità condivisa**.

4.4 Il ruolo dello Stato: tra regia e garanzia

Il welfare civile, nella prospettiva di Zamagni, non è un progetto di *ritiro*

dello Stato, ma una riformulazione del suo ruolo. Lo Stato resta l'architrave del sistema, ma deve imparare a **governare attraverso la collaborazione**, non attraverso il monopolio. È ciò che egli definisce uno "Stato limitato ma forte": limitato nell'intervento diretto, forte nella capacità di garantire regole, universalismo e coerenza territoriale.

Questa trasformazione si riflette in modo concreto nei principi di **co-programmazione** e **co-progettazione**, introdotti nel nostro ordinamento dal *Codice del Terzo Settore* (D.Lgs. 117/2017, artt. 55–57). Con queste norme, lo Stato riconosce che il Terzo Settore non è un semplice fornitore di servizi, ma un **partner nella definizione delle politiche pubbliche**.

La **co-programmazione** riguarda la fase di analisi dei bisogni e di definizione degli obiettivi: pubblico e privato sociale si siedono allo stesso tavolo per leggere insieme la realtà e stabilire le priorità d'intervento. La **co-progettazione**, invece, concerne la realizzazione operativa: l'attuazione condivisa di progetti e servizi, con la possibilità di integrare risorse, competenze e responsabilità.

Si tratta di un passaggio culturale profondo. Per la prima volta, la pubblica amministrazione è chiamata non solo a *consultare*, ma a **decidere con** la società civile. È la concretizzazione giuridica di quella **sussidiarietà circolare** che Zamagni individua come fondamento del welfare civile. Donati (2019) l'ha definita "istituzionalizzazione della reciprocità", ossia il riconoscimento formale del valore generativo delle relazioni sociali.

Eppure, questa innovazione normativa incontra resistenze significative. Molte amministrazioni locali faticano a superare una mentalità di tipo concessorio o competitivo: il rapporto con il Terzo Settore continua spesso a essere regolato da bandi, gare e affidamenti, più che da processi di costruzione comune. Come sottolinea Borzaga (2020), il rischio è che la co-progettazione venga "ingabbiata" in procedure amministrative rigide, perdendo la sua funzione generativa. Serve dunque un **salto di qualità amministrativa e culturale**, capace di coniugare la legittimità giuridica con la flessibilità propria delle relazioni collaborative.

Anche la questione della **regia** rimane aperta. Chi coordina la molteplicità di attori coinvolti — Comuni, enti del Terzo Settore, imprese, fondazioni? L'assenza

di un livello nazionale di monitoraggio rende difficile garantire equità e uniformità. Secondo i dati ISTAT (2023), la **spesa sociale dei Comuni italiani** varia da oltre 270 euro pro capite nel Nord a meno di 100 nel Mezzogiorno: una disparità che il welfare civile, se non attentamente governato, rischia di ampliare.

In questo senso, lo Stato deve recuperare la sua **funzione di garante del diritto al welfare**, assicurando che la partecipazione non diventi una forma di deresponsabilizzazione. La collaborazione non può tradursi in esternalizzazione dei compiti, ma deve configurarsi come **corresponsabilità regolata**: lo Stato mantiene la visione d'insieme e la responsabilità della coerenza, mentre la società civile apporta innovazione, prossimità e conoscenza del territorio.

Il welfare civile richiede dunque uno Stato capace di "stare dentro" le reti sociali senza dominarle: **un'amministrazione relazionale**, che sappia abbandonare la logica della competizione per abbracciare quella della cooperazione. È questa la sfida istituzionale più difficile: passare da un modello di governo per atti a un modello di governo *per relazioni*.

4.5 Diseguaglianze dell'attenzione e ruolo dei media

Un'altra criticità, spesso sottovalutata ma decisiva per comprendere i limiti del welfare civile, riguarda la **disomogeneità dell'attenzione pubblica**. Zamagni ricorda che il welfare civile si fonda sulla cura della **vulnerabilità universale**, cioè sulla consapevolezza che tutti, in modi diversi, possiamo diventare fragili. Tuttavia, nella pratica sociale, la risposta alla vulnerabilità non è mai uguale per tutti: essa dipende in larga misura da **quanto un bisogno riesce a essere visto, nominato, raccontato**.

La **mediazione dei media** gioca qui un ruolo determinante. Alcune emergenze riescono a mobilitare in modo rapido e massiccio le energie civiche e le risorse economiche, mentre altre restano ai margini, invisibili. L'esempio emblematico è quello dei **rifugiati ucraini e siriani**: secondo i dati UNHCR (2023), l'accoglienza dei profughi ucraini ha ricevuto in Europa oltre il doppio dei finanziamenti raccolti per la crisi siriana nei primi sei mesi del conflitto, con una partecipazione molto più estesa di associazioni, imprese e singoli cittadini. La vicinanza culturale e geografica, ma soprattutto la **copertura mediatica costante**, hanno

contribuito a creare una percezione differente dell'urgenza e della "meritevolezza" di aiuto.

Questa disparità evidenzia un paradosso strutturale: il Terzo Settore nasce da iniziative spontanee e non può rispondere in modo perfettamente omogeneo a tutte le situazioni; eppure, in un modello di welfare civile, tale **asimmetria di attenzione** rischia di compromettere la coerenza e la giustizia complessiva del sistema. Chi stabilisce le priorità? Chi coordina la distribuzione degli sforzi, affinché la solidarietà non segua la logica dell'emozione ma quella dell'equità?

Il problema non è solo comunicativo, ma etico e politico. L'"economia dell'attenzione" (Citton, 2017) tende a privilegiare le cause più visibili o più raccontabili, lasciando in ombra i bisogni cronici, le vulnerabilità silenziose, le povertà che non fanno notizia. Nel welfare civile, questa dinamica può produrre **diseguaglianze di secondo livello**: non solo tra chi ha o non ha accesso ai servizi, ma tra chi riesce o meno a catturare l'attenzione pubblica e istituzionale.

La questione, allora, è come costruire **meccanismi di coordinamento e orientamento** che consentano di equilibrare le diverse spinte della società civile. In assenza di una regia pubblica o di un sistema di monitoraggio nazionale, il rischio è che il Terzo Settore operi come una costellazione di interventi generosi ma disomogenei, capaci di grandi slanci ma anche di grandi omissioni. Le ricerche di Donati e Colozzi (2020) sulla "vulnerabilità selettiva" mostrano come la capacità di risposta sociale dipenda fortemente dai canali comunicativi e dalle reti di prossimità: dove c'è visibilità, cresce la partecipazione; dove c'è silenzio, prevale l'abbandono.

Il welfare civile, per essere credibile, deve affrontare questo squilibrio non con regole coercitive ma con **forme di coordinamento partecipato**. Ciò significa rafforzare la capacità di leggere il bisogno sociale al di là dell'evento mediatico, investire in **sistemi informativi condivisi**, promuovere una **formazione alla cittadinanza empatica** che non si limiti alla reazione emotiva ma coltivi una sensibilità stabile verso la vulnerabilità di ogni persona.

4.5 Il cambiamento culturale

Ogni riforma del welfare, per quanto ben progettata sul piano istituzionale, rimane fragile se non è sostenuta da una

trasformazione culturale. Zamagni insiste spesso su questo punto: il welfare civile non è una semplice architettura amministrativa, ma un nuovo modo di concepire il legame sociale. In altre parole, è un **progetto antropologico**. Si tratta di passare da un modello di cittadinanza basato sulla domanda e sull'attesa — “ho diritto a ricevere” — a un modello fondato sulla **responsabilità condivisa** — “posso contribuire al bene comune”. È un cambio di sguardo che tocca insieme l'etica pubblica, la formazione civica e il modo stesso di intendere la politica.

In questa prospettiva, la **cultura amministrativa** rappresenta un banco di prova decisivo. Le pubbliche amministrazioni sono chiamate a evolvere da strutture di controllo a **organismi di facilitazione**, capaci di ascoltare, connettere e accompagnare. Ciò richiede non solo competenze tecniche, ma una diversa postura professionale: quella del “funzionario relazionale” (Donati, 2019), in grado di muoversi tra istituzioni, imprese e cittadini come mediatore e costruttore di fiducia. Molti amministratori, soprattutto a livello locale, stanno già sperimentando pratiche di co-programmazione e co-progettazione, ma spesso in modo isolato, senza il sostegno di un contesto culturale ampio che ne riconosca il valore.

Il cambiamento riguarda anche i cittadini. Il welfare civile li chiama a un ruolo attivo: non più utenti o destinatari di politiche, ma **co-produttori di benessere**, capaci di partecipare alla definizione dei bisogni e alla valutazione delle soluzioni. Questa forma di cittadinanza richiede un investimento formativo di lungo periodo, che formi persone competenti, empatiche e consapevoli della propria interdipendenza con gli altri. Come sottolinea Martha Nussbaum (2011), la tenuta democratica di una società dipende dalla capacità di “educare all'immaginazione etica”: solo chi riesce a mettersi nei panni dell'altro può contribuire a un ordine politico giusto.

Anche il mondo dell'impresa deve partecipare a questa rivoluzione culturale. La responsabilità sociale non può più essere un capitolo accessorio dei bilanci, ma un **principio ispiratore** delle strategie aziendali. La sfida è passare da una sostenibilità “per immagine” a una sostenibilità “per vocazione”, in cui il valore economico nasca dal valore sociale generato. In questa direzione si muovono le esperienze delle imprese di comunità,

delle cooperative sociali di seconda generazione e delle fondazioni di territorio, che operano secondo logiche di scambio e di reciprocità più che di profitto.

Ma il cambiamento culturale più profondo riguarda, forse, il modo in cui pensiamo la **vulnerabilità**. Accettare la vulnerabilità come condizione umana universale significa riconoscere che nessuno è autosufficiente, che la dipendenza e la cura non sono eccezioni ma parti integranti della vita sociale. Un welfare civile, in questo senso, non è solo un insieme di politiche, ma una **forma di educazione alla convivenza**. È un modo di educare alla cura reciproca, di riscoprire nella relazione con l'altro la fonte stessa della cittadinanza. Come scrive Zamagni (2020), “la società civile non è il residuo dello Stato, ma la sua radice viva”.

Per questo motivo, il passaggio al welfare civile non può essere imposto né decretato: può solo essere **appreso e condiviso**, attraverso pratiche, linguaggi e istituzioni che rendano possibile la fiducia. È un processo lungo, fatto di tentativi, fallimenti e successi locali, ma anche di una lenta rieducazione collettiva alla solidarietà. In questa prospettiva, il welfare civile è meno una riforma da attuare che un cammino da intraprendere.

5. Verso un welfare possibile

Il percorso che conduce dal welfare state al welfare civile non è lineare né privo di contraddizioni. È un itinerario complesso, fatto di **ricomposizioni e di nuove vulnerabilità**, di entusiasmi e di resistenze. Tuttavia, come mostra la riflessione di Zamagni, rappresenta forse l'unica via credibile per ridare senso e sostenibilità a un sistema di protezione sociale in crisi. Non si tratta solo di ridefinire strumenti o istituzioni, ma di **immaginare un nuovo patto sociale**, fondato sulla fiducia reciproca e sulla corresponsabilità.

Il welfare civile non è una ricetta, ma una **direzione di marcia**. Propone di superare la logica della delega e dell'assistenzialismo, per costruire un modello di convivenza in cui cittadini, istituzioni e imprese condividano la responsabilità del bene comune. Un modello che chiede allo Stato di esercitare una regia leggera ma salda; al Terzo Settore di coltivare leadership diffuse e competenti; al mondo del profit di assumere la sostenibilità come principio costitutivo; e ai cittadini di riscoprire il valore della partecipazione. Nessuna di queste trasformazioni è

automatica, perché tutte implicano un **lavoro educativo e culturale** che tocca la dimensione più profonda del vivere insieme.

Il welfare civile può dunque essere inteso come un'**educazione alla cittadinanza solidale**: un processo che insegna a riconoscere la vulnerabilità non come debolezza, ma come condizione condivisa. Richiede istituzioni capaci di generare fiducia, ma anche comunità disposte a prendersi cura di sé stesse, andando oltre la frammentazione dell'individualismo e la superficialità della compassione istantanea. In questo senso, la sussidiarietà circolare di Zamagni non è un dispositivo tecnico, ma una vera e propria *cultura della reciprocità*, da apprendere nella pratica quotidiana della cooperazione.

Forse il welfare civile non è ancora una realtà compiuta, ma un **orizzonte possibile**, che invita a ripensare i fondamenti del legame sociale. Come ogni orizzonte, non si raggiunge mai del tutto, ma orienta il cammino. E, nel camminare, genera già cambiamento: nelle istituzioni che imparano ad ascoltare, nei territori che si auto-organizzano, nelle persone che scoprono che prendersi cura degli altri significa, in ultima analisi, **prendersi cura della democrazia**.

Bibliografia

- Ansell, C., & Gash, A. 2008
Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571.
- Bauman, Z. 2011
 Collateral damage: Social inequalities in a global age. Polity Press.
- Butler, J. 2004
 Precarious life: The powers of mourning and violence. Verso.
- Donati, P. 2019
 Sociologia relazionale e welfare generativo. Il Mulino.
- Donati, P., & Colozzi, I. 2020
 Vulnerabilità e generatività sociale. Il Mulino.
- Esping-Andersen, G. 1990
 The three worlds of welfare capitalism. Princeton University Press.
- Ferrera, M. 2012
 La trappola del welfare: Quando la solidarietà si indebolisce. Il Mulino.
- Heifetz, R. A. 1994
 Leadership without easy answers. Harvard University Press.
- ISTAT. 2023
 Censimento permanente delle istituzioni non profit. Istituto Nazionale di Statistica.

- Kazepov, Y. 2010
Rescaling social policies: Towards multi-level governance in Europe. Ashgate.
- Nussbaum, M. C. 2011
Creating capabilities: The human development approach. Harvard University Press.
- O'Brien, P., & Pike, A. 2019
Building back better? Local economic development and the Preston model. *Local Economy*, 34(8), 730–748.
- OECD. 2020
Innovative citizen participation and new democratic institutions. OECD Publishing.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011
Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- UNHCR. 2023
Global trends: Forced displacement in 2023. UNHCR.
- Zamagni, S. 2018
Dal welfare state al welfare civile. Il Mulino.
- Zamagni, S. 2020
Responsabilità e bene comune. Il Mulino.
- Borzaga, C., & Fazzi, L. 2019
Terzo settore e co-governance: Il welfare civile in Italia. Euristicse.