FONDAZIONE MONDO DIGITALE

2001-2026

QUEL MILLIMETRO NEL FUTURO

25 anni di persone, idee e innovazione sociale

a cura di Fabrizio Patriarca

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

FONDAZIONE MONDO DIGITALE

2001-2026

QUEL MILLIMETRO NEL FUTURO

25 anni di persone, idee e innovazione sociale

a cura di Fabrizio Patriarca

FrancoAngeli

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835199236

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume, non ha utilizzato strumenti di IA generativa.

Indice

Premessa	pag.	7
A colpo d'occhio	»	11
Nemmeno un giorno identico all'altro	»	21
Nonni su Internet	»	27
FabLab	»	33
Brillanti e low-cost	»	39
Orizzonti	»	45
Lavorare sottotraccia	»	53
Osservare la bellezza	»	61
Guida autonoma	»	69
L'uovo al tegamino	»	75
«*Pure happenstance*»	»	81
Tirare il filo	»	87
Smontare, ricostruire	»	95
RomeCup	»	99
Tecnologia trasparente	»	109
In carreggiata	»	115
La zuppa di sasso	»	119
Telepatia burocratica	»	125
Avere cura	»	131
Status di creatività	»	135
Coding Girls	»	141
Nota del curatore	»	145

Premessa

Il Terzo Settore italiano, dall'inizio degli anni Duemila a oggi, ha vissuto una metamorfosi sorprendente, ma non imprevedibile: da comparto laterale del welfare a infrastruttura civile essenziale. All'alba del nuovo secolo l'intero comparto era percepito come un insieme eterogeneo di associazioni, volontari e cooperative che colmavano – o quantomeno ci provavano – le lacune dello Stato sociale, ma è stato con la crisi del modello tradizionale di welfare, insieme alla crescente domanda di servizi personalizzati, che queste realtà si sono trovate costrette a espandersi, a darsi nuove strutture, a proporsi come interlocutrici stabili delle amministrazioni locali. Ed è qui, nel grande calderone del cambiamento che il Terzo Settore acquisisce una nuova consapevolezza: non solo assistenza, ma produzione di legami, cultura, partecipazione.

Se ci si sofferma sulla definizione di «infrastruttura civile essenziale» viene subito in mente un apparato di servizi, e quell'immagine rimane sospesa così, in astratto, come un diagramma: funzionale, illustrativo, ma freddo, dopotutto. Quando mi sono messo al lavoro su questo libro avevo già una collaborazione di un paio d'anni con Fondazione Mondo Digitale alle spalle. Ed è stato un po' come nel finale di *Titanic*: non puoi capire una certa realtà se non l'hai vissuta col cuore. Il che significa sforzarsi innanzitutto di comprendere le persone che quella determinata realtà la vivono, giorno dopo giorno – come la modellano, come *la fanno*. Ascoltare attentamente la loro storia. È un modo come un altro per dire che le pagine che seguiranno formano un libro pieno di eventi, certo, ma soprattutto un libro di *incontri*. Ecco allora cosa dovrebbe essere, e senz'altro cosa aspira ad

essere, la nostra «infrastruttura civile»: un laboratorio di cittadinanza attiva, luogo di incontro di persone e idee.

La crisi economica del 2008 ha segnato un punto di svolta. Mentre le risorse pubbliche si assottigliavano, aumentavano dall'altra parte le fragilità sociali e la richiesta di prossimità. Le organizzazioni non profit funzionavano spontaneamente da ammortizzatore comunitario, e sull'altro lato come motore di innovazione: esperienze di housing sociale, microcredito, rigenerazione urbana, imprese sociali orientate all'impatto. Era il momento in cui il Terzo Settore smetteva la sua veste tradizionale di «ripiego» e diventava un generatore di soluzioni ibride, capaci di tenere insieme economia, solidarietà e creatività.

La grande cesura normativa arriva nel 2017 con la Riforma del Terzo Settore. Per la prima volta, un quadro organico definisce gli enti, introduce il Registro Unico, ridisegna governance, trasparenza, rendicontazione, amplia il perimetro dell'impresa sociale e riconosce il volontariato come infrastruttura civica del Paese. Quello che prima era un arcipelago adesso è un continente, un Sistema. Il Terzo Settore acquisisce un'identità giuridica e politica più chiara, e con esse nuove responsabilità.

La pandemia del 2020 accelera tutto. Di fronte al lockdown le organizzazioni non profit sono tra le prime a mobilitarsi: reti di vicinato, distribuzione di beni essenziali, sostegno agli anziani, digitalizzazione di servizi educativi e culturali. In quei mesi il Terzo Settore dà fondo e mette in mostra le risorse che sono nel suo DNA: una capacità di risposta rapida, capillare, sensibile, che spesso precede quella delle istituzioni. Parallelamente, si consolidano nuove forme di partecipazione: volontariato on demand, piattaforme civiche digitali, filantropia strategica, cooperative di comunità, modelli di economia circolare.

Oggi il Terzo Settore italiano è un ecosistema complesso in cui convivono volontariato vecchia maniera e professionalità avanzate, imprese sociali competitive e reti civiche informali, fondazioni filantropiche e cooperative radicate nei territori. La sua identità non è più definita solo da un'istanza, dal cartellino «non a scopo di lucro», ma dalla capacità di generare valore pubblico: valore sociale, culturale, ambientale. Poi, certo, gli attori non sono tutti uguali. Quello che ho imparato dal mio incontro con Fondazione Mondo Digitale è che se questa produzione di valore pubblico deve funzionare davvero non basta la semplice «visione»: c'è bisogno di stare (con la testa, con la passione) in quel «millimetro nel futuro», abitarlo, arredarlo, perché poi è là che gli eventi arriveranno. Attendere gli eventi – come i grandi

mutamenti tecnologici e sociali – da quella porzione di futuro in cui abbiamo deciso di vivere prima di tutti gli altri.

Che poi è la differenza che corre tra l'azzardo e l'anticipo. La sfida dei prossimi anni, per il Terzo Settore, sarà mantenere integra e consolidare la sua duplice natura: radicamento comunitario e capacità innovativa, prossimità e – appunto – anticipo.

«Ogni inizio» ha scritto Wisława Szymborska, «è solo un seguito». E ancora: «il libro degli eventi è sempre aperto a metà». C'è un prima e un dopo, gli incontri non sono accidenti fortuiti o rotte occasionali: perdurano, persistono, fanno una treccia con le trame e le storie. C'è un tempo matematico per cui si può affermare, con tutta evidenza, che Fondazione Mondo Digitale ha venticinque anni di vita, e poi c'è un tempo interiore, alla Bergson: una «durata» in cui ognuno riavvolge o ricrea l'esperienza vissuta. È qui che si annida l'irripetibile. Che il libro degli eventi sia «aperto a metà» significa, in un senso più ampio, che al centro di questo racconto stanno le persone e la loro storia unica, e in un senso ancora più ampio vuol dire che al centro sta ciò che è umano. Le storie non diventano «umane» quando significano, ma significano in ragione della loro umanità.

A colpo d'occhio

A Roma c'è il più antico municipio del mondo, e il sindaco lavora dentro una torre: non la torre Patarina che sovrasta il Palazzo Senatorio, ma una torre laterale, situata dall'altra parte dell'edificio. Voluta da Niccolò V, il papa bibliofilo, questa torre affaccia sul Foro, con la prospettiva della via Sacra e – sulla sinistra – la Basilica di Massenzio, fino a una piazza che ai romani sarà venuta a noia tanto è celebrato l'anfiteatro che la occupa.

Nel 1995 in quella torre, dentro un ufficio dalla cui sala attigua si accede al balconcino-con-vista più straordinario che si possa immaginare (esci e guardi la Storia che pare sia lì *conservata* apposta per te), siede come sindaco Francesco Rutelli, un ecologista di appena quarantun anni – un po' pragmatista alla Blair, un po' *new democrat* alla Clinton. È un momento, per la città, in cui si respira profumo di rinascita, si pensa già al Giubileo di fine millennio. Il '95 è l'anno del concerto dei R.E.M. al Palaeur e del Centenario del Cinema. Proprio come ai tempi di Niccolò V, Roma cerca di attirare intelligenze ed energie creative per rilanciarsi.

Quando Mirta Michilli sbarca in città come consulente per i progetti di rete civica c'è molto da fare, e soprattutto da pensare. Mirta è una donna con alle spalle una laurea in informatica a Pisa, collaborazioni coi comuni di Bologna e Livorno, e ha il pallino dell'innovazione. Nemmeno immagina che a meno di vent'anni da quel momento «StartupItalia» la inserirà nella lista delle *Unstoppable Women 2018* – non ha tempo. E forse è proprio il suo rapporto col tempo materiale a definirla, in un certo senso: non la stakanovista-tipo del luogo comune, ma una propensione all'efficienza che nel

tempo dilaga, che il tempo lo occupa, quasi militarmente. Un personaggio che ricorda, e non solo per la formazione pisana, certe signore toscane del medioevo, abili nel condurre trattative e nel mantenere saldi i castelli. Il suo motto è un perentorio «si può fare!» che traduce in una cornice seria l'illuminazione comica di *Frankenstein Jr.*, ma ne conserva tutta la gioiosa violenza.

Per il suo nuovo ruolo, Mirta si interfaccia con Mariella Gramaglia, che all'epoca era responsabile degli URP. È un legame di complementarità: una è la femminista di lungo corso e giornalista laureata in Filosofia con una legislatura in Parlamento nel gruppo di Sinistra Indipendente, l'altra è l'esperta di informatica per cui cablare una città è sinonimo di avanzamento sociale. Mirta si mette al lavoro sulle progettualità europee, perché è lì che le visioni sono più vaste e ambiziose. Sono i tempi del Rapporto Bangemann, che è stato uno scossone per la Commissione Europea: dappertutto si parla di Global Information Society, si parla di un futuro che arriverà fin troppo presto.

«Cominciammo a frequentare le città europee» racconta Mirta, «Barcellona era avanzatissima. Politica lungimirante, amministrazione competente. E poi le città del nord. A Stoccolma si realizzavano imprese straordinarie. La fibra apparteneva alla città, i servizi erano stati liberalizzati». Era più o meno lo stesso periodo in cui Telecom aveva in pancia un progetto – Socrates – per costruire la sua rete: fibra e cavo coassiale, poi abbandonato nel '98.

Windows '95 fu rilasciato nell'agosto dell'anno da cui prende il nome, le tecnologie domestiche all'epoca parlavano una lingua che oggi sembra già fossile: newsgroup, chat Irc, Eudora, Mosaic. Se per caso eri collegato col tuo modem da 28000 Baud e qualcuno di là alzava il telefono per chiamare poteva scoppiare la lite in famiglia, perché su doppino telefonico la linea cadeva senza alcuna pietà. La fascia alta di Intel erano i processori Pentium, che hanno colonizzato il linguaggio di una generazione. Scaricare una foto era questione di minuti. Tanti minuti. Nel frattempo, in Europa, gente come Mirta ragionava su come utilizzare la potenza informatica per lo sviluppo delle aree urbane (era il gruppo Telecities, parte della rete Eurocities).

Mentre si muoveva sempre più spesso verso Bruxelles per seguire le vicende professionali che le stavano a cuore, Mirta il cuore finì per lasciarcelo. È raro trovare un'intesa come quella tra lei e Alfonso Molina, che comprende tutto lo spettro relazionale: professione, sentimento, famiglia. Si erano conosciuti nel '97, nell'ambito di un progetto chiamato InTouriSME, che puntava a realizzare tra città europee

consorziate una specie di Expedia ante litteram. Di «visione» ce n'era a volontà, come si vede. Alfonso era un ricercatore cileno in forza all'università di Edimburgo e partecipava come consulente e valutatore a diversi progetti europei. Nella seconda metà degli anni Novanta si era preso il palcoscenico del dibattito sull'innovazione grazie alla sua teoria sulle Sociotechnical Constituencies – che presto gli sarebbe valsa una cattedra e la direzione di eventi come lo Stockholm Challenge. Un tipo che a partire dai capelli aveva poco dell'accademico tradizionale, con le sue giacche rosse e il borsello andino. Aveva raggiunto l'Europa da rifugiato, qualche mese dopo il golpe di Pinochet e qui si era costruito, a forza di sacrifici, una posizione accademica e internazionale di tutto rilievo. Mirta è solita affermare che *le cose le fanno le persone*, e nel loro caso la faccenda non potrebbe essere più vera. Due amanti delle sfide intellettuali – ognuno a suo modo capace di pensare in grande. Lei, per esempio, si era messa in testa di guidare Roma nella direzione già presa da Barcellona e Stoccolma.

Già, affascinante. Ma su cosa poteva contare? I bandi europei vinti per Roma, che avevano portato soldi nelle casse comunali. La rete di relazioni che pian piano aveva tessuto grazie a Telecities. E, naturalmente, Alfonso. Ma tutto nacque da un'intuizione di Mariella Gramaglia. Mancava un progetto forte, che potesse proiettare Roma nel cerchio già occupato dalle città leader di Telecities. Città esemplari. Mariella chiese ad Alfonso di scrivere – cioè di inventare – quel progetto mancante, a partire dalle attività già in corso. Qualcosa di unitario. Fortunatamente, Alfonso non era solo una vecchia volpe in Commissione Europea, nel senso che aveva tutta l'esperienza necessaria, anche semplicemente *stilistica* riguardo a come presentare un documento: possedeva, di fatto, una teoria in grado di unificare progetti diversi. Farli non solo coesistere armoniosamente, ma funzionare come ingranaggi di una macchina più grande. Soprattutto: sapeva come produrre *impatto*. Nel '97, a fronte della richiesta della Gramaglia, scrisse non uno, ma due documenti strategici sullo sviluppo telematico di Roma. Era il suo modo di lavorare tipico, il «Molina style», qualcosa che con un pertinente ricorso alla terminologia sportiva si potrebbe definire *heavy duty*: ti stendo con una dimostrazione muscolare. Vuoi i dati? Ti ci annego. Servono analisi e previsioni? Eccotene di accuratissime. Strumenti per la valutazione? Ad hoc, e in real time. Mirta ride quando si parla della leggendaria capacità creativa e lavorativa di Alfonso, però si sente l'ammirazione. Soprattutto la fiducia: ma se Alfonso è nella coppia l'intelligenza teorica, Mirta è

l'intelligenza armata, quella che trasforma la visione in sostanza, in operatività.

C'è voluto qualche anno, ma Mirta se l'aspettava. Ai tempi dell'università gli aspetti sociali dell'innovazione tecnologica l'avevano conquistata, ma sapeva benissimo di prendere una strada complicata: «Le reti civiche erano una scelta controcorrente. Tutti i miei colleghi di Informatica andavano nelle software house». Mariella e Alfonso erano stati i driver di ciò che sarebbe diventato il Consorzio Gioventù Digitale, la cui fisionomia s'indovinava già tra le righe dei documenti strategici di Alfonso: un soggetto tra il pubblico e il privato per l'erogazione di servizi digitali alla cittadinanza. «Cittadino» è uno dei termini chiave nell'universo mentale di Mirta: c'è dentro un'idea di comunità, di coscienza civica, di impegno, di inclusività. Il Consorzio vide la luce nel 2001, dopo un periodo di «caccia ai fondi». La partnership contava da una parte la municipalità di Roma e dall'altra sei aziende: Acea, Elea, Engineering, eWorks, Unisys e Wind, per un finanziamento totale di 650.000 €.

Intanto era finita l'era Rutelli e si apriva quella di Walter Veltroni. Di solito l'elezione a sindaco di Roma – e in genere di una grande città come Milano o Napoli – rappresenta un trampolino verso la politica di livello nazionale, per Veltroni era diverso, anzi l'esatto contrario: già deputato nel 1987, ministro dei Beni Culturali e Ambientali e Vicepresidente del Consiglio col governo Prodi nel '96, non era neanche nuovo all'amministrazione romana – essendo stato eletto consigliere comunale, col Pci, da giovanissimo, nel 1976. Una delle sue mosse per la modernizzazione dell'amministrazione capitolina fu quella di nominare Assessora alla Comunicazione, Semplificazione e Pari Opportunità proprio Mariella Gramaglia. Il che poteva significare una congiuntura positiva per il neonato Consorzio, ma di fatto impediva che Mariella potesse ricoprire il ruolo di Presidente. Fu sempre di Veltroni l'idea di proporre la carica a Tullio De Mauro. E così nel giro di qualche tempo Mirta si trovava a varcare l'ingresso dell'elegante palazzetto al Salario dove abitava il linguista – che per inciso aveva appena terminato il suo incarico di ministro della Pubblica Istruzione durante la vita piuttosto breve del secondo governo Amato.

«Figurati se accetta» era il pensiero che le ronzava in testa. Da una parte c'era una specie di monumento vivente della cultura italiana, reduce da un'esperienza istituzionale di massimo livello, dall'altra la proposta di Mirta: andare a presiedere un neonato consorzio che

contava un effettivo di tre persone, pochi soldi e un orizzonte di esperienze ancora tutto da scrivere.

Alla fine di quella giornata, Mirta si rese conto di aver sottovalutato il suo interlocutore – o probabilmente di averne proiettato l'immagine dentro un quadro che non gli apparteneva. L'incontro si era svolto all'insegna della semplicità, e De Mauro non aveva nascosto il suo entusiasmo. Ma non si trattava di entusiasmo tout-court: nasceva invece da un preciso senso civico. De Mauro si era messo immediatamente *a disposizione*.

Questa corda – chiamiamola così – del senso civico, percorre tutta la storia del Consorzio e di quella che poi diventerà Fondazione Mondo Digitale. Ne incarna contemporaneamente la spina dorsale e il sistema nervoso. Un esempio: Veltroni stabilì che il CdA del Consorzio dovesse essere a prestazione gratuita: le cariche non sarebbero state retribuite – che è rarissimo quando si parla di partecipate. «Una grande idea» commenta Mirta col solito pragmatismo, «se qualcuno fosse arrivato per spolparci non ne avrebbe avuto modo». Di nuovo la corda del senso civico: per molti anni il Consorzio è stata l'unica organizzazione a cariche gratuite nel suo settore, con l'implicita scrematura di possibili avvoltoi o carrieristi politici, dato che di fatto il CdA non presentava posizioni invitanti.

Pur non disponendo di molti soldi, il Consorzio poteva contare sull'interesse dell'Amministrazione. Veltroni si muoveva senza timore, riusciva a calamitare prestigio. E soprattutto lo calamitava gratis. Era un aggregatore di prestigio. «Per molto tempo siamo stati negli uffici del Dipartimento di Informatica del Comune, e vivevo una specie di schizofrenia sociale» ricorda Mirta, «da una parte comunicavo con una femminista storica come Mariella, dall'altra interagivo con un mondo esclusivamente maschile di programmatori e analisti. Ma il nostro plus era Alfonso, un esperto di innovazione con la sua visione teorica e l'impegno sociale».

La visione di allora è diventata col tempo sempre più attuale. Il Consorzio aveva una carica innovativa potente, la realtà ha finito per raggiungerlo, e il Consorzio stesso si è evoluto in Fondazione Mondo Digitale (2006). Guidata dall'idea di una *società democratica della conoscenza*.

«Prendiamo uno dei nostri progetti storici, *Nonni su Internet*. Intel lo ha finanziato, e successivamente è stato esportato in Irlanda, dove è diventato un programma nazionale». Detta così sembra una bazzecola, ma cosa fa Mirta di preciso? «Metto a terra le idee di

Alfonso, le porto sul territorio. Lui è un tipo esigente, vuole i risultati. Ma tra le idee e la loro implementazione c'è un mare. E quasi mai è un mare tranquillo. Alfonso ha un'idea al giorno. Fondazione queste idee le raccoglie, le capitalizza».

Non c'è, probabilmente, un'espressione più trita di «la forza delle idee», cinquant'anni di marketing televisivo e strilli pubblicitari l'hanno consumata, banalizzata, svuotata: un suono senza (quasi) più significato. Ed è in quel «quasi» che opera Fondazione. Un bel giorno d'estate Mirta si fa una chiacchierata con Diego Ciulli di Google (che oggi è Direttore degli Affari Governativi e delle Politiche Pubbliche per Italia, Grecia e Cipro del colosso di Mountain View). Ciulli era entrato in Google a ventisette anni, semplicemente applicando nella sezione jobs del motore di ricerca. Dublino l'aveva assunto dopo qualche colloquio – a suo modo è un caso di scuola di affermazione professionale under 30. Per dieci anni si era occupato di politica nella segreteria toscana della Sinistra Giovanile, poi come consigliere regionale e assessore alla scuola e all'innovazione per il comune di Certaldo. Fino all'incontro con Google.

Un ragazzo che parla pacato ma svelto, tra mille sottolineature degli occhi mobilissimi. Mirta gli racconta l'ultima idea di Alfonso: la palestra dell'innovazione. È l'agosto del 2014, Roma è passata dai disastri di Mafia Capitale al riscatto cinematografico de *La grande bellezza*, e adesso gli italiani vogliono andarsene al mare, gli uffici chiudono, anche i manager sognano tramonti balneari e brezze sature di sodio, chi è confinato in città potrebbe uccidere per un calippo.

«Ho *visto* l'idea, mi piaceva» ricorda Ciulli, «c'era un buon track record. In quel momento, tra l'altro, cercavo un progetto italiano credibile. E per la prima volta avevo l'impressione di aver trovato il soggetto giusto. Nel mio lavoro il rischio sta tutto nella fiducia che assegni all'organizzazione che intendi sostenere. Si lavora con le persone, e quando si tratta di fiducia conoscere le persone diventa cruciale».

In Fondazione si mettono a scrivere il progetto per Google.org, lo inviano. È un momento di laboriosa frenesia, una specie di *trance* – che chi lavora con Mirta conosce bene, perché in Fondazione è la regola.

«Ci hanno risposto. In *due giorni*».

Mirta all'epoca stentava a crederci: «Cari signori, questa palestra dell'innovazione è interessante. Vi diamo mezzo milione di dollari».

Poi la storia prende una piega memorabile, una specie di twist cinematografico. «Per l'inaugurazione si è presentata Jacqueline Fuller, la direttrice mondiale».

Jacqueline Fuller al Quadraro, col suo accento americano e un grazioso smanicato blu – non così stupefacente, se si pensa ai suoi anni di volontariato a Watts, nella South Los Angeles, il quartiere di Rodney King. Il che ci dice ancora una volta dell'importanza delle persone, il loro vissuto, il loro portato di esperienze. Oggi, trascorsi dodici anni, le palestre dell'innovazione sono sempre sulla breccia. Nel dibattito sull'educazione le circonda, per così dire, un Modello di Educazione per la Vita: si punta al benessere attraverso un nuovo linguaggio, che è quello della tecnologia – l'analogia spontanea è col *transformative learning* del modello UNESCO. Per questo Fondazione Mondo Digitale ha messo a punto il PEC (Personal Ecosystem Canvas), una web-app di autovalutazione per ragazzi che funziona come strumento di orientamento nelle scuole.

Mirta ne parla con la serenità di chi conosce bene le insidie del Terzo Settore: «La nostra natura è l'innovazione. Il lavoro che svolgiamo richiede capacità di adattamento ai bisogni delle aziende, che man mano, a fronte di budget importanti, fanno richieste pazzesche. Nel 2025 Google ci ha chiesto la formazione di 10.000 insegnanti».

Si fanno proposte, e non è detto che vadano sempre a segno, o che rappresentino ciò di cui l'investitore va in cerca. Dal 2004 in Fondazione si utilizza uno strumento inventato da Alfonso ai tempi dei progetti europei, la Real Time Evaluation (RTE). «Noi conduciamo la valutazione di ogni nostra attività. RTE ci dà la possibilità di correggere per tempo, mentre altri metodi operano sempre a progetto finito, sono foto statiche, inefficienti. RTE, oltre a essere uno strumento fondamentale, ci rende unici. Siamo sempre riusciti a spiegare ai finanziatori che una valutazione contempla *tante diverse letture* (mentre di solito il finanziatore vuole importi la sua). Ti chiedono, per esempio, la valutazione controfattuale, e noi invece li spingiamo a considerare l'utente. Siamo in costante dialogo con gli enti di valutazione, abbiamo partnership con trenta università italiane. Anche questa, per noi, è innovazione sociale».

La sfida è sempre più impegnativa. Le tematiche urgenti sono ovviamente l'Intelligenza Artificiale e i social per i minori – e in ambito nazionale su questi territori c'è parecchia competizione. Mirta ha un approccio aperto, inclusivo: non rifiuta e non condanna, pensa a una scuola *AI ready*, per esempio. «Vivo la soddisfazione di assistere alla crescita di una realtà: si trovano i soldi, si realizzano i progetti. Ma non è tutto rosa e fiori. Quando è nato mio figlio Rodrigo ho lavorato fino a una settimana prima e dalla settimana dopo. L'aspetto economico,

poi… quello per anni è stato devastante, almeno dal punto di vista psicologico. Con Alfonso dipendevamo dalla Fondazione, io perennemente a partita Iva, nell'incertezza totale. Significa che ogni tre anni ti giochi il contratto. Insomma: c'è una percentuale di azzardo anche quando lavori nel sociale, soprattutto se lo fai alla nostra maniera. Puoi finire in una tempesta politica, o in chissà cos'altro. Oggi sono direttrice generale di Fondazione, ma è soltanto dal 2021, cioè dal nostro ingresso nel Terzo Settore, che il sindaco ha smesso di nominare il Presidente. Il mio lavoro si svolge sempre all'insegna di un compromesso tra standardizzazione e customizzazione. Questo compromesso può diventare stringente, tu devi renderlo fertile. Alla fine, sono un'imprenditrice del sociale che opera in una realtà fuori dal suo controllo».

A proposito del «Molina style»: Fondazione Mondo Digitale non si limita a captare una tecnologia e a portarla nelle scuole o nei territori: si distingue per teorie scientifiche originali, costruisce modelli, li sperimenta, ne osserva gli effetti, li corregge e prova a renderli replicabili. È un laboratorio permanente in cui progettazione, sperimentazione, valutazione e apprendimento organizzativo fanno parte di un unico processo. Grazie ad Alfonso, Fondazione ha sviluppato nel tempo una propria teoria e un proprio patrimonio metodologico nel campo dell'innovazione sociale.

Real Time Evaluation, Phyrtual, Palestre dell'Innovazione, sono organi di uno stesso corpo in evoluzione costante. Grazie al dialogo continuo tra ricerca accademica e lavoro sul campo, Alfonso rappresenta il sangue di questo organismo: le Sociotechnical Constituencies, il Diamond of Alignment, e gli altri modelli che ha elaborato guidano l'implementazione di progetti di innovazione sociale, originano modelli di intervento in continuo miglioramento. Nulla è stato casuale, e nessuno ne è più consapevole di lui: «Lo sviluppo di Fondazione è particolarmente strutturato dal punto di vista degli strumenti. Ogni strumento, posso dire, sta in una prospettiva precisa su come doveva essere Fondazione Mondo Digitale fin dall'inizio. Quando sono arrivato a Roma mi portavo dietro il mio bagaglio di teorie accademiche, che sostanzialmente spiegavano *come vedere i processi*. Anche creando il Consorzio stavamo avviando un processo. E da lì una moltitudine di processi. Ci siamo ritrovati ad essere l'unica realtà che si occupava di innovazione sociale disponendo di una carica teorica che plasmava la forma, e con un professore che aveva lasciato la cattedra per dedicarsi a tutto questo».

Alfonso è uno che non si è seduto sugli allori. Dopo aver ottenuto una Personal Chair a Edimburgo (Technology Strategy), cioè quello che è il sogno di ogni carriera universitaria nel Regno Unito, ha deciso di fare il salto e dedicarsi ad altro: servire i settori più svantaggiati. Lui ama definirsi un *observactor*: «In Fondazione c'era un elemento strategico immediato, il modello ARD&I (Action Research Development and Implementation). Stavamo sotto un ombrello ideologico ambizioso: *nessuno deve restare fuori dalla società della conoscenza*. Quindi avremmo lavorato immediatamente con Action Research e poi avremmo cercato il Development. Abbiamo cominciato immediatamente a creare strumenti. Ma le due cose non servono a nulla se poi non le porti nella vita della gente, e questa è Implementation – che noi realizziamo trasformando teorie e strumenti in processi».

Negli anni Novanta le prospettive in chiave business per le ricerche di Alfonso erano strepitose, ma lui non ci ha mai pensato: «Quando utilizzavo la mia teoria sulle Sociotechnical Constituencies era tutto in chiave aziendale o universitaria. C'è già molta letteratura negli anni Ottanta sulle alleanze cosiddette *interfirm*. Le università venivano integrate nei processi business. E questi erano gli attori dell'innovazione tecnologica. E su questi attori funzionava la mia teoria. Quando a Roma mi sono reso conto che la questione riguardava il riuscire a toccare la vita degli anziani, la parità di genere, la disoccupazione, la costellazione degli attori è diventata più ibrida che mai. Davvero mai vista prima. E noi sapevamo di muoverci dentro uno spettro larghissimo dal profit più spinto fino all'assoluto non profit. Il nostro primo progetto incorporava quattro aree: non solo università e industria, ma attori territoriali e attori di *corporate social innovation*. Con Fondazione sono riuscito ad applicare le mie tre teorie pregresse (Sociotechnical Constituencies, Real Time Evaluation, Diamond of Alignment) a un mondo di innovazione sociale *ibrida* – ed è quest'ultimo il termine chiave».

In particolare, la RTE viene applicata in ogni singolo contesto in cui entra Fondazione: attori, tecnologie, percezione del valore (la parte che riguarda chi riceve i benefici). La RTE viene utilizzata quasi sempre. «Ma l'innovazione sociale non finisce mai» riflette Alfonso, «e il bisogno di portare innovazione e benefici alle persone ha una radice, che poi è la nostra umanità. Quindi si tratta di viaggiare dentro l'innovazione sociale fino all'innovazione del sé, il *self*. A un certo punto ho sentito la necessità di muovermi verso queste frontiere. Mi domandavo quale fosse il soggetto, e quale l'oggetto di un'innovazione

del self. Il soggetto è l'ecosistema personale. Da qui l'idea del Personal Ecosystem Canvas (PEC) come strumento di autovalutazione – che adesso sta crescendo enormemente grazie all'impatto dell'IA».

Quando arrivi a pensare i processi di sviluppo nell'innovazione come processi di sviluppo umano, è chiaro che finisci in territori che hanno a che fare col significato della vita, col *well being*, in una parola: con la felicità. «Per cui ecco l'ultima fase della teorizzazione: un modello di educazione per la vita nel XXI secolo. Io credo che avverrà presto una rivoluzione nel mondo dell'educazione. Mi piacerebbe che l'educazione si organizzasse in una *narrativa*. Che poi è il tipo di percorso che più mi sembra idoneo a riprendere le specificità di un ecosistema personale. Quando l'ecosistema personale diventa un *frame* di organizzazione del contenuto, questo ti dà un senso. Che volendo è come dire che l'ecosistema personale diventa il nucleo di una narrativa che riguarda il viaggio della vita».

Nemmeno un giorno identico all'altro

«La tecnologia è un acceleratore sociale, non una scorciatoia». Parola di Maria Mannino, che dentro Fondazione Mondo Digitale si definisce come una donna per tutte le stagioni. Se Alfonso è una fucina di idee e Mirta riesce a metterle a terra, Maria è quella che imprime loro la forma in cui circolano – perché le idee e i progetti di Fondazione lei si occupa da una vita di *raccontarli*.

Maria in Fondazione ci è arrivata proprio raccontandola, da fuori: era il 2003 e per la Rai aveva realizzato dei servizi sul progetto «Nonni su Internet». La Rai in quel periodo aveva deciso di occuparsi del sociale in maniera strutturata, Maria aveva incontrato Romano Santoro e Cecilia Stajano e da lì erano nati i servizi. Fondazione si chiamava ancora Consorzio Gioventù Digitale, e dopo questa prima esperienza insieme Mirta chiese a Maria di raccontare il Global Junior Challenge del 2004.

Ma facciamo un passo indietro. Quando Alfonso Molina arriva a Roma nel 2000 ha le idee piuttosto chiare e molti propositi diversi, tra cui quello di non vincolarsi a un'università italiana. Il Global Junior Challenge è l'evento in cui lui vede già, in prospettiva, la fisionomia del consorzio. E ama raffigurarselo come un'entità sciolta, indipendente, senza il classico padrino politico. Non sa ancora bene come e se sarà possibile, ma gli risulta abbastanza evidente che la futura possibilità di una qualche associazione dipende in primo luogo dall'esito del primo Global Junior Challenge del 2000. L'evento ricalca le orme dello Stockholm Challenge, ma sposta l'attenzione sui giovani – la stessa cerimonia in Campidoglio seguirà le classi, il percorso scolastico. Quella del 2000 è l'unica edizione prevista. Ed è un successo. Poi si fa presto a