

Si scrive reskilling e upskilling ma si legge inclusione

di Giampaolo Cerri

A guidare l'impresa sociale che gestisce il Fondo per la Repubblica digitale di Acri c'è una giovane manager formatasi nelle start-up e nel non profit, Martina Lascialfari. Si occupa di Neet, donne, disoccupati, inattivi e anche lavoratori a rischio sostituzione ma avverte: «Vogliamo generare un miglioramento concreto nella vita delle persone»

A ottobre, VITA magazine (di cui trovate in calce i riferimenti) aveva raccontato i profili, le storie, le visioni di 100 filantropi o dirigenti di fondazioni filantropiche: uomini e donne che hanno la responsabilità di guidare organizzazioni, gestire patrimoni ed erogazioni, sostenere progetti. Soprattutto aveva cercato di raccontare il loro sguardo sul mondo, sulle persone, sui bisogni: Nella testa dei filantropi, era stato il titolo scelto dal direttore, Stefano Arduini. Il viaggio adesso è ripartito, perché le fondazioni – di famiglia, d'impresa, comunitarie, d'origine bancaria – stanno crescendo. Per fortuna nostra e del Paese. Ne racconteremo altri. Speriamo altri cento. (G.Cerri)

La filantropia bancaria lavora sulla coesione. Attraverso l'Associazione di fondazioni e casse di risparmio spa – Acri e fondazioni sostiene **Fondazione con il Sud**, lavora sulla **povertà educativa** con il Fondo correlato gestito dall'impresa **sociale "Con i bambini"**, e opera anche sui divari digitali, col Fondo per la Repubblica digitale. A guidare l'impresa sociale che lo gestisce c'è una giovane manager, Martina Lascialfari, col ruolo di direttrice generale. L'abbiamo incontrata.

Lascialfari, rispieghiamo il Fondo per chi non c'era, come si dice.

Il Fondo è stato istituito alla fine del 2021, con un protocollo di intesa tra il Governo, attraverso il ministero dell'Economia e della Finanza – Mef, e Acri. Un protocollo di intesa per formalizzare una partnership tra pubblico e privato sociale per rafforzare le competenze digitali in Italia. I dati allora erano particolarmente infausti: solo il 46% circa della popolazione dimostrava di avere competenze digitali di base.

Il Fondo mutua un'esperienza già collaudata, peraltro.

Esattamente. Si ispira direttamente al modello del Fondo per il contrasto alla **povertà educativa**. Sulla scia di quel successo, a giugno 2022 è diventata operativa l'impresa sociale nata dal Fondo e partecipata interamente da Acri. L'obiettivo è sostenere e promuovere progetti di formazione e inclusione digitale su scala nazionale.

Come funziona operativamente?



Nella partnership tra Governo e Acri che ha dato vita al Fondo le risorse sono di derivazione privata. Sono infatti le fondazioni di origine bancaria a finanziare direttamente gli interventi, ricevendo poi dallo Stato un credito d'imposta che si attesta, mediamente, intorno al 70%, per le annualità tra il 2022 e il 2026.

Guardando ai numeri, qual è stata la progressione delle risorse e dei progetti messi in campo finora?

Dall'inizio della nostra operatività, nel giugno 2022, abbiamo pubblicato 12 bandi e sostenuto circa 150 progetti mirati a specifiche fasce della popolazione, con un'attenzione particolare alle categorie più fragili: dai giovani Neet alle donne, fino ai disoccupati e inattivi. Ci siamo inoltre occupati di lavoratori a rischio di sostituzione a causa dell'innovazione tecnologica, con l'obiettivo di riqualificarli verso mansioni a più alto valore aggiunto. Ma il nostro raggio d'azione

è ampio, coinvolge anche gli studenti delle scuole secondarie, gli operatori e i volontari del Terzo settore e, non ultimo, la popolazione carceraria attraverso un bando per favorirne il reinserimento sociale e lavorativo a fine pena. Attualmente siamo nella seconda fase di operatività del Fondo.

Vale a dire?

Quella che noi definiamo di "scale-up". Riproponiamo quindi i bandi già realizzati, con i medesimi target, ma con un plafond molto più consistente, così da sostenere progetti di maggiori dimensioni con un contributo più consistente e con risultati attesi molto più ambiziosi. In questo modo valorizziamo le migliori esperienze emerse nelle edizioni precedenti e raccogliamo buone pratiche da condividere con il Governo per la definizione di future politiche pubbliche. Il bando Prospettive+, al momento attivo con uno stanziamento di 25 milioni di euro, si concentra sulle persone disoccupate e inattive. È un bando aperto a tutti gli stakeholder interessati. Scade il 15 maggio prossimo.

Parliamo sempre di categorie fragili per le quali un percorso di questo tipo può rappresentare una vera svolta, un cambio di rotta decisivo.

Esattamente. Il nostro campo d'azione è quello che definiamo upskilling e reskilling digitale, ma l'approccio non si esaurisce mai nella proposta di una formazione esclusivamente di tipo tecnico. In ogni progetto, infatti, richiediamo obbligatoriamente l'integrazione di una formazione trasversale: parliamo di competenze comportamentali, le cosiddette soft skills. Siamo convinti che la tecnologia diventi un reale fattore abilitante solo se accompagnata da una crescita complessiva della persona. Per questo, ogni intervento deve prevedere percorsi strutturati di tutoraggio, mentoring e un accompagnamento concreto verso il mercato del lavoro e il



reinserimento sociale.

Obiettivi?

Il nostro obiettivo finale non è la semplice erogazione di corsi di formazione, ma generare un miglioramento concreto nella vita delle persone. Puntiamo a risultati tangibili. Un'assunzione che faticava ad arrivare, un nuovo contratto di lavoro con condizioni migliori o un avanzamento di carriera reale per chi era bloccato in mansioni a basso valore. Con gli ultimi bandi, inoltre, vogliamo valorizzare con forza le azioni di "riattivazione" dedicate a chi è rimasto più a lungo ai margini per restituire loro motivazione e nuove prospettive.

Il nostro obiettivo finale non è la semplice erogazione di corsi di formazione, ma generare un miglioramento concreto nella vita delle persone.

Martina Lascialfari, direttrice generale Fondo per la Repubblica digitale

Che cosa intendete per "riattivazione"?

Significa innescare un cambiamento positivo. Ad esempio, persone che dopo aver partecipato a un progetto sostenuto dal Fondo decidono di continuare a formarsi, magari intraprendendo un percorso ancora più specialistico. La formazione digitale non è il fine, ma lo strumento abilitante per aprire nuove prospettive di vita.

Coinvolgendo chi?

Un ecosistema vastissimo. Parliamo di oltre 1.100 organizzazioni attive su tutto il territorio nazionale. La vera forza sta nell'eterogeneità dei partenariati, che uniscono enti del Terzo settore, istituzioni pubbliche e aziende. Abbiamo scelto deliberatamente di aprire alle realtà for

profit, perché il loro contributo è duplice, portano competenze digitali all'avanguardia e offrono opportunità di inserimento lavorativo. Queste partnership generano risultati straordinari. Il dialogo tra profit e non profit crea un mosaico capace di affrontare le sfide del Fondo: dall'intercettare i target fragili alla formazione, fino all'accompagnamento al lavoro. La collaborazione tra pubblico, privato e non profit innesca così un'ibridazione positiva dove lo scambio di visioni e processi genera soluzioni innovative ad alto impatto.

VITA nacque trent'anni fa un po' per questo: fare incontrare profit e non profit, per costruire assieme.

Il Terzo settore è senza dubbio il nostro interlocutore privilegiato, non solo perché rappresenta il principale destinatario delle risorse che mettiamo in campo, ma soprattutto per la sua capacità di intercettare le categorie fragili. Devo dire che la risposta che stiamo avendo è straordinaria, e i numeri lo confermano con una crescita progressiva. Ad esempio, per i primi due bandi di scale-up chiusi a dicembre abbiamo raccolto ben 372 proposte. Questa massiccia partecipazione ci conferma che l'interesse a livello nazionale è altissimo, che il Fondo ha intercettato un bisogno



reale ed è ormai percepito come un punto di riferimento essenziale per il sostegno di progetti ad alto impatto sociale.

Trattandosi di categorie fragili, il rischio è che queste persone restino bloccate in “risacche” sociali da cui è difficile riemergere. In questo scenario, l’avvento dell’intelligenza artificiale sta cambiando il quadro drasticamente. Ci sono dei rischi?

L’intelligenza artificiale è una materia estremamente complessa e, sebbene ne percepiamo le enormi potenzialità, non possiamo ignorarne i pericoli. Esiste, ad esempio, un serio problema di sotto-rappresentazione delle categorie più vulnerabili della popolazione. Le loro istanze e i loro bisogni spesso non rientrano negli algoritmi o finiscono per essere penalizzati dai cosiddetti bias, i pregiudizi insiti nei dati. C’è poi un problema di trasparenza e fiducia. Un uso poco consapevole e critico degli strumenti di Ai generativa può minare l’autonomia decisionale della società civile. Per non parlare poi delle finalità per cui vengono utilizzate determinate soluzioni di Ai, e qui entrano in gioco questioni legate all’etica e alla giustizia sociale. A tutto ciò, si aggiungono i problemi strutturali di natura economica e sociale che il recente Rapporto di Oxfam sulle disuguaglianze ha evidenziato con chiarezza. Il rischio concreto è che l’innovazione tecnologica, invece di includere, finisca per amplificare i divari già esistenti. In questa cornice, il ruolo del Terzo settore diventa ancora più centrale.

Spieghiamo meglio questo concetto.

Come già detto, il Terzo settore è la colonna portante della nostra azione, con un ruolo fondamentale nel coinvolgere e accompagnare i soggetti più fragili. Tuttavia, la sfida oggi è più ambiziosa: la trasformazione digitale è un processo inarrestabile con profonde implicazioni etiche e sociali, il Terzo settore può fornire un orientamento utile e generativo per la collettività. L’obiettivo è passare da un ruolo reattivo a una funzione di guida.

In questo contesto la filantropia, che Antonio Danieli, presidente dell’Associazione delle fondazioni e degli enti filantropici – Assifero, definisce parte integrante del Terzo settore, può giocare un ruolo decisivo. Un modello come quello del Fondo sembra confermarlo.

Filantropia e Terzo settore sono legati a filo doppio e devono necessariamente muoversi nella stessa direzione. La filantropia ha il vantaggio di possedere le risorse, ma il modello del Fondo si sta rivelando vincente soprattutto perché esalta le potenzialità della collaborazione tra pubblico e privato. La governance duale, con un Comitato di indirizzo strategico in cui siedono il Governo e Acri, permette di condividere strategia e responsabilità. Allo stesso tempo, affidare la gestione operativa a un ente privato come l’Impresa sociale garantisce una maggiore flessibilità e tempestività d’azione, sempre nel rispetto di principi di trasparenza e imparzialità.

Una soluzione “win-win”, quindi.



Esattamente. Inoltre, il Fondo si configura come un programma di intervento nazionale, che allarga il raggio di azione delle Fondazioni di origine bancaria, permettendo di intervenire su un tema dirimente come quello delle competenze digitali e dell'inclusione sociale e avere un impatto diffuso a livello di sistema-paese, facendo leva sul capitale umano, che è la vera chiave di volta in questo processo trasformativo. In questo modo le Fondazioni possono mettere a fattor comune la propria esperienza nella lettura dei bisogni dei territori e delle comunità, trasformando risorse economiche e competenze strategiche in un'azione concreta di respiro nazionale.

Anche la filantropia privata, di famiglia o di impresa, può avere un ruolo attivo?

Assolutamente sì. Proprio su questo punto a maggio 2025 abbiamo aperto un canale di cofinanziamento, che permette di sostenere progetti di valore attraverso la commistione di risorse provenienti da diversi enti cofinanziatori. Questa misura è di grande rilievo per le Fondazioni di famiglia o di impresa perché rappresenta uno strumento strategico per valorizzare le risorse attraverso progetti congiunti e logiche di coprogettazione. Entro fine marzo pubblicheremo il nuovo regolamento sulle iniziative in cofinanziamento, che conterrà aggiornamenti importanti anche in merito alle risorse stanziare.

Finora c'è stata qualche progettualità interessante sviluppata nell'ambito del cofinanziamento?

La più interessante in termini di risorse messe in campo è quella che abbiamo sviluppato con Google.org. Il tutto è partito quando a fine 2024 l'Impresa sociale si è aggiudicata un secondo grant (dopo quello per CrescerAi) da parte di Google.org per sostenere una nuova iniziativa in tema di Intelligenza Artificiale. Essendo l'obiettivo dell'intervento perfettamente in linea con la mission del Fondo, il Comitato di indirizzo strategico ha deciso appunto di cofinanziare l'operazione, raddoppiando il plafond previsto. Ne è nato quindi il bando vlvA, con l'obiettivo di sostenere progetti di formazione per lo sviluppo di competenze digitali in ambito di Intelligenza artificiale nei settori del Made in Italy a beneficio di categorie vulnerabili della popolazione. Alla scadenza del bando, che metteva a disposizione 2,6 milioni di euro, sono arrivate ben 208 proposte progettuali, a dimostrazione che su Ai e inclusione c'è una forte sensibilità. Pubblicheremo presto gli esiti della valutazione, comunicando i progetti selezionati.

Ce ne sono altre?

Sì, abbiamo avviato un progetto in partnership con Microsoft e Fondazione Cariplo, che si chiama "Good Loop: l'Academy Ai per il Terzo settore". Si tratta di un progetto nazionale, volto all'empowerment digitale del Terzo settore attraverso l'adozione pratica di strumenti di Intelligenza artificiale. Oltre al percorso formativo, sempre fruibile in asincrono, saremo impegnati anche in otto eventi territoriali a partire dalla prima tappa che si terrà a Milano il prossimo 24 marzo.

Facciamo qualche altro esempio.

Un altro esempio molto interessante è Stemvolution, un'iniziativa cofinanziata dal Fondo



insieme a Intesa Sanpaolo per il Sociale e Amazon. Il progetto, promosso da Develhope, ha l'obiettivo di portare l'intelligenza artificiale nelle scuole secondarie di primo e secondo grado su tutto il territorio nazionale attraverso laboratori dedicati. Questo intervento si ricollega direttamente alla sfida educativa che citavo in precedenza. È fondamentale accompagnare i giovani nell'utilizzo di chatbot e strumenti di Ai generativa, aiutandoli non solo a sviluppare idee e progetti concreti attraverso l'acquisizione di competenze strategiche, ma soprattutto a

costruire quella consapevolezza e quel pensiero critico necessario per orientarsi in modo sicuro. L'obiettivo è fornire loro gli strumenti per evitare fenomeni rischiosi come l'isolamento e la dipendenza da queste tecnologie, dinamiche di cui purtroppo diversi studi recenti confermano già l'evidenza.

Queste progettualità dimostrano come l'Impresa sociale in poco tempo sia riuscita anche ad attrarre risorse da organizzazioni private.

Direi di sì. Dall'inizio della sua operatività, l'Impresa sociale è riuscita a mobilitare oltre 4,5 milioni di euro di risorse aggiuntive attraverso collaborazioni strategiche con il mondo privato. Questo risultato ci dimostra un forte riconoscimento a livello nazionale come punto di riferimento nella gestione delle risorse, ma ci offre soprattutto la possibilità di amplificare l'impatto del Fondo restando fedeli alla nostra mission. È un traguardo significativo, specialmente se consideriamo che molti di questi finanziamenti arrivano da organizzazioni filantropiche globali. Ciò conferma la capacità dell'Impresa sociale di distinguersi come un attore autorevole, in grado di catalizzare risorse internazionali per convogliarle efficacemente sul territorio nazionale.

A proposito di questo, c'è una recente iniziativa che avete presentato nei giorni scorsi a Milano.

Un progetto bellissimo, di cui sono particolarmente orgogliosa. Lo scorso 3 marzo abbiamo presentato SheLeads: donne protagoniste d'impresa a Milano, ospiti della Città metropolitana, che ha accolto con grande entusiasmo l'iniziativa. SheLeads è un progetto dell'Impresa sociale interamente sostenuto da Visa Foundation nella cornice di Milano Cortina, con l'obiettivo di trasformare un grande evento in un'eredità positiva concreta per il territorio. Il progetto mira a rafforzare l'imprenditoria femminile mediante la realizzazione di un percorso di formazione digitale e educazione finanziaria rivolto a donne imprenditrici o aspiranti tali. Abbiamo ricevuto ben 239 candidature e al momento abbiamo creato un gruppo di 80 partecipanti, o meglio una community, dove c'è tanta motivazione e voglia di fare rete tra loro. Questo successo conferma quanto sia necessario investire sulla leadership e sull'autonomia delle donne, anche attraverso l'imprenditorialità. In Italia le imprese femminili sono ancora una minoranza, ma rafforzarle è una priorità strategica per costruire un tessuto economico più solido, rappresentativo e pronto alle transizioni digitali e sociali.



Qualcosa su di lei, Lascialfari.

Fiorentina, laureata alla Cesare Alfieri in Studi europei, ho lavorato dapprima a Trieste in un'associazione di rappresentanza del commercio, poi sono approdata a Roma dove, dopo una breve esperienza in una startup, ho iniziato a lavorare nel non profit. Da lì ho capito che mi interessava lavorare in ambiti capaci di generare un reale impatto sociale. Nel 2022 ho iniziato il mio percorso al Fondo, prima come responsabile delle Attività istituzionali e poi come direttrice generale. Oggi guido con orgoglio l'impresa sociale e un team straordinario di 18 persone, composto in maggioranza da giovani molto motivati.

Guardando l'Italia di oggi, in che direzione le piacerebbe vederla crescere?

Mi piacerebbe vedere un'Italia che cresce mettendo al centro le persone e le competenze come leve di inclusione e di opportunità. L'innovazione tecnologica, e nello specifico l'AI, è sì una questione tecnica, ma è anche un fenomeno sociale e culturale che sta cambiando il modo in cui lavoriamo, prendiamo decisioni e ci relazioniamo. Per questo è importante che questa trasformazione sia accompagnata con responsabilità, evitando che l'efficienza tecnologica finisca per ampliare disuguaglianze e barriere sociali.

In questa prospettiva il Terzo settore che ruolo può avere?

Il Terzo settore può avere un ruolo decisivo. Realtà come associazioni, cooperative sociali, fondazioni e organizzazioni di volontariato conoscono da vicino bisogni, fragilità e risorse dei territori in cui operano e – proprio grazie a questa prossimità – possono contribuire a orientare lo sviluppo e l'adozione delle tecnologie verso finalità di utilità sociale. Insieme alla filantropia, possono favorire la definizione di modelli di governance, criteri e modalità di utilizzo dell'innovazione che mettano al centro il bene comune. L'obiettivo è fare in modo che la trasformazione digitale diventi un'opportunità condivisa, capace di coinvolgere anche le persone più fragili, senza lasciare indietro nessuno.



Peso: 1-100%, 2-100%, 3-100%, 4-100%, 5-100%, 6-23%