

LA GRAMMATICA DEL FUTURO



VINCENZO NASCHI



Il futuro non si decide nei sistemi.

*Si decide nel momento in cui l'uomo sceglie di restarne autore
e di assumersi la responsabilità delle proprie decisioni.*

È lì che nasce il senso.

Ed è lì che si misura la nostra libertà.

“LA GRAMMATICA DEL FUTURO”

PER UNA POLITICA DEL SENSO NELL'EPOCA DEI SISTEMI

Vincenzo M. Naschi

Saggio di economia governance e sostenibilità sociale



Fondazione Borgocampello ETS

SOMMARIO

PREFAZIONE Il futuro dell'uomo nell'epoca dei sistemi

PARTE A	<i>Le trasformazioni del nostro tempo</i>
----------------	--

CAPITOLO I La crisi del nostro tempo: non economica ma di civiltà

CAPITOLO II La deificazione dell'intelligenza artificiale

CAPITOLO III La chiusura dello spazio decisionale umano

CAPITOLO IV Dal cittadino alla persona profilata

CAPITOLO V La privatizzazione invisibile della sovranità

PARTE B	<i>La grammatica del futuro</i>
----------------	--

CAPITOLO VI La sostenibilità sociale – Una questione di sicurezza nazionale

CAPITOLO VII L'architetto del senso ed il Comitato per la sostenibilità sociale

CAPITOLO VIII Il credito sociale – Rendere visibile il valore invisibile

CAPITOLO IX Il fondo nazionale e il dividendo sociale – Trasformare il valore in stabilità

CAPITOLO X Il dividendo sociale sistemico

CAPITOLO XI La grammatica del futuro

APPENDICE Udienza privata con Papa Francesco

PREFAZIONE – Il futuro dell'uomo nell'epoca dei sistemi

Viviamo un tempo in cui la velocità del cambiamento ha superato la nostra capacità di comprenderlo. Le trasformazioni tecnologiche, economiche e sociali che attraversano il mondo non hanno precedenti per intensità e profondità. L'intelligenza artificiale, la potenza dei dati, l'interconnessione globale stanno ridefinendo ogni ambito della vita umana: il lavoro, le relazioni, la conoscenza, la decisione. Eppure, proprio mentre i sistemi crescono in capacità, emerge una domanda che non può più essere rimandata: **che cosa resta dell'uomo dentro questo sistema?** Non è una domanda teorica. È una domanda politica. Perché riguarda il fondamento stesso della convivenza: il modo in cui riconosciamo la dignità della persona, il significato della responsabilità, la legittimità delle decisioni che governano la vita collettiva.

Una crisi che non è economica

Negli ultimi anni abbiamo costruito sistemi sempre più efficienti. Abbiamo moltiplicato gli strumenti. Abbiamo reso il mondo più prevedibile. Ma, nello stesso tempo, abbiamo progressivamente smarrito qualcosa di essenziale. **Abbiamo perso la capacità di orientarli.** Abbiamo indebolito il senso. Abbiamo reso il mondo più governabile sul piano tecnico, ma meno comprensibile sul piano umano. È in questo scarto che si colloca la crisi del nostro tempo. Una crisi che non è soltanto economica. **È una crisi di civiltà.**

Il vero rischio del nostro tempo

Il rischio più grande non è la tecnologia in sé. È il modo in cui la interpretiamo. Quando attribuiamo ai sistemi capacità che non possiedono — neutralità, verità, superiorità decisionale — non stiamo semplicemente sopravvalutando uno strumento. Stiamo compiendo una scelta culturale. **Stiamo ridefinendo il luogo della decisione.** E nel momento in cui la decisione si allontana dall'uomo, la responsabilità si dissolve. E quando la responsabilità si dissolve, anche **la democrazia perde il suo fondamento.**

Il richiamo che non possiamo ignorare

È su questo punto che il richiamo di Papa Francesco assume un significato particolare. Nel suo incontro con lo Human Economic Forum, il 10 dicembre 2024, ha indicato con chiarezza una priorità che non può essere aggirata: **la centralità della persona umana** e del suo sviluppo integrale. Ha ricordato che ogni progetto economico e tecnologico perde legittimità se non è orientato al bene comune, se non tiene conto degli ultimi, **se non si misura con la dignità concreta delle persone.** Non è un richiamo etico nel senso riduttivo del termine. È una indicazione politica nel senso più alto. Perché afferma un principio fondamentale: l'economia e la tecnologia non sono fini. Sono strumenti. E come tali devono restare.

Un passaggio storico

Ci troviamo dentro un passaggio che non è incrementale. È strutturale. Per la prima volta nella storia, siamo in grado di costruire sistemi che non solo eseguono, ma prevedono, orientano e, in alcuni casi, **sostituiscono la decisione umana.** Questo non cambia solo il modo in cui produciamo.

Cambia il modo in cui scegliamo. E se cambia il modo in cui scegliamo, cambia il modo in cui esistiamo come società. Per questo non siamo di fronte a una trasformazione tecnologica.

Siamo di fronte a una trasformazione politica.

Perché questo saggio

Questo saggio nasce da questa consapevolezza. Nasce dall'idea che il futuro non possa essere lasciato alla sola evoluzione dei sistemi, **ma debba essere orientato**; che la complessità non possa essere semplicemente gestita, ma debba essere compresa; che la potenza non possa sostituire il senso. Nasce, soprattutto, dalla convinzione che esista oggi **uno spazio politico nuovo**. Uno spazio che non si colloca nelle categorie tradizionali, ma che attraversa una questione più radicale: **come restituire centralità all'uomo nell'epoca dei sistemi**.

Dalla diagnosi alla proposta

Molti oggi descrivono il cambiamento. **Pochi offrono strumenti per orientarlo**. Questo saggio si colloca in questo spazio. Non propone una teoria astratta. Propone **una grammatica per il futuro**. Per grammatica si intende, nel suo significato più essenziale, l'insieme delle regole che rendono possibile il linguaggio. Senza grammatica, il linguaggio esiste, ma non comunica. Produce suoni, ma non significato. Allo stesso modo, una società può funzionare, produrre, crescere. Ma senza una grammatica condivisa, perde la capacità di dare senso a ciò che fa. **La grammatica del futuro** è questo: un insieme di principi, relazioni e strumenti che rendono possibile un nuovo equilibrio tra economia, tecnologia e umano. Il punto non è opporsi al cambiamento. Questo non è possibile. **Il punto è evitare che il cambiamento avvenga senza direzione**. Perché una società può anche essere efficiente senza essere giusta e può essere potente senza essere stabile. Quando questo accade, prima o poi, si rompe. Serve quindi una scelta. Una scelta che non può essere delegata a un algoritmo e nemmeno affidata a un modello. Una scelta che trova nella politica il suo luogo naturale. E' nella politica che il senso diventa decisione e la decisione diventa responsabilità condivisa.

Un invito

Questo saggio è, in ultima analisi, un invito. Un invito a non accettare come inevitabile ciò che sta accadendo. A non considerare neutri i processi che stanno ridefinendo il nostro modo di vivere, scegliere e decidere. A riconoscere che il futuro non è già scritto nei sistemi che stiamo costruendo. È ancora aperto. E dipende dalle scelte che saremo in grado di fare. Perché il punto non è quanto saranno potenti i sistemi. **Il punto è chi resterà l'autore**. Se sarà il sistema, l'uomo diventerà funzione. Se sarà l'uomo, il sistema resterà strumento. È da questa scelta che dipenderà la qualità del nostro futuro. Perché il futuro dell'economia non è scritto nei codici. **È scritto nel cuore degli uomini**.

PARTE A - Le Trasformazioni del Nostro Tempo

Questa prima parte del saggio è dedicata alla comprensione dei fenomeni che stanno ridefinendo il nostro tempo. Non si tratta di una analisi teorica o accademica. Si tratta di una lettura strutturale dei cambiamenti che incidono già oggi sulla qualità della nostra vita collettiva, sul funzionamento delle istituzioni e sulla tenuta delle nostre società.

I capitoli che seguono attraversano alcune **trasformazioni fondamentali**: la crisi del senso, la deificazione della tecnologia, la trasformazione del processo decisionale, la ridefinizione del riconoscimento dell'individuo, lo spostamento del potere fuori dal perimetro democratico.

Questi fenomeni sono spesso osservati separatamente. **Qui vengono letti come parti di un unico processo.** Un processo che ha una direzione chiara: l'aumento della potenza dei sistemi e, parallelamente, la progressiva riduzione della centralità dell'uomo.

Il punto di partenza è questo. Se non comprendiamo la natura di questa trasformazione, ogni tentativo di intervento resterà parziale e inefficace. Perché la crisi che attraversiamo non è soltanto economica. È una crisi di civiltà. E come tale richiede, prima di tutto, una capacità di lettura adeguata.

CAPITOLO I - La crisi del nostro tempo: non economica, ma di civiltà

C'è una lettura diffusa del nostro tempo che tende a ridurre la crisi che attraversiamo a una questione economica. Si parla di disuguaglianze, di redistribuzione, di crescita insufficiente, di inflazione, di precarietà. Tutto questo è vero. Ma è anche, profondamente, insufficiente. La crisi che viviamo non è soltanto economica. **È una crisi di civiltà.**

Non riguarda solo ciò che produciamo o distribuiamo, ma il modo in cui riconosciamo l'uomo all'interno dei sistemi che abbiamo costruito. Riguarda il rapporto tra la potenza delle nostre infrastrutture – tecnologiche, finanziarie, organizzative – e la capacità di queste stesse infrastrutture di restituire senso, responsabilità e riconoscibilità all'agire umano. Viviamo in un'epoca in cui i sistemi funzionano sempre meglio. **Ma l'uomo, dentro questi sistemi, è sempre meno visibile.**

Una frattura invisibile e profonda

Negli ultimi decenni abbiamo costruito architetture di straordinaria efficacia. Sistemi capaci di misurare, prevedere, ottimizzare. Apparati decisionali supportati da dati, modelli, algoritmi, protocolli. Strutture di governance sempre più sofisticate, integrate e performanti. Eppure, proprio mentre la potenza dei sistemi cresce, qualcosa si incrina. Non è un fallimento tecnico. **È una frattura più profonda.** È la distanza crescente tra ciò che i sistemi sono in grado di fare e ciò che le persone riescono a riconoscere come giusto, legittimo e umano. Sempre più spesso le decisioni risultano corrette sul piano procedurale, ma **distruttive sul piano sistemico.** Rispettano le regole, ottimizzano le metriche, soddisfano gli indicatori. Tuttavia erodono fiducia, generano risentimento, indeboliscono la coesione. Sono decisioni che potremmo definire – con una formula che sintetizza bene il nostro tempo – **formalmente legittime ma sostanzialmente inaccettabili.** Qui si apre il cuore della crisi. Non è la mancanza di regole. È la perdita del senso che dovrebbe precederle.

Quando il “come” sostituisce il “perché”

Il punto di svolta del nostro tempo è silenzioso. Non è avvenuto attraverso una rottura visibile, ma attraverso una sostituzione progressiva. La domanda fondamentale dell'agire umano – **perché** – è stata progressivamente sostituita dalla domanda **come.** Come essere più efficienti. Come ridurre i costi. Come aumentare le performance. Come minimizzare il rischio. Come prevedere il comportamento. Il “come” è diventato il centro. **Il “perché” è diventato marginale.** Questa sostituzione ha prodotto un effetto profondo: ha reso possibile un mondo perfettamente funzionante ma progressivamente **svuotato di senso.** Possiamo costruire sistemi impeccabili. Possiamo prendere decisioni tecnicamente perfette. Possiamo ottenere risultati straordinari. E tuttavia non sapere più per chi, per cosa, in nome di quale idea di uomo stiamo agendo. Quando questo accade, la crisi non è più economica. È antropologica.

Il vuoto prima della decisione

Uno degli elementi più critici del nostro tempo è ciò che accade prima della decisione. Le organizzazioni contemporanee dispongono di strumenti avanzatissimi per controllare, misurare e giustificare ciò che è già stato deciso. Audit, compliance, risk management, indicatori ESG, sistemi

di reporting. Ma proprio mentre cresce la capacità di controllo ex post, si riduce drasticamente la capacità di interrogare il senso ex ante. Si crea così uno spazio invisibile, ma decisivo: **il vuoto prima della decisione**. Non è un vuoto di informazioni. **È un vuoto di attraversamento del senso**. È il momento in cui una decisione è tecnicamente pronta, ma non è stata ancora interrogata nelle sue conseguenze umane, sociali, simboliche. In questo spazio, il rischio più grande non è l'errore. **È l'automatismo**. La decisione non viene più vissuta come una scelta responsabile tra alternative, ma come l'esecuzione di ciò che "non può essere altrimenti" perché ci è stato suggerito da un processo automatico. Ed è qui che la responsabilità umana inizia a dissolversi.

La crisi della fiducia

Quando il senso si ritira, la fiducia segue lo stesso destino. Le società non perdono fiducia solo quando le istituzioni falliscono materialmente. La perdono quando smettono di essere percepite come portatrici di un orientamento veritiero. Una comunità è disposta ad accettare anche decisioni difficili, persino dolorose, se percepisce che chi decide condivide il rischio, risponde delle conseguenze, abita lo stesso spazio di responsabilità. **Ma non tollera l'ipocrisia**. Non tollera la distanza tra chi decide e chi subisce gli effetti della decisione. Non tollera sistemi che appaiono impersonali, autoreferenziali o immuni dalle conseguenze che producono. Quando questa percezione si diffonde, la crisi cambia natura. Non è più una crisi di performance. **È una crisi di legittimazione**. E una società senza legittimazione è una società esposta.

Una crisi politica, non solo sociale

Ridurre tutto questo a un problema sociale sarebbe un errore. Questa è, prima di tutto, una questione politica. Perché riguarda il luogo in cui si forma la decisione. Riguarda chi decide, come decide, e soprattutto a quale condizione quella decisione può essere riconosciuta come legittima. Quando il processo decisionale perde il suo radicamento umano, si aprono tre dinamiche che oggi vediamo chiaramente: la diffusione del risentimento dal basso, la fuga verso forme di compensazione carismatica, la delega crescente a sistemi tecnici percepiti come più oggettivi. Tre risposte diverse, ma con una radice comune: **la perdita di un'autorità credibile**.

La vera domanda del nostro tempo

Per questo la domanda decisiva oggi non è soltanto economica. Non è come redistribuiamo la ricchezza? Non è come cresciamo di più? Non è come regoliamo meglio i mercati? La domanda è più radicale: **come restituiamo centralità all'uomo nei sistemi che lui stesso ha costruito?** Come riportiamo dentro la decisione ciò che oggi ne resta fuori: **il senso e la responsabilità**. Come evitiamo che la potenza dei sistemi continui a crescere mentre la riconoscibilità dell'umano continua a diminuire.

Il punto di partenza di una proposta politica

Questo saggio nasce da qui; dalla consapevolezza che senza una ricostruzione del rapporto tra sistema e umano, ogni riforma economica resterà fragile e ogni equilibrio sociale instabile. La **sostenibilità sociale** non è un capitolo tra gli altri. **È la condizione di tenuta dell'intero sistema**. È l'infrastruttura invisibile che rende possibile la fiducia, la cooperazione, l'accettazione delle

decisioni difficili, la stessa stabilità democratica. Senza di essa, anche i sistemi più efficienti diventano vulnerabili. Per questo il passaggio che proponiamo non è tecnico, ma politico. Non si tratta di aggiungere nuove regole. **Si tratta di ricostruire il luogo – anche simbolico - del senso dentro il processo decisionale.** È da qui che deve ripartire ogni progetto di futuro.

Executive Summary Capitolo I – Crisi di civiltà

La crisi contemporanea non può essere letta solo in termini economici: **è una crisi di civiltà.**

Il nodo centrale è la frattura tra la potenza dei sistemi e la capacità di riconoscere l'uomo al loro interno. **Quando il “come” sostituisce il “perché”,** le decisioni diventano formalmente corrette ma sostanzialmente inaccettabili. Si crea così un vuoto prima della decisione, in cui il senso si ritira e **la responsabilità umana inizia a dissolversi.** Da questa frattura deriva una crisi di fiducia e poi di legittimazione. Per questo **la sostenibilità sociale** non è un tema accessorio, ma la condizione politica e sistemica da cui deve ripartire ogni progetto di futuro.

CAPITOLO II - La deificazione dell'intelligenza artificiale

Se la crisi del nostro tempo è una crisi di civiltà, il modo in cui stiamo affrontando l'intelligenza artificiale ne rappresenta forse la manifestazione più evidente. L'errore più diffuso è considerarla una questione esclusivamente tecnologica. Non lo è. **È una questione antropologica**, politica e, in senso profondo, **spirituale**.

Dalla tecnologia allo status di oracolo

L'intelligenza artificiale nasce come strumento. Un'estensione delle capacità umane: calcolo, previsione, analisi, ottimizzazione. Ma nel giro di pochi anni sta subendo una trasformazione più sottile e pericolosa. Sta cambiando il suo statuto simbolico. Non viene più percepita soltanto come uno strumento potente, **ma come una fonte superiore di verità**. Come qualcosa di più oggettivo, più neutrale, più affidabile dell'essere umano stesso. Si afferma, spesso in modo implicito, l'idea che ciò che è calcolato sia più vero di ciò che è pensato, ciò che è predetto sia più affidabile di ciò che è scelto e ciò che è ottimizzato sia più giusto di ciò che è discusso. In questo passaggio si consuma una torsione profonda. **La macchina non è più al servizio dell'uomo**. Diventa il criterio attraverso cui l'uomo giudica se stesso.

L'illusione della neutralità

Il fondamento di questa trasformazione è un equivoco. L'idea che l'intelligenza artificiale sia neutrale. In realtà, **nessun sistema algoritmico è neutrale**. È sempre il prodotto di scelte nei dati che utilizza, nei modelli che adotta, negli obiettivi che ottimizza e nei limiti che incorpora. Attribuirle neutralità significa nascondere queste scelte e sottrarle al confronto pubblico. Significa, in ultima analisi, depoliticizzare ciò che è intrinsecamente politico. Quando una decisione viene presentata come "oggettiva" perché prodotta da un sistema, si produce un effetto preciso: **la responsabilità si sposta, e tende a dissolversi**. Non c'è più un soggetto che decide. C'è un processo che "restituisce un risultato".

Dalla decisione alla delega

Questo passaggio segna un cambiamento radicale nel modo in cui le società prendono decisioni. Non si tratta più soltanto di utilizzare strumenti più avanzati. **Si tratta di una progressiva delega cognitiva**. All'inizio la macchina suggerisce. Poi orienta. **Infine, implicitamente, decide**. E l'uomo si adatta. Non perché costretto, ma perché la delega appare conveniente in quanto riduce l'incertezza, **semplifica la scelta, attenua la responsabilità**. È qui che il rischio diventa sistemico. Non perché la macchina "prenda il potere". Ma perché l'uomo rinuncia progressivamente a esercitarlo.

La nuova forma di deificazione

Questo processo può essere descritto con una parola forte, ma necessaria: **deificazione**. Non nel senso religioso tradizionale, ma in senso funzionale. L'intelligenza artificiale viene progressivamente investita di attributi che non le appartengono: onniscienza (vede tutto, prevede tutto); oggettività (non sbaglia, non distorce); superiorità decisionale (sceglie meglio dell'uomo).

Diventa una sorta di oracolo contemporaneo. Un punto di riferimento che non si discute, ma si consulta. Che non si interroga, ma si applica.

La società dell'avere

Questa trasformazione si accompagna a un cambiamento altrettanto profondo nel modello sociale. L'intelligenza artificiale promette di rendere tutto più semplice: consumo immediato, servizi personalizzati, intrattenimento continuo, decisioni rapide. Si afferma così **una logica centrata sull'appagamento**. Una società in cui il valore viene misurato sempre più in termini di accesso, disponibilità, soddisfazione immediata. Ma questo modello ha un limite strutturale. Può soddisfare bisogni. **Non può generare senso**. Può ottimizzare scelte. **Non può assumere responsabilità**.

Il rischio per la democrazia

Il punto non è tecnologico. È politico. Nel momento in cui attribuiamo alla macchina una superiorità decisionale, stiamo implicitamente ridefinendo il ruolo della democrazia. La democrazia si fonda su un presupposto semplice ma radicale: che le decisioni collettive, anche quando imperfette, siano il risultato di un processo umano, discutibile, responsabile. Se questo spazio viene occupato da sistemi percepiti come più razionali e più oggettivi, il rischio è evidente: **la decisione si sposta fuori dal perimetro del confronto democratico**. Non perché venga formalmente sottratta. Ma perché viene svuotata di significato.

Rimettere la tecnologia al suo posto

Di fronte a questo scenario, **la risposta non può essere il rifiuto della tecnologia**. Sarebbe illusorio e controproducente. La sfida è più alta: **riportare la tecnologia al suo giusto posto**. Strumento, non criterio. Supporto, non sostituzione. Potenza, non senso.

Una scelta politica

Questo richiede una scelta. Non tecnica. Politica. Significa affermare che **nessun algoritmo può sostituire la responsabilità umana**, nessun modello può esaurire il giudizio, nessuna previsione può definire il senso di una decisione. Significa riconoscere che **la vera infrastruttura di un Paese non è solo tecnologica o economica. È la capacità di mantenere centrale l'uomo dentro sistemi sempre più potenti**.

Verso una nuova responsabilità

Per questo il tema dell'intelligenza artificiale non può essere affrontato solo in termini di regolazione o innovazione. Deve essere affrontato come questione di **sostenibilità sociale**. Perché una società che delega sistematicamente le proprie decisioni a sistemi impersonali **rischia di perdere coesione**, fiducia, legittimità, capacità di affrontare le crisi. E, in ultima analisi, rischia di perdere sé stessa. Il punto, allora, non è fermare l'intelligenza artificiale. **È evitare che prenda il posto dell'uomo**. Perché nessun sistema, per quanto sofisticato, potrà mai sostituire ciò che rende una decisione veramente umana: **la capacità di assumersene il peso**.

Executive Summary Capitolo II – Deificazione I.A.

L'intelligenza artificiale non è solo un tema tecnologico: è una questione antropologica, politica e spirituale. **Il rischio centrale è la sua deificazione**, cioè l'attribuzione alla macchina di neutralità, verità e superiorità decisionale. Quando una decisione viene considerata "oggettiva" perché prodotta da un sistema, la responsabilità tende a spostarsi e a dissolversi. **Da qui nasce una delega cognitiva sempre più ampia**, che indebolisce la decisione umana e svuota di sostanza la democrazia.

La sfida non è rifiutare la tecnologia, ma rimetterla al suo posto: strumento potente, ma subordinato al giudizio, alla responsabilità e al senso umano.

CAPITOLO III - La chiusura dello spazio decisionale umano

Se la deificazione dell'intelligenza artificiale rappresenta il rischio simbolico del nostro tempo, la sua conseguenza più concreta è già visibile: **la trasformazione della decisione in validazione**. Non si tratta semplicemente di un'evoluzione tecnologica. Si tratta di un cambiamento nel modo in cui le decisioni prendono forma all'interno dei sistemi contemporanei.

Dal decidere al validare

Per lungo tempo, decidere ha significato assumersi il rischio di una scelta. Valutare alternative. Accettare l'incertezza. Rispondere delle conseguenze. Oggi, sempre più spesso, questo passaggio si è modificato. Il decisore non decide. **Valida**. Valida un output. Valida un modello. Valida una previsione. **Il processo decisionale, nella sua sostanza, è già avvenuto a monte**. Sistemi sempre più sofisticati raccolgono dati, costruiscono scenari, attribuiscono probabilità e indicano la soluzione più efficiente. La decisione resta formalmente umana. Ma sostanzialmente è già stata presa.

La decisione come formalità

Questo produce uno slittamento profondo. La decisione non è più un atto. **Diventa una formalità**. Un passaggio conclusivo di un processo che si è già chiuso altrove. Il decisore interviene alla fine, non all'inizio. Non per orientare, ma per confermare.

L'illusione dell'inevitabilità

Alla base di questo meccanismo c'è una promessa implicita: **ridurre l'incertezza**. I sistemi offrono maggiore capacità di previsione, maggiore controllo del rischio e maggiore efficienza. Tutto questo è reale. Ma produce un effetto collaterale decisivo: **l'illusione che la decisione sia inevitabile**. Quando una soluzione appare sostenuta da dati, modelli e indicatori, tende a essere percepita come l'unica possibile. **E ciò che appare inevitabile non viene più interrogato**.

Il punto cieco della decisione

È qui che si crea il vero problema. Non nella qualità dei dati. Non nella sofisticazione dei modelli. **Ma nello spazio che scompare**. Lo spazio in cui la decisione dovrebbe essere attraversata. Lo spazio in cui porsi una domanda fondamentale: che cosa stiamo escludendo scegliendo questa opzione? Questo spazio non è eliminato. È compresso. Ed è proprio in questo spazio che risiede la responsabilità.

La dissoluzione della responsabilità

Quando la decisione diventa validazione, **la responsabilità cambia natura**. Non scompare. Si trasforma. Si distribuisce lungo il processo: chi ha costruito il modello, chi ha definito i parametri, chi ha raccolto i dati e infine chi ha validato l'output. **Ma proprio per questo diventa sempre più difficile individuare chi risponde delle conseguenze. Il decisore non è più colui che sceglie. Diventa colui che garantisce la correttezza della procedura**. Si afferma così una forma nuova di deresponsabilizzazione: non l'assenza di regole, ma l'eccesso di processo.

Decisioni corrette, effetti sistemici

In questo contesto si moltiplicano decisioni che, pur essendo tecnicamente corrette, producono effetti problematici sul piano sistemico. Sono decisioni coerenti con i parametri, allineate agli obiettivi, difendibili sul piano tecnico e tuttavia **generano perdita di fiducia, fratture sociali, indebolimento della legittimazione**. Non perché siano sbagliate. Ma perché non sono state realmente attraversate.

La riduzione dello spazio umano

Il risultato complessivo è una progressiva riduzione dello spazio decisionale umano. Non nel senso che l'uomo scompare. Ma nel senso che cambia funzione. Da autore a operatore. Da decisore a validatore. Da responsabile a supervisore di sistemi. È un cambiamento sottile, ma radicale. **Perché incide sulla natura stessa della libertà.**

Una libertà che non decide

La libertà non consiste nella moltiplicazione delle opzioni. **Consiste nella possibilità di assumere il peso di una scelta.** Quando questa possibilità si riduce, la libertà cambia forma. Appare più ampia, ma diventa più superficiale. Offre più alternative, ma meno responsabilità. **È una libertà che non decide.**

Il nodo della leadership

È in questo contesto che **cambia anche il significato della leadership**. In un sistema in cui le decisioni sono sempre più pre-elaborate, guidare non significa scegliere tra opzioni già definite. **Significa, prima di tutto, interrompere l'automatismo.** Significa essere in grado di fermarsi davanti a una decisione tecnicamente perfetta e porsi una domanda ulteriore. Non se sia corretta. **Ma se sia giusta.** In questo senso, la leadership oggi non coincide con la capacità di seguire il sistema. Coincide con **la capacità di non delegare completamente ad esso.** Di mantenere uno spazio umano dentro il processo. Di assumersi la responsabilità anche quando il sistema suggerisce altro.

Il rischio sistemico

Una società in cui lo spazio decisionale umano si restringe progressivamente diventa più efficiente, ma anche più fragile. Perché riduce la capacità di adattamento, indebolisce il senso di responsabilità ed erode la fiducia nelle decisioni collettive. E soprattutto, **perde la capacità di affrontare l'imprevisto.** I sistemi funzionano finché tutto è previsto. Entrano in crisi quando qualcosa sfugge al modello.

Riportare la decisione al centro

Per questo il tema della decisione è oggi centrale. Non basta migliorare i modelli. Non basta rafforzare i controlli. **Serve ricostruire lo spazio in cui la decisione possa essere realmente attraversata.** Uno spazio in cui l'incertezza non venga eliminata ma riconosciuta, le conseguenze vengano interrogate prima dell'atto e la responsabilità resti visibile e assumibile.

Una questione politica

Questo passaggio non è tecnico. È politico. Perché riguarda il modo in cui una società decide. **Riguarda il rapporto tra potere e responsabilità**, sistema e persona, efficienza e legittimità.

Verso una nuova architettura della decisione

Se vogliamo evitare che la chiusura dello spazio decisionale diventi strutturale, dobbiamo introdurre ciò che oggi manca. Non una nuova procedura. Non un ulteriore livello di controllo. **Ma un presidio capace di agire prima della decisione**. Un luogo, una funzione, **una soglia** in cui il senso possa essere interrogato prima che il processo si chiuda. È da questa esigenza che nasce la necessità di una nuova architettura della decisione. Una architettura in cui la tecnologia resta strumento, ma l'uomo torna ad essere autore.

Executive Summary Capitolo III – Trasformazione della decisione

Il problema non è solo che l'intelligenza artificiale orienta le decisioni; è che la decisione stessa tende a trasformarsi in una **validazione finale di processi già chiusi altrove**. Il decisore non sceglie più realmente, ma conferma output, modelli e previsioni. Nasce così una nuova forma di deresponsabilizzazione: non l'assenza di regole, **ma l'eccesso di procedura**. Quando la decisione appare inevitabile, non viene più interrogata nel suo senso e nelle sue conseguenze. Per questo la vera leadership oggi consiste **nell'interrompere l'automatismo** e riaprire uno spazio umano dentro il processo decisionale. Da qui nasce l'esigenza di **una nuova architettura della decisione**, capace di riportare al centro responsabilità, giudizio e senso.

CAPITOLO IV - Dal cittadino alla Persona Profilata

Se la chiusura dello spazio decisionale umano rappresenta una trasformazione profonda dei processi, un cambiamento altrettanto rilevante riguarda **il modo in cui l'individuo viene riconosciuto all'interno del sistema**. Non è un passaggio secondario. È uno dei punti più delicati del nostro tempo. Perché riguarda la natura stessa della cittadinanza.

Dalla persona al dato

Per lungo tempo, l'individuo è stato riconosciuto come **soggetto politico**. Il cittadino era portatore di diritti, responsabilità, voce. Era parte di una comunità. Era riconosciuto nella sua irriducibilità. Oggi questo riconoscimento sta cambiando. Sempre più spesso, **l'individuo viene osservato, analizzato e interpretato attraverso i dati che produce**: comportamenti, scelte, interazioni, preferenze. Questi elementi, raccolti e organizzati, costruiscono una rappresentazione della persona. Ma questa rappresentazione non è neutra, in quanto è il risultato di scelte. **Ed è per questo una riduzione**.

La costruzione della persona profilata

I sistemi digitali non vedono la persona nella sua interezza. Vedono pattern. Sequenze. Probabilità. Da queste informazioni nasce una figura nuova: **la persona profilata**. Un individuo definito non da ciò che è, ma da ciò che appare nei dati. Non da ciò che può diventare, ma da ciò che è stato.

La previsione come identità

Il passaggio più rilevante riguarda il ruolo della previsione. **I sistemi contemporanei non si limitano a registrare il comportamento. Lo anticipano**. E nel momento in cui anticipano, iniziano a influenzare. Suggestiscono contenuti. Orientano scelte. Selezionano opportunità. **La persona viene progressivamente accompagnata dentro percorsi già tracciati**. Non attraverso imposizione. Ma attraverso probabilità.

Dal riconoscimento alla classificazione

Questo cambiamento produce un effetto preciso. **Il riconoscimento viene sostituito dalla classificazione**. Non si tratta più di comprendere chi è una persona. Si tratta di collocarla all'interno di una categoria: affidabile o non affidabile, rischiosa o non rischiosa, coerente o non coerente. **La complessità umana viene semplificata per essere gestita**.

Il rischio per la cittadinanza

Questo passaggio ha implicazioni profonde. Il cittadino non è più soltanto un soggetto politico. **Diventa un oggetto di valutazione. La sua posizione nel sistema non dipende solo dai diritti, ma sempre più dai comportamenti registrati e interpretati**. Si afferma una logica nuova: non sei ciò che sei, sei ciò che il sistema rileva di te.

La riduzione dell'umano

In questo processo si perde qualcosa di essenziale: la possibilità di cambiamento, la libertà di essere più di ciò che si è stati, **la dimensione non prevedibile dell'uomo**. La persona viene definita dalla sua storia osservabile, non dalla sua capacità di trasformarsi.

Una trasformazione silenziosa

Anche in questo caso, il cambiamento non è imposto. È progressivo. I sistemi offrono vantaggi reali: personalizzazione, efficienza, accesso facilitato. Ma questi benefici si accompagnano a una trasformazione più profonda. **L'individuo viene sempre più integrato in un sistema che lo conosce meglio di quanto egli conosca se stesso**, ma lo comprende meno.

Il paradosso della conoscenza

Mai come oggi sappiamo così tanto degli individui. E mai come oggi rischiamo di comprenderli così poco. **Perché conoscere dati non significa comprendere la persona**. La conoscenza tecnica cresce. La comprensione umana si riduce.

Il rischio sistemico

Una società che riduce l'individuo a profilo diventa più efficiente, ma meno giusta. Perché perde la capacità di riconoscere l'eccezione, fatica a gestire l'imprevisto, tende a cristallizzare le disuguaglianze. E soprattutto, rischia di perdere il fondamento della propria legittimità: il riconoscimento dell'uomo come fine, non come mezzo.

Una questione politica

Anche questo non è un tema tecnico. È politico. Perché riguarda il modo in cui una società riconosce i propri membri. Riguarda il passaggio: da cittadinanza a classificazione, da diritti a valutazione, da persona a profilo. La sfida non è rifiutare i sistemi di analisi. Sarebbe irrealistico. La sfida è impedire che sostituiscano il riconoscimento umano. Serve riaffermare un principio semplice: **la persona non è riducibile ai dati che produce**.

Verso una nuova forma di riconoscimento

Per questo diventa necessario costruire modelli che non si limitino a classificare, ma che sappiano riconoscere. Modelli che tengano conto non solo del comportamento, ma della dignità, della responsabilità, della capacità di trasformazione. È in questo spazio che si apre una delle questioni centrali del nostro tempo: **come riportare il riconoscimento umano dentro sistemi sempre più orientati alla classificazione**.

Una nuova frontiera del riconoscimento

A questa domanda se ne affianca oggi un'altra, ancora più radicale. **Come distinguere l'umano dal non umano** all'interno di sistemi sempre più capaci di simulare, replicare e produrre contenuti indistinguibili? Per la prima volta nella storia, il tema del riconoscimento non riguarda solo l'identità della persona, ma anche la natura di ciò con cui interagiamo. Non si tratta soltanto di sapere chi siamo. **Ma di comprendere che cosa è umano.** In un contesto in cui la produzione artificiale diventa sempre più sofisticata, la capacità di riconoscere l'umano — e di attribuirgli un valore specifico — diventa una questione centrale. Non solo tecnologica. Ma sociale e politica. Perché senza una distinzione riconoscibile, anche il concetto stesso di responsabilità rischia di indebolirsi.

Executive Summary Capitolo IV – Trasformazione del Riconoscimento

Nel mondo dei sistemi digitali **il cittadino tende a essere sostituito dalla persona profilata.**

L'individuo non viene più riconosciuto nella sua interezza, ma ricostruito attraverso dati, pattern e probabilità. Il riconoscimento cede così il posto alla classificazione, **e la persona rischia di essere definita più da ciò che il sistema rileva che da ciò che realmente è o può diventare.** Questo passaggio ha conseguenze politiche profonde: dai diritti si scivola verso la valutazione permanente.

La questione del riconoscimento si radicalizza ulteriormente quando diventa necessario distinguere anche l'umano dal non umano. Per questo riportare la persona al centro significa difendere non solo la dignità, ma la possibilità stessa di una cittadinanza non ridotta a profilo.

CAPITOLO V- La privatizzazione invisibile della sovranità

Se la trasformazione dell'individuo in persona profilata segna un cambiamento nel modo in cui il sistema riconosce l'uomo, un passaggio altrettanto rilevante riguarda il luogo in cui si forma il potere. Perché ogni sistema decisionale presuppone una domanda fondamentale: **chi decide, davvero?**

Uno spostamento silenzioso

Negli ultimi anni si è verificato uno spostamento profondo. Non è stato dichiarato. Non è stato votato. Non è stato discusso apertamente. Ma è avvenuto. **Il baricentro della decisione si è progressivamente spostato: dalle istituzioni pubbliche verso infrastrutture private.**

Il nuovo perimetro del potere

Questo spostamento non riguarda solo settori specifici. **Attraversa l'intero spazio sociale:** piattaforme digitali che organizzano l'informazione, sistemi algoritmici che orientano il credito, il lavoro, l'accesso ai servizi, infrastrutture tecnologiche che mediano relazioni, scelte, opportunità. Questi sistemi non esercitano un potere visibile nel senso tradizionale. Non emanano leggi. Non si presentano come autorità politiche. E tuttavia **incidono profondamente sulle condizioni di vita delle persone.**

Un potere senza volto

La caratteristica più rilevante di questo nuovo assetto è la sua invisibilità. **Il potere non si presenta più come comando. Si manifesta come funzionamento.** Non impone ma configura. Non ordina ma orienta. Le decisioni non appaiono come scelte politiche, ma come esiti naturali di un sistema.

Dalla sovranità alla dipendenza

In questo contesto, **la sovranità cambia forma.** Formalmente resta nelle istituzioni. Sostanzialmente si indebolisce. Perché una parte crescente delle decisioni che incidono sulla vita collettiva non è prodotta in sede democratica, non è pienamente accessibile, non è facilmente contestabile. **Le istituzioni si trovano sempre più spesso a operare dentro sistemi che non controllano pienamente.**

La nuova asimmetria

Si crea così una asimmetria nuova. Da un lato, soggetti privati che dispongono di capacità tecnologica, accesso ai dati e velocità di innovazione. Dall'altro, istituzioni chiamate a regolare, garantire e **rispondere pubblicamente.** Ma che faticano a tenere il passo.

Il rischio per la democrazia

Il rischio non è la sostituzione formale della democrazia. È qualcosa di più sottile. La democrazia resta, ma perde progressivamente capacità di incidere. **Le decisioni continuano a essere prese, ma**

sempre più spesso a monte del confronto pubblico, dentro architetture tecniche, secondo logiche non trasparenti.

Una sovranità che si svuota

La conseguenza è una forma di **sovranità svuotata**. Non perché venga meno giuridicamente. Ma perché perde efficacia reale. Le istituzioni rischiano di diventare luoghi di ratifica, spazi di gestione e livelli di compensazione. Più che centri effettivi di decisione.

Il nodo della responsabilità

Anche qui emerge una questione centrale: **chi risponde?** Quando una decisione è il risultato di un sistema complesso, distribuito, opaco, diventa difficile individuare il soggetto responsabile. La responsabilità si disperde. E quando la responsabilità si disperde, **la fiducia si indebolisce**.

Un potere non riconosciuto

Questo tipo di potere ha una caratteristica ulteriore: non è pienamente riconosciuto. Non è percepito come tale. E proprio per questo è più difficile da governare. Perché non entra nel perimetro del dibattito politico tradizionale.

Una questione politica centrale

Per questo la questione non è tecnologica. È politica. **Riguarda il rapporto tra: pubblico e privato**, decisione e infrastruttura, sovranità e funzionamento. Riguarda, in ultima analisi, **la capacità di una società di mantenere il controllo sulle dinamiche che la governano**.

Riportare la sovranità nel processo decisionale

La sfida non è opporsi all'innovazione. È evitare che l'innovazione produca una perdita di controllo democratico. Serve ricostruire trasparenza, responsabilità e capacità di intervento all'interno di sistemi sempre più complessi.

Verso una nuova architettura del potere

Questo richiede un passaggio ulteriore. **Non basta regolare ex post**. Non basta intervenire quando le decisioni sono già state prese. Serve presidiare il momento in cui si formano. Serve riportare la dimensione pubblica dentro l'architettura stessa della decisione. È da qui che emerge con chiarezza un punto fondamentale: **la questione sociale non è separata dalla questione della sicurezza e della sovranità. È parte integrante**.

Executive Summary Capitolo V – Trasformazione della sovranità

Oggi una parte crescente del potere non si esercita più in forma apertamente politica, ma attraverso infrastrutture private che organizzano informazione, credito, accesso e opportunità. La sovranità non scompare formalmente, ma si svuota sostanzialmente, perché le istituzioni operano sempre più spesso dentro sistemi che non controllano pienamente. **Il risultato è una nuova asimmetria** tra soggetti privati dotati di dati, tecnologia e velocità e istituzioni chiamate a rispondere pubblicamente senza disporre dello stesso potere di intervento. La democrazia non viene abolita, ma rischia di perdere capacità reale di incidere. Per questo **la questione della sovranità non è separata dal sociale: riguarda la sicurezza, la legittimazione e la tenuta complessiva del sistema.**

PARTE B - La grammatica del Futuro

Se la prima parte ha avuto l'obiettivo di leggere la trasformazione in atto, questa seconda parte si concentra su un passaggio ulteriore: **come orientarla**. Non si tratta di contrapporsi al cambiamento. Questo non è possibile. **Si tratta di evitare che il cambiamento si sviluppi senza una direzione**.

I capitoli che seguono introducono alcuni percorsi di soluzione. Non come modelli chiusi o definitivi, ma come strumenti. **Strumenti che devono essere sviluppati, testati, resi operativi**. Ma che già oggi indicano una direzione possibile. Una direzione che ha un punto fermo: **riportare l'uomo al centro dei sistemi che lui stesso ha costruito**.

In questo senso, il contributo dello **Human Economic Forum** si colloca esattamente qui. Non nella descrizione dei problemi, ma nella costruzione di una infrastruttura nuova: **capace di integrare economia, tecnologia e dimensione umana**. I concetti che verranno introdotti — dall'Architetto del Senso ai presidi di governance preventiva, fino agli strumenti legati alla sostenibilità sociale — non devono essere letti come elementi separati. Fanno parte di una stessa architettura.

Una architettura che abbiamo definito **“grammatica del futuro”**. Perché, come una grammatica, non impone contenuti. Ma rende possibile un linguaggio. E oggi ciò che manca non è la capacità di agire. **È la capacità di dare senso a ciò che facciamo**. Questa seconda parte rappresenta, quindi, il passaggio più politico del saggio. Non perché proponga soluzioni immediate **ma perché indica un terreno di costruzione**. Un terreno su cui istituzioni, imprese e società possono tornare a esercitare responsabilità.

CAPITOLO VI - La sostenibilità sociale - Una questione di sicurezza nazionale

Dopo aver analizzato le trasformazioni che stanno ridefinendo il nostro tempo — la crisi del senso, la deificazione della tecnologia, la chiusura dello spazio decisionale, la riduzione della persona a profilo, lo spostamento del potere fuori dal perimetro democratico — emerge una domanda inevitabile: **che cosa tiene insieme una società?** È una domanda che attraversa tutte le precedenti. E che, in fondo, le rende intelligibili. Possiamo avere sistemi efficienti, tecnologie avanzate, mercati dinamici. Ma se viene meno ciò che tiene insieme il tessuto sociale, tutto il resto perde stabilità.

Oltre la lettura economica del sociale

Tradizionalmente, **il tema sociale è stato affrontato come una dimensione accessoria**. Un ambito da gestire attraverso politiche redistributive, interventi correttivi, strumenti di welfare. Un capitolo importante, ma separato. Questa impostazione oggi non è più sufficiente. Perché ciò che chiamiamo “sociale” non è un effetto del sistema. Non è qualcosa che si aggiunge dopo. È ciò che rende possibile il sistema stesso. Non è una conseguenza. È una condizione.

La sostenibilità sociale: vera infrastruttura di un Paese

Ogni sistema complesso si regge su elementi visibili e invisibili. Le infrastrutture materiali sono evidenti: energia, trasporti, comunicazioni, finanza. Ma esistono infrastrutture altrettanto fondamentali, anche se meno visibili: fiducia, coesione, legittimazione, senso di appartenenza, capacità di accettare decisioni difficili. Questi elementi non compaiono nei bilanci. Non sono immediatamente misurabili. Eppure determinano la tenuta complessiva del sistema. Costituiscono la vera infrastruttura di un Paese. Quella che permette alle altre di funzionare. **La sostenibilità sociale non è un ornamento etico dell'economia. È una condizione strutturale di stabilità per le società contemporanee.** È la capacità di un sistema di restare legittimo mentre evolve. In questo senso, può essere definita come **la capacità di una società di mantenere coesione e fiducia interne, assicurando una distribuzione equilibrata dei benefici economici, informativi e relazionali necessari alla continuità della vita collettiva**. Non riguarda soltanto il benessere individuale. Riguarda la qualità complessiva dell'ecosistema sociale entro cui le decisioni vengono prese, comprese, accettate e rese durature. È ciò che permette a una società di restare unita mentre cambia, di sostenere trasformazioni profonde senza fratturarsi, di trasformare la crescita in stabilità. Per questo la sostenibilità sociale non è un obiettivo tra gli altri. È la condizione che rende possibile tutti gli altri.

Quando l'infrastruttura invisibile si indebolisce

Quando queste dimensioni si indeboliscono, il sistema non si ferma immediatamente. Continua a funzionare. Ma cambia natura. Diventa più fragile. Meno prevedibile. Più esposto. Emergono segnali che spesso vengono letti come fenomeni isolati: conflitti sociali, polarizzazioni, sfiducia diffusa, difficoltà a gestire le crisi. In realtà sono manifestazioni di un problema più profondo: l'indebolimento dell'infrastruttura sociale.

Il legame tra sociale e sicurezza

È qui che emerge il punto decisivo. **La sostenibilità sociale non è una questione etica.** Non è un tema reputazionale. Non è un capitolo “valoriale”. **È una questione di sicurezza.** Una società che non regge sul piano sociale: non regge sul piano economico, non regge sul piano istituzionale, non regge nel lungo periodo. La sicurezza non è solo difesa dei confini. **È capacità di tenuta interna.** È la possibilità di attraversare crisi, shock, trasformazioni senza perdere coesione.

Dalla gestione del danno alla prevenzione

Finora, l'approccio dominante è stato reattivo. Si interviene dopo: quando il disagio emerge, quando il conflitto si manifesta, quando la crisi esplode. Ma questo approccio ha un limite evidente. Arriva sempre tardi. Interviene quando il problema è già diventato visibile, quando **il costo sociale è già stato prodotto.**

Una nuova logica: la prevenzione sistemica

Serve un cambio di paradigma. Non più gestione del danno. **Ma prevenzione.** Significa riconoscere che la fiducia è una risorsa finita, la coesione non è automatica e la legittimazione non è garantita. E soprattutto: deve essere costruita, custodita, rigenerata. **E quindi anche misurata** e governata. I sistemi economici attuali misurano con grande precisione produzione, crescita, rendimento. Faticano a misurare la qualità delle relazioni, l'impatto sociale delle decisioni e gli effetti sulla coesione. **Ciò che non viene misurato resta fuori dalla decisione.** E ciò che resta fuori dalla decisione tende, nel tempo, a diventare un rischio.

La sostenibilità sociale come parametro strategico

Per questo la sostenibilità sociale deve cambiare statuto. Non più valore etico, tema reputazionale ambito secondario. **Deve diventare parametro strategico di sicurezza nazionale.** Non qualcosa che si aggiunge alla fine. Ma qualcosa che entra all'inizio del processo decisionale.

Una responsabilità istituzionale

Questo implica una responsabilità precisa. **Le istituzioni devono riconoscere il problema, dotarsi di strumenti adeguati e integrare il sociale dentro il processo decisionale.** Non come correzione finale. Ma come elemento originario.

Una nuova architettura

Per farlo, serve **una nuova architettura.** Una architettura che renda visibili gli impatti sociali, li misuri, li integri nelle decisioni. Prima che diventino crisi. Prima che diventino instabilità.

Una scelta politica

Questo passaggio non è neutrale. **È una scelta politica. Significa affermare che la tenuta di una società viene prima della sola efficienza, che la coesione è una risorsa strategica e la fiducia è un asset nazionale.** E che questi elementi devono essere trattati come tali.

Il punto di svolta

Se questo passaggio non viene compiuto, il rischio è evidente. Sistemi sempre più efficienti, ma sempre meno stabili. Decisioni sempre più ottimizzate, ma sempre meno accettate. E una crescente difficoltà a governare la complessità.

Verso una nuova dottrina

È da qui che nasce la necessità di una nuova dottrina. Una dottrina che non separi l'economia dalla tecnologia e dalla società. Ma le integri. Una dottrina che riconosca nella sostenibilità sociale non un obiettivo tra gli altri, ma **la condizione stessa della sicurezza nazionale e della stabilità.** È in questo passaggio che il sociale cambia natura: **da tema accessorio a infrastruttura portante.** Da costo a investimento strategico. Da dimensione morale a fondamento della sicurezza nazionale.

Executive Summary Capitolo VI – Sostenibilità Sociale come Sicurezza Nazionale

La sostenibilità sociale non è un ambito accessorio o morale, **ma la vera infrastruttura immateriale su cui si regge una società.** Fiducia, coesione, legittimazione e senso di appartenenza non sono effetti del sistema, ma condizioni della sua esistenza. Quando questa infrastruttura si indebolisce, il sistema continua a funzionare, ma perde stabilità, resilienza e capacità di gestire le crisi. Per questo il sociale non può essere affrontato in modo reattivo, ma deve essere governato in modo preventivo. **Ciò che non viene misurato resta fuori dalla decisione,** e ciò che resta fuori dalla decisione diventa, nel tempo, un rischio sistemico. **La sostenibilità sociale deve quindi essere riconosciuta come parametro strategico di sicurezza nazionale.** Una società che non regge sul piano sociale non regge sul piano economico, istituzionale e democratico. Il punto decisivo è questo: **senza infrastruttura sociale non esiste stabilità, e senza stabilità non esiste sicurezza.**

CAPITOLO VII – L’Architetto del Senso e il Comitato per la Sostenibilità Sociale

Se la sostenibilità sociale è una questione di sicurezza nazionale, allora non può restare un principio. **Deve diventare struttura.** Non basta riconoscere che il problema esiste. Occorre intervenire nel punto in cui si genera. E quel punto è la decisione.

Il limite dell’approccio attuale

I sistemi contemporanei sono costruiti per intervenire dopo. Dopo che il danno si è prodotto. Dopo che il conflitto è emerso. **Dopo che la crisi è diventata visibile.** Audit, compliance, controllo, reporting: strumenti fondamentali. Ma tutti collocati a valle. **Manca, invece, un presidio a monte.** Uno spazio in cui interrogare le decisioni prima che diventino irreversibili.

Il bisogno di una funzione di soglia

Nei sistemi complessi, il punto più delicato non è l’esecuzione. È il momento che la precede. Il momento in cui tutte le analisi sono disponibili, tutte le alternative sono state considerate, il sistema è tecnicamente pronto a decidere, **ma non è ancora stato interrogato il senso.** È qui che si colloca la funzione di soglia. Una funzione che non decide, non esegue, non sostituisce. **Ma rende visibile ciò che il sistema sta per escludere.**

L’Architetto del Senso

In questo spazio prende forma una figura nuova: **l’Architetto del Senso.** Non un consulente. Non un decisore. Non un garante etico. Ma una funzione autonoma, collocata prima dell’atto decisionale. Il suo compito è preciso: **custodire il senso prima che la decisione venga formalizzata.** Non entra per dire cosa fare. Non orienta la decisione. Non impone soluzioni. **Interrompe, temporaneamente, l’automatismo.** Rende visibile ciò che non è stato considerato, le conseguenze non lineari, gli impatti sociali e relazionali. Introduce uno spazio di consapevolezza.

Restituire responsabilità

In questo modo, la decisione cambia natura. Non è più solo l’esito di un processo tecnico. Torna a essere un atto umano. Un atto che può essere assunto, compreso e difeso. La responsabilità non viene eliminata. Viene restituita.

Dal presidio individuale alla struttura

Ma una funzione, da sola, non basta. Perché il tema non è individuale. È sistemico. Serve una struttura stabile, riconoscibile e integrata nei processi decisionali. In ambito aziendale e istituzionale, questa esigenza trova forma nel **Comitato per la Sostenibilità Sociale.** Un presidio stabile di governance, inserito nei processi decisionali al pari dei comitati per il rischio, per le remunerazioni o per le scelte strategiche. Non è un organo gestionale. Non è un organo decisionale. **È uno spazio istituzionalizzato che precede la decisione.**

Un luogo in cui il sociale entra davvero

Il Comitato opera nel momento in cui le scelte si stanno formando. È il luogo in cui le decisioni vengono analizzate non solo in termini di efficienza economica, ritorno finanziario, ma anche **alla luce delle loro ricadute sistemiche**: sulla fiducia, sulle relazioni sociali, sul capitale umano, sulla coesione interna ed esterna, sulla stabilità del contesto in cui l'organizzazione opera.

Funzione e composizione

Il Comitato è composto da figure apicali, dotate di visione e responsabilità. Il suo compito non è bilanciare interessi né ottimizzare il breve periodo. **È rendere visibili effetti che normalmente restano fuori dal perimetro strategico**, pur essendo determinanti nel medio e lungo termine. Non limita la decisione. La qualifica. In termini operativi, il Comitato presidia l'impatto delle decisioni su: qualità del lavoro e occupazione, equità interna e accesso alle opportunità, rapporto con il territorio e le comunità, dimensione ambientale e digitale, trasparenza informativa, fiducia generata nel tempo. A questo scopo, contribuisce alla redazione di una **Relazione di Sostenibilità Sociale**. Non come adempimento formale ma **come strumento di orientamento strategico**.

Il vero valore: una cerniera

Ma il valore più profondo del Comitato è ancora più radicale. È una cerniera. **Una cerniera tra attività profit e dimensione sociale**. Due ambiti che oggi restano separati. È in questo spazio che la sostenibilità sociale smette di essere accessoria e diventa esecutiva.

Due presidi, una stessa funzione

L'Architetto del Senso e il Comitato per la Sostenibilità Sociale operano su due livelli diversi, ma convergenti. Il primo agisce come funzione di soglia, nel momento puntuale della decisione. Il secondo opera come struttura, garantendo continuità e integrazione sistemica. Il primo introduce uno spazio. Il secondo lo stabilizza. Entrambi condividono lo stesso obiettivo: **riportare il sociale dentro la decisione, prima che il danno si produca**. In questo senso, l'Architetto del senso ed il Comitato per la sostenibilità sociale rappresentano un punto di svolta. Il luogo in cui il sistema economico inizia a trasformarsi dall'interno. Non per imposizione. Non per regolazione esterna. Ma per evoluzione propria. **È qui che il capitalismo dimostra la sua capacità di adattamento**. La sua possibilità di autoriformarsi. Il fatto che questo processo possa avvenire per iniziativa del sistema stesso costituisce una conferma della sua **vitalità storica**, a differenza di altri modelli che, non essendo stati in grado di autoriformarsi, hanno perso il confronto con il tempo e con la complessità della realtà.

Dalla reazione alla prevenzione

Questo passaggio segna un cambio di paradigma. Da un modello reattivo a un modello preventivo. Non si interviene quando il problema è esploso. **Si interviene quando è ancora invisibile**. Quando è ancora possibile orientare.

Una scelta politica concreta

L'introduzione di questi presidi non è un esercizio teorico. **È una proposta concreta.** Significa dotare le istituzioni e le organizzazioni di strumenti capaci di **prevenire le fratture sociali**, rafforzare la legittimazione, migliorare la qualità delle decisioni. **Significa intervenire nel punto in cui il sistema si forma, non solo in quello in cui si corregge.**

Il punto di svolta

È a partire da questo spazio che **la sostenibilità sociale diventa competenza strategica**, funzione organizzativa, leva decisionale concreta. E prepara il terreno agli strumenti successivi: crediti sociali, fondo nazionale, dividendo sociale sistemico.

Executive Summary Capitolo VII – Architetto del senso e Comitato per la sostenibilità sociale

Se la sostenibilità sociale è una questione di sicurezza nazionale, deve entrare nel punto in cui si generano gli effetti: **la decisione**. I sistemi attuali intervengono prevalentemente dopo, quando il danno è già prodotto. Manca un presidio a monte, capace di interrogare il senso prima che la decisione venga formalizzata. **L'Architetto del Senso introduce una funzione di soglia**: non decide, ma rende visibili conseguenze, esclusioni e impatti non considerati, restituendo responsabilità al decisore. E' la risposta concreta al rischio di delega totale ai sistemi impersonali. **Il Comitato per la Sostenibilità Sociale traduce questa funzione in struttura stabile di governance**: non decide, ma qualifica le decisioni, integrando il sociale dentro il processo strategico. **Insieme, queste due figure segnano il passaggio dalla visione all'operatività.** Il luogo in cui il sistema inizia a riorganizzarsi dall'interno, rendendo la sostenibilità sociale una leva concreta e non più un principio astratto.

CAPITOLO VIII - Il credito sociale - Rendere visibile il valore invisibile

Se la sostenibilità sociale è una questione di sicurezza nazionale e se esistono presidi in grado di riportarla dentro il processo decisionale, resta una domanda decisiva: **come rendere il sociale misurabile, riconoscibile e integrabile nei sistemi economici?** Perché ciò che non viene misurato non entra nella decisione. E ciò che non entra nella decisione resta marginale.

Il limite del sistema attuale

I sistemi economici contemporanei sono costruiti su metriche chiare e condivise. Valore prodotto. Rendimento. Crescita. Efficienza. Queste metriche hanno consentito uno sviluppo straordinario. Ma presentano un limite strutturale. **Non riescono a intercettare, se non in modo marginale, ciò che accade sul piano sociale:** la qualità delle relazioni, l'impatto delle decisioni sulla coesione, gli effetti sulla fiducia, le conseguenze sistemiche nel medio periodo. Il risultato è evidente. Una parte significativa del valore prodotto resta invisibile. E una parte altrettanto significativa dei costi non viene contabilizzata.

Dal riconoscimento alla responsabilità

Ogni decisione economica produce effetti che vanno oltre il perimetro immediato dell'organizzazione che la prende. **Alcune scelte generano valore per la collettività:** rafforzano la coesione, riducono i costi sociali futuri, migliorano il contesto in cui tutti operano. Altre, pur essendo legittime ed efficienti nel breve periodo, generano costi che vengono scaricati sulla società nel tempo. Il problema non è che questi effetti esistano. Il problema è che restano esterni ai processi decisionali.

Rendere visibile ciò che oggi è invisibile

Il primo passaggio, quindi, è rendere visibile il sociale. Non in forma narrativa. Non come dichiarazione di principio. **Ma come elemento misurabile.** Questo è il ruolo dei crediti sociali.

Il credito sociale

Il credito sociale rappresenta **uno strumento attraverso cui rendere quantificabile l'impatto sociale delle decisioni.** È fondamentale chiarire subito che cosa non è. **Non è un sistema di controllo delle persone. Non è un punteggio morale.** Non riguarda il comportamento individuale. Riguarda le organizzazioni, le istituzioni, i sistemi produttivi. **Misura la capacità di generare valore sociale** rafforzando la coesione e contribuendo alla stabilità del sistema.

Una logica già sperimentata

Per comprenderne il funzionamento, è utile partire da un meccanismo già noto: **i crediti ambientali legati alle emissioni.** Il principio è semplice. Chi genera un beneficio per il sistema viene riconosciuto. Chi genera un costo è chiamato a compensarlo. Il credito sociale applica la stessa logica, estendendola dal piano ambientale a quello sociale.

Dal riconoscimento all'azione

Il credito sociale non si limita a descrivere. Trasforma il riconoscimento del valore sociale in responsabilità concreta. **Un'impresa che genera valore sociale accumula crediti.** Un'impresa che genera esternalità negative si trova in deficit. Per continuare a operare in equilibrio, **deve colmare questo scarto.** Il risultato non è morale. È sistemico. **Il sistema nel suo insieme si orienta progressivamente verso comportamenti che rafforzano la propria stabilità.**

Un cambio di paradigma

Il credito sociale rappresenta un cambio di paradigma nel modo di valutare l'impatto economico delle decisioni. Non misura la moralità delle persone, ma la **qualità sociale di un modello di sviluppo.** Attraverso il credito sociale, imprese e organizzazioni vengono valutate in base al grado di **lealtà** con cui operano nei confronti della comunità che le ospita, misurando in modo oggettivo se le loro scelte contribuiscono ad aumentare o a ridurre fiducia, dignità, libertà e resilienza delle persone.

Un meccanismo di allineamento

Il credito sociale non è un premio né una sanzione. **È un meccanismo di allineamento tra interesse individuale e interesse collettivo.** Le decisioni che rafforzano il sistema diventano progressivamente più convenienti. Non per imposizione. Ma perché il sistema stesso le riconosce. In termini concreti, **il credito sociale rende osservabile l'impatto di scelte** come l'aumento dell'occupazione stabile con salari adeguati, la riduzione della precarietà, l'investimento nelle competenze delle persone, il rispetto della sicurezza sul lavoro, la valorizzazione dei patrimoni culturali e territoriali, il sostegno ai legami comunitari e alla coesione sociale.

Il vantaggio sistemico

Questo produce effetti concreti. Le imprese che generano valore sociale rafforzano la propria posizione, riducono il rischio sistemico, migliorano l'accesso a risorse e opportunità. Le imprese che generano costi sociali: vengono responsabilizzate, sono incentivate a migliorare

Il punto di svolta

Il credito sociale introduce un cambiamento decisivo. **Il sociale smette di essere invisibile. Diventa una variabile economica.** E nel momento in cui entra nei meccanismi di scelta, diventa molto più difficile ignorarne le conseguenze.

Executive Summary Capitolo VIII - Credito sociale

Il credito sociale rende misurabile il valore sociale prodotto dalle decisioni economiche. Non riguarda le persone, ma le organizzazioni e il loro impatto sulla coesione, sulla fiducia e sulla stabilità del sistema. **Trasforma il valore sociale da elemento invisibile a variabile economicamente rilevante**, integrandolo nei processi decisionali. Non è un meccanismo morale, ma sistemico: **allinea l'interesse individuale con quello collettivo**, rendendo conveniente ciò che rafforza il sistema nel lungo periodo. Il punto decisivo è questo: ciò che oggi è invisibile diventa misurabile, e ciò che diventa misurabile entra nella decisione.

CAPITOLO IX - Il Fondo Nazionale e il Dividendo Sociale - Trasformare il valore in stabilità

Se il credito sociale consente di riconoscere e rendere scambiabile il valore prodotto dalle decisioni, resta un passaggio ulteriore. **Che cosa accade alla parte di valore che il sistema genera complessivamente?** Come viene restituito alla collettività? E soprattutto: come può essere utilizzato per rafforzare la stabilità del sistema nel tempo?

Dal riconoscimento alla restituzione

Una parte del valore generato dal funzionamento dei crediti sociali non resta nelle singole transazioni. **Viene trattenuta dal sistema.** Non come prelievo. **Ma come meccanismo di equilibrio.** È su questo principio che si innesta il Fondo Nazionale del Dividendo Sociale.

Il Fondo Nazionale

Il Fondo non nasce da nuove imposte generalizzate. Non grava indiscriminatamente sui contribuenti. Si alimenta in modo mirato attraverso il funzionamento del credito sociale. Quando un'impresa acquista crediti per compensare un deficit, **una quota della transazione confluisce nel Fondo.** Questa quota non ha natura punitiva. Rappresenta il modo attraverso cui il sistema trattiene una parte del valore generato per rafforzare sé stesso.

Superare la logica reattiva

Nel funzionamento tradizionale dell'economia, **i costi sociali** vengono spesso trattati come effetti collaterali. Finché restano latenti, vengono ignorati. **Quando esplodono, vengono affrontati con interventi emergenziali.** Il sistema paga comunque, ma paga dopo. E paga di più.

Il Dividendo Sociale

Il Dividendo Sociale ribalta questa logica. Non interviene dopo il danno. **Interviene prima.** Trasforma ciò che oggi viene gestito come costo inevitabile in investimento preventivo. **Il Dividendo Sociale non è assistenza. Non è redistribuzione ideologica. È un meccanismo di investimento.** Serve a finanziare: formazione, accesso alle opportunità, rafforzamento delle infrastrutture sociali, interventi preventivi. Non va "a qualcuno". Va a ciò che riduce il rischio sistemico.

Un esempio concreto

Immaginiamo un territorio caratterizzato da fragilità occupazionali. Una parte delle imprese investe in formazione e qualità del lavoro. Un'altra genera esternalità negative. **Le transazioni di crediti sociali alimentano il Fondo.** Le risorse vengono destinate a: programmi di riqualificazione, servizi educativi, infrastrutture sociali. Il risultato non è un trasferimento. È un rafforzamento del sistema.

Una infrastruttura di stabilità

In questo modo, la sostenibilità sociale smette di essere un obiettivo astratto. **Diventa una infrastruttura concreta di stabilizzazione.** Non corregge il sistema dall'esterno. Rafforza le condizioni che permettono al sistema di funzionare.

Un patto sistemico

Il Dividendo Sociale funziona solo se viene inteso come un patto. Un patto tra pubblico e privato. In cui: il valore viene riconosciuto, viene misurato, viene reinvestito. Allineando interesse individuale e interesse collettivo.

Il punto di svolta

Con il credito sociale e il Dividendo Sociale si completa un passaggio fondamentale: il senso viene reso esplicito, il valore viene riconosciuto, il valore riconosciuto viene reinvestito. Non come ideologia, ma **come architettura di tenuta del sistema.**

Executive Summary Capitolo IX - Fondo e Dividendo sociale

Il Fondo Nazionale del Dividendo Sociale raccoglie una quota del valore generato dal sistema dei crediti sociali e la reinveste nella tenuta del contesto sociale. Non si tratta di una tassa né di una redistribuzione assistenziale, **ma di un meccanismo di investimento preventivo. Il Dividendo Sociale trasforma i costi sociali futuri in azioni presenti**, finanziando interventi che riducono fragilità, rafforzano competenze e migliorano la coesione. Il punto decisivo è questo: **il sistema non interviene più dopo il danno, ma prima, trasformando il valore sociale in stabilità.**

CAPITOLO X - Il Dividendo Sociale Sistemico

Dopo aver introdotto i crediti sociali e il Fondo Nazionale, resta una domanda decisiva: **come si chiude il sistema?** Come si trasforma il valore sociale riconosciuto e raccolto in un ritorno concreto per la collettività? È da qui che nasce il concetto di Dividendo Sociale Sistemico.

Oltre la redistribuzione difensiva

La redistribuzione tradizionale resta necessaria. Ma non è più sufficiente. Interviene dopo. Quando il problema è già emerso. Quando il costo sociale è già stato prodotto. **Il Dividendo Sociale sistemico** cambia logica. Non interviene a valle. Agisce a monte. **Non compensa un fallimento. Riconosce una co-produzione.**

Una nuova questione di titolarità

Nelle economie contemporanee, una parte crescente del valore non nasce solo dall'impresa. Nasce da condizioni collettive: infrastrutture, stabilità sociale, fiducia, conoscenza pubblica, sistemi istituzionali, dati generati dalla vita collettiva. **Il valore è sempre più sistemico. E se il valore è sistemico, anche il diritto a parteciparvi deve esserlo.** E' una questione di titolarità. Se le imprese più potenti al mondo generano valore straordinario attraverso ecosistemi sostenuti da ordine pubblico, pace sociale, garanzie giuridiche, **infrastrutture digitali**, concentrazione urbana, formazione educativa e input comportamentali collettivi, allora il corpo sociale non è esterno alla creazione di valore: ne è una condizione costitutiva.

Perché “dividendo”

Il termine dividendo non è casuale. Non indica assistenza. Non indica redistribuzione. **Indica partecipazione.** Il cittadino non è un destinatario passivo. **È un partecipante implicito alla base generativa del valore.** Il dividendo non è una concessione. È il riconoscimento di questa appartenenza.

Un principio già intuibile

L'esempio classico spesso richiamato è quello dell'Alaska Permanent Fund, attraverso cui una parte dei proventi derivanti dalle risorse naturali viene redistribuita ai cittadini. La sua forza simbolica risiede in un'intuizione semplice: **se una risorsa appartiene a tutti, i guadagni straordinari che ne derivano non possono essere monopolizzati da pochi.** Nel XXI secolo, tuttavia, le risorse strategiche non sono più soltanto petrolio, gas o minerali. Esse comprendono dati, dipendenze da piattaforme, interoperabilità pubblica, conoscenza scientifica accumulata nel tempo e gli ambienti civici e istituzionali senza i quali nessun ecosistema innovativo potrebbe espandersi. **Ciò che un tempo veniva riconosciuto nel sottosuolo deve oggi essere riconosciuto nel comune sociale e digitale.**

Un ritorno visibile

Tale ritorno può assumere **forma monetaria, ma non deve limitarsi a trasferimenti diretti**. Può incarnarsi in investimenti pubblici garantiti, infrastrutture civiche, dotazioni educative, rigenerazione territoriale, sicurezza familiare, accesso alla salute e fondi di transizione per comunità esposte alla dislocazione tecnologica. **Il principio decisivo è la visibilità**. I cittadini devono poter vedere che il valore generato in condizioni comuni ritorna al sistema che lo ha reso possibile.

La differenza rispetto al reddito di base

È anche per questo che il Dividendo Sociale Sistemico **si distingue dal reddito di base universale sul piano filosofico**. Quest'ultimo nasce come uno strumento per sostenere i consumi in un mercato del lavoro che potrebbe non garantire più inclusione. È un approccio con meriti evidenti, ma che rischia di mantenere un'antropologia passiva: **il cittadino viene compensato perché il sistema non ha più bisogno di lui**. Il Dividendo Sociale Sistemico parte altrove. **Considera il cittadino come parte integrante di un sistema che continua a generare valore grazie a condizioni collettive**. Il suo messaggio non è sei sostenuto perché sei superfluo ma bensì **hai diritto a un ritorno** perché il sistema non esisterebbe senza il mondo che contribuisce a sostenere.

Una architettura dell'appartenenza

Ciò che è in gioco, dunque, va oltre la sicurezza del reddito. È l'architettura morale dell'appartenenza a essere ricostruita. Se i cittadini vengono ridotti a spettatori di trasformazioni che non controllano né da cui traggono beneficio, la democrazia si svuota. **Ma se vengono riconosciuti come partecipanti alla base generativa della ricchezza collettiva, allora la comunità politica riacquista sostanza**. Il Dividendo Sociale Sistemico stabilisce un principio senza il quale il futuro diventerà sempre più ingovernabile: dove il valore è sistemico, anche il ritorno deve essere sistemico.

Una questione politica

Questo non è un tema tecnico. È una questione politica. Riguarda il rapporto tra valore e legittimità: **Una società che privatizza i benefici e socializza i costi non è solo diseguale. E' instabile**.

Executive Summary Capitolo X - Dividendo sociale sistemico

Il Dividendo Sociale Sistemico nasce dall'idea che una **parte crescente della ricchezza contemporanea sia prodotta** non solo dall'iniziativa privata, ma **da condizioni collettive**: infrastrutture, stabilità sociale, dati, istituzioni, fiducia e conoscenza pubblica. Per questo il ritorno alla collettività non deve essere pensato come assistenza, **ma come riconoscimento di una co-produzione originaria**. Il dividendo non punisce il successo e non sostituisce il mercato. Ristabilisce la reciprocità tra il valore che viene privatamente accumulato e le condizioni comuni che lo rendono possibile. Si distingue dal reddito di base perché non **considera il cittadino** un soggetto da compensare, ma **un partecipante implicito alla base generativa della ricchezza**. Il suo scopo non è solo economico, ma politico e civile: rendere visibile che i benefici della trasformazione tornano alla collettività in forme stabili, intelligibili e legittimanti. Il punto decisivo è questo: **dove il valore è sistemico, anche il ritorno deve essere sistemico**.

CAPITOLO XI - La grammatica del futuro

Questo saggio nasce da una constatazione semplice, ma decisiva. La crisi che stiamo vivendo non è soltanto economica. È una crisi di civiltà. Non riguarda solo la distribuzione delle risorse. Riguarda il modo in cui le nostre società riconoscono l'uomo all'interno dei sistemi che hanno costruito.

Dalla crisi alla direzione

Abbiamo attraversato un percorso. **Abbiamo osservato le trasformazioni del nostro tempo.** Abbiamo visto emergere una frattura crescente: tra la potenza dei sistemi e la riconoscibilità dell'umano. **Sistemi sempre più efficienti, ma sempre meno capaci di restituire senso, responsabilità e legittimazione.** Da qui nasce il disorientamento. E una società senza direzione, anche quando funziona, non regge.

Tecnologia senza senso, democrazia senza decisione

Il problema non è la tecnologia. È il modo in cui la stiamo interpretando. Quando alla macchina attribuiamo verità, neutralità, superiorità decisionale, non stiamo solo commettendo un errore teorico. Stiamo spostando il centro della decisione. E nel momento in cui la decisione si sposta, la democrazia si svuota. Non perché venga meno formalmente. Ma perché perde la sua sostanza più profonda: la responsabilità umana.

Responsabilità: il cuore della democrazia

La democrazia non è solo rappresentanza. È responsabilità. **È la possibilità concreta di decidere, assumersi il peso delle scelte, rispondere delle conseguenze.** Quando questo spazio si riduce le decisioni diventano automatiche, la responsabilità si dissolve, la fiducia si indebolisce. E senza fiducia, non esiste coesione. E senza coesione, non esiste stabilità.

Dalla persona al sistema: il rischio della disumanizzazione

Abbiamo visto come l'individuo stia cambiando posizione. **Da cittadino a profilo.** Da soggetto a oggetto di valutazione. **Parallelamente, il potere si sposta. Dalle istituzioni visibili a infrastrutture invisibili.** Il risultato è un sistema che funziona, ma che non riesce più a giustificarsi. E quando un sistema non è più giustificabile, diventa fragile, anche se è efficiente.

Coesione: la vera sicurezza

È qui che emerge il punto decisivo. La sicurezza di una nazione non dipende solo da difesa, economia o stabilità finanziaria. **Dipende dalla sua coesione.** Una società senza fiducia: non accetta le decisioni difficili, si polarizza, si indebolisce. **Per questo la sostenibilità sociale non è un tema etico. È una condizione di sicurezza nazionale.** È ciò che tiene insieme il sistema quando viene messo sotto pressione.

Dalla diagnosi alla proposta

Per questo non basta analizzare. Serve intervenire. Serve agire nel punto in cui il sistema si forma. **Serve riportare il sociale dentro la decisione**, prima che il danno si produca. Il primo passaggio è ricostruire lo spazio della decisione. **Attraverso presidi di soglia come: l'Architetto del Senso e il Comitato per la Sostenibilità Sociale**. Strumenti che non sostituiscono il decisore, ma impediscono che la decisione si riduca a un automatismo. Che introducono una domanda prima dell'atto: che cosa stiamo generando, oltre a ciò che stiamo producendo?

Misurare ciò che conta

Il secondo passaggio è rendere visibile il sociale. Attraverso i crediti sociali. Perché ciò che non viene misurato non entra nella decisione. E ciò che non entra nella decisione resta irrilevante. Misurare il sociale significa renderlo reale dentro il sistema.

Restituire valore alla collettività

Il terzo passaggio è trasformare il valore in ritorno. Attraverso il Fondo nazionale e il Dividendo sociale sistemico. **Non come assistenza. Non come compensazione. Ma come riconoscimento strutturale di una co-produzione collettiva del valore**. Significa ristabilire una cosa semplice, ma decisiva: la reciprocità.

Una nuova grammatica

Questi elementi non sono misure isolate. **Definiscono una grammatica. Una grammatica del futuro**. Una grammatica in cui l'economia produce valore, la tecnologia amplifica le capacità, la politica orienta, il sociale stabilizza. Una grammatica che rende compatibili efficienza e legittimità, innovazione e coesione, crescita e dignità.

L'uomo come autore

Ma ogni grammatica ha bisogno di un autore. **E l'autore resta l'uomo**. Non la macchina. Non il sistema. **L'uomo, nella sua capacità di scegliere, assumersi responsabilità, dare senso**. Se questa capacità viene meno, nessuna architettura regge.

Il punto politico

Questo è il punto politico del nostro tempo. Non si tratta di rallentare il progresso. **Si tratta di orientarlo**. Non si tratta di opporsi alla tecnologia. Si tratta di governarla. Non si tratta di correggere il sistema ai margini. Si tratta di ridefinirne il centro. **E il centro non può che essere l'uomo**.

Una direzione chiara

La grammatica del futuro non è un'utopia. È una direzione concreta. Una direzione che tiene insieme democrazia e responsabilità, tecnologia e senso, sicurezza e coesione, economia e dignità.

È una proposta politica nel senso più alto del termine: costruire le condizioni perché il sistema resti umano.

Conclusione

E' questa la nostra risposta a Papa Francesco, quando nell'udienza privata del Dicembre 2024 ci ha incoraggiati a *“porre la persona umana al centro del nostro interesse e delle nostre attività”*. Da quella frase è nato tutto il percorso che abbiamo costruito.

Se continueremo a costruire sistemi sempre più potenti senza **restituire centralità all'uomo**, avremo sistemi perfetti e società fragili. Se invece saremo capaci di riportare dentro quei sistemi senso, responsabilità e riconoscimento, allora la potenza potrà diventare stabilità.

Perché il futuro dell'economia non nasce nei sistemi. Nasce nel cuore degli uomini.

Executive Summary Capitolo XI - Grammatica del futuro

La crisi contemporanea è una crisi di civiltà: i sistemi crescono in potenza, ma perdono capacità di riconoscere l'uomo, generando una frattura tra efficienza e legittimità. Quando la decisione si sposta verso automatismi tecnici, la democrazia si svuota perché perde il suo elemento fondamentale: la responsabilità umana. La sostenibilità sociale emerge come infrastruttura invisibile della sicurezza: senza fiducia e coesione, nessun sistema regge nel lungo periodo. La risposta proposta non è teorica ma operativa: – **ricostruire lo spazio della decisione (Architetto del Senso, Comitato della Sostenibilità Sociale)** – **rendere visibile il valore sociale (Crediti Sociali)** – **trasformarlo in ritorno collettivo (Fondo e Dividendo Sociale Sistemico)**. Questi elementi definiscono una nuova grammatica del futuro, in cui economia, tecnologia e politica tornano a essere orientate da un principio centrale: la dignità e la responsabilità dell'uomo. **Il punto politico è chiaro: non si tratta di fermare il cambiamento, ma di evitare che avvenga senza direzione.** Perché dove il sistema perde l'uomo, perde anche la propria stabilità.

APPENDICE – UDIENZA PRIVATA CON PAPA FRANCESCO

11 dicembre 2024 h. 08.30 – Città del Vaticano – Studio dell’Aula Paolo VI

Dedica del I Human Economic Forum a Sua Santità Papa Francesco

Santo Padre, Lei ci illumina continuamente sui valori fondamentali del nostro genere umano. A Lei dedichiamo il primo Human Economic Forum, affinché, ispirati dalle Sue parole, si possa ambire a un futuro in cui l’umanità sia guida e custode del proprio destino. La sfida che abbiamo davanti nei prossimi anni ha bisogno del Suo sostegno. (Vincenzo M. Naschi – Presidente Human Economic Forum)

Discorso di Sua Santità Papa Francesco

Cari Amici, buongiorno!

Ho il piacere di incontrarvi in occasione del primo Human Economic Forum che si sta svolgendo a Roma in questi giorni. Il vostro incontro, che tratta importanti questioni economiche e sociali, è incentrato sul tema della sostenibilità umana.

La ricerca di uno sviluppo umano sostenibile e integrale è decisiva per la salvaguardia e la promozione del bene comune universale. Per questo è necessario porre la persona umana al centro del nostro interesse e delle nostre attività. Occorre tenere sempre lo sguardo sulle persone concrete, in tutte le loro dimensioni, per combattere la povertà, restituire la dignità agli esclusi e, nello stesso tempo, prendersi cura della casa comune.

I progetti di promozione umana sono tanto più efficaci quanto più sono garantiti da sistemi economici capaci di sostenersi nel tempo. È pertanto lodevole che, nell’analisi della situazione attuale, il vostro Forum abbia adottato un orizzonte globale. E il coinvolgimento di relatori esperti, provenienti da diverse culture e religioni, favorisce l’attenzione e la sensibilità per tutti i bisogni umani.

Vi incoraggio nel vostro impegno, che è basato sulla consapevolezza della sacralità della vita umana e opera per la costruzione di un mondo migliore.

Vi ringrazio per la vostra visita e benedico voi e il vostro lavoro. E vi chiedo per favore di ricordarmi nelle vostre preghiere. Grazie!



Francis

Viviamo un tempo in cui i sistemi sono diventati sempre più potenti, mentre l'uomo rischia di diventare sempre meno riconoscibile al loro interno. L'intelligenza artificiale, la centralità dei dati, la trasformazione dei processi decisionali e lo spostamento del potere fuori dai perimetri tradizionali stanno ridefinendo le basi della nostra convivenza. Ma la vera crisi non è tecnologica. È una crisi di civiltà. Questo saggio parte da una domanda semplice e radicale: che cosa tiene insieme una società? E propone una risposta chiara: non sono solo le infrastrutture materiali, ma quelle invisibili — fiducia, coesione, responsabilità — a determinare la stabilità di un sistema. **La sostenibilità sociale** emerge così come una questione di sicurezza nazionale, non come un tema etico accessorio. Attraverso un'analisi delle trasformazioni in atto e la proposta di strumenti concreti — dall'Architetto del Senso ai crediti sociali, dal Fondo nazionale al Dividendo sociale sistemico — questo saggio delinea una nuova grammatica. **Una grammatica del futuro** capace di riportare l'uomo al centro della decisione, restituendo senso, responsabilità e legittimazione ai sistemi in cui viviamo. Perché il futuro non si costruisce nei sistemi. Si costruisce nelle scelte che siamo disposti ad assumerci.

La **Fondazione Borgocampello ETS** nasce con l'obiettivo di custodire e rinnovare l'eredità culturale dei borghi storici italiani, promuovendo la tutela e la valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico come espressione della memoria profonda del Paese.

Nel tempo, questa vocazione si è ampliata. Oggi la Fondazione è anche il luogo in cui prende forma lo **Human Economic Forum**, un laboratorio di riflessione e di confronto dedicato a interrogare i fondamenti dello sviluppo contemporaneo, assumendo la **sostenibilità sociale** come infrastruttura strategica per orientare le decisioni economiche, ridurre il rischio sistemico e rafforzare la coesione delle comunità.

In questo spazio di dialogo tra storia e futuro, memoria e innovazione non si contrappongono, ma si integrano. La cura del patrimonio e la riflessione sui processi globali diventano così parti di un'unica missione: **ricostruire un orizzonte di senso capace di orientare le trasformazioni economiche e tecnologiche senza perdere il legame con ciò che rende una comunità umana riconoscibile e abitaile.**

