

VINCENZO M. NASCHI

NEL CUORE DEGLI UOMINI

IL FUTURO DELL'ECONOMIA NON
È SCRITTO NEI CODICI

The background of the book cover is a composite image. On the left, a traditional Italian hilltop town with a church tower is visible under a sunset sky. On the right, a modern city skyline with skyscrapers is shown at night, overlaid with glowing blue digital circuit lines. A bright, glowing orange arc of light connects the traditional town to the modern city.

PROLOGO DI
GIAMMARIO BATTAGLIA

PAGINA 0

L'algoritmo può dirci come fare una cosa nel modo più efficiente.
Ma non potrà mai dirci perché vale la pena farla.

Tra queste due domande – il come e il perché –
si gioca oggi il destino delle nostre decisioni
e, forse silenziosamente, anche quello dell'uomo.

SOMMARIO

PROLOGO – La domanda che resta di Giammario Battaglia

PREMESSA - Quando il mercato smette di misurare il bene

INTRODUZIONE - Perché questo saggio

CAPITOLO 1 - I borghi non sono nostalgia

CAPITOLO 2 - Quando il senso non precede più la decisione

CAPITOLO 3 - Il vuoto prima della decisione

CAPITOLO 4 - La Pre-Governance e l'Architetto del Senso: decidere prima di decidere

CAPITOLO 5 - La sostenibilità sociale come infrastruttura strategica

CAPITOLO 6 - Misurare ciò che oggi non conta

CAPITOLO 7 - Il credito sociale: dal riconoscimento all'azione

CAPITOLO 8 - Il Dividendo Sociale: trasformare il valore in stabilità

CAPITOLO 9 - Un capitalismo che si rigenera: servire il futuro dell'uomo

EPILOGO - Nel cuore degli uomini

APPENDICE – Udienza privata con Papa Francesco

PROLOGO

La domanda che resta

“ Dov’è la vita che abbiamo perduto vivendo? Dov’è la saggezza che abbiamo perduto nella conoscenza? Dov’è la conoscenza che abbiamo perduto nell’informazione? ” (T. S. Eliot, *Choruses*, “The Rock”, 1934).

C’è un punto, nella vita di chiunque, in cui quella triplice domanda smette di sembrare poesia e diventa esperienza quotidiana, perché ci accorgiamo che possiamo essere pieni di cose e vuoti di vita, pieni di dati e poveri di saggezza, pieni di informazione e smarriti nella scelta, e allora torna, testarda, la domanda che non passa mai di moda e non appartiene a una classe sociale, a un titolo di studio o a un carattere: perché. Perché sto facendo questa cosa, perché continuo su questa strada, perché accetto ciò che mi viene chiesto, perché mi adeguo, perché resisto, perché a un certo punto sento il bisogno di cambiare. È una domanda che non nasce nei libri ma nei corpi, nelle vite concrete, in quelle mattine in cui ci si alza e si va avanti senza sapere bene che cosa ci stia guidando, ed è proprio lì che si capisce una verità semplice: quando il perché resta vivo, anche la fatica trova un posto e persino il dolore può essere attraversato, perché c’è un orizzonte, una direzione, una ragione che tiene insieme i gesti, mentre quando il perché si spegne, o viene lentamente messo da parte, la vita può continuare a funzionare e tuttavia svuotarsi dall’interno, come una casa illuminata in cui non abita più nessuno.

Negli ultimi anni questo svuotamento ha preso una forma nuova, quasi elegante, perché non arriva con un crollo ma con un miglioramento, con l’idea che tutto possa essere reso più efficiente, più misurabile, più prevedibile, e così la domanda del perché viene sostituita dalla domanda del come: come fare meglio, come essere più rapidi, come ridurre i costi, come aumentare i risultati, come evitare errori, come prevedere il futuro. Il come è utile, necessario, spesso indispensabile, ma non è sufficiente, perché riguarda i mezzi e non il senso, e quando i mezzi diventano più importanti del senso l’essere umano rischia di perdere il filo della propria storia, per cui possiamo organizzare tutto in modo impeccabile, costruire sistemi perfetti, ottenere risultati straordinari e tuttavia non sapere più per chi, per che cosa, per quale idea di vita stiamo lavorando, e in quel momento la vita assomiglia a un meccanismo che gira bene ma non sa più dove sta andando.

In questo spazio si inserisce la tecnologia, e in particolare l’intelligenza artificiale, non come nemico dichiarato ma come presenza silenziosa e pervasiva che accompagna le nostre scelte, le orienta, le suggerisce, le anticipa; non decide al posto nostro in modo esplicito, ma crea un ambiente in cui alcune decisioni sembrano più logiche di altre, più naturali, più inevitabili, e quando qualcosa appare più lucido di noi, più veloce di noi, più coerente di noi, la tentazione di delegare diventa forte, perché delegare alleggerisce, toglie fatica, riduce colpa, e allora all’inizio deleghiamo piccole cose, poi quelle importanti, poi il giudizio, poi la responsabilità, senza accorgerci del passaggio, perché non è violento ma graduale, ed è così che una creazione dell’uomo rischia di prendere il posto di ciò che dovrebbe restare al centro: la coscienza, il limite, la capacità di scegliere anche quando scegliere è faticoso, anche quando non conviene, anche quando comporta una perdita, perché la libertà vera non è fare ciò che è più facile, ma assumere il peso di ciò che è giusto.

In una società che misura il valore attraverso ciò che si possiede e ciò che si produce, la tecnologia può trasformarsi in una promessa di salvezza materiale, perché risolve, anticipa, protegge dalla fatica del dubbio, offre risposte rapide a bisogni immediati, ma l’essere umano non è fatto per essere solo soddisfatto, è fatto per cercare significato, e il significato non nasce dall’accumulo, nasce dalla relazione, dalla responsabilità, dallo sguardo che sappiamo posare sugli altri e su noi

stessi, e quando la felicità viene ridotta all'avere, l'essere si impoverisce, e con esso si impoverisce anche la vita collettiva, perché una comunità non vive di procedure ma di legami, non vive di performance ma di fiducia.

Questo saggio nasce da qui, da una inquietudine che è allo stesso tempo personale e sociale, perché osserva un'economia capace di generare enormi quantità di valore economico ma spesso incapace di generare un valore umano proporzionato, e allora i numeri migliorano, i bilanci crescono, eppure le comunità si svuotano, le relazioni si indeboliscono, la fiducia si consuma lentamente, le persone si sentono più sole, più precarie, più esposte, più diffidenti, e quando la fiducia viene meno una società diventa fragile anche se appare forte, perché la sua vera tenuta non è fatta solo di regole, confini o strumenti di controllo, ma di appartenenza, di equità percepita, di riconoscimento reciproco, di quella sensazione elementare e decisiva che dice: non sono solo, non sono scartabile, non sono invisibile.

La Dottrina da cui prende avvio questo percorso nasce dall'idea che esista una responsabilità che non è morale nel senso predicatorio del termine ma concreta, reale, inscritta nelle conseguenze delle scelte, perché ogni attività economica vive dentro un ecosistema che non ha creato da sola, fatto di infrastrutture, istituzioni, capitale umano, territori, fiducia sociale, e quando questo ecosistema viene consumato senza essere rigenerato il costo non scompare, viene solo spostato nel tempo, lasciato in eredità ad altri, trasformato in instabilità futura, quindi rendere visibili questi costi non significa colpevolizzare ma assumersi la responsabilità di ciò che produciamo anche quando non compare immediatamente nei conti, e riconoscere che il valore economico, se non incontra un valore sociale, prima o poi diventa fragilità collettiva.

La compensazione sociale regolata e il Dividendo Sociale Sistemico si collocano in questo orizzonte non come assistenza o punizione, ma come tentativo di ricostruire un equilibrio, restituire dignità, rafforzare la capacità delle persone e delle comunità di stare in piedi, perché una società giusta non è quella che promette di dare tutto, ma quella che mette ciascuno nella condizione di diventare se stesso senza essere schiacciato, senza essere ridotto a ingranaggio, senza essere costretto a vivere solo per sopravvivere, e una società stabile è quella che non lascia marcire le ferite finché diventano fratture.

Questo prologo vuole accompagnare il lettore verso una consapevolezza semplice e radicale: possiamo delegare il calcolo ma non possiamo delegare il senso, possiamo usare strumenti potentissimi ma non possiamo trasformarli in idoli, perché quando l'efficienza prende il posto dell'umanità l'uomo perde il suo centro, e quando l'uomo perde il suo centro anche la società comincia lentamente a disgregarsi, perciò questo saggio nasce per resistere a quella perdita e per ricordare che, anche nel tempo delle macchine, la domanda più importante resta sempre la stessa, quella che Eliot ha lasciato lì come una ferita aperta e come un filo per tornare a casa: dov'è la vita, dov'è la saggezza, dov'è la conoscenza, e soprattutto, dov'è il nostro perché.

Giammario Battaglia

Ideatore e Co-founder Human Economic Forum

PREMESSA

Quando il mercato smette di misurare il bene

Quale forma prenderà il capitalismo nei prossimi anni non è solo una domanda economica. È, prima di tutto, una domanda antropologica.

Dal modo in cui produciamo, scambiamo e distribuiamo ricchezza dipende il tipo di società che diventiamo, il valore che attribuiamo al lavoro, alla dignità delle persone, al futuro delle comunità. Quando cambia il modello economico, non cambiano soltanto i mercati: cambiano le relazioni, le aspettative, la percezione stessa di ciò che è giusto o accettabile.

Per oltre quarant'anni il mondo occidentale ha vissuto all'interno di un paradigma preciso. Il neoliberismo, affermatosi a partire dagli anni Ottanta, ha ridotto il ruolo dello Stato, ampliato quello delle imprese, aperto i mercati e favorito una globalizzazione senza precedenti. Un modello imperfetto, spesso spietato, ma che ha prodotto un risultato storico innegabile: una riduzione significativa della povertà globale. Centinaia di milioni di persone, soprattutto in Asia, sono uscite dalla miseria grazie a un sistema che, almeno in parte, ha messo in comune gli interessi delle nazioni.

Questo è un dato storico, non un'opinione.

Ed è proprio per questo che il tramonto di quel modello non può essere liquidato con leggerezza.

Oggi siamo entrati in una fase diversa. La cooperazione multilaterale lascia il posto a decisioni bilaterali o unilaterali. Il mercato globale si frammenta, le filiere vengono difese, chiuse, protette. Il capitalismo che emerge non è più liberale, ma un ibrido nuovo: populista e statalista, protezionista e interventista, segnato dal ritorno dell'egoismo nazionale.

Ogni Paese pensa prima a sé. Ogni governo tutela il proprio interesse immediato. Ogni economia tende a richiudersi nei propri confini.

Questo passaggio storico ha un costo profondo, spesso sottovalutato. Non produce solo tensioni geopolitiche o squilibri macroeconomici, ma genera una regressione sociale reale. Le disuguaglianze crescono, il ceto medio si assottiglia, la precarietà torna a essere una condizione diffusa. Quando il ceto medio si restringe, non si perde solo reddito: si perde stabilità, si perde fiducia nel futuro, si erode il terreno su cui si reggono le democrazie moderne.

In questo scenario l'Europa appare particolarmente fragile. Nata come progetto liberale e multilaterale, oggi fatica a orientarsi in un mondo che non parla più la lingua della cooperazione, ma quella della competizione strategica e del dirigismo economico. Non è solo una debolezza economica: è una crisi di visione, di senso, di capacità di definire che cosa valga la pena difendere.

È qui che emerge una domanda che non può più essere rimossa:
che cosa intendiamo oggi per bene?

Un'economia che misura solo ciò che rende finisce inevitabilmente per ignorare ciò che conta. Quando il senso viene espulso dall'economia, non è solo il mercato a cambiare: cambia il modo stesso in cui prendiamo decisioni.

INTRODUZIONE

Perché questo saggio

Viviamo in un tempo in cui molte decisioni che incidono profondamente sulla vita delle persone non vengono più prese da persone riconoscibili. Non hanno un volto, una biografia, una responsabilità diretta.

Sono decisioni prodotte da sistemi complessi, da algoritmi, da modelli di ottimizzazione che operano su scala globale. Decidono cosa vediamo, cosa ignoriamo, cosa acquistiamo. Decidono come si orientano i mercati, come si distribuiscono le risorse, come si valutano i rischi. Sempre più spesso contribuiscono anche a determinare le relazioni tra gli Stati, le strategie geopolitiche, perfino le modalità dei conflitti.

Il presente lavoro non nasce per demonizzare la tecnologia.

Nasce da una domanda più profonda e più radicale: **quale senso stiamo dando alle decisioni che prendiamo – o che lasciamo prendere – al nostro posto?**

Nasce anche come sintesi di un percorso maturato negli ultimi due anni all'interno dello *Human Economic Forum*, inteso come spazio di confronto e di osservazione sulla qualità delle decisioni economiche e sociali nel tempo dell'accelerazione tecnologica.

Prima ancora di chiederci chi decide, o con quali strumenti, dovremmo chiederci secondo quale orizzonte di senso una decisione viene presa. Perché una decisione può essere tecnicamente corretta, razionalmente efficiente, statisticamente ottimale, e tuttavia essere priva di senso.

Per secoli, il senso delle decisioni è stato costruito dentro comunità riconoscibili, in contesti lenti, imperfetti, ma umani. Il senso non era sempre esplicitato, ma era condiviso. Era inscritto nella storia, nei luoghi, nelle relazioni, nei limiti.

Oggi quel senso rischia di dissolversi. Non perché manchino valori proclamati – mai come oggi si parla di bene, di diritti, di etica – ma perché le decisioni vengono sempre più spesso separate dal contesto umano che le rende intelligibili.

Il punto non è se gli algoritmi siano efficienti. Lo sono.

Il punto è se l'efficienza, da sola, sia ancora in grado di orientare decisioni che incidono sulla vita, sul tempo, sulle relazioni, sul futuro.

Questo lavoro prende avvio dall'incontro tra due mondi che sembrano appartenere ad orizzonti diversi: l'esperienza concreta della cura dei borghi, della memoria, delle comunità storiche, e i nuovi scenari della governance algoritmica, della tecnologia pervasiva, delle decisioni automatizzate.

In realtà, questi due mondi sono profondamente legati. Perché i borghi, le comunità storiche, i luoghi della memoria non sono semplicemente il passato: sono **archivi viventi di senso**. Ci mostrano come una società possa prendere decisioni quando esiste un orizzonte condiviso che le precede. Da questa consapevolezza nasce il percorso che guiderà le pagine successive: **ricostruire un livello di senso prima della decisione**, capace di orientare anche i sistemi più avanzati.

CAPITOLO 1

I borghi non sono nostalgia

Quando si parla di borghi, il rischio è spesso quello di scivolare in una retorica rassicurante: la bellezza del passato, il silenzio, la lentezza, una vita “come una volta”.

Ma ridurre i borghi a una cartolina nostalgica è un errore profondo.

I borghi storici non sono musei a cielo aperto. Sono stati, per secoli, **sistemi umani complessi**, capaci di tenere insieme economia, relazioni, spiritualità, lavoro e tempo. Non erano perfetti, né idealizzabili, ma erano strutturati attorno a un principio chiaro: la vita della comunità come fine ultimo.

Recuperare un borgo non significa semplicemente restaurare edifici. Significa confrontarsi con un’idea di società in cui ogni decisione – dal lavoro all’uso delle risorse, dall’organizzazione dello spazio alla gestione del tempo – aveva una ricaduta diretta e visibile sulle persone che la abitavano.

Nella mia esperienza, lavorare sui borghi ha significato proprio questo: non limitarsi a salvare muri, ma interrogarsi su che cosa renda un luogo davvero vivo. Non solo la bellezza in sé, ma la relazione e la sostenibilità umana nel tempo.

Un borgo è, evidentemente, lontano dalla complessità globale del mondo contemporaneo. Non è replicabile come modello.

Eppure contiene una lezione fondamentale: **una comunità regge nel tempo solo se il senso precede l’organizzazione**.

Nei borghi le decisioni erano lente, talvolta sbagliate, spesso imperfette. Ma erano assumibili. Chi decideva viveva dentro le conseguenze delle proprie scelte. Le decisioni che incidevano sulla vita delle persone venivano prese all’interno della stessa comunità che ne avrebbe sopportato gli effetti.

È questo il punto che rende i borghi sorprendentemente attuali. Non come nostalgia da recuperare, ma come **metafora potente**.

Oggi stiamo costruendo sistemi decisionali sempre più sofisticati, ma sempre più distanti dalla esperienza umana diretta e dalle comunità sulle quali incidono. Abbiamo guadagnato velocità, scala e precisione, ma rischiamo di perdere qualcosa di essenziale: la possibilità che le decisioni restino comprensibili, riconoscibili e abitabili per chi le vive.

I borghi ci ricordano che una società non è sostenibile quando è semplicemente efficiente.

È sostenibile quando è abitabile, **cioè quando le decisioni possono essere vissute e comprese da chi ne porta le conseguenze..**

CAPITOLO 2

Quando il senso non precede più la decisione

Quel mondo oggi appare irrimediabilmente distante.

Negli ultimi anni – e, a tratti, persino negli ultimi mesi – si è prodotto un cambiamento silenzioso ma radicale. Le decisioni che incidono sulla vita delle persone hanno progressivamente smesso di nascere in luoghi riconoscibili, all'interno di comunità identificabili, per spostarsi dentro sistemi astratti.

Non sono più prese in un luogo. Sono prese in una rete.

Una rete fatta di dati, modelli, simulazioni e previsioni. Una rete che non vive le conseguenze delle proprie decisioni, ma ne misura gli effetti attraverso indicatori. In questo passaggio qualcosa si è spezzato: **il senso non precede più la decisione, ma viene cercato dopo**, quando serve giustificarla.

Nel mondo contemporaneo decidere significa sempre più spesso ottimizzare. Si ottimizzano i flussi economici, le catene di approvvigionamento, le relazioni sociali, il consenso e persino la sicurezza delle persone. L'ottimizzazione è potente, rapida e scalabile.

Ma ha una caratteristica precisa: non si chiede *perché*, si chiede come ottenere il miglior risultato possibile date certe condizioni.

Il nodo vero non è l'ottimizzazione in sé. Il problema nasce quando l'ottimizzazione diventa il criterio dominante e non più uno strumento al servizio del senso.

È in questo contesto che entra in scena l'algoritmo. Non più come semplice strumento di supporto, ma come vero e proprio **ambiente decisionale**.

L'algoritmo è straordinariamente efficace nel rispondere alla domanda su come ottenere il miglior risultato possibile. Ma non può rispondere a un'altra domanda, molto più decisiva: **perché quel risultato dovrebbe essere perseguito**.

Il grande equivoco del nostro tempo nasce quando questa distinzione si offusca. Quando iniziamo a trattare l'algoritmo non più come uno strumento, ma come una fonte di legittimazione neutrale e oggettiva. In realtà, l'algoritmo non è mai neutrale. È sempre orientato da obiettivi, criteri e priorità definite da qualcuno.

Quando questi "qualcuno" scompaiono dietro il sistema, il senso della decisione diventa invisibile.

L'algoritmo seleziona ciò che vediamo, ordina ciò che conta, suggerisce ciò che è rilevante ed esclude ciò che non lo è. Non impone decisioni in modo esplicito, ma le orienta, le incanala e spesso le anticipa.

Progressivamente ci abituiamo a un mondo in cui alcune opzioni non vengono nemmeno considerate, alcune conseguenze non vengono più percepite e alcune domande smettono di essere poste. Non perché siano sbagliate, ma perché non rientrano nel modello.

Quando il calcolo sostituisce il giudizio, accade qualcosa di sottile ma profondo. La decisione smette di essere un atto umano completo e diventa una derivazione logica. Non si discute più il fine, si discute solo l'efficienza dei mezzi.

Delegare il calcolo è necessario. ***Delegare il senso è pericoloso.***

Quando il senso viene delegato, l'impatto umano tende a essere trattato come una variabile tra le altre, semplicemente perché il sistema non è progettato per vederlo.

In questo scenario una decisione algoritmica può essere tecnicamente impeccabile, statisticamente fondata ed economicamente efficiente, e tuttavia priva di radice. Manca il contesto umano che le dà senso. Manca la responsabilità vissuta. Manca la possibilità di dire: ***questa decisione ci riguarda, ci coinvolge, ci impegna.*** Come accadeva nei borghi.

Il rischio non è immediato. Il sistema continua a funzionare, spesso anche meglio di prima. Ma nel tempo si produce una frattura: tra chi decide e chi subisce, tra il risultato e il significato.

Nei borghi una decisione poteva essere sbagliata ma era leggibile, mentre oggi una decisione può essere corretta e tuttavia incomprensibile, segnando il passaggio dalla decisione situata a quella sistemica, dalla responsabilità diretta a quella diffusa, dal senso condiviso al risultato misurato.

Se l'algoritmo non può generare il senso delle decisioni, allora la domanda diventa inevitabile: **dove nasce il senso, oggi, in società complesse e tecnologicamente avanzate?**

Non nei singoli individui. Non nei sistemi automatici.

Ma in uno spazio intermedio, fragile o assente, in cui il senso viene costruito **prima** della decisione.

CAPITOLO 3

Il vuoto prima della decisione

Osservando il modo in cui oggi vengono prese molte decisioni rilevanti, emerge un dato comune: **non è più chiaro dove nascano.**

Non nascono soltanto nella politica, perché la politica è spesso costretta a inseguire processi già avviati.

Non nascono solo nel mercato, perché il mercato risponde a incentivi che non sempre coincidono con il bene delle comunità.

Non nascono nemmeno nella tecnologia, che per sua natura può ottimizzare mezzi, ma non definire fini.

Eppure le decisioni vengono prese. Con rapidità, con efficienza, con una capacità di incidere sulla realtà mai vista prima.

Il problema è che, sempre più spesso, **manca uno spazio in cui il senso di quelle decisioni venga costruito prima che esse diventino operative.**

Negli ultimi anni è emerso un paradosso sempre più evidente. I sistemi economici e tecnologici funzionano, almeno in apparenza, sempre meglio. Le catene di approvvigionamento sono ottimizzate, i dati abbondano, le previsioni si affinano.

Eppure, contemporaneamente, aumentano la disaffezione verso le istituzioni, la frammentazione sociale, la percezione di insicurezza e precarietà. Questo scollamento non è casuale. Nasce dal fatto che le decisioni sono sempre più corrette dal punto di vista tecnico, ma sempre meno **leggibili dal punto di vista umano.**

La politica, da sola, fatica a reggere la complessità e la velocità dei processi globali. Il mercato, da solo, non è progettato per farsi carico delle esternalità sociali che produce. La tecnologia, da sola, non può interrogarsi sul senso delle scelte che rende possibili.

Ognuno di questi ambiti continua a operare secondo la propria logica. Ma nessuno è più in grado di presidiare il punto in cui il senso viene definito.

Quel punto non è tecnico. Non è normativo. Non è ideologico.

È un punto **precedente.**

Ciò che oggi manca è uno spazio in cui ci si chieda, esplicitamente e prima di decidere, che cosa stiamo davvero producendo, quale tipo di società stiamo rafforzando, quali costi sociali stiamo generando, anche quando non sono immediatamente visibili.

Quando questo spazio manca, il senso non scompare. Viene semplicemente assorbito dal sistema, trasformato in giustificazione a posteriori. Le decisioni vengono prese, e solo dopo si cerca un linguaggio per renderle accettabili.

Una società può tollerare decisioni sbagliate. Può correggerle, discuterle, rivederle. Ma fatica a tollerare decisioni che appaiono inevitabili, impersonali, incontestabili. Decisioni che non sembrano più frutto di una scelta, ma di una necessità tecnica.

Quando il senso non viene più costruito prima, la democrazia non si indebolisce per mancanza di regole, ma per **mancanza di comprensione condivisa**.

Il rischio non è il conflitto. È l'apatia, la rassegnazione, la convinzione che “non si possa fare altrimenti”.

Il tema, allora, non è introdurre nuove regole o nuovi modelli economici. È **ricostruire una soglia**: uno spazio in cui il senso delle decisioni possa essere discusso, reso esplicito e condiviso prima che venga tradotto in procedure, algoritmi o politiche.

È da questa soglia che può nascere una nuova qualità della decisione.

Ed è anche per dare forma e continuità a questo spazio che, negli ultimi anni, si è sviluppata un'esperienza come quella dello Human Economic Forum (HEF).

Nel capitolo successivo entreremo nel merito di questa proposta, chiarendo che cosa si intende per **pre-governance**.

CAPITOLO 4

La Pre-Governance e l'Architetto del Senso: decidere prima di decidere

Quando si parla di governance, si pensa quasi automaticamente a regole, poteri, istituzioni, procedure decisionali formali. La **pre-governance**, invece, riguarda ciò che accade **prima** di tutto questo.

Riguarda il momento in cui non si è ancora deciso come agire, ma si sta cercando di capire che cosa conta davvero, quali priorità riconoscere, quali conseguenze considerare accettabili e quali no. È uno spazio preliminare, spesso invisibile, in cui si forma l'orizzonte entro cui le decisioni diventano poi possibili.

In questo senso, la pre-governance non governa le decisioni. **Governa il loro senso.**

È importante chiarire subito un equivoco. La pre-governance non è un nuovo livello di potere, né una forma mascherata di indirizzo politico, né tantomeno un'alternativa alle istituzioni democratiche. Non decide al posto di nessuno, non impone soluzioni, non prescrive modelli economici.

La sua funzione è più semplice e, proprio per questo, più radicale: **rendere esplicito ciò che oggi resta implicito**, prima che le decisioni vengano prese e diventino operative.

Nel mondo contemporaneo molte decisioni arrivano già confezionate. Quando entrano nel dibattito pubblico, vengono spesso presentate come inevitabili, tecnicamente necessarie, vincolate da fattori esterni. In questi casi, il confronto non riguarda più il senso della scelta, ma solo la sua attuazione. Il *perché* è già stato assorbito dal sistema.

La pre-governance nasce per contrastare questa dinamica. Non rallentando le decisioni, ma **anticipando** il momento in cui il senso viene discusso.

È in questo spazio che si colloca anche il lavoro sviluppato all'interno dello HEF: non come think tank tradizionale, non come soggetto politico, né come luogo di produzione normativa, ma come infrastruttura dottrinale e metodologica orientata a rendere esplicito il senso delle decisioni prima che esse si traducano in politiche, algoritmi o strategie economiche.

HEF lavora a monte, non a valle. Non corregge decisioni già prese. Cerca di orientarne la qualità prima che vengano prese.

Parlare di infrastruttura può sembrare astratto, ma il concetto è in realtà molto concreto. Un'infrastruttura non dice a nessuno che cosa fare. Rende possibili alcune cose e ne rende altre più difficili. Una strada non obbliga a guidare in una direzione, ma condiziona il modo in cui ci si muove.

Allo stesso modo, una **infrastruttura di senso** non impone decisioni, ma rende alcune scelte più leggibili e altre meno accettabili. La pre-governance opera esattamente su questo piano: non interviene sul contenuto delle decisioni, ma sulle condizioni che le rendono coerenti, comprensibili e sostenibili nel tempo.

Per rendere concreto questo livello che precede la decisione, è necessario introdurre una figura concettuale centrale, puramente esemplificativa: l'Architetto del Senso, **che in alcuni contesti potrà trovare, come vedremo, una possibile traduzione operativa.**

Non si tratta di una nuova autorità né di un decisore ombra. È un presidio concettuale che interviene nei momenti cruciali del processo decisionale, quando cresce il rischio che il senso venga sacrificato alla velocità, all'efficienza o alla pressione dei numeri.

Il contributo dell'Architetto del Senso non consiste nel suggerire soluzioni operative, né nel rallentare i processi decisionali. Consiste nel **custodire il significato delle scelte**, aiutando chi decide a mantenere coerenza tra ciò che l'organizzazione dichiara di essere e ciò che effettivamente produce nel tempo.

Il suo intervento avviene prima che una decisione venga formalizzata, ponendo domande che normalmente restano fuori dal perimetro tecnico: quali persone reali saranno toccate da questa scelta, quali conseguenze sociali sono considerate accettabili e quali no, quali valori vengono implicitamente privilegiati, quali tensioni non possono essere eliminate ma solo assunte.

L'Architetto del Senso non rende la decisione più semplice. **Impedisce che diventi incoerente.**

Un presidio del senso non si traduce mai in un modello unico da applicare. Al contrario, rende i diversi modelli leggibili, confrontabili e integrabili nei processi decisionali, purché rispettino alcuni criteri fondamentali: la centralità della persona, la responsabilità sistemica, la misurabilità degli impatti sociali e le garanzie democratiche.

Quando il senso viene discusso prima, accadono tre cose. Le decisioni diventano più stabili nel tempo, la loro legittimità aumenta e il conflitto si sposta dal rifiuto alla discussione. Non perché tutti siano d'accordo, ma perché le scelte diventano **comprensibili**.

È questa comprensibilità che oggi manca più delle regole.

Se la pre-governance è lo spazio in cui il senso viene costruito, resta una domanda decisiva: **quale senso stiamo cercando di rendere visibile e operativo?**

Nel capitolo successivo entreremo nel merito di questo punto, chiarendo perché la sostenibilità sociale non è un valore accessorio, ma una **infrastruttura strategica** per la tenuta democratica e lo sviluppo di lungo periodo.

CAPITOLO 5

La sostenibilità sociale come infrastruttura strategica

Per molto tempo la sostenibilità sociale è stata trattata come un tema accessorio. Un capitolo a parte nei bilanci, una dichiarazione di intenti, un insieme di buone pratiche lasciate alla sensibilità delle singole organizzazioni. Un'aggiunta, non una struttura.

Oggi questa impostazione non è più sufficiente.

La sostenibilità sociale non è un ornamento etico dell'economia. È una **condizione strutturale di stabilità** per le società contemporanee.

In questo senso, può essere definita come **la capacità di una società di mantenere coesione e fiducia interne, assicurando una distribuzione equa dei benefici economici, informativi e relazionali necessari alla continuità della vita collettiva**. Non riguarda soltanto il benessere individuale, ma la qualità complessiva dell'ecosistema sociale entro cui le decisioni vengono prese, assorbite e rese durature.

Una società può attraversare fasi di difficoltà economica. Può sopportare disuguaglianze temporanee. Può affrontare cambiamenti tecnologici anche profondi. Ma quando la fragilità sociale diventa strutturale, il sistema nel suo insieme perde resilienza.

In questi casi crescono la sfiducia nelle istituzioni, la polarizzazione, la conflittualità latente e la percezione che le decisioni vengano prese altrove, da soggetti lontani e non responsabili. In un contesto simile, anche le politiche economicamente più corrette diventano instabili, perché mancano del terreno sociale su cui poggiare.

È per questo che oggi parlare di sostenibilità sociale significa parlare di **sicurezza democratica e sistemica**.

Le minacce che attraversano le società contemporanee non sono più soltanto esterne o militari. Sono interne, diffuse, spesso invisibili. Colpiscono la capacità stessa di una comunità di restare coesa, lucida e sovrana nelle proprie decisioni.

Una prima vulnerabilità è di natura cognitiva. L'opinione pubblica è esposta a flussi informativi distorti, amplificati da piattaforme algoritmiche che sfruttano bias psicologici, emozioni e polarizzazioni. La conseguenza non è solo la disinformazione, ma l'erosione della fiducia reciproca, la frammentazione del dibattito pubblico e la perdita di una capacità critica collettiva. Quando il senso viene manipolato, anche le decisioni diventano fragili.

Una seconda vulnerabilità è economica e tecnologica. Interi settori produttivi e flussi di valore dipendono ormai da infrastrutture digitali e piattaforme globali che operano al di fuori di un controllo democratico diretto. Questa asimmetria genera una dipendenza strutturale: decisioni prese altrove possono produrre effetti immediati sulla tenuta interna di un Paese, alterando condizioni economiche, accesso ai servizi e stabilità occupazionale. La sicurezza non viene meno per un attacco, ma per una subordinazione silenziosa.

La terza vulnerabilità è democratica. La perdita di sovranità digitale implica che dati, informazioni e processi decisionali mediati da algoritmi non rispondano pienamente a criteri di trasparenza e responsabilità pubblica. Quando l'agenda politica, la visibilità delle idee o persino i comportamenti

elettorali sono influenzati da meccanismi opachi, la democrazia non viene abolita, ma svuotata progressivamente.

In questo contesto, la sicurezza non si rafforza con più controllo o più tecnologia. Al contrario, rischia di indebolirsi ulteriormente.

È qui che la sostenibilità sociale assume un ruolo nuovo e decisivo. Da un lato, essa contribuisce direttamente al benessere delle persone, rafforzando fiducia, relazioni e qualità della vita collettiva. Dall'altro, proprio in virtù della coesione che genera, diventa un fattore di sicurezza sistemica, capace di prevenire conflitti, ridurre vulnerabilità interne e rafforzare la tenuta democratica di una società.

Intesa in questo duplice senso, la sostenibilità sociale non agisce dopo la crisi, ma prima: non elimina le tensioni, ma ne impedisce la degenerazione sistemica, rafforzando la capacità della comunità di attraversare trasformazioni e shock senza disgregarsi

Il punto centrale è questo: la sostenibilità sociale non riguarda soltanto chi resta indietro, ma la qualità complessiva del sistema. Un'economia che produce crescita senza coesione consuma capitale umano, erode fiducia e accumula costi sociali nel lungo periodo. Questi costi non scompaiono. Vengono semplicemente rinviati, fino a trasformarsi in emergenze.

Riconoscere la sostenibilità sociale come infrastruttura significa **anticipare questi costi**, invece di rincorrerli quando è troppo tardi.

Come tutte le infrastrutture più importanti, anche quella sociale è spesso invisibile finché funziona. Ce ne accorgiamo solo quando si deteriora. Ricostruirla non significa tornare al passato, ma dotarsi di strumenti nuovi per affrontare una complessità che cresce.

È questo il passaggio decisivo: trasformare la sostenibilità sociale da valore evocato a **architettura portante delle decisioni pubbliche e private**.

Ma perché un'infrastruttura possa essere governata, deve prima essere resa visibile. È a questo punto che si apre la questione della misurazione: non come riduzione del sociale a un numero, ma come strumento di responsabilità, confronto e orientamento.

Nel capitolo successivo affronteremo proprio questo nodo: come rendere osservabile e valutabile la sostenibilità sociale senza tradirne il significato profondo, e perché farlo è oggi una condizione necessaria per decisioni migliori.

CAPITOLO 6

Misurare ciò che oggi non conta

Una delle ragioni principali per cui la sostenibilità sociale fatica a entrare davvero nei processi decisionali è semplice: ciò che non si misura tende a non contare.

Le decisioni pubbliche e private vengono valutate attraverso numeri, indicatori, parametri comparabili. Tutto ciò che non entra in questi schemi resta ai margini, anche quando è riconosciuto come rilevante. La coesione sociale, la fiducia, la qualità delle relazioni, l'impatto sulle comunità sono spesso evocati, ma raramente incidono in modo strutturale sulle scelte.

Eppure questi elementi producono effetti reali. Non sono astratti. Sono solo difficili da rendere visibili.

Ogni volta che si parla di misurare il sociale emerge una paura comprensibile: ridurre la complessità umana a un numero, trasformare valori in algoritmi, perdere ciò che rende l'uomo irriducibile. Questo timore ha una sua legittimità. Ma rischia di produrre l'effetto opposto a quello desiderato.

Quando il sociale non viene misurato in alcun modo, non entra nemmeno nei luoghi in cui si decide. Resta affidato alla buona volontà dei singoli o a interventi correttivi tardivi, quando i costi sono già diventati emergenze.

Il problema, quindi, non è se misurare, ma **come** misurare e con quale finalità.

Misurare non significa decidere al posto delle persone. Significa fornire strumenti al giudizio umano, non sostituirlo. Un indicatore sociale non è una sentenza. È un segnale. Serve a portare alla luce ciò che altrimenti resterebbe invisibile: effetti di lungo periodo, costi nascosti, benefici diffusi che non si riflettono immediatamente nei bilanci economici.

In questa prospettiva, la misurazione non chiude il dibattito. Lo apre.

Contrariamente a quanto si pensa, l'idea di misurare l'impatto sociale non è né nuova né utopica. Esistono già esperienze che dimostrano come questo sia possibile senza ridurre la complessità umana. Una delle più note è l'Economia del Bene Comune, proposta dall'economista austriaco Christian Felber.

Questo modello introduce un principio semplice ma incisivo: accanto al bilancio economico tradizionale, un'impresa o un ente può rendicontare anche quanto bene comune produce. Non attraverso dichiarazioni generiche, ma mediante criteri osservabili che riguardano il modo in cui vengono trattate le persone, il rapporto con il territorio, il livello di trasparenza, la partecipazione e l'impatto sociale complessivo.

L'idea di fondo è che il successo non si giudichi solo dai profitti, ma anche da questi comportamenti concreti. Non per moralizzare l'economia, ma per renderla più completa e responsabile.

L'Economia del Bene Comune ha avuto il merito storico di dimostrare che valori come equità, dignità e cooperazione possono essere resi osservabili e misurabili. La visione promossa dallo Human Economic Forum compie però un passaggio ulteriore: mostra che quei valori non sono semplicemente auspicabili, ma **indispensabili alla sopravvivenza del sistema economico stesso**.

In questo senso, non si propone come alternativa al capitalismo, ma come **il suo percorso di rigenerazione possibile**, spostando l'asse dall'etica alla sicurezza sistemica e dalla responsabilità individuale alla resilienza collettiva. Se l'approccio di Felber misura ciò che è già accaduto, la visione HEF mira a costruire una nuova legittimazione del capitalismo nel tempo che viene.

È proprio in questo passaggio dalla misurazione alla responsabilità che si apre lo spazio per una possibile traduzione operativa di quanto fin qui discusso. Quando la sostenibilità sociale viene riconosciuta come fattore strutturale di stabilità e sicurezza del sistema, diventa necessario che qualcuno ne custodisca il senso all'interno dei luoghi in cui le decisioni vengono prese.

In ambito aziendale, questa esigenza può trovare una forma più solida e strutturata in un **Comitato per la Sostenibilità Sociale**, inserito stabilmente nei processi di governance dell'organizzazione, al pari dei comitati per le remunerazioni, per il rischio o per le scelte strategiche.

Non si tratta di un organo gestionale né decisionale in senso stretto, ma di uno **spazio istituzionalizzato di riflessione che precede la decisione**. Un luogo di processo in cui le scelte strategiche vengono analizzate non solo in termini di efficienza economica o di ritorno finanziario, ma anche alla luce delle loro ricadute sistemiche: sulle relazioni sociali, sulla fiducia, sul capitale umano, sulla coesione interna ed esterna, sulla tenuta complessiva del contesto in cui l'impresa opera.

Il Comitato per la Sostenibilità Sociale è composto da figure apicali, dotate di visione e responsabilità, chiamate a esprimere **pareri qualificati e orientativi** sull'impatto sociale delle decisioni aziendali. Il suo compito non è bilanciare interessi né ottimizzare risultati di breve periodo, ma rendere visibili effetti che normalmente restano fuori dal perimetro strategico, pur essendo determinanti nel medio e lungo termine.

In questo senso, il Comitato rappresenta una **declinazione operativa, in ambito aziendale, della funzione concettuale dell'Architetto del Senso** introdotta nei capitoli precedenti. Non sostituisce i processi decisionali, ma li accompagna, creando le condizioni affinché le decisioni possano essere assunte in modo più consapevole, responsabile e coerente.

In concreto, il Comitato presidia l'impatto delle scelte aziendali sulla qualità del lavoro e sull'occupazione, sull'equità interna e sull'accesso alle opportunità, sul rapporto con il territorio e le comunità locali, sulla dimensione ambientale e digitale, sulla trasparenza informativa e sulla fiducia generata nel tempo. A questo scopo, contribuisce periodicamente alla redazione di una **Relazione di Sostenibilità Sociale**, da affiancare al bilancio finanziario non come adempimento formale, ma come strumento di orientamento, responsabilità e coerenza strategica.

Ma il valore più profondo di questo Comitato risiede in una funzione ancora più rilevante. Esso si pone come **cerniera tra l'attività profit e quella non profit dell'impresa**, rendendo permeabili due ambiti che tradizionalmente vengono trattati come separati. È in questo spazio che la sostenibilità sociale smette di essere accessoria e diventa esecutiva; è qui che il valore generato dall'impresa può essere riconosciuto, misurato e reinvestito in modo coerente.

In questo senso, il Comitato per la Sostenibilità Sociale rappresenta un **momento fondativo**: il punto operativo in cui il capitalismo inizia a rigenerarsi dall'interno, a cambiare pelle, ad autoriformarsi senza rinnegare la propria natura. Il fatto che questo processo possa avvenire per iniziativa del sistema stesso costituisce una conferma della sua vitalità storica e della sua capacità di adattamento, 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.

È a partire da questo spazio di riflessione strutturata che la sostenibilità sociale diventa una **competenza strategica**, capace di incidere concretamente sulle decisioni e di preparare il terreno ai meccanismi di credito sociale che verranno introdotti nel capitolo successivo.

Vicende recenti di forte esposizione mediatica mostrano con chiarezza cosa accade quando decisioni formalmente corrette non sono accompagnate da uno spazio strutturato di riflessione preventiva sulle loro ricadute sociali e reputazionali. Nel caso che ha coinvolto **Chiara Ferragni e Balocco**, il nodo non è stato tanto la legittimità dell'operazione in sé, quanto l'assenza di un presidio capace di valutare in anticipo gli effetti sulla fiducia, sulla percezione pubblica e sulla coerenza tra messaggio, contesto e finalità dichiarate.

Un Comitato per la Sostenibilità Sociale avrebbe potuto intercettare per tempo queste criticità, evitando che una decisione non sufficientemente presidiata producesse un danno reputazionale rilevante per l'impresa e per l'ecosistema di relazioni in cui essa opera.

È importante chiarire che l'Human Economic Forum non adotta l'Economia del Bene Comune come proprio modello, né propone un sistema unico da applicare ovunque. Il suo lavoro è diverso: individuare e valutare modelli compatibili con alcuni criteri fondamentali — la centralità della persona, la responsabilità sistemica, la misurabilità degli impatti e le garanzie democratiche — rendendoli leggibili, confrontabili e integrabili nei processi decisionali.

Questo sforzo di misurazione ha un valore decisivo: fornisce un linguaggio comune a ciò che, altrimenti, resterebbe confinato a enunciazioni generiche. Tuttavia, **misurare non basta**. Se le informazioni prodotte non entrano nei meccanismi che orientano le scelte, restano descrittive, non trasformative.

È qui che si colloca il vero passaggio successivo: comprendere come il valore sociale, una volta reso visibile, possa incidere concretamente sulle decisioni economiche. Solo quando la misurazione si traduce in responsabilità e incentivo, il sistema inizia davvero a cambiare.

CAPITOLO 7

Il credito sociale: dal riconoscimento all'azione

Arrivati a questo punto del percorso, una domanda diventa inevitabile: che cosa facciamo delle informazioni che produciamo?

Limitarsi a misurare non basta. Il rischio è che anche la sostenibilità sociale resti un esercizio descrittivo, utile per analisi e report, ma incapace di incidere sulla realtà. Per trasformare il riconoscimento del valore sociale in scelte concrete serve un passaggio ulteriore.

È qui che entra in gioco il concetto di **credito sociale**.

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 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.

Il credito sociale nasce per colmare questo scarto, trasformando il riconoscimento del valore sociale in responsabilità concreta.

Per comprenderne il funzionamento, è utile partire da un meccanismo già noto: i crediti ambientali legati alle emissioni di CO₂. In quel contesto, il principio è semplice. Un'impresa che riduce le proprie emissioni oltre una certa soglia genera un beneficio per l'intero sistema. Questo beneficio viene riconosciuto sotto forma di crediti che possono essere utilizzati o ceduti ad altri soggetti.

Il risultato non è morale, ma sistemico. Chi inquina di più paga. Chi investe nella riduzione viene premiato. Il sistema nel suo insieme si orienta progressivamente verso comportamenti migliori.

Il credito sociale applica la stessa logica, estendendola dal piano ambientale a quello sociale.

È fondamentale chiarire subito che cosa **non** è. Il credito sociale non è un sistema di controllo delle persone, non è un punteggio morale, non è una classifica dei "buoni" e dei "cattivi", né un meccanismo di sorveglianza. Non riguarda il comportamento individuale dei cittadini e non valuta opinioni, scelte personali o vita privata.

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.

In questo senso, il credito sociale è uno strumento di riconoscimento economico che rende visibile il valore sociale prodotto da alcune decisioni, attribuisce un costo alle esternalità negative e integra

questi elementi nei meccanismi decisionali, **senza sostituirsi al mercato e senza imporre modelli ideologici**.

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.

Tutti elementi che producono benessere diffuso e, allo stesso tempo, rafforzano la sicurezza sistemica del contesto in cui l'attività economica si sviluppa.

Per comprendere concretamente il meccanismo, immaginiamo un caso semplice. Un'azienda manifatturiera investe in formazione, migliora le condizioni di lavoro, riduce l'impatto ambientale e rafforza il legame con il territorio. Queste scelte hanno un costo, ma producono benefici sociali misurabili. Grazie a questi benefici, l'azienda accumula crediti sociali oltre una soglia minima.

Un'altra impresa, che opera in modo legittimo ma genera costi sociali non ancora compensati, si trova invece in deficit di crediti. Per continuare a operare, deve colmare questo scarto acquistando crediti sociali.

Il risultato è triplice. L'impresa che genera valore sociale riceve un riconoscimento economico per il contributo apportato alla coesione e alla stabilità del contesto in cui opera. L'impresa che si trova in deficit di crediti sociali si responsabilizza sostenendo un costo reale, che crea un incentivo concreto a migliorare le proprie pratiche.

Una quota delle transazioni confluisce infine in un **Fondo Nazionale del Dividendo Sociale**, concepito come strumento di restituzione collettiva del valore generato. Il Fondo non ha una funzione redistributiva in senso assistenziale, ma opera come meccanismo di investimento preventivo, destinato a rafforzare competenze, infrastrutture sociali e resilienza dei territori, riducendo nel tempo i costi sistemici che altrimenti graverebbero sull'intera collettività.

Questo esempio chiarisce un punto essenziale: il credito sociale non moralizza. **Riequilibra.**

Una domanda a questo punto è inevitabile: **perché un'impresa dovrebbe voler acquisire crediti sociali?** Qual è il vantaggio concreto di un sistema di questo tipo, al di là del riconoscimento simbolico del valore prodotto?

Il primo vantaggio è di natura **strategica**. I crediti sociali rendono leggibile e comparabile il posizionamento sociale di un'impresa all'interno del contesto in cui opera. In un'economia sempre più attenta al rischio sistemico, alla stabilità dei territori e alla qualità delle relazioni, questa leggibilità diventa un fattore di solidità nel tempo. Un'azienda che accumula crediti sociali segnala al mercato, agli investitori e alle istituzioni di operare in modo coerente con la tenuta sociale del sistema di cui fa parte.

Il secondo vantaggio è **decisionale**. Quando il valore sociale entra nei meccanismi economici sotto forma di credito riconosciuto, le scelte che producono benefici diffusi non restano più invisibili. Investimenti in occupazione stabile, formazione, sicurezza, territorio e coesione non sono più soltanto costi giustificabili ex post, ma diventano elementi che incidono ex ante sulle strategie aziendali. Il credito sociale orienta le decisioni senza imporle, rendendo più conveniente ciò che rafforza il sistema nel lungo periodo.

Il terzo vantaggio è di natura competitiva e reputazionale, ma in senso strutturale, non comunicativo. I crediti sociali non sono uno strumento di marketing né una certificazione etica da esibire. Tuttavia, nel tempo, incidono sulla percezione di affidabilità di un'impresa nei rapporti con il sistema finanziario, nell'accesso a partnership pubblico-private e nei percorsi di selezione per incentivi, bandi o strumenti di supporto allo sviluppo.

In questo senso, il credito sociale nasce come riconoscimento non monetario, ma **produce effetti economici pienamente materiali**, incidendo sul costo del capitale, sulle condizioni di finanziamento e sulla solidità competitiva dell'impresa, senza alterare le regole del mercato.

Infine, esiste un vantaggio **difensivo**. In un sistema in cui i costi sociali vengono progressivamente resi visibili, l'assenza di crediti sociali non è neutra. Le imprese che generano esternalità negative non compensate sono chiamate a farsene carico in modo esplicito. Acquisire crediti sociali significa quindi anche ridurre il rischio di trovarsi esposti, nel tempo, a costi correttivi più elevati, a interventi emergenziali o a forme di regolazione reattiva.

Riletto alla luce di questi elementi, l'esempio precedente diventa più chiaro. L'azienda che investe in formazione, qualità del lavoro, territorio e relazioni non accumula crediti sociali per "fare del bene", ma perché queste scelte rafforzano la propria posizione nel sistema. L'impresa che si trova in deficit, invece, non viene punita, ma responsabilizzata: il costo che sostiene per colmare lo scarto diventa un incentivo reale a migliorare le proprie pratiche, piuttosto che un'imposizione astratta.

In questo senso, il credito sociale non è un premio né una sanzione. È un meccanismo di allineamento tra l'interesse dell'impresa e l'interesse collettivo, capace di trasformare il valore sociale in una variabile economicamente rilevante all'interno dei processi decisionali.

Quando il valore sociale entra in forma leggibile nei meccanismi di scelta, diventa più difficile ignorarne le conseguenze. Le decisioni cambiano non per imposizione, ma perché il sistema rende conveniente ciò che rafforza la propria tenuta nel tempo.

Resta tuttavia un passaggio ulteriore da chiarire. Se i crediti sociali consentono di riconoscere e scambiare il valore prodotto dalle decisioni, **che cosa accade alla parte di valore che il sistema trattiene per sé?** Come viene restituito alla collettività il beneficio generato e in che modo questo contribuisce a rafforzare stabilità, coesione e resilienza?

È su questo snodo che si innesta il capitolo successivo, dedicato al **Dividendo Sociale**: il meccanismo attraverso cui una quota del valore generato dai crediti sociali viene trasformata in investimento preventivo per la società, chiudendo il passaggio dal riconoscimento del valore alla sua restituzione collettiva.

CAPITOLO 8

Il Dividendo Sociale: trasformare il valore in stabilità

Come si è visto nel capitolo precedente, una parte del valore generato dal funzionamento dei crediti sociali non resta nelle singole transazioni, ma viene trattenuta dal sistema per rafforzarne la stabilità complessiva. È su questo principio che si innesta il **Fondo Nazionale del Dividendo Sociale**, già introdotto come snodo essenziale del meccanismo.

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

Le risorse raccolte non vengono utilizzate per redistribuire reddito, ma per **investire preventivamente nella tenuta del contesto sociale**. È qui che prende forma il concetto di **Dividendo Sociale**.

Nel funzionamento tradizionale dell'economia, i costi sociali sono spesso trattati come effetti collaterali. Finché restano latenti, vengono ignorati; quando esplodono, vengono affrontati con interventi emergenziali, spesa pubblica straordinaria e misure correttive tardive. Il sistema paga comunque, ma lo fa a posteriori, in modo inefficiente e spesso doloroso.

Il Dividendo Sociale ribalta questa logica. Non interviene dopo il danno, ma prima. Trasforma ciò che oggi viene gestito come costo inevitabile in **investimento preventivo**, intercettando il valore sociale nel momento in cui viene generato e reinvestendolo per ridurre i rischi futuri.

In questo senso, il Dividendo Sociale è il meccanismo attraverso cui una parte del valore sociale prodotto dalle decisioni economiche viene restituita alla collettività sotto forma di investimenti mirati. Non è assistenza, non è redistribuzione ideologica, non è una tassa mascherata. È un **principio di responsabilità sistemica**: se alcune scelte producono benefici sociali misurabili, una parte di quel valore deve rafforzare il contesto che li rende possibili.

Per comprendere concretamente il funzionamento del Dividendo Sociale, immaginiamo un caso semplice. Un insieme di imprese opera in un territorio caratterizzato da fragilità occupazionali e da una carenza di competenze adeguate ai processi di trasformazione tecnologica in corso. Alcune di queste imprese investono in formazione, qualità del lavoro e stabilità occupazionale; altre, invece, generano esternalità negative che richiedono compensazione attraverso l'acquisto di crediti sociali.

Una quota delle transazioni confluisce nel Fondo Nazionale del Dividendo Sociale e viene destinata, ad esempio, al finanziamento di programmi di riqualificazione professionale, di servizi educativi e di cura che facilitano l'accesso al lavoro, o di infrastrutture sociali capaci di rafforzare il tessuto territoriale. Il risultato non è un trasferimento a pioggia, ma un investimento che riduce nel tempo precarietà, conflitti e costi correttivi, migliorando le condizioni in cui tutte le imprese operano.

Il punto chiave è che **il Dividendo Sociale non va “a qualcuno”**. Va a ciò che riduce il rischio sistemico nel tempo.

Quando una decisione economica migliora competenze, rafforza fiducia e coesione, produce un risparmio futuro per la collettività: meno emergenze, meno interventi straordinari, meno fratture sociali. Il Dividendo Sociale intercetta questo valore prima che il sistema debba pagarne il prezzo.

In questo modo, la sostenibilità sociale smette di essere un obiettivo astratto e diventa una **leva concreta di stabilizzazione**. Non corregge il mercato dall'esterno, ma ne rafforza le condizioni di funzionamento nel lungo periodo.

Il Dividendo Sociale funziona solo se viene inteso come un patto, non come un'imposizione. Un patto tra pubblico e privato in cui il valore sociale viene riconosciuto, misurato e reinvestito, allineando interesse individuale e interesse collettivo.

Con il credito sociale e il Dividendo Sociale si chiude il percorso avviato nei capitoli precedenti: il senso viene reso esplicito, il valore viene riconosciuto, e il valore riconosciuto viene reinvestito. Non come ideologia, ma come **architettura di tenuta del sistema**.

CAPITOLO 9

Un capitalismo che si rigenera: servire il futuro dell'uomo

Il capitalismo ha dimostrato, nel corso della storia, una straordinaria capacità di adattamento. Ha prodotto crescita, innovazione, benessere diffuso. Ma ogni sistema, quando spinge al massimo la propria logica interna, corre un rischio: diventare fragile proprio a causa dei suoi successi.

Oggi il problema non è che il capitalismo non funzioni.

Il problema è che, lasciato a sé stesso, **consuma le condizioni sociali che lo rendono possibile.**

Quando l'economia produce valore solo per alcuni e insicurezza per molti, quando la crescita erode fiducia invece di rafforzarla, quando le decisioni diventano efficienti ma incomprensibili, il sistema non collassa per mancanza di profitto. Collassa per perdita di coesione.

È qui che si apre una scelta storica.

Ogni sistema maturo, per sopravvivere, deve imparare a difendersi dai propri eccessi. Non distruggendosi, ma correggendosi dall'interno. La sostenibilità sociale nasce esattamente da questa esigenza. Non come alternativa al mercato, non come ideologia contro l'economia, ma come **meccanismo di autodifesa del sistema economico.**

Per troppo tempo le persone sono state considerate un fattore esterno all'economia. Eppure ogni decisione economica incide direttamente sulla vita quotidiana: sul lavoro, sulla salute, sulle famiglie, sulla serenità delle comunità. Rendere visibile questo impatto non è un esercizio morale. È un atto di realismo.

Attraverso la misurazione sociale, il credito sociale e il Dividendo Sociale, l'economia recupera un linguaggio per misurare anche ciò che la tiene in vita. Non per sostituire il mercato, ma per completarlo.

Questi strumenti non sono sussidi né assistenza. Non sono redistribuzione ideologica. Sono meccanismi di riequilibrio interno. Chi contribuisce al benessere collettivo viene riconosciuto. Chi genera costi sociali viene responsabilizzato. Il sistema, nel suo insieme, diventa più stabile.

Uno Stato che adotta la sostenibilità sociale come infrastruttura non lo fa per bontà morale. Lo fa per **difesa.**

Perché una società divisa, sfiduciata, impoverita interiormente è una società fragile, esposta a crisi economiche, conflitti e radicalizzazioni. **La sostenibilità sociale è una forma di assicurazione collettiva sulla vita: protegge il benessere delle persone, rafforza la fiducia, tutela il futuro.**

Non è di destra. Non è di sinistra. È necessaria.

È ciò che permette all'economia di restare libera senza distruggere la società che la sostiene.

EPILOGO

Nel cuore degli uomini

Questo percorso non nasce nel vuoto.

Nel dicembre 2024, nel corso di un'udienza privata ai membri dello Human Economic Forum, venne posta a **Papa Francesco** una domanda semplice e insieme decisiva: come costruire un futuro in cui l'umanità non perda il governo del proprio destino, mentre economia, tecnologia e processi globali accelerano oltre la capacità di comprensione delle persone?

La risposta non fu tecnica, ma profondamente concreta. L'invito fu a **costruire un'economia che abbia il coraggio di misurare il bene**, di **premiare chi genera coesione** e di **proteggere l'uomo nei processi globali**.

Non un'economia più morale, ma un'economia più responsabile. Non un'economia alternativa, ma un'economia capace di custodire ciò che la rende possibile.

Gli strumenti proposti in questo breve saggio si collocano esattamente in questo orizzonte. Rendono misurabile il bene senza ridurlo a ideologia, premiano la coesione senza trasformarla in retorica, proteggono l'uomo non opponendosi al mercato, ma rafforzandone le condizioni di tenuta nel tempo.

Se il capitalismo vuole restare uno spazio di libertà, deve imparare a difendersi da sé stesso.

E oggi questa difesa passa dalla capacità di riconoscere, misurare e reinvestire il valore umano che rende possibile ogni sviluppo.

Perché il futuro dell'economia **non è scritto nei codici**, ma **nel cuore degli uomini**.

APPENDICE – UDIENZA PRIVATA CON PAPA FRANCESCO

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

Nota introduttiva

Il Messaggio di Papa Francesco rivolto allo Human Economic Forum assume, in continuità con il percorso qui sviluppato, un significato che va oltre la dimensione formale del riconoscimento. Esso rappresenta un riferimento morale e simbolico che illumina l'impostazione di fondo del percorso qui presentato, nella misura in cui richiama con forza la centralità della persona, la responsabilità delle decisioni economiche e il valore della coesione sociale come fondamento di una convivenza giusta e stabile. Un elemento centrale del Messaggio è il richiamo alla necessità che l'economia e le istituzioni non perdano di vista il loro fine ultimo: il servizio alla persona e alla comunità. Questo richiamo risuona in modo diretto con la funzione attribuita, in questo saggio, alla sostenibilità sociale, intesa non come obiettivo accessorio, ma come criterio strutturale di valutazione delle decisioni.

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.

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!

