

Dizionario  
di dottrina sociale della Chiesa

# Le cose nuove del XXI secolo



Università Cattolica del Sacro Cuore  
Centro di Ateneo per la dottrina sociale della Chiesa  
Pubblicazione periodica online  
<https://www.dizionariodottrinasociale.it>  
Fascicolo 12 - Ottobre-Dicembre 2023

# Dizionario di dottrina sociale della Chiesa

## Le cose nuove del XXI secolo

Fascicolo 2023, 4 – Ottobre - Dicembre

Pubblicazione trimestrale / Four issues per year

### ***Direttrice / Editor***

Simona Beretta

### ***Comitato di direzione / Editorial Board***

Ilaria Beretta, Diego Boerchi, Antonio Campati, Emilio Colombo, Michele Faioli, Laura Maria Ferri, Paolo Gomasasca, Paolo Maggiolini, Vincenzo Tabaglio, Gilberto Turati, Alessandra Vischi

### ***Comitato scientifico internazionale / International Scientific Committee***

Helen Alford OP, Francesco Botturi, Paolo G. Carozza, Ferdinando Citterio, Paul H. Dembinski, Martino Diez, Flaminia Giovanelli, James Keenan, David Kirchoffer, Markus Krienke, Mario A. Maggioni, Giovanni Marseguerra, Mike Naughton, Mathias Nebel, Sebastiano Nerozzi, Eugenia Scabini, Clemens Sedmak, Anna Maria Tarantola, Stefano Zamagni, Laura Zanfrini.

### ***Segreteria di redazione / Editorial Staff***

Marco Pedrazzini, Filippo Tocci

### **Un progetto del Centro di Ateneo per la dottrina sociale della Chiesa dell'Università Cattolica del Sacro Cuore**

Le voci del Dizionario sono disponibili *open access* sul sito <https://www.dizionariodottrinasociale.it>

La rivista ha adottato il sistema di *double-blind review*

**Centro di Ateneo per la dottrina sociale della Chiesa:** [centro.dottrinasociale@unicatt.it](mailto:centro.dottrinasociale@unicatt.it)

**Redazione / Editorial Board:** [dizionario.dottrinasociale@unicatt.it](mailto:dizionario.dottrinasociale@unicatt.it)

### **2023 Vita e Pensiero. Pubblicazioni dell'Università Cattolica del Sacro Cuore**

Largo Agostino Gemelli, 1 - 20123 Milano

Proprietario: Istituto Giuseppe Toniolo di Studi Superiori

Registrazione del Tribunale di Milano del 9 Febbraio 2021, n. 24.

Registered with the Milan Court February 9th, 2021, no. 24.

Pubblicità inferiore al 45%

**ISSN** (digitale): 2784-8884

[www.vitaepensiero.it](http://www.vitaepensiero.it)

Libri Ebook Riviste - Anteprime Notizie Interviste

Anche su





## Presentazione

Il *Dizionario di dottrina sociale della Chiesa. Le cose nuove del XXI secolo* è una rivista trimestrale *online* curata dal Centro di Ateneo di dottrina sociale della Chiesa ed edita da Vita e Pensiero, la casa editrice della Università Cattolica del Sacro Cuore. La rivista nasce come espressione di un più ampio progetto del Centro di Ateneo che comprende anche la realizzazione di un portale ad accesso libero (<https://www.dizionariodottrinasociale.it>) dove sono rese progressivamente disponibili tutte le voci del nuovo *Dizionario*.

La rivista trimestrale *online* – di cui questo è il dodicesimo numero – raccoglie in un unico fascicolo le voci del *Dizionario* che vengono pubblicate periodicamente sul sito. Contestualmente alla loro pubblicazione, i fascicoli sono resi disponibili *online* nella sezione “Percorsi” del sito, da cui possono essere scaricati gratuitamente.

L’opera complessiva del nuovo *Dizionario* si propone raggiungere tutte le persone interessate a capire le sfide del presente alla luce dell’insegnamento sociale della Chiesa, valorizzando la ricerca interdisciplinare che si svolge nella nostra Università, e nasce dall’esigenza di aggiornare il precedente *Dizionario* del 2004. Molte, infatti, sono le “cose nuove” di questo inizio del XXI secolo: scoperte scientifiche e diffusione di nuove tecnologie; nuove forme di comunicazione e di interazione umana; nuovi attori e nuove sfide per la convivenza globale. Pensiamo in particolare all’enorme questione ambientale, all’esperienza della pandemia, alle dinamiche demografiche, alla crescente disuguaglianza dentro e fra le nazioni, all’emergere di nuovi conflitti, all’uso dei *big data*, all’impatto dell’intelligenza artificiale sulla vita quotidiana delle persone e delle comunità...

Nel mezzo delle “cose nuove”, riteniamo che la dottrina sociale della Chiesa costituisca una risorsa preziosa per vivere da protagonisti il “cambio d’epoca” che stiamo attraversando. Infatti, non si tratta solo di prepararsi al futuro: occorre preparare il futuro. In questo orizzonte e con questa aspirazione ha preso forma il progetto di questo nuovo Di-

zionario: uno strumento agile per conoscere, per capire, per orientare l'azione.

Gli autori del *Dizionario* sono prevalentemente studiosi della Università Cattolica del Sacro Cuore e della Rete SACRU (*Strategic Alliance of Catholic Universities*), attivi in una pluralità di ambiti disciplinari, impegnati nella ricerca e nell'insegnamento della questione di cui trattano nel loro intervento. Nelle voci incluse nella rivista, essi condividono con i lettori la loro prospettiva di dialogo fra ricerca e magistero sociale della Chiesa. Grazie al loro prezioso contributo, desideriamo non solo comunicare a un pubblico vasto i risultati delle loro ricerche, ma soprattutto documentare praticamente come il messaggio cristiano entri nel vivo delle questioni quotidiane e le illumini, orientando le azioni concrete, così che ognuno possa diventare protagonista del bene comune nella vita sociale, civile e politica.

Ci piace pensare che con questa scelta operativa stiamo contribuendo ad attivare processi dinamici (di dialogo e comunicazione, ma anche di contaminazione, gemmazione, generazione...), e non soltanto riempiendo spazi (completando ordinatamente un disegno predefinito, statico). Scegliere la strada di attivare processi significa non sottrarsi al rischio dell'inatteso, includendo cose nuove e valorizzando quanto più possibile il dialogo fra ricerca scientifica e Magistero.

L'Indice riporta la suddivisione nelle grandi aree tematiche, che rispecchiano la varietà dei contributi prodotti dagli Autori sulle questioni più rilevanti del nostro tempo.

All'interno di ciascuna area le voci sono pubblicate in ordine alfabetico per autore. Le voci del *Dizionario* hanno una lunghezza variabile: voci lunghe che presentano temi fondamentali, e voci brevi di natura applicativa o esemplificativa. Tutte le voci sono introdotte da un *abstract* e da alcune parole chiave, nella doppia versione in italiano e in inglese. Il numero di voci per ogni singola area è variabile a seconda del fascicolo e delle proposte degli Autori.



# Indice

## POVERTÀ E DISUGUAGLIANZE

- MERITO, MERITOCRAZIA E DISUGUAGLIANZA  
Andrea Boitani

7

## RIPENSARE LE RELAZIONI

- IL FAMILIENS: LA FAMIGLIA AL CENTRO DELLE POLITICHE E DELLE PRATICHE SOCIALI  
Elisabetta Carrà

17

## POLITICHE E ISTITUZIONI

- AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E SUSSIDIARIETÀ: SFIDE PER IL TERZO SETTORE  
Luca Pesenti

26

## SCIENZE E TECNOLOGIE

- THE RADICAL CRITIQUE OF THE "TECHNOCRATIC PARADIGM" IN LAUDATO SI'  
Paul H. Dembinski

37

- ELEMENTS OF THE TECHNOCRATIC PARADIGM BEFORE LAUDATO SI'  
Paul H. Dembinski

45

- TECHNOCRATIC PARADIGM: SELECTED CHRISTIAN TEXTS  
Paul H. Dembinski

52

## ECONOMIA E FINANZA

- DEBITO PUBBLICO, BENE COMUNE E GIUSTIZIA TRA GENERAZIONI  
Massimo Bordignon, Gilberto Turati

62

- FINTECH  
Marianrosa Borroni

73

## IMPRESA

- LA LEADERSHIP NELL'ORGANIZZAZIONE CONTEMPORANEA: QUESTIONI, SCENARI,  
PROSPETTIVE  
Massimiliano Monaci

82

## TUTTE LE VOCI PUBBLICATE

93



## Povertà e disuguaglianze

Il vorticoso cambiamento degli ultimi decenni ha portato con sé molti effetti contrastanti sulla vita quotidiana degli abitanti del nostro pianeta, con progressi e arretramenti in materia di povertà e disuguaglianza, che è necessario mappare e capire. Osserviamo tante forme non materiali di povertà, troppe disuguaglianze nelle opportunità oltre che negli esiti, l'esistenza di persone e popoli in situazioni senza apparenti vie d'uscita. In tutto questo risuona un annuncio chiaro: ciascuno è prezioso, unico e irripetibile; tutti partecipiamo della medesima altissima dignità, che deriva dall'essere immagine di Dio.

# MERITO, MERITOCRAZIA E DISUGUAGLIANZA

Andrea Boitani

*Chi sostiene la meritocrazia giustifica le disuguaglianze di reddito e di ricchezza sulla base di differenti gradi di merito. Ma anche solo definire cosa sia il merito individuale non è facile. Esso non coincide col talento e neanche con le competenze acquisite con lo sforzo e richiede che tutti abbiano uguali opportunità di acquisirle. La meritocrazia come corsa individuale per salire la scala sociale, dove applicata in carenza di uguali opportunità sostanziali, ha finito per ribadire le disuguaglianze decretate dal mercato mentre incoraggia il sentimento di superiorità morale dei vincitori e quello di inferiorità dei perdenti.*

**Parole chiave:** *Disuguaglianza, Merito, Meritocrazia, Uguaglianza di opportunità, Mercato.*

Merit, meritocracy and inequality

*Those who advocate meritocracy justify income and wealth inequality on the basis of different degrees of merit. It is not easy even just defining what individual merit is. Merit does not coincide with personal talent or even with skills acquired through effort and requires that everyone have an equal opportunity to acquire them. Meritocracy as an individual race to climb the social ladder, where applied in the absence of substantial equal opportunities, has ended up reaffirming the inequalities decreed by the market while encouraging the winners' feeling of moral superiority and the losers' feeling of inferiority.*

**Keywords:** *Inequality, Merit, Meritocracy, Equality of opportunity, Market.*

**ERC:** SH1\_10; SH2\_1

## *Merito e meritocrazia*

Nel suo intervento del 27 maggio 2017 all'Ilva di Genova, il Santo Padre Francesco si è così pronunciato: «*la meritocrazia affascina molto perché usa una parola bella: il 'merito'; ma siccome la strumentalizza e la usa in modo ideologico, la snatura e perverte. La meritocrazia, al di là della buona fede dei tanti che la invocano, sta diventando una legittimazione etica della diseguaglianza*

---

Andrea Boitani, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Email: [andrea.boitani@unicatt.it](mailto:andrea.boitani@unicatt.it)

za. *Il nuovo capitalismo tramite la meritocrazia dà una veste morale alla disuguaglianza*».

In effetti, la meritocrazia, come intesa comunemente, finisce per fornire supporto ideologico a un sistema gerarchico lineare in cui, per definizione, certe persone devono essere lasciate indietro. Il merito, da criterio per la selezione dei talenti e delle capacità si trasforma in un sistema di potere nel momento in cui diviene meritocrazia. Del resto, affiancare la parola merito a “crazia” (dal greco κράτος, che significa forza, potere) rende chiara la rotta di collisione con il potere del popolo (democrazia). Una rotta chiara a Michael Young quando scrisse il suo famoso romanzo satirico (e premonitore) *The rise of meritocracy* (1958). Non è difficile passare dalla stratificazione meritocratica al pensiero che gli ultimi abbiano meritato di essere tali e nulla di più; provare per essi pericolosi sentimenti di astio e quasi di ripulsa quasi fossero rifiuti umani, scarti. Alla meritocrazia si associa così, non troppo sotteraneamente, la cultura dello scarto denunciata dal Santo Padre Francesco (per esempio, *Evangelii gaudium*, 2013, 53; anche *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones*, 2018, 15).

«L'idea di meritocrazia può avere molte virtù, ma la chiarezza non è una di quelle virtù». Così iniziava, nel 2000, Amartya Sen un suo breve saggio *Merit and justice*. Prima e dopo il 2000 i tentativi di definire, esaltare o criticare la meritocrazia sono stati numerosissimi. Di meritocrazia si è tornato a discutere di recente, dopo la critica radicale mossa da Daniel Markovitz (2019) e Michael Sandel (2021) – docenti in due templi della meritocrazia americana (le università di Yale e di Harvard) – alla meritocrazia “realizzata” e ai suoi effetti. Ma è ancora intricata la matassa di questioni che si pongono quando si utilizzino concetti come merito e meritocrazia, soprattutto in connessione con le grandi disuguaglianze di reddito e di ricchezza che caratterizzano il mondo in cui viviamo (vedi voce *Disuguaglianza: perché preoccuparsene*).

È necessario quindi riflettere, innanzitutto, sulla difficoltà di distinguere le competenze, comunque acquisite, dal merito personale, mostrando come quest'ultimo sia concetto più sfuggente e, al contempo, più esigente, richiedendo che le competenze siano acquisite mediante sforzo personale (non siano cioè solo frutto di talento naturale) e in condizioni di uguali opportunità sostanziali. Si dirà come una società in cui le carriere siano aperte alle competenze – cosa certamente auspicabile – sia diversa da una società meritocratica. Si avvanzerà poi qualche considerazione critica sull'idea che il mercato sia il miglior giudice del

merito e che, di conseguenza, le disuguaglianze osservate, se fondate sui meriti, valutati e misurati dal mercato, siano giuste e, pertanto, giustificate. Infine, si tornerà sul “lato oscuro” della meritocrazia, per concludere che una società capace di progredire migliorandosi se, da un lato, dovrebbe valutare al massimo le competenze per la selezione e l’assegnazione di posti, dall’altro, dovrebbe rifuggire dall’esaltazione morale e dalla esagerata remunerazione di un merito assai incerto.

### *Cosa è il merito?*

L’idea di dare al merito il ruolo centrale nell’assegnazione dei posti e degli onori riconosciuti dalla società agli individui è certamente importante e risponde al desiderio di rimuovere discriminazioni basate sulla nascita, la ricchezza, l’etnia, il genere. Ma definire e misurare il merito è tutt’altro che agevole. E una delle ragioni principali è che esso porta con sé una inevitabile connotazione morale. Se si dice che Chiara “merita un riconoscimento”, si sta dicendo che è giusto che Chiara abbia quel riconoscimento, perché ha compiuto (almeno) un’azione appropriata. E se si dice che lo merita più di altri è perché si ritiene che Chiara abbia fatto meglio di altri, grazie alle sue competenze, permettendo il raggiungimento di un risultato coerente con una qualche nozione di società buona. Bisogna dunque avere una idea di bene comune, in relazione al quale misurare il merito. La definizione stessa di ciò che è meritorio varia a seconda del contesto socio-istituzionale in cui ci si trova e della visione prevalente di società giusta. La *desert base* è cioè mutevole al cambiare della situazione storica e sociale in cui avviene il giudizio. Ovviamente, dire che una società è buona se premia il merito ci porta a un ragionamento circolare. Se riteniamo che una “società buona” sia quella priva di grandi disuguaglianze, allora la caratterizzazione di ciò che è meritorio deve valutare se le azioni candidate a essere considerate meritevoli generino più o meno disuguaglianze. Ciò implica anche che avere le competenze può non essere sufficiente per parlare di merito se quelle competenze sono al servizio di obiettivi in contrasto con la “società buona”. Inoltre, e lo si dirà tra breve, per il merito conta come sono state acquisite quelle competenze.

Nessuno metterebbe in discussione che i posti debbano essere assegnati e, quindi, le persone debbano essere selezionate e premiate, in base alle competenze, opportunamente definite e ragionevolmente mi-

surate. I modi e le condizioni con cui sono state acquisite le competenze che hanno permesso di ottenere un determinato posto di lavoro e una certa posizione sociale non contano molto dal punto di vista del giudizio sulle competenze specifiche. Se la meritocrazia fosse semplicemente fatta coincidere con “carriere aperte alle competenze”, ci sarebbero poche obiezioni. Nessuna preferirebbe che l’areo su cui viaggia o su cui potrebbe un giorno viaggiare sia pilotato da un incompetente. E nessuna vorrebbe che se stessa o una sua parente venisse operata al cuore da un ortopedico e neanche gradirebbe che il primario dell’ospedale fosse in quel posto solo perché maschio, raccomandato o perché affiliato a una qualche *lobby*. Si può anche dire che a sostegno delle competenze militano ragioni di efficienza e di non discriminazione: scegliere chi è privo di competenze e perciò offre una prestazione peggiore equivale a violare l’uguaglianza di rispetto. Sarebbe un grande passo avanti se in Paesi come l’Italia si potesse garantire sul serio la piena ed effettiva apertura delle carriere alle competenze.

Tuttavia, senza informazioni sul modo nel quale le competenze sono state acquisite, è difficile parlare di merito. Ci troveremmo di fronte a competenze “meritevoli” e, quindi, a prestazioni “meritevoli”, ma non necessariamente a una persona meritevole. In generale le competenze acquisite dipendono dal proprio talento, dalle opportunità a cui si è potuto accedere e dai propri sforzi. Il talento è distribuito in maniera puramente arbitraria e non ha molto a che vedere col merito. Come sosteneva già John Rawls (1971, 100), «*sembra infatti essere un punto irrinunciabile dei nostri giudizi ponderati che nessuno meriti il posto che ha nella distribuzione delle doti naturali, più di quanto non merita la sua posizione di partenza nella società*». Si tratta di doni innati, di colpi di fortuna, di felici quanto misteriose combinazioni genetiche. Poi, certo, i talenti vanno coltivati. Ma per coltivarli servono opportunità e sforzo individuale. Non possiamo dire che persone dotate di talento e di capacità innate, o semplicemente fortunate, siano più meritevoli di altre che hanno goduto di minori opportunità, pur essendosi sforzate molto per coltivare il talento ricevuto in dono. Resta fermo che debba essere selezionato chi ha più competenze, ma il motivo per farlo non è perché esse sono sistematicamente un segnale del merito personale.

*Disuguaglianze meritate?*

Se il modo in cui sono state acquisite le competenze non è rilevante per la selezione dei “migliori” lo è, invece, per giustificare le disuguaglianze economiche e per riconoscere premi a chi le possiede. La condizione minima per giustificare con il merito individuale il premio riconosciuto alle competenze è di non aver goduto di migliori opportunità degli altri. Non a caso l’uguaglianza di opportunità è al cuore di qualsiasi declinazione di giustizia sociale. Tuttavia, definire in modo preciso e realizzare una convincente uguaglianza di opportunità è compito non semplice, anche in astratto. Più semplice, in linea di principio, è garantire uguale opportunità di accesso al mercato, come richiesto dai sostenitori della meritocrazia. Più complesso garantire l’uguale opportunità di acquisire le *capabilities* (o capacità, che includono le competenze, ma non solo) di perseguire liberamente un proprio progetto di vita. In questo senso, l’uguaglianza di opportunità include mezzi che consentano di rialzarsi quando nel corso della vita si è caduti, qualsiasi ne sia la ragione, e riprendere le *capabilities* perdute (vedi anche la voce *Sviluppo umano*).

Gli elevati redditi ottenuti dai laureati delle grandi “scuole” europee ed americane sono ancora oggi più dovuti alle “dispari” opportunità – garantite dalla posizione economica e sociale, dalla cultura e dalle relazioni della famiglia di origine – che al merito individuale. Il supposto merito finisce per essere una giustificazione zoppa di una realtà più brutale. Quanto allo sforzo – che è la seconda condizione per poter associare merito a competenze – c’è da chiedersi se il talento di cui si è dotati e le opportunità di cui si è goduto non agiscano da moltiplicatori della capacità di sforzarsi. Se così fosse (almeno in parte), ci troveremo di fronte a uno sforzo che è a sua volta aiutato, stimolato, dal talento e dalle condizioni sociali e familiari, cioè, di nuovo, da qualcosa che non è merito personale possedere e anzi viola la condizione di uguaglianza delle opportunità.

Se alla base di qualsiasi giustificazione delle disuguaglianze deve esservi il merito individuale, il riferimento alle competenze riconosciute, e al successo anche economico, che può derivarne appare insufficiente e forse anche fuorviante. Occorrerebbe, infatti, che vi fosse il merito inteso soprattutto come sforzo (e come disponibilità a farsi carico di rischi e responsabilità fuori dell’ordinario) e qualora le competenze includano anche il vantaggio genetico e quello sociale di accesso a migliori opportunità, premiarle non equivarrebbe a premiare il merito. Tutto ciò era

già chiaro al massimo teorico del liberalismo progressista postbellico, John Rawls (1971).

In genere, i sostenitori della meritocrazia finiscono per fare, implicitamente, confronti di merito molto allargati, sostenendo (più o meno esplicitamente) che una manager è retribuita cento o duecento volte quanto è retribuita un'infermiera perché la prima "merita" cento o duecento volte di più. Ma qui si produce un doppio slittamento concettuale di grande rilevanza. Innanzitutto, si trasformano le differenze di competenze specifiche in una grandezza (eminentemente cardinale) che permette di misurare qualsiasi differenza specifica: il denaro è sempre denaro. Fatto ciò, e postulato che le differenze di denaro guadagnato o posseduto riflettano esattamente le differenze di merito, diviene facile presentare le disuguaglianze di reddito e ricchezza come riflesso dei differenziali di merito.

Riassumendo, riconoscere un premio a chi effettua una prestazione meritevole è cosa diversa dal riconoscere un premio a chi ha un merito. Il mercato, nel migliore dei casi, premia le prestazioni meritevoli e, insieme con esse, le disuguaglianze di opportunità, che, in effetti, sembrano spiegare una quota non piccola delle *disuguaglianze di reddito*.

### *Merito o valore?*

Spesso, gli economisti (e dietro di loro l'opinione pubblica) hanno identificato il merito con il contributo (misurato in denaro) alla crescita del Pil o del "valore" di un'azienda. Da qui segue che enormi differenziali retributivi (e di ricchezza accumulata) vengono giustificati con argomenti solo apparentemente meritocratici, ma in realtà fondati sull'apprezzamento di mercato, come riconosceva onestamente un liberale conservatore come Friedrich von Hayek (1960). Per Hayek, le retribuzioni che si ottengono e le ricchezze che si accumulano riflettono semplicemente il valore di mercato dei beni o dei servizi che ciascuno ha da offrire. Nessun (implicito) giudizio morale su ciò che ci spetta (*that we deserve*): la manager di un casinò di Las Vegas può fare un lavoro meno ammirevole sul piano morale, può avere meno talento ed essersi impegnata negli studi meno di una insegnante di scuola o di un'infermiera, ma produce più valore di mercato e per questo guadagna (molto) di più. Secondo Hayek, è proprio l'apprezzamento di mercato, non il merito in sé, che ha sostituito il privilegio della nascita nella determi-

nazione della posizione sociale.

Il problema è che l'apprezzamento del mercato comprende rendite dovute alla scarsità (per esempio dei talenti sportivi, o musicali, ecc.) e al grado di monopolio di un'impresa o di un'istituzione finanziaria, di cui il manager e l'azionista possono beneficiare, finendo così per mettere insieme remunerazioni che vanno ben oltre il merito individuale. Inoltre, mercati caratterizzati da tecnologie che, permettendo il consumo congiunto e contemporaneo da parte di milioni di soggetti paganti (per esempio, le partite di calcio o di tennis trasmesse dai canali televisivi a pagamento), consentono di esaltare l'estrazione di rendite da scarsità di talento. Tutte queste rendite implicano una significativa divaricazione tra retribuzioni di mercato e merito, inteso come contributo sociale effettivo di ogni individuo. Alcuni argomentano che remunerazioni basate sul merito sono l'unico modo di incentivare al massimo lo sforzo e la produttività dei talentuosi. Va comunque ricordato che gli incentivi sono necessari in un mondo di informazione imperfetta e di non osservabilità dello sforzo e che l'incentivo deve contenere, per essere efficace, il riconoscimento di una rendita a chi gode dei vantaggi informativi. Ma dunque, in questo mondo (che è poi quello in cui siamo immersi) le remunerazioni incentivanti, premiano le rendite informative e non coincidono con quelle che premierebbero esclusivamente il merito.

Considerato che l'ideale di uguali opportunità è ben lungi dall'essere realizzato, è possibile sostenere che la meritocrazia reale sia molto lontana dal suo ideale (ammesso che fossimo in grado di definirlo sul serio) e assomigli molto a un'aristocrazia ereditaria. La promessa della mobilità sociale alimentata dalla meritocrazia, almeno negli Stati Uniti non è stata mantenuta: «*l'aristocrazia del privilegio ereditario ha lasciato il posto a una élite meritocratica che è oggi privilegiata e consolidata come quella che ha sostituito*» (Sandel, 2021, 166). Con notevole sforzo di sintesi, il giurista di Yale Daniel Markovits ha provato a calcolare quanto valga, in termini di lascito ereditario, l'investimento che una famiglia dell'élite americana fa per l'istruzione dei propri rampolli, concludendo che «*l'investimento in capitale umano fatto da una tipica famiglia ricca, in eccesso rispetto a quello fatto da famiglie della classe media, è oggi equivalente a un'eredità nei dintorni dei dieci milioni di dollari per ogni ragazzo (o ragazza)*». Una somma enorme che promuove «*le ambizioni dinastiche di una famiglia dell'élite*» (Markovits, 2019, 146).

### *Il lato oscuro della meritocrazia*

Il lato oscuro della meritocrazia è così riassunto da Michael Sandel (2021, p. 25): «*il principio che il sistema premia il talento e il duro lavoro incoraggia i vincitori a considerare il proprio successo quale frutto delle proprie azioni, una misura della propria virtù e a guardare dall'alto in basso chi è meno fortunato di loro. L'arroganza meritocratica riflette la tendenza dei vincitori a inebriarsi troppo del proprio successo, a dimenticare la fortuna e la buona sorte che li ha aiutati sul cammino*». La meritocrazia promuove un'immagine della mobilità (e della concorrenza) come una competizione per salire la scala sociale. Certamente la scala offre l'opportunità di salire, ma anche quella di scendere e, comunque, è uno strumento che può essere usato soltanto individualmente; ciascuno sale o scende la scala da solo. Dunque, con la meritocrazia si finisce per promuovere un ideale profondamente individualista e competitivo, dove alla cooperazione è riservato un ruolo, se va bene, ancillare.

Il successo economico, quale che ne sia l'origine, rischia di diventare fattore di stratificazione sociale, perché utilizzato come prova dei propri superiori meriti. La questione non vale soltanto con riferimento all'atteggiamento di superiorità di alcuni e all'inferiorità (morale, ancor prima che economica) in cui sono tenuti gli altri. Ma a quali meriti si fa riferimento, visto che il successo economico può derivare anche da cause indipendenti dal merito individuale (ma da fortuna, potere, relazioni, ecc.)? E si può assegnare al mercato anche il compito di definire la stratificazione sociale? Se questa deve rispondere ai meriti individuali occorre guardare ben oltre il mercato. Agli sforzi, alle prestazioni meritevoli non riconosciute, alle virtù individuali. Occorre allontanarsi decisamente dalla sfera economica sapendo, però, di inoltrarsi su un terreno malfermo.

Il merito è un concetto troppo complesso per “lasciarlo in mano” al mercato. In mancanza di questa consapevolezza si rischia di essere fin troppo tolleranti nei confronti delle disuguaglianze decretate dal mercato e del “lato oscuro” della meritocrazia. Come scrive il Santo Padre nella *Laudate Deum* (2023, 32), «*si incrementano idee sbagliate sulla cosiddetta 'meritocrazia', che è diventata un 'meritato' potere umano a cui tutto deve essere sottoposto, un dominio di coloro che sono nati con migliori condizioni di sviluppo. Un conto è un sano approccio al valore dell'impegno, alla crescita delle proprie capacità e a un lodevole spirito di iniziativa, ma se non si cerca una reale uguaglianza di opportunità, la meritocrazia diventa facilmente un paravento*

*che consolida ulteriormente i privilegi di pochi con maggior potere». Una società che migliora è una società in cui l'area e l'incidenza della "immericrazia" si restringe progressivamente e, perciò, l'uguaglianza delle opportunità diviene via via più sostanziale.*

### *Bibliografia*

Hayek F. (1960), *La società libera*, Rubettino, Soveria Mannelli.

Markovits, D. (2019), *The Meritocracy Trap*, Penguin Random House, New York.

Rawls J. (1971), *Una teoria della giustizia*, Feltrinelli, Milano.

Sandel M. (2021), *La tirannia del merito*, Feltrinelli, Milano.

Sen A. (2020), *Sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.



## Ripensare le relazioni

È difficile negarlo: siamo talmente abituati a concepirci come individui che si autodeterminano da essere – quasi quasi – tentati di crederci. eppure sappiamo bene che la nostra storia, personale e sociale, è intessuta di relazioni, talvolta consapevolmente scelte, ma molto più spesso semplicemente date. Poche cose sono più urgenti, oggi, del prendere sul serio l'invito del Magistero ad un "approfondimento critico e valoriale della categoria della relazione" (Caritas in veritate, 53). Un approfondimento che certamente ci conviene, per capire e per agire consapevolmente nella società, locale e globale.

# IL FAMILLENS: LA FAMIGLIA AL CENTRO DELLE POLITICHE E DELLE PRATICHE SOCIALI

Elisabetta Carrà

*Il testo presenta un modello, il FamILens, che fornisce un quadro di riferimento solido e gli strumenti adatti a supportare policymaker e operatori nella promozione del benessere delle famiglie e delle funzioni insostituibili che esse svolgono. Il FamILens risulta in sintonia con la dottrina sociale della Chiesa, che auspica una società a misura di famiglia. Il modello mostra, basandosi su evidenze scientifiche, che perseguire il bene della famiglia è la condizione per perseguire il bene comune.*

**Parole chiave:** *Famiglia, Politiche sociali, Servizi alla persona, Benessere familiare, Impatto familiare.*

The FamILens: the Family at the Heart of Social Policies and Practices

*The text introduces a model, the FamILens, which offers a robust framework and appropriate tools to support policymakers and practitioners in promoting the well-being of families and their irreplaceable functions. The FamILens aligns with the social doctrine of the Church, advocating for a society that is attuned to the needs of families. The model, grounded in scientific evidence, demonstrates that pursuing the well-being of families is a prerequisite for pursuing the common good.*

**Keywords:** *Family, Social Policies, Personal Services, Family Well-being, Family Impact.*

**ERC:** SH3\_7

La famiglia rappresenta un elemento cardine sia nella configurazione sociale che in quella religiosa, non solo cristiana. Nel contesto socio-culturale, le famiglie sono il primo luogo in cui gli individui imparano norme, valori e comportamenti, svolgendo un ruolo cruciale nell'educazione e nello sviluppo di una persona. Allo stesso modo, la Chiesa Cattolica vede la famiglia come una “chiesa domestica,” in cui gli individui possono crescere spiritualmente e moralmente.

Per quanto riguarda il contesto socio-culturale, possiamo annoverare

---

Elisabetta Carrà, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Email: [elisabetta.carra@unicatt.it](mailto:elisabetta.carra@unicatt.it)

tra i documenti in cui tale centralità della famiglia viene chiaramente richiamata la *Costituzione italiana*, che con l'art.29 riconosce i diritti propri della famiglia quale società naturale, fondata sul matrimonio. Nello stesso anno in cui veniva promulgata la Costituzione, la *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani* sottolinea il concetto della famiglia come nucleo naturale e fondamentale della società e stabilisce il diritto della famiglia a essere preservata tanto dalla società quanto dallo Stato. L'idea è stata ripresa dalla *Carta Sociale Europea* (Parte I, n. 16), adottata nel 1961, rivista nel 1996 e ratificata in Italia nel 1999, che stabilisce il diritto della famiglia, intesa come cellula basilare della società, a una tutela adeguata sia dal punto di vista sociale che giuridico ed economico, volta a garantire lo sviluppo completo della famiglia. Nella stessa direzione si muove la *Convenzione Internazionale sui Diritti dell'Infanzia* del 1989, ratificata in Italia nel 1991, che sostiene la necessità di offrire assistenza e protezione alla famiglia, affinché possa adempiere pienamente alle sue responsabilità all'interno della comunità.

### *Il bene della famiglia decisivo per il mondo e per la Chiesa*

Per quanto riguarda la Chiesa cattolica, sono numerosissimi i documenti in cui viene richiamata la centralità della famiglia nella vita sociale. Anche si può dire che il ruolo della famiglia occupa un posto centrale nella stessa dottrina sociale della Chiesa, al punto da affermare, all'inizio del secondo capitolo dell'*Amoris laetitia* (2016), che «*il bene della famiglia è decisivo per il futuro del mondo della Chiesa*» (31). Per comprendere meglio il significato e l'origine di queste parole, possiamo richiamare il *Preambolo* della *Carta dei diritti della famiglia* emanata dalla Santa Sede nel 1983, in cui si evidenzia che la famiglia non è solamente un nucleo giuridico, sociale ed economico, ma costituisce anche una comunità di amore e solidarietà. Essa si rivela un ambiente unico per trasmettere valori culturali, etici, sociali, spirituali e religiosi, elementi cruciali per il benessere sia dei membri familiari che dell'intera società. La famiglia rappresenta l'ambiente in cui diverse generazioni si congiungono e si sostengono reciprocamente per il loro sviluppo nella saggezza umana e per il bilanciamento tra i diritti individuali e le altre esigenze della vita sociale. Il *Compendio della dottrina sociale della Chiesa* (2004) nel capitolo dedicato alla famiglia afferma che «[la famiglia] *possiede una sua specifica e originaria dimensione sociale, in quanto luogo primario di relazioni interpersonali, pri-*

*ma e vitale cellula della società: essa è un'istituzione divina che sta a fondamento della vita delle persone, come prototipo di ogni ordinamento sociale». Prosegue, poi, specificando il contributo unico e insostituibile della famiglia alla società, come «comunità naturale in cui si sperimenta la socialità umana». Queste premesse fanno sì che «una società a misura di famiglia è la migliore garanzia contro ogni deriva di tipo individualista o collettivista» e da qui derivi che vada «affermata la priorità della famiglia rispetto alla società e allo Stato», nel senso che non è la famiglia ad essere «per la società e per lo Stato, bensì la società e lo Stato sono per la famiglia» (*Compendio*, 211-214).*

*Un progetto di ricerca sull'analisi dell'impatto familiare di politiche e pratiche*

Il contributo qui proposto ha la finalità di presentare un modello, il FamILens (Lente dell'Impatto Familiare), sviluppato da un gruppo di ricerca del Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia e ora oggetto di un articolato progetto di ricerca sostenuto dall'Università cattolica e finanziato fra i progetti di particolare attualità e rilevanza scientifica e sociale (Linea D.3.2 – 2022). Tale modello è stato ideato per supportare il *policymaking* e anche le pratiche d'intervento nel compito di garantire lo sviluppo delle funzioni insostituibili che la famiglia svolge per la società, compito che spesso rimane un puro proclama, non sostenuto da reale volontà o adeguate capacità. È evidente che, nella misura in cui si pone tale obiettivo, diventa in modo indiretto, uno strumento idoneo a dare concretezza a quanto auspicato dalla dottrina sociale della Chiesa, ovvero rendere la società a misura di famiglia e affermare la priorità della famiglia sullo Stato (*Compendio*, 213). Nelle pagine che seguiranno si documenterà come – a partire da una solida base scientifica suffragata da un'ampia letteratura internazionale – ciascuno dei principi su cui si basa il FamILens possa essere con facilità ricondotto nell'alveo del pensiero cristiano e della dottrina sociale della Chiesa.

Ciò avvalorata la tesi che il pensiero cristiano su come perseguire il bene della famiglia non è in contrasto quanto si può fare a livello sociale per perseguire il bene comune.

### *Dalla Family Impact Analysis al “FamILens”*

La necessità di mettere in atto una vera e propria rivoluzione culturale nel *policymaking* e nella pratica d'intervento sociale, che consentisse di uscire dalla retorica e agire fattivamente per promuovere il benessere e le funzioni delle famiglie, ha portato a esplorare il panorama internazionale alla ricerca di modelli e prassi che avessero dato prova di raggiungere risultati concreti. In questo quadro, è apparso particolarmente interessante l'approccio della *Family Impact Analysis*, utilizzato negli USA, a partire dalla fine degli anni '80, che, attraverso un continuo lavoro di ricerca, ha pubblicato nel 2012 il *Manuale del Family Impact Lens* (Bogensneider *et al.* 2012), basato su 5 principi che dovrebbero costituire i criteri a cui *policymaker* e operatori dovrebbe attenersi nella redazione delle leggi e nella erogazione dei servizi. Si tratta di criteri che, proprio per il solido radicamento nella ricerca, ha un carattere fortemente *evidence-based*.

Il *Family Impact Lens* ha rilevante credito e diffusione in vari Paesi del mondo. Su di esso si sono basate la maggior parte delle ricerche internazionali in cui è stata condotta un'analisi dell'impatto familiare di programmi e interventi su problematiche relative a questioni anche molto diverse tra loro (Wong 2010). La forza e la tenuta del modello statunitense sta nel fatto che l'idea portante è, sì, che le politiche devono saper analizzare, prevedere e valutare le ricadute sulle famiglie dei provvedimenti che vengono adottati e, quindi, dotarsi di uno strumento per conseguire questo risultato, ma soprattutto che le politiche devono essere basate sui dati di ricerca, e il modello per l'*assessment* dell'impatto familiare deve essere continuamente aggiornato, a partire dalla situazione delle famiglie e dalle nuove ricerche che danno indicazioni congruenti con i cambiamenti intervenuti. Ciò implica un costante intreccio tra politica, servizi e attività accademica di ricerca.

### *La nascita e lo sviluppo del FamILens Team*

È su questa strada che sta proseguendo l'impegno di un gruppo di ricerca del Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia, il *FamILens Team*, costituitosi nel 2018, con l'obiettivo di validare una versione aggiornata e coerente col contesto italiano.

Il modello originale, applicato in alcune ricerche a livello regionale

e locale, con significativi risultati, è ora oggetto di studio e di aggiornamento, affinché risponda in modo più specifico alla situazione delle famiglie nel nostro contesto e, nello specifico, al *welfare* italiano, che ha delle caratteristiche particolari, come il suo atavico “familismo”, che ben poco ha a che fare con la centralità della famiglia, auspicata dalla dottrina sociale della Chiesa. In Italia, infatti, per compensare e occultare le carenze del *welfare* pubblico, per decenni si è fatto leva sulla naturale tendenza delle famiglie, fortemente orientate alla solidarietà, a prodigarsi con forme gratuite di *caregiving* e di supporto economico, finendo per sovraccaricarle, erodendone poco per volte le risorse, come mostrano palesemente i ripetuti segnali di difficoltà, di cui il calo delle nascite è forse l’espressione più drammatica, che nell’*Amoris laetitia* (42) viene definito come segno di una «*perdita di speranza nell’avvenire*».

### *Il FamILens e la dottrina sociale della Chiesa*

La versione più recente del FamILens si compone di sei principi (Carrà 2023): 1) responsabilità delle famiglie; 2) stabilità delle famiglie; 3) relazioni familiari; 4) diversità delle famiglie; 5) coinvolgimento delle famiglie; 6) promozione delle reti familiari.

*1. Responsabilità delle famiglie* – Il primo principio mette in rilievo la necessità di dare responsabilità alle famiglie e richiama in modo molto esplicito il principio di sussidiarietà: le politiche e i servizi, infatti, dovrebbero avere l’obiettivo di sostenere e restituire titolarità alle famiglie rispetto alle funzioni che svolgono per la società e per il bene comune – procreazione, cura ed educazione dei figli, cura e assistenza reciproca, in particolare per i membri fragili, sostegno economico. Va assolutamente evitato, tuttavia, di intendere il sostegno come delega alla famiglia, ma piuttosto – in linea col principio di sussidiarietà, dal 2001 presente nella stessa *Costituzione italiana*, al Titolo V – come attribuzione alle famiglie delle risorse necessarie a portare adeguatamente a termine le funzioni che svolgono a vantaggio del bene comune. Ritroviamo in questa formulazione sia l’accezione più antica del principio di sussidiarietà (*Quadragesimo anno*, 1931), sia quella che ne ha dato Benedetto XVI nella *Caritas in veritate* (2009), secondo cui «*il principio di sussidiarietà va mantenuto strettamente connesso con il principio di solidarietà e viceversa, perché [...] la solidarietà senza la sussidiarietà scade nell’assistenzialismo che*

*umilia il portatore di bisogno»* (58), solidarietà precedentemente definita come «*sentirsi tutti responsabili di tutti»* (38).

2. *Stabilità delle famiglie* – Il secondo principio richiama al dovere di sostenere le famiglie nelle fasi di crisi che possono destabilizzarle: le politiche e i servizi dovrebbero incoraggiare e rafforzare in ogni modo l’impegno e la stabilità di coppia, coniugale, genitoriale e familiare, soprattutto quando sono implicati i figli. Tale principio ben si coniuga con l’auspicio di papa Francesco nella *Amoris laetitia* a «*rischiare crisi, angosce e difficoltà»*, dando indicazioni innovative per un più manifesto e concreto sostegno e accompagnamento delle coppie in difficoltà o già segnate dalla rottura (cfr. 231-252).

3. *Relazioni familiari* – Il terzo principio sottolinea l’opportunità che le politiche e i servizi riconoscano il valore insostituibile dei legami familiari, cercando di promuovere e sostenere solide relazioni di coppia, coniugali, genitoriali e intergenerazionali, attraverso il rafforzamento delle competenze comunicative, di risoluzione dei conflitti, e di *problem solving*. Esse, infatti, sono il luogo, come recita anche la *Carta dei diritti della famiglia* della Santa Sede, sopra richiamata, in cui generi e generazioni si incontrano e operano costantemente per bilanciare diritti individuali e diritti derivanti dalla partecipazione alla vita sociale. La stessa *Amoris laetitia* sottolinea ampiamente la necessità che la Chiesa accompagni i fidanzati e gli sposi, osservando che «*la maturazione dell’amore implica anche imparare a ‘negoziare’»* (220).

4. *Diversità delle famiglie* – Il quarto principio mette l’accento sulla forte eterogeneità delle situazioni familiari, che deve essere ben compresa per agire in modo da ridurre le disuguaglianze sociali e predisporre soluzioni personalizzate, coerenti con l’appartenenza culturale, etnica, religiosa, la situazione economica, la struttura familiare, il contesto geografico, la presenza di bisogni speciali, la fase della vita. Ancora l’*Amoris laetitia*, nel secondo capitolo “La realtà e le sfide delle famiglie” è molto attenta a segnalare le molteplici forme di fragilità che pongono nuove sfide alle famiglie e alla pastorale che deve prendersene cura. D’altra parte, la costante sottolineatura nel pensiero della Chiesa dell’unicità della persona e della dignità di ogni persona umana è un baluardo insuperabile contro il livellamento e la standardizzazione, che il quarto principio chiede di superare.

5. *Coinvolgimento delle famiglie* – Il quinto principio richiama le politiche e le pratiche d'intervento ad un coinvolgimento attivo delle famiglie, trasformandole in protagoniste della progettazione e della realizzazione dei servizi. In questa direzione, si è mosso molto recentemente il Dicastero per i laici, la famiglia e la vita, con il progetto del *Family Global Compact* (2023), in cui una parte rilevante è dedicata al «*protagonismo delle famiglie*», che può essere garantito laddove le politiche si attivino e promuovano «*il ruolo delle famiglie come contributori attivi al benessere sociale e comunitario*» (p. 41).

6. *Promozione delle reti familiari* – Il sesto principio, che invita alla promozione delle reti di famiglie e dell'associazionismo familiare, riconosce la funzione positiva delle reti di supporto sociale, nel contrasto all'isolamento, nella promozione del senso di appartenenza, nell'aumento della resilienza e della capacità di *agency*. Nel processo che ha portato alla redazione del *Family Global Compact* è emersa una diffusa «*consapevolezza dell'importanza dell'associazionismo familiare, nella duplice funzione da un lato di sostegno diretto alla vita delle famiglie (in una dimensione micro-sociale), dall'altro di strumento di rappresentanza e tutela degli interessi delle famiglie nelle scelte di politica familiare e di welfare (in una dimensione macro-sociale)*» (Cisf 2023).

### *Conclusione*

Nel contributo è stato presentato un modello, il FamILens (Lente dell'Impatto Familiare), che è stato ideato per supportare il *policymaking* e la pratica d'intervento sociale nel compito di garantire lo sviluppo delle funzioni insostituibili che la famiglia svolge per la società, fornendo un quadro di riferimento solido e gli strumenti adatti a tradurre la volontà politica in reale capacità di promuovere il benessere delle famiglie. Tale modello è in forte sintonia con la dottrina sociale della Chiesa riguardo la relazione tra famiglia e società.

Adottare la lente dell'impatto familiare, infatti, e nello specifico il FamILens, attualmente oggetto di un progetto di ricerca sostenuto dall'Università cattolica, può consentire di dare solide fondamenta scientifiche all'auspicio di rendere la società a misura di famiglia e affermare la priorità della famiglia sullo Stato. La presentazione del modello ha documentato come – a partire da fondate argomentazioni scientifiche –

ciascuno dei principi su cui si basa il FamILens possa essere con facilità ricondotto nell'alveo del pensiero cristiano e della dottrina sociale della Chiesa. Ciò può rappresentare un valido sostegno alla tesi che il pensiero cristiano su come perseguire il bene della famiglia non sia affatto in contrasto con quanto si deve fare a livello sociale per perseguire il bene comune. Al contrario, percorrendo la via che la dottrina sociale della Chiesa ha tracciato e continua a tracciare non si può che promuovere il bene comune.

### *Bibliografia*

Bogenschneider K., Little, O., Ooms T., Benning S., & Cadigan K. (2012), *The family impact handbook*, The Family Impact Institute Madison.

Carrà E. (2023), *Family impact lens e community welfare: Una relazione virtuosa rappresentata nel FamILens.COM*, «Consultori Familiari Oggi», 3, 2.

Cisf (2023), *Uno sguardo sulla famiglia e sul mondo. Appunti di ricerca in preparazione del Family Global Compact*, Quaderni Cisf.

Wong D. (2010), *Family proofing policy: A review of international experience of family impact assessment*, The Relational Foundation.

Vedi voci correlate: *Sostegno alla famiglia e intervento dello Stato; Solidarietà e diritto internazionale; Famiglia e solidarietà tra le generazioni.*



## Politiche e istituzioni

C'è una "architettura" della convivenza che è indispensabile al bene comune, ovvero al bene di "noi tutti" – individui, famiglie, gruppi intermedi, che si uniscono in comunità sociali, fino a formare l'intera famiglia umana. Si tratta di quel complesso di istituzioni che strutturano giuridicamente, civilmente, politicamente, culturalmente il vivere sociale. Chi non desidera istituzioni e politiche più sane, ordinamenti più giusti, interventi pubblici più efficaci, strutture civili più solidali? C'è dunque un compito per tutti, per i grandi architetti e per i piccoli artigiani.

## AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E SUSSIDIARIETÀ: SFIDE PER IL TERZO SETTORE

Luca Pesenti

*È in corso un cambio di paradigma nel rapporto tra Pubblica Amministrazione e organizzazioni della società civile. Dopo la stagione del “New Public Management” si sta imponendo la logica della “New Public Governance”, che punta a raggiungere un maggior pluralismo scommettendo sulla collaborazione e la fiducia. Le logiche dell’amministrazione condivisa reinterpretano il principio di sussidiarietà, elemento fondamentale della Dottrina sociale, attraverso modalità innovative come la coprogrammazione e la coprogettazione, in particolare nell’ambito del welfare territoriale.*

**Parole chiave:** *Collaborazione, Sussidiarietà, Terzo settore, Pubblica Amministrazione, Coprogrammazione.*

### Shared Administration

*A paradigm shift is underway in the relationship between public administration and civil society organizations. After the season of “New Public Management,” the logic of “New Public Governance” is emerging, which aims to achieve greater pluralism by betting on collaboration and trust. The logics of shared administration fully recover the principle of subsidiarity, a fundamental element of the Social Doctrine, through innovative ways such as co-programming and co-design, particularly in the area of territorial welfare.*

**Keywords:** *Collaboration, Subsidiarity, Third sector, Public Administration, Co-planning.*

**ERC:** SH2\_1; SH3\_7.

### *Tre paradigmi per la Pubblica Amministrazione*

L’analisi delle modalità con cui la Pubblica Amministrazione governa la produzione di servizi e beni pubblici rappresenta da tempo un campo in cui si confrontano le scienze politiche, l’analisi delle politiche pubbliche, le scienze giuridiche, le scienze manageriali e le scienze sociali.

In un assai influente articolo, S.P. Osborne (2006) ha in particolare individuato tre paradigmi interpretativi (*tabella 1*):

---

Luca Pesenti, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Email: [luca.pesenti@unicatt.it](mailto:luca.pesenti@unicatt.it)

- il paradigma “statalista” della Pubblica Amministrazione, teoricamente radicato nelle scienze politiche, tipico di un’interpretazione unitaria e “monista” dello Stato e dell’idea di “pubblico” come coincidente a “statale”, governato da un meccanismo rigidamente gerarchico e burocratico in senso weberiano, con una base di valore centrata sulla prevalenza dell’etica pubblica;
- il paradigma del “*New Public Management*”, fondato sulla teoria della scelta razionale, caratteristico di un’interpretazione dello Stato come insieme di livelli di governo disaggregati, centrato sulla ricerca di efficienza mutuando il meccanismo di *governance* dal mercato e della logica contrattuale, a partire dal valore centrale della concorrenza;
- il paradigma della “*New Public Governance*”, più squisitamente sociologico, centrato su una visione plurale e pluralista dello Stato e su meccanismi di *governance* in cui si prevedono modalità non contrattuali, fiduciarie e relazionali per la selezione dei fornitori dei servizi in una logica di valore di tipo neo-corporativo.

Tabella 1

*Paradigmi dell’amministrazione pubblica*

Fonte: nostra rielaborazione da Osborne (2006, 383)

Paradigma	Radici teoriche	Natura dello Stato	Elemento chiave	Rapporto con soggetti non pubblici	Meccanismo di governance	Base di valore
<b>Pubblica Amministrazione</b>	Scienze politiche /analisi delle politiche pubbliche	Unitario	Sistema politico	Includente nel sistema politico	Gerarchia	Etica pubblica
<b>New Public Management</b>	Teoria della scelta razionale	Disaggregato	Gestione intra-organizzativa	Appalto in un mercato competitivo	Mercato, contratto	Concorrenza
<b>New Public Governance</b>	Sociologia, teoria delle reti	Plurale e pluralista	Governance inter-organizzativa	Fornitori preferiti dentro rapporti continuativi	Contratti fiduciarie e relazionali	Neo-corporativismo

*Un lungo processo trasformativo*

Il paradigma del *New Public Management* si è sostanziato nello sviluppo di forme di aziendalizzazione, nella diffusione della logica contrattuale dell'appalto o, nelle forme più evolute, nei modelli di "quasi mercati" (secondo la nota definizione dell'economista britannico Julian Le Grand) in settori-chiave come le politiche socio-assistenziali e le politiche sanitarie, più limitatamente nelle politiche per l'istruzione. La logica della esternalizzazione dei servizi (*contracting-out*) si è così imposta negli anni Ottanta in buona parte dell'Europa (compresa l'Italia, nell'ambito della disciplina degli appalti) come una assai diffusa modalità di relazione tra pubblico e privato (soprattutto *non profit*), assegnando ai soggetti di terzo settore funzioni esclusivamente di tipo gestionale.

Dalla seconda metà degli anni Novanta comincia invece a prendere piede una più diffusa consapevolezza della necessità di coinvolgere i soggetti di terzo settore anche nelle fasi di programmazione e/o progettazione dei servizi, aprendo a una stagione di mutuo relazionamento con i soggetti pubblici che troverà in Italia piena accoglienza con la Legge 328/2000 di riordino delle politiche sociali. Nello specifico, la norma (pensata per ricondurre a unità le pluralità di esperienze sviluppatesi nel tempo a livello regionale) ha introdotto i Piani di Zona, ovvero strumenti di programmazione locale esplicitamente immaginati come documenti (ma anche come unità organizzative autonome) attraverso i quali sviluppare processi di inclusione nella pianificazione territoriale delle politiche sociali non soltanto di molteplici soggetti pubblici (i Comuni firmatari l'Accordo di programma), ma anche soggetti del terzo settore, aziende sanitarie locali e ogni altro attore (pubblico o privato) ritenuto strategico sul territorio. Al terzo settore, in particolare, dovrebbero essere dedicati tavoli di effettiva coprogrammazione, tuttavia molte ricerche hanno mostrato come spesso al *non profit* sia riconosciuto al più un ruolo consultivo, dentro processi amministrativi segnati più da logiche inerziali che da spinte di tipo innovativo.

*Verso l'amministrazione condivisa*

Insomma, anche in questo modello è stata forte la tentazione dell'ente pubblico di "strumentalizzare" in modo particolaristico il rapporto con il terzo settore, utilizzandolo per affrontare la crisi di sostenibilità

del *welfare* senza tuttavia metterlo al riparo da logiche di funzionamento del mercato. Pur con la presenza di questi limiti, proprio questa seconda esperienza, unitamente all'avvento del paradigma della *New Public Governance*, ha tuttavia aperto la strada a forme di condivisione della responsabilità tra soggetti pubblici e privati nel perimetro delle politiche di *welfare*, per giungere negli ultimi anni allo sviluppo degli strumenti di "amministrazione condivisa". Quest'ultima impostazione supera la tradizionale diarchia Stato-mercato, aprendosi al riconoscimento di un ruolo attivo e positivo della società civile con funzione pubblica, nel quadro di una cittadinanza che da individualista si fa sempre più "societaria" (per usare una felice espressione di P.P. Donati). Tale modalità ha trovato applicazioni in vari Paesi, in particolare nell'ambito della gestione delle politiche sociali, socio-sanitarie e socio-assistenziali, spingendo a una decisa trasformazione della Pubblica Amministrazione, chiamata ad abbandonare il tradizionale ruolo di primazia gerarchica per assumere modalità di azione finalizzate a capacitare e facilitare la presenza di attori privati (soprattutto *non profit*) nelle arene di produzione di beni e servizi pubblici.

Uno dei più noti antesignani della logica di amministrazione condivisa è il caso del *Community planning* scozzese, approccio figlio di una norma emanata dal Governo nel 2003. Si tratta in estrema sintesi di un «*processo attraverso il quale i diversi enti pubblici e le formazioni comunitarie lavorano insieme per progettare ed erogare servizi che rispondano alle esigenze della cittadinanza, in particolare per le persone che ne hanno più bisogno*» (Cesareo e Pavesi, 2019, 65). Tutti gli attori coinvolti copartecipano alla pianificazione degli interventi, esplicitando le responsabilità e le risorse che sono disponibili a condividere. Un modello che assomiglia molto alle logiche di "amministrazione condivisa" che di seguito analizzeremo.

### *Il caso italiano e la "svolta collaborativa"*

La premessa di queste logiche è rinvenibile nel Codice del Terzo Settore (D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117), testo che ha definito un quadro regolamentare unitario al mondo del *non profit*, superando la precedente legislazione frammentata. Di capitale importanza in tal senso è quanto presente nell'art. 55 del Codice: «*le amministrazioni pubbliche [...] nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'articolo 5* [l'articolo

del Codice che precisa cosa si debba intendere con il concetto di “attività di interesse generale”, ndr.], *assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di coprogrammazione e coprogettazione e accreditamento*».

Tale articolo è stato giustamente salutato come un salto di qualità nelle relazioni tra pubblico e terzo settore, capace di aprire la strada a forme partenariali più nette e coinvolgenti, superando definitivamente i precedenti paradigmi. Ne hanno preso atto alcune Regioni, che a partire dal 2020 hanno iniziato a sviluppare una legislazione promozionale specifica, limitata alla sola definizione applicativa dell’amministrazione condivisa (nel caso della L.R. Umbria 2/2023) o più ampiamente finalizzata ad attuare complessivamente il Codice del Terzo settore (è il caso della L.R. Toscana 65/2020, della L.R. Molise 21/2022 e della L.R. Emilia-Romagna 3/2023).

La vera “svolta collaborativa” (almeno potenziale) era tuttavia nel frattempo giunta a compimento nel 2020, allorché la Corte Costituzionale (interrogata sul tema dalla Regione Umbria) pose con la sentenza 131 un mattone definitivo per l’edificazione del nuovo edificio programmatico. Si legge nella sentenza: «L’art. 55 del Codice del terzo settore, disciplinando i rapporti tra enti del terzo settore (ETS) e pubbliche amministrazioni, rappresenta una delle più significative attuazioni del principio di sussidiarietà orizzontale. Esso pone in capo ai soggetti pubblici il compito di assicurare il coinvolgimento attivo degli ETS nella programmazione, progettazione e organizzazione degli interventi e dei servizi».

#### *L’amministrazione condivisa, attuazione della sussidiarietà*

Dunque, le logiche della coprogrammazione e della coprogettazione si pongono agli occhi della Corte costituzionale come «una delle più significative attuazioni del principio di sussidiarietà orizzontale», come noto divenuto a pieno titolo principio Costituzionale grazie alla riforma del Titolo V (e in specifico dell’art. 18) intervenuta nel 2001.

Ci troviamo all’interno di uno dei principi fondamentali della dottrina sociale: la sussidiarietà è infatti indicata «tra le più costanti e caratteristiche direttive della dottrina sociale della Chiesa» (*Compendio della dottrina sociale della Chiesa*, 2004, 185) e proprio per questo non a caso selezionata già nell’edizione 2004 del *Dizionario di dottrina sociale della Chiesa* come una delle dieci voci fondamentali per conoscere e comprendere il

Magistero. Rimandiamo volentieri a *quella voce*, allora curata da Giorgio Feliciani, per la ricostruzione puntuale del suo sviluppo magisteriale, e in particolare alla disamina del punto sorgivo, l'enciclica *Quadragesimo anno* di Pio XI (1931). Scriveva *Feliciani* a tal proposito: «*Il Pontefice constatata, innanzitutto, come, a causa dei mutamenti intervenuti nella società moderna, molte iniziative possono ormai essere realizzate solo ad opera di quelle che definisce come “grandi associazioni”, vale a dire, in pratica, dallo Stato e dagli enti pubblici. Afferma, poi, con forza che, anche in questa nuova situazione, deve comunque «restare saldo il principio importantissimo nella filosofia sociale» secondo il quale «siccome è illecito togliere agli individui ciò che essi possono compiere con le forze e l'industria propria per affidarlo alla comunità, così è ingiusto rimettere a una maggiore e più alta società quello che dalle minori e inferiori comunità si può fare»*. E, riprendendo la *Quadragesimo anno* (80), aggiungeva che «“oggetto naturale di qualsiasi intervento della società stessa è quello di aiutare in maniera suppletiva” [in latino “subsidium”: da qui deriva il termine “sussidiarietà”] “le membra del corpo sociale, non già distruggerle ed assorbirle”».

#### *La sussidiarietà nel Magistero recente*

La ricostruzione di *Feliciani* si ferma, ovviamente, alla ripresa del tema da parte di Giovanni Paolo II (*Centesimus annus*, 1991), ma la riflessione sulle relazioni tra Stato, persona e corpi intermedi è proseguita, arricchendosi e assumendo una portata sempre più significativa. Molto interessante, ai fini della nostra trattazione, è, ad esempio, questo passaggio della *Caritas in veritate* (2009) di Papa Benedetto XVI: «*Riconoscendo nella reciprocità l'intima costituzione dell'essere umano, la sussidiarietà è l'antidoto più efficace contro ogni forma di assistenzialismo paternalista. Essa può dar conto sia della molteplice articolazione dei piani e quindi della pluralità dei soggetti, sia di un loro coordinamento*» (57). Il coordinamento di una pluralità di soggetti rappresenta a ben vedere la grammatica di un'amministrazione condivisa autentica, che si pone da questo punto di vista come fondamentale strumento per correggere il rischio (sempre presente) della perdurante subordinazione dei soggetti della società civile. «*Non uno Stato che regoli e domini tutto*» è ciò che ci occorre – aveva in precedenza sottolineato lo stesso Benedetto XVI – ma «*uno Stato che generosamente riconosca e sostenga, nella linea del principio di sussidiarietà, le iniziative che sorgono dalle diverse forze sociali e uniscono spontaneità e vicinanza agli uomini bisognosi di aiuto*» (*Deus caritas est*, 2005, 28).

Vi è dunque nel Magistero un approfondimento sempre più specifico sul compito che deve porsi l'attore pubblico: non quello di regolatore in posizione dominante, né al contrario un arbitro neutrale cui limitare semplicemente le competenze per liberare il potenziale inespresso della società, bensì un soggetto che attivamente sostiene e promuove le comunità intermedie. In aggiunta, Benedetto XVI descrive anche un potere pubblico che non si pone in sostituzione dell'operosità sociale, rischio, cui si può incorrere anche dentro la Chiesa e forse proprio per questo corretto in radice: *«L'affermazione secondo la quale le strutture giuste renderebbero superflue le opere di carità di fatto nasconde una concezione materialistica dell'uomo: il pregiudizio secondo cui l'uomo vivrebbe "di solo pane" (Mt 4, 4; cfr. Dt 8, 3) – convinzione che umilia l'uomo e disconosce proprio ciò che è più specificamente umano» (Deus caritas est, 28).*

### *L'attualità del Magistero*

Parole che ancora oggi appaiono di stringente attualità, perché l'alternativa all'amministrazione condivisa, soprattutto nell'ambito dei bisogni sociali, è spesso proprio quella di una sostituzione o addirittura di una sovrapposizione dei pubblici poteri a livello locale e territoriale, mossi spesso dall'intima convinzione che la giustizia sociale operata dalla mano pubblica possa e debba rendere superfluo l'intervento privato, sia esso anche di tipo caritativo.

L'intento della *Deus caritas est* è dunque quello di evitare ogni logica esclusiva e monista, del tutto opposta alla logica inclusiva, pluralista, aperta, cooperativa e coordinata tipica dell'amministrazione condivisa. Tema quanto mai caro anche a Papa Francesco, come esemplarmente possiamo ritrovare nella *Fratelli tutti* (2020): *«Occorre pensare alla partecipazione sociale, politica ed economica in modalità tali che includano i movimenti popolari e animino le strutture di governo locali, nazionali e internazionali con quel torrente di energia morale che nasce dal coinvolgimento degli esclusi nella costruzione del destino comune; al tempo stesso, è bene far sì che questi movimenti, queste esperienze di solidarietà che crescono dal basso, dal sottosuolo del pianeta, confluiscono, siano più coordinati, s'incontrino. [...] Con essi sarà possibile uno sviluppo umano integrale, che richiede di superare quell'idea delle politiche sociali concepite come una politica verso i poveri, ma mai con i poveri, mai dei poveri e tanto meno inserita in un progetto che riunisca i popoli» (169).*

Seppur posizionata su un livello certamente più alto e globale rispet-

to all'amministrazione degli interventi sociali, l'impostazione di Francesco approfondisce se possibile ancor di più il tema dell'inclusione dei soggetti sociali nell'ambito delle diverse forme di partecipazione sociale e politica: non soltanto perché ciò può rendere più efficace l'intervento, ma anche per far sì che questi soggetti s'incontrino, superando così ogni particolarismo.

### *Amministrazione condivisa, strumento di inclusione sociale*

Da questo punto di vista, l'amministrazione condivisa agisce proprio a partire dalla coscienza di questo rischio, così da includere, coinvolgere, coordinare in un unico processo una pluralità di energie che altrimenti resterebbero isolate, forse più sicure di sé sul piano identitario, ma altrettanto certamente meno efficaci nella possibilità di affrontare in modo integrale il problema delle persone.

Ma l'amministrazione condivisa non richiede solo il sacrificio del proprio particolare ai soggetti di terzo settore, ma anche (e forse innanzitutto) una disponibilità non scontata da parte del potere politico nel "farsi parte tra le parti", di essere uno degli attori in gioco e non necessariamente il più importante. Ancora Francesco nella *Fratelli tutti* approfondisce proprio questo punto: «*La carità politica si esprime anche nell'apertura a tutti. Specialmente chi ha la responsabilità di governare, è chiamato a rinunce che rendano possibile l'incontro, e cerca la convergenza almeno su alcuni temi. Sa ascoltare il punto di vista dell'altro consentendo che tutti abbiano un loro spazio. Con rinunce e pazienza un governante può favorire la creazione di quel bel poliedro dove tutti trovano un posto. In questo ambito non funzionano le trattative di tipo economico. È qualcosa di più, è un interscambio di offerte in favore del bene comune. Sembra un'utopia ingenua, ma non possiamo rinunciare a questo altissimo obiettivo*» (190).

Proprio queste ultime osservazioni aiutano ad illuminare le possibili prospettive che si aprono grazie all'attuazione di forme di amministrazione condivisa.

### *Le sfide per la Pubblica Amministrazione*

Resta naturalmente da comprendere se e come le prassi di amministrazione condivisa stiano effettivamente trovando piena applicazione nei

differenti campi. Le prime esperienze di ricerca, orientate principalmente all'analisi di casi attuati nell'ambito delle politiche sociali di livello locale-territoriale, mostrano un processo che appare soltanto all'inizio e il cui cammino sarà inevitabilmente lungo e non privo di criticità (De Ambrogio e Marocchi 2023). La storia del *welfare mix* si è sviluppata prevalentemente all'interno di processi di esternalizzazione dei servizi attraverso gare d'appalto. Ciò ha inevitabilmente costruito una cultura delle relazioni tra PA e terzo settore di cui possiamo solo accennare alcuni elementi tipici: prevalenza di logiche di controllo gerarchico finalizzate alla verifica dei processi e degli *output* più che alla valutazione sugli *outcome*, attuazione di interventi orientati al massimo ribasso dei costi più che al riconoscimento della qualità dei servizi resi; scarso incentivo all'innovazione e alla creatività da parte degli ETS, con l'aggiunta di una crescente tendenza alla chiusura particolarista generata dalla tensione alla concorrenza.

Se questa è la condizione di partenza, non può stupire il fatto che molte delle esperienze analizzate sembrano ancora figlie di quel modello culturale. La PA sembra insomma faticare a uscire dalle logiche dell'appalto, non di rado continua a esercitare un ruolo segnato da discrezionalità (per garantire continuità agli affidamenti verso specifici ETS) e complessità burocratica, e allo stesso tempo si spinge fino a richiedere una compartecipazione finanziaria agli ETS. Tutti tratti che si prestano ad essere sospettabili di nascondere un'implicita volontà di controllo se non, ancora una volta, di riduzione dei costi a carico dell'ente pubblico. Sullo sfondo, ma non meno rilevanti, si pongono poi alcuni elementi di tipo strategico: molto limitato è, per esempio, l'utilizzo della coprogrammazione, una scelta che, come tale, conferma il rischio di un atteggiamento collaborativo più formale (e gestionale) che sostanziale da parte della PA.

### *Le sfide per il Terzo settore*

Non meno rilevanti (e speculari) le sfide che dovrà affrontare il Terzo settore. La lunga abitudine alla logica degli appalti ha condensato anche in questo caso una specifica cultura delle relazioni con la PA, che mal si presta a coniugarsi con dinamiche di condivisione collaborative e corresponsabilizzanti. Indicativa in tal senso è la difficoltà da parte degli ETS di uscire da logiche di concorrenza interna tra gruppi dominati da

soggetti dimensionalmente più robusti (in prevalenza cooperative sociali). Così come non sembrano ancora maturate le condizioni per allargare lo spazio della coprogettazione anche ai soggetti *profit* (per esempio alle aziende che dispongono di un piano di *welfare* aperto al territorio): le prime analisi sul tema segnalano come le logiche collaborative rimangano all'interno della diade PA – Terzo settore, per altro con non pochi punti aperti relativi alle modalità di selezione degli attori chiamati a coprogettare, mentre è plausibile immaginarne uno spazio di ampliamento anche al di fuori di questa coppia di soggetti.

Del tutto inesplorate sono, ancora, le possibilità che lo strumento collaborativo possa aprirsi a un coinvolgimento ampio della società anche nelle sue forme meno organizzate e di cittadinanza attiva. E infine (ma non meno importante) resta da dimostrare attraverso adeguati processi valutativi se e come le procedure di coprogettazione riescano a raggiungere risultati migliori (in termini di efficacia prima che di efficienza economica) rispetto ai precedenti modelli di esternalizzazione.

### *Bibliografia*

- Cesareo V., Pavesi N. (2019), *Il welfare responsabile alla prova*, Vita e Pensiero, Milano.
- De Ambrogio U., Marocchi G. (2023), *Coprogrammare e coprogettare. Amministrazione condivisa e buone pratiche*, Carocci, Roma.
- Fazzi L. (2022), *Sussidiarietà e coprogettazione: un legame implicito o ancora da costruire?*, in «Impresa Sociale», 4, 69-75.
- Feliciani G. (2004), *Sussidiarietà*, in *Dizionario di dottrina sociale della Chiesa. Scienze sociali e Magistero*, Vita e Pensiero, Milano, 87-93.
- Osborne S.P. (2006), *The New Public Governance?*, in «Public Management Review», 8 (3), 377-387.



## Scienze e tecnologie

Se c'è un ambito dove le "cose nuove" incalzano, è certamente questo. Abbiamo senz'altro bisogno dei progressi scientifici e tecnologici: i vecchi spettri della fame e delle malattie sono ancora con noi. Il magistero della Chiesa apprezza molto i progressi e i successi in questi campi dell'attività umana, dove massimamente si rivela la somiglianza dell'uomo con Dio creatore, ma insieme con grande realismo ricorda il pericolo che prevalga un paradigma tecnocratico alla fine succube del potere e il timore che ne derivi una ricerca non più interessata a interrogarsi sui suoi fini e sul suo senso.

# THE RADICAL CRITIQUE OF THE "TECHNOCRATIC PARADIGM" IN LAUDATO SI'

Paul H. Dembinski

*The present paper explores the notion of technocratic paradigm as it emerges from the pages of Laudato si', highlights its three main components and identifies the social, economic and moral challenges it represents for the future of the planet.*

**Keywords:** Science, Finance, Paradigm, Technocracy, Technology.

La critica radicale del "paradigma tecnocratico" nella Laudato si'

*Il presente contributo esplora la nozione di paradigma tecnocratico così come emerge dalle pagine della Laudato si', ne evidenzia le tre componenti principali e identifica le sfide sociali, economiche e morali che rappresenta per il futuro del pianeta.*

**Parole chiave:** Scienza, Finanza, Paradigma, Tecnocrazia, Tecnologia.

## *Introduction*

The nineteenth century in Europe was the century of the 'industrial revolution': this transformation – so multidimensional that it could be described as systemic – shifted the working of societies to a new logic; a logic based on economic freedom and exclusive ownership paving the way to specialisation and trade; a logic which political democracy is supposed to preserve and guarantee.

---

Paul H. Dembinski, Observatoire de la Finance, Geneva.

Email: [dembinski@obsfin.ch](mailto:dembinski@obsfin.ch)

The Church was slow to take note of the profound changes brought about by modernity and the industrial revolution. It remained silent until the end of the 19th century, when Pope Leo XIII proclaimed the first social encyclical of modern times on “new things”.

Starting from the steppingstone of *Rerum novarum*, modern Christian social teaching developed with the same, unique epistemological stance. It consists in maintaining a permanent dialogue between human values (in virtue of the Church’s expertise in humanity, according to Paul VI) and the economic, political and technical conditions of life that the social sciences may help to scrutinise.

The present paper explores the notion of technocratic paradigm as it emerges from the pages of *Laudato si’*, highlights its components and identifies the related dangers.

In the paper *Elements of the Technocratic Paradigm before Laudato si’*, we will seek to see whether, and if so how, the various components of the technocratic paradigm have been identified by the texts of Francis’ predecessors on the chair of St. Peter.

In the paper *Technocratic Paradigm: Selected Christian Texts*, an analogous analysis will be made of some texts by Christian thinkers who have long warned of the dangers of “all-technology”. These are Georges Bernanos, Romano Guardini and Jacques Ellul.

### *1. Technology and development: the novelty of Laudato si’*

The attention to “new things” with the will to relate them to the Gospel message is the common point of the pontifical documents that have followed one another in the 130-year history of Christian social teaching. The encyclical *Laudato si’*, published in May 2015 by Pope Francis, is part of this line of texts addressing topical social issues; its subtitle is “*on care the common home*”.

The text contains a severe diagnosis of the current situation, a dramatic warning and an urgent call to action to ‘safeguard the common home’ in the face of the current ecological and social crisis. The Pope is very concerned about the central role that scientific, technical and organisational progress, which embodies rationalism and materialism, continues to play. Thus, the Pope identifies this “*technocratic paradigm*” as one of the main causes of the worrying situation in which the world finds itself today. The encyclical criticises this paradigm and warns that if it ac-

tion is not thwarted in due time, it risks leading humanity to ecological, social and anthropological collapse.

## 2. *The crossroads – the technocratic temptation*

From paragraph 16, the encyclical announces that “*the critique of new paradigms and forms of power derived from technology*” is one of the axes running through the entire text, along with “*the intimate relationship between the poor and the fragility of the planet*” and the search for “*other ways of understanding the economy and progress*”. This shows how important the technocratic paradigm is for Pope Francis in understanding the current crisis.

Paragraph 102 of *Laudato si’* highlights the benefits of technology but also the risk of abuse of power that follows. On the one hand, due to the immense technological achievement that is present in every corner of our lives: “*Technology has remedied countless evils which used to harm and limit human beings*”; on the other hand, it has increased the temptation of power of “*those with the knowledge, and especially the economic resources to use them, an impressive dominance over the whole of humanity and the entire world*”.

“*In whose hands does all this power lie, or will it eventually end up?*”. The question is rhetorical, echoing Romano Guardini’s analysis: “*contemporary man has not been trained to use power well*”. In other words, the current challenge is to ensure that the power that knowledge and technical progress give us is not misused for the “*immediate interests*” of a group or a caste, and that it serves the global common good.

Faced with this ethical challenge “*we stand naked and exposed in the face of our ever-increasing power, lacking the wherewithal to control it. We have certain superficial mechanisms, but we cannot claim to have a sound ethics, a culture and spirituality genuinely capable of setting limits and teaching clear-minded self-restraint*” (105). In this sense, *Laudato si’* sees the contemporary period as a critical moment: “*Humanity has entered a new era in which our technical prowess has brought us to a crossroads*” (102).

In theory, technology is always ambivalent, capable of both good and bad. In reality, the more powerful it becomes, the more important the issues linked to it become, as is the case today. The crossroads to which *Laudato si’* alludes are related to the fact that – today – a particular technique ceases to be a simple instrument that man can put at the service of higher ends as a vast array of techniques is merging into a single technological logic that escapes man’s control. Technology expands its grip by

continuously transforming new segments of reality, which in turn opens the new fields and needs for additional techniques.

Thus, by merging into technology, techniques cease to be instruments and become a force on their own, passing from the control of the individual to that of technocracy. In this way – Pope Francis notes – technology is able to exercise its hold and acts as a structuring force for the whole world: “*Technology tends to absorb everything into its ironclad logic*” (108).

*Laudato si'* sees in the current ecological and social crisis the dramatic consequence of the spread of technological logic relayed by technocracy. The criticism is therefore fundamental: “*the technological paradigm has become so dominant that it would be difficult to do without its resources and even more difficult to utilize them without being dominated by their internal logic*” (108).

This quote shows why the Pope does not hesitate to use the term ‘paradigm’. This term refers to a horizon of thought that a group – for the Pope, most of contemporary humanity – takes as an implicit given, and therefore does not fully perceive it as a limit, and, by consequence, does not seek to reach beyond that horizon. Thus, identifying the borders of a paradigm is the first step towards reaching beyond; it amounts to raising one’s gaze and pointing out the confinement.

### 3. *Technology and finance: a dangerous alliance*

According to *Laudato si'*, technology is dangerous today because it has struck an alliance with two other major forces present in contemporary society: finance and economic rationality. Technology as such can provide solutions, but the solutions it is capable of providing today are partial and biased because it is aligned on the exclusive quest for financial profitability. Thus, the choices dictated by technology and its economic ally serve the interests they can afford to defend: “*The alliance between the economy and technology ends up sidelining anything unrelated to its immediate interests. [...] (A)ny genuine attempt by groups within society to introduce change is viewed as a nuisance based on romantic illusions or an obstacle to be circumvented*” (*Laudato si'*, 54).

In the mind of a Pope who insists on the importance of a holistic vision “*everything is connected*” - this is a strong criticism: “*Technology, which, linked to business interests, is incapable of seeing the mysterious network of rela-*

tions between things and so sometimes solves one problem only to create others” (20).

The problem is important, since “*we stand naked*” facing – helplessly – a “*homogeneous and one-dimensional paradigm*” with, at its core, the ever increasing control over nature. From there, we easily come to “*the idea of infinite or unlimited growth, which proves so attractive to economists, financiers and experts in technology*” (106). In the name of this homogeneous rationality associated with technical possibilities, the springs of the economy are mobilized to guide “*every advance in technology with a view to profit, without concern for its potentially negative impact on human beings*” (109). Yet “*technoscience, when well directed, can produce important means of improving the quality of human life [...] It can also produce art and enable men and women immersed in the material world to ‘leap’ into the world of beauty*” (103). Technoscience as such therefore has a positive potential, but it struggles to turn it into reality as long as it remains in the exclusive obedience of financial profitability, i.e. of return on investment.

#### 4. *The technocratic paradigm*

The technocratic paradigm that *Laudato si’* denounces is more than technology. It is a system in the full sense of the word, even if the text of the encyclical does not use the term in this context. This system – according to our reading of the papal text – is made up of three main components that reinforce each other in a dynamic interaction.

a. *A structural and social component: technocracy.* Power in society is held by those who have knowledge and are able to mastermind technology. Their power is currently disproportionate as it confronts the “*us*” that stand “*naked*” in its face : “*The technological paradigm has become so dominant that it would be difficult to do without its resources and even more difficult to utilize them without being dominated by their internal logic*” (108).

b. *A component of rationality or logic.* According to Pope Francis, technical reason has been led astray by its close alliance with finance and economics, which is reflected in the pre-eminence of considerations of financial profitability in technological choices. A similar situation prevails in the world of consumption. According to *Laudato si’*, the technocratic paradigm extends its dominance to consumption, where it feeds consumerism (203 and following).

c. Finally, the technocratic paradigm has a third *epistemologic compo-*

ment, which stems from the fact that – in the current context – the acquisition of new scientific and technical knowledge is achieved through an ever-increasing specialisation that stands in opposition to a more holistic or integral vision of the problems.

*“The specialization which belongs to technology makes it difficult to see the larger picture. The fragmentation of knowledge proves helpful for concrete applications, and yet it often leads to a loss of appreciation for the whole, for the relationships between things, and for the broader horizon, which then becomes irrelevant”. And he continues: “This very fact makes it hard to find adequate ways of solving the more complex problems of today’s world, particularly those regarding the environment and the poor; these problems cannot be dealt with from a single perspective or from a single set of interests. A science which would offer solutions to the great issues would necessarily have to take into account the data generated by other fields of knowledge, including philosophy and social ethics; but this is a difficult habit to acquire today”* (110).

Thus, this new technical and scientific knowledge, which is inevitably fragmentary, reinforces the techno-economic logic and – indirectly – the power of technocracy through a positive feedback loop. Technical progress thus contributes to the consolidation of the grip of the technocratic paradigm on the world today. The loop would thus run unperturbed, the paradigm having the resources to ensure its own perpetuation.

### 5. *Resisting the technocratic paradigm*

According to *Laudato si’*, the technocratic paradigm driven by its own systemic dynamics is getting stronger and stronger. In this context, the question ‘is there a way out?’ is natural. Is a lucid resistance out of reach? Is the logic of techno-financial rationality unshakeable? No, answers *Laudato si’*, which sees signs of hope coming from “*authentic humanity*” that “*seems to dwell in the midst of our technological culture, almost unnoticed, like a mist seeping gently beneath a closed door. Will the promise last, in spite of everything, with all that is authentic rising up in stubborn resistance?*” (112).

The critique of the technocratic paradigm offered by *Laudato si’* is thus a call to resist each of its three main components. With regard to the structural dimension, which translates into the disproportionate power of the masters of technology, some avenues are proposed. “*The establishment of a legal framework which can set clear boundaries and ensure the protection of ecosystems has become indispensable, otherwise the new power struc-*

tures based on the techno-economic paradigm may overwhelm not only our politics but also freedom and justice” (53). And the Pope identifies the cracks that are already visible, where the alternative emerges: “Liberation from the dominant technocratic paradigm does in fact happen sometimes, for example, when cooperatives of small producers adopt less polluting means of production, and opt for a non-consumerist model of life, recreation and community” (112).

To break the logic of profitability, it is necessary to develop a sense of social ethics and concern for the common good, especially among those who hold technocratic power, and thus “the urgent need for us to move forward in a bold cultural revolution” (114). In order to regain control over technocracy, it is imperative to slow down the race to allow time for ‘us standing naked’ to develop the means and mechanisms to better direct technical evolution.

Slowing down and changing one’s gaze should also affect rationality by leading to a different approach to economic issues, including the attenuation or even the abandonment of the criteria of short-term financial efficiency and effectiveness (cf. *Laudato si’*, 187, 189).

Finally, with regard to the epistemological component of the paradigm, resistance requires moving away from blinding specialisation towards interdisciplinarity, which is the only hope for better perceiving the interdependencies within reality and imagining integrated, not *ad hoc*, solutions. This dimension is essential in the long term because “we need to realize that certain mindsets (and paradigms – addition by the author) really do influence our behaviour”. The challenge extends to education, which must “strive to promote a new way of thinking about human beings, life, society and our relationship with nature” (215).

*Laudato si’*’s analysis of the technocratic paradigm in its various components leads to a radical critique and a call for a “cultural revolution” (114). In this way, *Laudato si’* is in line with the Apostolic exhortation *Evangelii gaudium* (2013), which pointed to “this economy that kills” (53).

### *Bibliography*

Coulange P., Dembinski P. (ed.) (2021), *Ecologie et technologie. Au prisme de l’enseignement social chrétien*, Saint-Augustin, Saint-Maurice, Switzerland.

# ELEMENTS OF THE TECHNOCRATIC PARADIGM BEFORE LAUDATO SI'

Paul H. Dembinski

*This paper seeks to see whether, and if so how, the various components of the technocratic paradigm identified by Pope Francis in Laudato si', have been spotted by his predecessors on the chair of St. Peter; starting with Leo XIII up to Benedict XVI. This analysis shows that the way Francis addresses the issue is more comprehensive, not to say systemic, when compared with his predecessors.*

**Keywords:** Progress, Capital, Power, Technique, Technology

Elementi del paradigma tecnocratico prima della Laudato si'

*Il presente contributo intende verificare se, e in tal caso in che modo, le varie componenti del paradigma tecnocratico identificate da Papa Francesco nella Laudato si', siano state individuate dai suoi predecessori sul soglio pontificio, a partire da Leone XIII fino a Benedetto XVI. Questa analisi mostra che il modo in cui Francesco affronta la questione è più completo, per non dire sistemico, rispetto ai suoi predecessori.*

**Parole chiave:** Progresso, Capitale, Potere, Tecnica, Tecnologia.

This paper reviews the main papal texts that explicitly addressed the question of technique or technological issues before *Laudato si'* (2015), taking as a framework the three components of the technocratic paradigm identified in *The radical critique of the "Technocratic Paradigm" in Laudato si'*, namely: *the structural and social component* (the power of technocracy); *the component of rationality or logic* (economic and financial profitability); and *the epistemological component* (specialized knowledge versus integral vision of problems).

---

Paul H. Dembinski, Observatoire de la Finance, Geneva.

Email: [dembinski@obsfin.ch](mailto:dembinski@obsfin.ch)

### 1. *Leo XIII: Rerum novarum (1891)*

The text begins by stigmatizing the effects of the “*thirst for innovation*” which has seized societies and “*keeps them in a feverish agitation*”. Leo XIII deplores and condemns its social effects. “*Feverish agitation*” has, in fact, put an end to the previous institutional framework and exposed isolated and defenseless workers, leaving them “*at the mercy of inhuman masters and the greed of unbridled competition*. [...] *To all this must be added the concentration in the hands of a few of industry and commerce, which has become the property of a small number of opulent men and plutocrats, who thus impose an almost servile yoke on the infinite multitude of proletarians*” (Author’s translation from the French version of *Rerum novarum*).

Although *Rerum novarum* does not explicitly mention “*technology*” as an autonomous reality, nor any of the three components of the technocratic paradigm highlighted by *Laudato si’*, the diagnosis of the two Popes – 130 years apart – converges on two points: concentration of power and impact on social organization of a rationality biased by greed-fueled concern for profitability. Thus, *Rerum novarum* highlights the deleterious (not to say corrupting) effects of economic power on political power, and underlines the harmful consequences for society of greed that penetrates the engine of economic rationality and, in consequence, masterminds the technical tools.

On the other hand, when it comes to remedies, the two Popes diverge: Leo XIII, in order to avert the crisis, calls for politicians to act in the name of the common good. Francis, in *Laudato si’*, calls for nothing less than “*a cultural revolution*” which should help to dismantle the technocratic paradigm and purge every corner of the social structure from its contaminating components.

### 2. *Pius XI: Quadragesimo anno (1931)*

Forty years after *Rerum novarum*, the world was grappling with the great economic crisis that was generating unprecedented unemployment and shaking up the political spectrum by strengthening the extremes, whether communist and socialist or fascist. Concerned by the multiform instability, Pope Pius XI pleaded in *Quadragesimo anno* for the urgent establishment of a (new) social order, which he proposed to base on the social teaching of the Church, in particular on the principles of solidarity,

subsidiarity and the common good. In the face of the social emergency, neither the technological question nor the one of industrialization are at the heart of the analysis. Nevertheless, Pius XI addresses – in paragraphs 103 to 106 – some of their emerging consequences.

Pius XI takes note of the globalization – we would say today – of the capitalist regime; what concerns the Pope most is the concentration of wealth and power (derived also from technology) in the hands of managers : “*This concentration of power and might, the characteristic mark, as it were, of contemporary economic life, is the fruit that the unlimited freedom of struggle among competitors has of its own nature produced, and which lets only the strongest survive; and this is often the same as saying, those who fight the most violently, those who give least heed to their conscience*” (*Quadragesimo anno*, 107).

This concentration of power and resources, which is like the distinguishing feature of the contemporary economy, is the natural fruit of the cut-throat competition whose freedom knows no limits; only those remain standing who are the strongest, which often means fighting with the most violence, who are least bothered by scruples of conscience. This accumulation of might and of power generates in turn three kinds of conflict. First, there is the struggle for economic supremacy itself; then there is the bitter fight to gain supremacy over the State in order to use in economic struggles its resources and authority; finally there is conflict between States themselves... (cf. *Quadragesimo anno*, 107-108).

The analysis of the concentration of immense power – of Power with a capital P – in Pius XI is taken up by Francis, who uses the concept of technocracy to describe it. Pius XI acknowledges the existence of this power, whereas Francis goes deeper to identify its source in the alliance between technology and finance.

### 3. Pius XII: Christmas Messages of 1953 and 1957

Pope Pius XII devoted his *Christmas message of 1953* to the spiritual consequences of technical advances. Indeed, the Pope says, it is clear that technology, having reached the height of its power and efficiency, is in fact being transformed into a spiritual danger. Indeed, the Pope foresees that a “*spirit (of) technology*” is taking hold of man and locking him into materialism. Without God, “*technology will complete its monstrous masterpiece and transform man into a giant of the physical world at the expense of his*

*spirit, which is reduced to a pygmy of the supernatural and eternal world”.*

In the *Christmas message of 1957* (his last), Pius XII returned to the collateral damage, anthropological and sociological, of technical progress which exploits human weakness when it is devoid of moral control.

*“Technical progress, on the contrary, where it imprisons man in its coils, segregating him from the rest of the universe, especially from the spiritual and interior, conforms him to his own characteristics, of which the most notable are: superficiality and instability. The process of this deformation is no secret, when one considers man’s tendency to accept ambiguity and error; if they hold in their hands the promise of an easier life”.*

#### *4. Paul VI: Populorum progressio. On the development of peoples (1967)*

Paul VI examines the implications of the extension of technology and industrialization to developing countries. Paul VI starts acknowledging that “*certain types of colonialism surely caused harm and paved the way for further troubles*”, but at the same time he pays tribute to “*those colonizers whose skills and technical know-how brought benefits to many untamed lands, and whose work survives to this day. The structural machinery they introduced was not fully developed or perfected, but it did help to reduce ignorance and disease, to promote communication, and to improve living conditions*” (*Populorum progressio*, 7).

Technology is therefore good, but remains difficult to handle since it places the societies concerned before “*tragic dilemma: either to preserve traditional beliefs and structures and reject social progress; or to embrace foreign technology and foreign culture, and reject ancestral traditions with their wealth of humanism*” (10). Faced with the tragedy of the situation, Pope Paul VI sees a way out: in the use of the fruits of industrialization – which is unavoidable – and of development to make man grow: “*The introduction of industrialization, which is necessary for economic growth and human progress, is both a sign of development and a spur to it. By dint of intelligent thought and hard work, man gradually uncovers the hidden laws of nature and learns to make better use of natural resources. As he takes control over his way of life, he is stimulated to undertake new investigations and fresh discoveries, to take prudent risks and launch new ventures, to act responsibly and give of himself unselfishly*” (25).

If man’s progress and development depend on industrialization, Paul VI dissociates the latter from capitalism, as if the former were possible without the latter. In this he echoes the promises of industrial but

socialist planned economies, which were very much in vogue at the time.

*“But if it is true that a type of capitalism, as it is commonly called, has given rise to hardships, unjust practices, and fratricidal conflicts that persist to this day, it would be a mistake to attribute these evils to the rise of industrialization itself... We must in all fairness acknowledge the vital role played by labor systemization and industrial organization in the task of development (26).*

*Populorum progressio* refuses to recognize the inescapable nature of the collusion between industrialization and the ‘technological and financial’ logic. Because it envisages the possibility of another industrialization (and of a technique) attentive to the common good, dissociated from the misdeeds of capitalism. Paul VI remains – at this stage – relatively optimistic. This being the case, he identifies the technocratic danger that looms on the horizon: *“It is not enough to develop technology so that the earth may become a more suitable living place for human beings. The mistakes of those who led the way should help those now on the road to development to avoid certain dangers. The reign of technology – technocracy, as it is called – can cause as much harm to the world of tomorrow as liberalism did to the world of yesteryear. Economics and technology are meaningless if they do not benefit man, for it is he they are to serve” (34).* It is in this context that the notion of technocracy appears for the first time – I think – under a pontifical pen. Paul VI returns to technocracy in the apostolic letter *Octogesima adveniens* (1971). The connotation is more concrete, more clearly systemic and more negative at the same time. Thus, bureaucratic socialism and technocratic capitalism are first dismissed for their inability to *“solve the great human problem of living together in justice and equality” (Octogesima adveniens, 37).*

Then it comes to the remedies, which are barely sketched out: in order to contain *“a growing technocracy, it is necessary to invent forms of modern democracy, not only by giving each person the possibility of being informed and of expressing himself, but by engaging him in a common responsibility” (47).* Forty-four years later, the theme of technocracy and the ‘technocratic paradigm’ will be taken up by Pope Francis in *Laudato si’* in a much more alarmist way.

## 5. Saint John Paul II

The technological question is a subject little touched upon by the three social encyclicals of John Paul II: *Laborem exercens* (1981), *Sollicitudo rei socialis* (1987) and *Centesimus annus* (1991). The Pope’s attention is focused on two points related to technology. On the one hand, the deli-

cate question of the relationship between the – often technical – means and tools of production (capital) and the worker (*Laborem exercens*), whose autonomy and pre-eminence must be guaranteed; on the other hand, the imperative to keep the development and use of science and technology under ethical and moral control.

John Paul II clearly sees the risk of the emancipation of the logic of technology from all moral control, but – according to him – this risk can be contained by moral decisions (cf. *Centesimus annus*, 36). Neither the technological logic nor the power structure that results from it and underpins, it is at the heart of John Paul II’s attention, in contrast to the attention paid to these issues by both his predecessors and Pope Francis.

However, St. John Paul II does acknowledge the importance of the relationship between personal acts and the structural level. To capture the social consequences of individual deeds, he proposes the notion of the “structures of sin” (*Centesimus annus*, 38). In this way, he refers to perverse organizational structures that arise from individual acts contrary to the common good and which have further a structuring effect on actions of others. Once in place, these structures have a multiplying and leveraging effect on others by limiting their freedom of action to the point of forcing them into non-ethical behaviours. At the root of these structures lay personal acts, by those who have the capacity to exercise power by passing unjust laws, setting up organizations or companies embedded in values or culture contrary to human dignity, etc. These structures act as multipliers of sin into which those they govern are drawn.

There is a certain analogy between the notion of technocratic paradigm developed by Pope Francis and the broader category of “structure of sin” proposed by John-Paul II. Indeed, the structure of sin arises from a morally flawed decision (the biased decision criterion in *Laborem exercens*) and gives rise to a power structure, which is at the heart of the technocratic paradigm.

The third systemic component of the technocratic paradigm, namely the production of new knowledge that ensures its sustainability, is not highlighted explicitly in the notion of structure of sin. Yet there is an analogy between what has just been said and the fact that every structure of sin tends to produce – like did communism, which St John Paul II has dissected on many occasions – its own discourse of moral justification which – in turn – will seek to subdue consciences and thus contribute to the solidity of the structure.

## 6. *Benedict XVI: Caritas in veritate* (2009)

The question of technology, its contribution to development and of its control is very present in Benedict XVI's only social encyclical, *Caritas in veritate*, whose chapter 6 is entitled “*the development of peoples and technology*”. The starting point is the observation that “*technology [...] is ambivalent*” (14) and that it cannot therefore be left to itself. It must be controlled and subjected to moral judgement or it will become a dangerous “*technocratic ideology*”. For Benedict XVI, “*idealizing technical progress, or contemplating the utopia of a return to humanity's original natural state, are two contrasting ways of detaching progress from its moral evaluation and hence from our responsibility*” (14). Indeed, “*technology is never merely technology*” (69); it has a moral dimension that it is tempting and easy to ignore or forget.

“*When technology is allowed to take over, the result is confusion between ends and means, such that the sole criterion for action in business is thought to be the maximization of profit, in politics the consolidation of power, and in science the findings of research. Often, underneath the intricacies of economic, financial and political interconnections, there remain misunderstandings, hardships and injustice. The flow of technological know-how increases, but it is those in possession of it who benefit, while the situation on the ground for the peoples who live in its shadow remains unchanged: for them there is little chance of emancipation*” (71).

Benedict XVI analyses the various components of what Francis will call the “*technocratic paradigm*” primarily in a mode that can rightly be described as speculative. It is true that he envisages the possible absolutization of technology, but the author does not speak of this as a proven fact. The same applies to the social effects of a technically driven logic. They are mentioned as particular and possible situations, without underlining their recurrent character.

Two permanent concerns emerge from this analysis of papal pronouncements: on the one hand, technology as an instrument of power and its consequences on society, especially on the most disadvantaged; on the other hand, the concern to maintain moral (and political) control over technological development.

The paper devoted to *Laudato si'* has shown to what extent the “*technocratic paradigm*”, as it emerges under Francis' pen, draws on the contributions of his predecessors, but also to what extent it goes beyond them by proposing a more articulated diagnosis. For Francis, in fact, the technocratic paradigm is a coherent, powerful and systemic reality. The Pope's diagnosis matches the level of complexity of the phenomenon:

it is holistic and systemic. Francis text is not a demonstration, a description or an argument; it is rather a synthetic diagnosis of a complex social and ideologic phenomena. For Francis, the reality of the phenomenon is undisputable, as is undisputable its dangerous character for man, for humanity and for the common home. This point is further reinforced in the apostolic exhortation *Laudate Deum* (2023).

It must therefore be better contained, resisted or even fought. *Laudato si'* is therefore also a call to resist through a “cultural revolution” driven by “authentic humanity”. According to Francis, resolute action can contain, counteract and even dismantle the paradigm and save humanity from social and ecological collapse in the near future.

# TECHNOCRATIC PARADIGM: SELECTED CHRISTIAN TEXTS

Paul H. Dembinski

*This paper explores the writings of three Christian thinkers (Georges Bernanos, Romano Guardini, Jacques Ellul) who have long warned about the civilisational dangers of “all-technology”. The authors propose holistic approach of what Pope Francis describes in *Laudato si’* as technocratic paradigm. Some of these writings may well have inspired this or that passage of the encyclical.*

**Keywords:** *Technology, Technique, Responsibility, Sabbath, Jubilee.*

Il paradigma tecnocratico: una selezione di testi cristiani

*Questo contributo esplora gli scritti di tre pensatori cristiani (Georges Bernanos, Romano Guardini, Jacques Ellul) che da tempo avevano messo in guardia sui pericoli per la civiltà di una “tecnologia totalizzante”. Gli autori propongono un approccio olistico di quello che Papa Francesco nella *Laudato si’* descrive come paradigma tecnocratico. Alcuni di questi scritti potrebbero aver ispirato alcuni passaggi dell’enciclica.*

**Parole chiave:** *Tecnologia, Tecnica, Responsabilità, Sabbath, Giubileo.*

As compared to *The radical critique of the Technocratic Paradigm in Laudato si’*, Francis’ predecessors have been on the whole rather selective in their treatment of the various aspects of the technological question, as discussed in *Elements of the Technocratic Paradigm before Laudato si’*. However, in Christian-inspired literature one can find clearly radical holistic positions which are so close to *Laudato si’* that they may well have inspired this or that passage.

This contribution will briefly present, in chronological order, a selection of three authors.

---

Paul H. Dembinski, Observatoire de la Finance, Geneva.

Email: [dembinski@obsfin.ch](mailto:dembinski@obsfin.ch)

1. Georges Bernanos: *La France contre les robots* (1945)

In 1945, on the verge of returning to Europe after seven years of exile in Brazil, Bernanos took a sharp look at the ‘civilization of machines’ that he saw unfolding in the West. “*The Civilization of machines is the civilization of technicians... that of quantity as opposed to that of quality*” (*La France contre les robots*, 1042).

However, Bernanos does not incriminate science but its use misled by the logic of search for profit: “*the system does not result at all from the work of scientists, but that of the deeds greedy men who have created it, so to speak, without intention – as the needs for their trade arose*” (1044). In this civilization of machines, Bernanos goes on, technique “*ought not be discussed, as the solutions it imposes are deemed to be, by definition, the most practical*” (1047).

Bernanos unfolds his analysis in two directions. On the one hand, he asserts that the civilization of machines cannot accommodate democracy: “*How on earth can you expect Technology to tolerate a regime in which the technicians would be designated by popular voting [...] Each progress of Technology takes you a little further away from democracy*” (1048-1049).

On the other hand, Bernanos stresses that civilization of machines has an anthropological foundation and consequences: “*whether it is called capitalist or socialist, this world is founded on a certain conception of man, common to the English economists of the eighteenth century and to Marx or Lenin [...] The system has defined man once and for all as an economic animal, not only a slave but also an object [to be handled by] methods capable of a more efficient use of the human material every day*” (982).

These few quotations show with what precision – and what intuition – Bernanos identifies the components of what *Laudato si*’ would call seventy years later “*the technocratic paradigm*”. All the three building blocks of the paradigm are designated by Bernanos: the logic of action fueled by the quest for techno-economic efficiency, technical power derived from economic and political power, and the development of knowledge guided exclusively by the “*needs of trade*”. The only notable difference is in the vocabulary used: the “*civilization of machines*” for Bernanos rather than the “*technocratic paradigm*” for Francis.

In fact, Bernanos’ diagnosis goes even further, since he sees in technology the common denominator of all totalitarianisms, left and right, and thus the direct cause of the atrocities of the war that has just ended.

Is, for Bernanos, the victory of technology unavoidable in the medium term? His answer is to be compared with what Pope Francis calls

“*authentic humanity*”. For Bernanos, the civilisation of machines “*will have only one enemy tomorrow: ‘the man who does not do what everyone else does’ – or [...] more simply, if you like: ‘the man who believes in something other than Technology*” (1049).

## 2. Romano Guardini: *The End of Modern World* (1950)

Like Bernanos’ *France contre les robots*, Romano Guardini’s work devoted to “the end of modern world” is marked by the experience of war, where the power of technology was pushed to its peak of inhumanity.

Guardini - the only one of the authors discussed here to be cited by *Laudato si*’ – enters the technological theme through the anthropological door. He notes that modern man is, by necessity, ‘non-human’ since there is a growing distance between what he can experience directly (through his senses) and what he knows through scientific knowledge. As knowledge progresses, this gap inexorably increases. For Guardini, deprived of direct experience in the areas in which he is called to act, man runs the risk of losing moral control over his actions.

“*Man can no longer experience work he does; he can only calculate his possibilities and control its effects from a distance... (M)an becomes himself, is himself through what he experiences. What can he be, however, if he can no longer involve himself “sensibly” in the work he does? ... Responsibility involves growth, growth from an immature process of executing material acts to mature process of squaring them with ethical standards. But how ethical standards can be applied to areas of work which have become lost in abstract formulae and distant machines?*” (*The End of Modern World*, 88).

Indeed, “*there is no being without a master*”, says Guardini, when man loses his moral grip, when his conscience slips away, demonic forces enter the scene: “*demons may take possession of faculties of man if he does not answer for them with his conscious*” (103).

Once entered into the age of technical and scientific power, with a moral sense abated due to the increased distance between experience and knowledge, humanity is condemned to live on the edge of the abyss of its own destruction: “*Without exaggeration, one can say that a new era of history has been born. Now and for ever, man will leave at a brink of an ever-growing danger which shall leave its mark upon his entire existence*” (110). This warning resonates with peculiar strength today, when humanity is confronted with the perspective of use of AI on an industrial scale.

It is likely that when writing these lines, the author of *The End of Modern World* was referring to the destructive power of the atomic bomb. Yet, sixty-five years later, *Laudato si'* takes up this same diagnosis and puts it forward in the perspective of the imminent social and ecological crisis.

The prospect of catastrophe calls for a reawakening of the moral sense, in particular – and on this point Pope Francis agrees with R. Guardini – by emphasising the unique importance of direct, sensitive and tangible experience, which is the only means for bridging the abyss that is being opened everyday wider by the progress of knowledge not matched by experience.

Here again resonates the voice of Pope Francis who calls to go beyond the veil of concepts, to go to the encounter and to direct and interpersonal contact, to the experience of love lived in daily life. Indeed, in *Evangelii gaudium* (2013) the Pope insists: reality is more important than the idea.

It is a question, in particular for the Christian, of putting into practice that love of neighbour which is not sympathy, mutual aid, social obligation or anything similar, but the faculty of “affirming the “thou” of the other even as it must accept the obligation of an ‘I’” (122).

### 3. Jacques Ellul and the systemic dimension of technology (1977)

Jacques Ellul – a Protestant thinker – has devoted half a century to the study of the emergence of what he calls the ‘techno-system’ and to the moral qualification of subsequent societal transformations.

The book *Système technicien* was published in 1977 after more than ten years of work. The English version appeared in 1980 under the title *Technological System*. In this work Jacques Ellul distinguishes between technique and technology. He opposes the two notions by showing that the transition from techniques to technology marks the systemic dimension that the latter takes on:

“Wherever there is research and application of new means as a criterion of efficiency, one can say that there is a technology (meaning here a single technique – PHD). ... People thus came to a new conception of technology, as an environment and as a system. That is to say: The combined technologies, affecting the totality of human actions and life-styles, took on a qualitatively different importance. Technology was no longer an addition of ‘techniques’. By combining and universalizing, observers had now given it a kind of autonomy and specific-

ty. *This is the point we have reached*” (*Technological System*, 26-27).

The overwhelming technology becomes an interface between man and his natural environment, it becomes a mediator, but it also creates a distance with nature that is increasingly difficult for man to cross.

*“Technology acts upon these environments first by dividing and fragmenting the natural and cultural realities. The process ... always consists in breaking up reality into malleable fragmentary units. ... Thus, in the complex tissue of (social and human) reality, technology cuts out what can constitute an environment, but neutralizes and designifies anything it does not keep”* (44-46).

Total technization *“occurs when every aspect of human life is subjected to control and manipulation, to experimentation and observation, so that a demonstrable efficiency is achieved everywhere. The system is revealed in the change ... owing to the interdependence of all the components, owing to the totality and, finally, the stability attained. This last point is particularly essential. “Detechnicization” is impossible. The scope of the system is such that we cannot hope to go back. If we attempted a detechnicization, we would be like primitive forest-dwellers setting fire to their native environment”* (82).

*“It is quite obvious that technology develops on the basis of a certain number of possibilities offered by the economy. And when the economic resources are lacking, technology cannot operate at its full capacity, achieving what its possibilities allow it to achieve”* (139).

Yet – contrary to what *Laudato si’* asserts – for Ellul the logic of technology does not systematically coincide with that of the economy. According to Ellul, who was writing at a time when the arms’ race was pitting two different economic systems against each other with the same thirst for technical progress for military purposes, technology is autonomous in regard of the economy. The economy *“can be a means of development, a condition for technological progress, or, inversely, it can be an obstacle, but never does it determine, provoke, or dominate that progress”*. *“(P)rofit motive is alien, by nature, to technology. The profit motive compels an unsuitable finality upon technology from the outside”* (271).

After having analysed the capacity of the logic of technology to create and feed the extension and increasing complexity of the technological system, Ellul comes to question the propensity of the technician system to take over – to endogenise – the field of moral judgment: *“Man does what technology allows him to do. He has thus undertaken to do anything. Maintaining that morality should not judge invention or technological operation leads to saying, unwittingly, that any human action is now beyond ethics. The autonomy of technology thus renders us amoral. .... This is very remarkable, for*

*hitherto, man has always tried to refer his actions to a superior value, which both judged and underpinned his actions, his enterprises. But this situation is vanishing for the sake of technology*" (147-148).

In the book *Théologie et technique – pour une éthique de la non-puissance*, published posthumously (2014) but written around 1975, at the time when the author was working on the *Technological System*, Jacques Ellul asks himself what ways can be found to regain moral control over the logic of technology. (A condensed version of the argument has been published in English in 1980 – see reference list). The answer he proposed was “*an ethics of non-power*”. However, this comes up against a major obstacle: “*as long as man is oriented by the spirit of power [...] nothing is possible*” (65).

Is there a breach in this ‘spirit of power’ that could offer hope and opportunity to the ethics of non-power? Ellul sees a possibility, he locates it in the need for limits which, according to him, is constitutive of any society. For Christians, the Scriptures, especially in the Old Testament, offer concrete guidelines. These include the Sabbath, the Sabbatical year and the Jubilee, which are all divine limits and injunctions stressing the obligation to suspend, to limit, technical activity and to return to “*adoration and contemplation*”.

*The Christian therefore has an obligation that stems from his faith, that of not to allow himself to be imprisoned by the logic of technology, that of retaining the capacity to look at it and judge it from the outside. The Sabbatical injunctions remind and confirm, according to Ellul, that technology cannot be the producer of freedom. (T)his comes from the free act of God who liberates and nothing else*” (207).

At this point in the argument, the societal question arises. How can the sense of limits laid down in the Bible, foundation of Christianity, be understood and accepted by non-Christians today and become an option for a society that would seek to regain control over the technological system? Ellul answers that the only way is the exemplarity of postures of Christians preserved by their faith from being blinded by the logic of technology. “*It is exactly to the extent people will see how Christians cope with technical insanity, that they will be willing to take seriously what Christians can say about the limits*” (231).

Without using Pope Francis’ notion of a “*technocratic paradigm*”, Jacques Ellul’s work comes close to it. The systemic perspective he proposes is based on a careful analysis of the elements that make up the system. Ellul’s work highlights the systemic dimension of technology and

the capacity of the corresponding logic to fuel expansion of the system, which is thus endowed with a totalising ambition, notably by integrating into it the criteria of moral judgement. For Ellul, only the Christian faith, because it draws its strength from Revelation, is capable of thwarting the blind forces of the technological system and curbing this logic before the system becomes overreaching. Where Pope Francis invokes the action of “*authentic humanity*”, Jacques Ellul puts his hope in the awakening and exemplarity of Christians, bearers of the message of Revelation.

#### 4. Conclusion: search for limits

The notion of “*technocratic paradigm*” draws on systemic approach rooted in the central idea of interdependence and offers holistic perspective. By proposing a synthetic vision, it intends to go beyond disciplinary fragmentation. However, by this choice made in the name of the principle that “*the whole is more important than the parts*”, the Pope takes the risk of a being criticized for being only imperfectly informed, for being superficial or even biased. The Pope confronts this risk in the name of the prophetic and “integral” character of his message.

Thus, by making the best use of methodological freedom specific to the systemic approach, *Laudato si'* highlights a totalizing dynamic interaction between three elements: the power structure (technocracy) based on the mastery of technical knowledge combined with economic and financial resources, decision logic, and the method of acquiring new knowledge.

As the preceding pages have shown, the corresponding systemic diagnosis is largely to be found in Bernanos and Ellul, while the other authors and Popes cited discuss mainly the social effects of the logic of technology, without proposing a systemic vision.

Even if he does not take a direct interest in techniques or in technology, Saint John Paul II cannot be ignored. He offers a systemic sketch when he elaborates the notion of the “*structures of sin*” to which he gives an explicit negative moral connotation. He proposes this notion as a general tool of investigation without applying it directly neither to technology nor to any other social construct. In consequence, one could argue that the technocratic paradigm is akin in fact to a structure of sin.

All the authors converge and sound the same alert: at the time when they write – that is between 1891 and 2015 – they are convinced that the

civilization is reaching the breaking point and that the collapse is imminent. This is true even if the precise circumstances differ: they go from poverty and the risk of social revolution for Leo XIII, the Great Depression for Pius XI, the aftermath of the Second World War for G. Bernanos and R. Guardini, the arms race and the perspective of atomic war for Pius XII and J. Ellul, decolonization for Paul VI, the Cold War and the fall of the Berlin Wall for John Paul II, the financial crisis for Benedict XVI and the imminence of socio-ecological collapse for Pope Francis.

The warning is much the same: if the race for ‘more and more’ – innovation, power, money, technology – is not masterminded by moral conscience, humanity risks losing its soul and – with *Laudato si’* and *Laudate Deum* – its “*common home*”. Thus, the same dramatic sense of urgency prevails during the 130 years that go from *Rerum novarum* to *Laudato si’*, and to *Laudate Deum*. These texts recall the concern already mentioned in the third century by Saint Augustine. This perspective should in no way diminish the sense of urgency that emerges from each of these texts and which refers to the duty – *hinc et nunc* – Christians, especially lay people have to remain committed to their faith in the affairs of their time.

Faced with the imminence of danger, the worst is envisaged. *Laudato si’* sees in the technocratic paradigm the cause of the social and environmental crisis, *Rerum novarum* speaks of the revolutionary rupture, Pius XII of the superficiality and the instability that await humanity, Bernanos speaks of the enslavement of man to technology and economy, Guardini of the inhumanity and the irresponsibility of man which open the way for the takeover of the world by demonic powers. Ellul foresees the possibility of man being irreversibly locked down by the logic of technology.

Is the course of history inexorably traced? Are man and humanity doomed to allow themselves to be crushed by the logic of technology and the crisis that it carries with it prepares? Each in their own way, the authors refuse to be entirely pessimistic. For Guardini, the times to come will be dangerous, we will have to learn to live on the edge of the abyss, but man is endowed with spiritual resources and will be able to face the challenges by mobilizing these resources. Benedict XVI and John Paul II follow the same line: man must – and it is a moral duty – fight and re-establish the hold of moral judgment on technology. Bernanos sees in France a cultural melting pot likely to resist while Paul VI invokes institutional solutions. Finally, Pope Francis calls for a “*cultural revolution*” – which he does not define – which should be brought about by the spontaneous awakening of authentic humanity. He also stresses

the urgency of establishing adequate standards and institutions, particularly at the international level.

To conclude, it is worth highlighting the way in which Jacques Ellul challenges Christians. They have a duty to bear witness to their faith also in their relationship with technology. In this context, Ellul recalls the importance of the limits that the Christian must impose on technology and its use so as to remain available to “*the light breeze*” where the Spirit blows. By their exemplary nature, these attitudes will stay in – says Ellul – and humanity will eventually regain control of technology which will become an additional fully mastered tool.

### *Bibliography*

Bernanos G. (1995, original 1945), *La France contre les robots*, in *Essais et écrits de combat*, 2, Gallimard, Paris.

Ellul J. (1980, original in French 1977), *The Technological System*, The Continuum Publishing Corporation, London-New York City.

Ellul J. (1980), *The Power of Technique and the Ethics of Non-Power*, in K. Woodward (ed.), *The Myths of Information: Technology and Postindustrial Culture*, 242–247, Coda Press, Madison, WI.

Ellul J. (2014), *Théologie et technique – pour une éthique de la non-puissance*, posthumous manuscripts edited by Danielle Sivor and Yves Ellul, Genève, Labor et Fides.

Guardini R. (1957, original in German, 1950), *The End of Modern World*, Sheed & Ward, New York.



## Economia e finanza

I primi decenni del nuovo secolo sono state decenni di crisi, locali e globali. "Dalle crisi si esce migliori o peggiori. Non si esce uguali", ci ricorda spesso papa Francesco. Il mondo dell'economia e della finanza non fa eccezione. Occorre capire se abbiamo imparato qualcosa dalla crisi finanziaria del 2007-2008, oppure se per la fretta di tornare al business as usual abbiamo perso un'occasione per ripensare e rifondare un nesso "sano" fra economia reale e finanza. Non è mai troppo tardi...

# DEBITO PUBBLICO, BENE COMUNE E GIUSTIZIA TRA GENERAZIONI

Massimo Bordignon, Gilberto Turati

*Il debito pubblico è la somma delle passività della Pubblica Amministrazione nei confronti dei privati in un determinato momento nel tempo. Nel caso dell'Italia si tratta di un debito di oltre 2.800 miliardi, che interessa poco i cittadini e tanto meno i politici. Ma un debito pubblico finanziariamente sostenibile dovrebbe rientrare sia nella definizione di “bene comune” sia in una logica di “ecologia integrale” che include le generazioni future. A tal fine, è importante distinguere un debito “buono” da un debito “cattivo”.*

**Parole chiave:** *Debito pubblico, Sostenibilità finanziaria, Bene comune, Ecologia integrale, Debito buono e cattivo.*

Public debt, common good and social justice across generations

*Public debt is the sum of all debts of the Public Administration toward the private sector at a given moment. In the case of Italy, public debt amounts to over 2,800 billion euros, but citizens and even more politicians do not care much about it. However, a financially sustainable public debt should be included in the definition of “common good” and in the logic of “integral ecology” that considers future generations. To this end, it is important to distinguish “good” debt from “bad” debt.*

**Keywords:** *Public debt, Financial sustainability, Common good, Integral ecology, Good and bad debt.*

**ERC:** SH1\_13

## *Che cos'è il debito pubblico*

Il debito pubblico è la somma di tutte le passività che in un determinato momento la Pubblica Amministrazione deve a quello privato (residenti nazionali o esteri, banche – inclusa la Banca centrale, imprese o privati cittadini). Il debito è dunque uno stock, cioè una quantità misurata in un dato istante di tempo (a differenza del reddito che è invece un flusso,

---

Massimo Bordignon, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Email: [massimo.bordignon@unicatt.it](mailto:massimo.bordignon@unicatt.it)

Gilberto Turati, Università Cattolica del Sacro Cuore, Roma.

Email: [gilberto.turati@unicatt.it](mailto:gilberto.turati@unicatt.it)

una quantità che varia in un intervallo di tempo). Per esempio, l'ultimo dato disponibile della Banca d'Italia, pubblicato a settembre, stima un debito di 2.858 miliardi di euro al 31 luglio 2023 per il nostro Paese; per confronto, al 31 dicembre del 2019, cioè prima che scoppiasse l'epidemia del Covid-19, era pari a 2.410 miliardi di euro, registrando dunque un incremento di 400 miliardi (il 16%) in poco più di tre anni.

Il flusso di nuovo debito deriva dalla differenza tra le entrate (imposte, tasse e contributi sociali) e le spese dello Stato (per la sanità, l'istruzione, la giustizia, la difesa, il funzionamento della macchina amministrativa, le opere pubbliche ma anche per gli interessi sul debito in essere): se questa differenza è negativa, il deficit deve essere coperto o vendendo attività possedute dal settore pubblico o prendendo i soldi a prestito da quello privato. Lo *stock* di debito pubblico può dunque essere interpretato sia come la somma (riportata al presente) dei deficit passati sia come una forma di trasferimento intergenerazionale: i prestiti richiesti oggi servono per finanziare la spesa di oggi, ma saranno rimborsati solo in futuro, possibilmente anche in un futuro lontano, da generazioni non ancora nate.

Nel caso italiano, la grande accumulazione di debito pubblico è avvenuta negli anni Ottanta del secolo scorso (Bordignon e Turati, 2022): le generazioni viventi al tempo hanno beneficiato della maggiore spesa finanziata dal debito (per esempio, pensioni molto generose, ma anche gli alti interessi pagati sul debito); però il rimborso sta avvenendo a carico delle generazioni successive, che di quelle spese non hanno fruito (o hanno fruito solo in parte e solo indirettamente). Come discuteremo più avanti, è anche possibile che alcune delle spese finanziate a debito generino una crescita dell'economia sufficiente a consentire tramite le maggiori entrate fiscali il rimborso del debito in futuro (inclusi gli interessi); ma questo dipende dalla natura delle spese finanziate, se per esempio si tratta di infrastrutture (che stimolano la produzione) piuttosto che trasferimenti (che generalmente non lo fanno).

### *Le forme del debito e i rischi per i sottoscrittori*

Il debito può assumere forme diverse (prestiti da banche o organizzazioni internazionali, per esempio); ma nei Paesi sviluppati è costituito principalmente da titoli di Stato. In Italia più dell'85% del debito è costituito da titoli (che differiscono lungo una pluralità di dimensioni: sca-

denza, pagamento di interessi, indicizzazione all'inflazione, valuta nella quale sono emessi, etc.), che hanno il vantaggio per i sottoscrittori di poter essere venduti (o comprati) prima della scadenza. Nel caso dell'Italia, poco più del 45% dei titoli pubblici sono detenuti dai residenti (famiglie, banche e imprese); un quarto dalla Banca d'Italia (che lo ha acquistato nell'ambito dei programmi disposti dalla BCE, Banca Centrale Europea, per rispondere ai rischi deflazione prima e alla crisi pandemica dopo) e il restante 30% circa da investitori esteri.

Comprando i titoli di uno Stato, i sottoscrittori assumono diversi rischi. Uno di questi naturalmente è che lo Stato non sia in grado di rimborsare il prestito alla scadenza (rischio di default), un rischio però generalmente considerato limitato (anche se non zero, come illustrato dal caso greco) per i Paesi sviluppati e invece piuttosto elevato per i Paesi in via di sviluppo (su questo tema, si veda per esempio *Megliani*, 2021, che discute la dottrina dei debiti odiosi, riprendendo il dibattito sulla cancellazione del debito estero per i Paesi più poveri). I Paesi in via di sviluppo, infatti, sono spesso costretti ad indebitarsi in valuta straniera (il dollaro, per esempio) e possono dunque trovarsi privi della valuta necessaria per rimborsare il debito. Al contrario, i primi riescono invece tipicamente ad indebitarsi nella propria moneta, per la maggior fiducia che questa genera tra i sottoscrittori.

Oltre al rischio di *default* c'è però anche un rischio tasso di interesse (se i tassi di interesse salgono, il prezzo a cui un titolo nel portafoglio può essere venduto prima della scadenza si riduce) e un rischio inflazione, nel senso che il valore in termini di potere d'acquisto del rimborso del prestito può essere minore se nel frattempo i prezzi sono saliti. Poiché tutti questi rischi tendono a crescere tanto più è indebitato uno Stato e tanto maggiore è la durata del prestito, tipicamente gli Stati più indebitati e a più lunga scadenza, pagano interessi più elevati. Nel contesto dei Paesi euro (che si indebitano nella stessa moneta), lo *spread*, cioè la differenza nei tassi di interesse richiesti dagli investitori per detenere titoli di durata simili rispetto ai debitori più solidi (tipicamente, il titolo decennale tedesco, il *Bund*) è una buona misura di questa percezione diversificata del rischio.

### *Il caso dei debiti dell'Eurozona*

La ragione per cui è raro che i Paesi sviluppati dichiarino *default* sul proprio debito è che sono tipicamente capaci di indebitarsi nella propria moneta (per esempio, più del 99% del debito italiano è in euro). Nel caso di una crisi di fiducia, la Banca centrale può dunque sempre far fronte alle esigenze del settore pubblico acquistandone i titoli (e dunque stampando moneta). Ma questa scelta è costosa: provoca inflazione (se non iper-inflazione) e conduce ad una perdita di reputazione che può per converso rendere più difficile per uno Stato finanziarsi sul mercato in futuro. Per questo, i Paesi cercano il più possibile di evitare che questo accada.

Nel caso dell'euro, la situazione è resa ancora più complicata dal fatto che c'è un'unica moneta e un'unica istituzione che la governa (la BCE), ma non un'unica sovranità fiscale, quanto piuttosto 20 Paesi diversi, ciascuno responsabile delle proprie finanze. Per evitare il rischio che questo spinga i Paesi ad indebitarsi eccessivamente (contando sulla BCE per finanziarlo alla scadenza), il mandato della BCE esclude esplicitamente che questa possa acquistare il debito di un Paese che non sia più in grado di servirlo. Le ambiguità del mandato della BCE hanno reso la sua azione insufficiente durante la crisi dei debiti sovrani del 2011-13 (una crisi di fiducia che avrebbe richiesto un intervento da "prestatore di ultima istanza" per calmare gli animi), ma questi problemi sono stati superati a partire dalla famosa dichiarazione di Mario Draghi del 2012 (il "*whatever it takes*"), come illustrato dal grande attivismo della BCE durante la crisi pandemica (l'acquisto di circa 3.300 miliardi di titoli, per la gran parte debito pubblico dei Paesi europei; si veda, p.e., Monacelli, 2022).

### *La sostenibilità del debito*

A fronte delle passività rappresentate dal debito pubblico (enorme nel caso italiano, quasi 50.000 euro di debito per abitante, infantili compresi) ci sono naturalmente tutte le attività reali (ponti, strade, scuole, ospedali, etc.) o finanziarie (azioni di imprese private, obbligazioni etc.) detenute dalla pubblica amministrazione.

Tuttavia, molte di queste attività sono inalienabili per loro natura (molte non hanno neppure un prezzo), mentre la maggior parte del-

le altre lo sono comunque solo parzialmente, perché perseguono altre finalità pubbliche. A differenza di una azienda privata non è dunque tanto il patrimonio la principale forma di garanzia del debito pubblico, quanto la capacità di servirlo attraverso le imposte, che a sua volta dipende anche dalla crescita economica. Per questo, si usa tradizionalmente il rapporto tra debito pubblico (uno stock) e il prodotto interno lordo (Pil, un flusso) come indicatore della sostenibilità del debito, cioè della capacità di uno Stato di ripagarlo. L'intuizione è molto semplice: la capacità di ripagare il debito con gli interessi dipende dai redditi che ogni anno vengono generati dai cittadini di un determinato Paese, perché su questi redditi si possono prelevare tributi. Più il Pil (che è la somma dei redditi) è elevato in relazione al debito, più è facile per il Paese sostenere il debito pubblico.

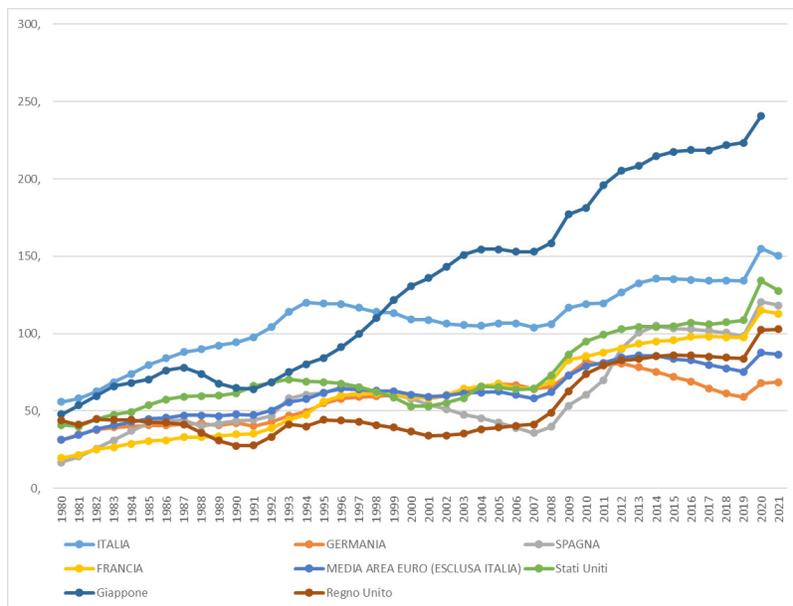
La figura 1 illustra la situazione per i principali Paesi europei, gli Stati Uniti e il Giappone per gli anni tra il 1980 e il 2021.

Tra i Paesi europei, l'Italia rappresenta uno dei Paesi a più alto debito, seconda solo alla Grecia (non riportata nella figura) se si guarda al dato degli ultimi anni. È quindi un Paese finanziariamente fragile e purtroppo lo è sempre stato. È il Paese più simile al Giappone fra quelli europei, con un debito molto elevato e una popolazione che invecchia rapidamente. Dalla figura si notano chiaramente tre fasi nell'evoluzione del rapporto tra debito e Pil: la prima fase è il processo di accumulo del debito degli anni Ottanta, quando in un decennio il debito è passato da poco più del 50% ad oltre il 100% del Pil, come risultato di politiche di bilancio che hanno generato disavanzi superiori ai 10 punti percentuali di Pil per l'intero periodo.

La seconda fase è quella dell'aggiustamento ai parametri fissati dalle regole di Maastricht: il disavanzo inferiore al 3% del Pil e il debito su un sentiero di riduzione verso l'obiettivo del 60% del Pil. Questo aggiustamento prosegue fino alle turbolenze generate prima dalla crisi dei mutui subprime alla fine degli anni Dieci, poi dalla crisi che ha colpito l'Unione Europea. In questa terza fase, il debito riprende a crescere a causa di crisi che si susseguono, ultima fra queste la crisi del Covid-19.

Figura 1  
*Evoluzione del rapporto tra debito pubblico e Pil nei principali Paesi industrializzati  
 (1980-2021)*

Fonte: Banca d'Italia



### *Il dibattito sul debito*

La dimensione stessa del debito pubblico in Italia rende una discussione razionale sul tema difficile: il reddito medio annuo degli italiani è di poco superiore ai 20 mila euro mentre la ricchezza media pro-capite (un altro concetto di stock) non supera i 175 mila euro. È sulle base di cifre come queste che gli italiani fondano la propria esperienza relativa al denaro; ma a partire da questi numeri già concettualizzare un debito di 1 milione di euro è difficile, un debito di oltre 2.800 miliardi è impossibile. In più, se anche c'è una comprensione diffusa che il debito pubblico dell'Italia sia un debito degli italiani che dunque devono farvi fronte con le imposte, è anche ampiamente noto che in larga parte (il 70%, come si è notato sopra) questo debito è detenuto da altri italiani. Si tratta dunque, in buona misura, di un debito degli italiani nei confronti di se stessi. Questi argomenti, spesso presentati in modo confuso nei me-

dia, tendono a far percepire il problema come scarsamente rilevante o facilmente risolvibile con qualche intervento *tranchant* (“smettiamo di pagarlo”, “usciamo dall’euro e facciamolo comprare tutto dalla Banca d’Italia”, “tassiamo i ricchi” e così via). Purtroppo, non ci sono soluzioni indolori e molte di quelle prospettate sarebbero peggiori del male. Non c’è alternativa a riprendere un percorso di crescita economica e mantenere una politica fiscale prudente per ridurre il costo del debito e dunque gli interessi da pagare.

### *Debito pubblico e bene comune*

Forse anche per le stesse ragioni, il tema del debito pubblico è per lo più trascurato dal Magistero. Ci sono però almeno due piste di riflessione che consentono di elaborare un argomento. Primo, trattandosi di debito “pubblico” si può tentare di fondare una discussione a partire da quello che uno Stato di diritto dovrebbe fare fino da Leone XIII e la *Rerum novarum*, cioè garantire il “bene comune”, definito come «*l’insieme di quelle condizioni della vita sociale che permettono ai gruppi, come ai singoli membri, di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più speditamente*» (*Gaudium et spes*, 1965, 26). Secondo il *Catechismo*, il bene comune comporta tre elementi essenziali: primo, il bene comune presuppone il rispetto del singolo e la garanzia delle condizioni di esercizio delle libertà naturali. Secondo, il bene comune richiede il benessere sociale e lo sviluppo: spetta allo Stato risolvere i conflitti distributivi fra i diversi gruppi, ma questa azione «*deve rendere accessibile a ciascuno ciò di cui ha bisogno per condurre una vita veramente umana (vitto, vestito, salute, lavoro, educazione e cultura, informazione conveniente, diritto a fondare una famiglia, ecc.)*» (*Catechismo della Chiesa cattolica*, 1992, 1908). Terzo, il bene comune implica la pace, la stabilità e la sicurezza di un ordine giusto.

In questo quadro, il debito pubblico può essere visto come una delle “condizioni della vita sociale” e da qui si può argomentare, ad esempio, che un debito pubblico finanziariamente insostenibile è incoerente con il bene comune. Un debito pubblico insostenibile potrebbe infatti essere addirittura contrario all’esercizio delle libertà naturali se dovesse condurre lo Stato ad una politica di “austerità” caratterizzata da tassazione elevata e spesa limitata per realizzare consistenti avanzi di bilancio tesi alla stabilizzazione del debito. Questa politica potrebbe impedire la disponibilità di quei beni necessari per condurre una vita umana e

potrebbe arrivare a minare la stabilità di un Paese. Se vuole realizzare il bene comune, allora, lo Stato dovrebbe sempre garantire condizioni di sostenibilità finanziaria per il proprio debito. È quanto afferma il Magistero nel documento *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones* (32) della Congregazione per la Dottrina della Fede, in collaborazione con il Dicastero per il Servizio dello Sviluppo Umano Integrale, del 2018: «*Tuttavia è bene rilevare come il debito pubblico spesso è anche generato da una malaccorta – quando non dolosa – gestione del sistema amministrativo pubblico. Tale debito, vale a dire l'insieme delle passività finanziarie che pesa sugli Stati, rappresenta oggi uno dei maggiori ostacoli al buon funzionamento ed alla crescita delle varie economie nazionali. Numerose economie nazionali sono infatti appesantite dal dover far fronte al pagamento degli interessi che provengono da quel debito e devono perciò doverosamente intraprendere degli aggiustamenti strutturali a tale scopo. Di fronte a tutto ciò, [...] i singoli Stati sono chiamati a correre ai ripari con adeguate gestioni del sistema pubblico mediante sagge riforme strutturali, assennate ripartizioni delle spese ed oculati investimenti.*».

#### *Debito pubblico e generazioni future*

Una seconda pista di riflessione parte dalla considerazione dei legami intergenerazionali che il debito inevitabilmente crea. Come osservato, il debito è la somma dei disavanzi passati: le generazioni precedenti hanno goduto di una tassazione inferiore rispetto alla spesa erogata dallo Stato e lasciano alle generazioni future un debito da restituire. Questa considerazione crea un esplicito parallelismo tra la questione del debito e la questione dell'ambiente. Anche nel caso dell'ambiente si parla di sostenibilità ambientale: l'uso delle risorse oggi non deve precludere la possibilità di godere di queste stesse risorse domani alle generazioni che verranno. Su questo punto il Magistero è ricco di spunti: per esempio, nella *Laudato si'* (2015), Papa Francesco sostiene come «*la nozione di bene comune coinvolge anche le generazioni future. Le crisi economiche internazionali hanno mostrato con crudezza gli effetti nocivi che porta con sé il disconoscimento di un destino comune, dal quale non possono essere esclusi coloro che verranno dopo di noi. Ormai non si può parlare di sviluppo sostenibile senza una solidarietà fra le generazioni. Quando pensiamo alla situazione in cui si lascia il pianeta alle future generazioni, entriamo in un'altra logica, quella del dono gratuito che riceviamo e comunichiamo. Se la terra ci è donata, non possiamo più pensare soltanto a partire da un criterio utilitarista di efficienza e produttività per il*

*profitto individuale. Non stiamo parlando di un atteggiamento opzionale, bensì di una questione essenziale di giustizia, dal momento che la terra che abbiamo ricevuto appartiene anche a coloro che verranno. I Vescovi del Portogallo hanno esortato ad assumere questo dovere di giustizia: “L’ambiente si situa nella logica del ricevere. È un prestito che ogni generazione riceve e deve trasmettere alla generazione successiva”. Un’ecologia integrale possiede tale visione ampia» (Laudato si’, 159).*

In base a questo principio di ecologia integrale, ogni generazione dovrebbe trasmettere alla successiva un debito finanziariamente sostenibile per evitare di precludere alle generazioni che verranno la possibilità di fare esse stesse scelte di stabilizzazione dei consumi nel tempo che hanno potuto fare le generazioni precedenti. Sempre il Papa scrive che *«la difficoltà a prendere sul serio questa sfida è legata ad un deterioramento etico e culturale, che accompagna quello ecologico. L’uomo e la donna del mondo postmoderno corrono il rischio permanente di diventare profondamente individualisti, e molti problemi sociali attuali sono da porre in relazione con la ricerca egoistica della soddisfazione immediata, con le crisi dei legami familiari e sociali, con le difficoltà a riconoscere l’altro. Molte volte si è di fronte ad un consumo eccessivo e miope dei genitori che danneggia i figli, che trovano sempre più difficoltà ad acquistare una casa propria e a fondare una famiglia» (Laudato si’, 162).*

### *Verso un’etica del debito pubblico?*

Alla luce delle riflessioni precedenti è possibile costruire una “etica” del debito pubblico che consenta di dire quando è “giusto” indebitarsi e quando no? Un giudizio etico sul debito pubblico lo ha dato, recentemente, Mario Draghi. Nella *Lectio Magistralis* del 1 luglio 2021 all’Accademia dei Lincei, l’allora premier sostenne l’uso del debito come “giusto” per rispondere ai danni provocati dalla pandemia da Covid-19: *«Oggi è quindi giusto indebitarsi, ma questo non è sempre vero. Questo mi porta a una distinzione a cui avevo accennato qualche mese fa, tra quello che chiamo “debito buono” e quello che chiamo “debito cattivo”. Ciò che rende il debito buono, o cattivo, è l’uso che si fa delle risorse impiegate. Questa distinzione è particolarmente importante in una fase di transizione come quella attuale, in cui possono essere più marcate le differenze di produttività tra i progetti in cui è possibile investire. Il debito può rafforzarsi, se ci permette di migliorare il benessere del nostro Paese, come è avvenuto durante la pandemia. Ci può rendere più fragili se, come troppo spesso è accaduto in passato, le risorse vengono sprecate. Il debito può unir-*

*ci, se ci aiuta a raggiungere il nostro obiettivo di prosperità sostenibile, nel nostro Paese e in Europa. Ma il debito ci può anche dividere, se solleva lo spettro dell'azzardo morale e dei trasferimenti di bilancio, come successe dopo la crisi finanziaria» (Draghi, 2021).*

Draghi sottolinea due questioni etiche che hanno a che fare rispettivamente con l'efficienza e l'equità, che sono i due obiettivi principali del settore pubblico (Musgrave, 1959). Per quanto attiene all'efficienza, il richiamo di Draghi è alla *golden rule*, all'idea di indebitarsi per investimenti produttivi che hanno come obiettivo una maggior crescita economica (e, per questa via, implicano una riduzione del rapporto debito su Pil). Questi investimenti (per esempio, infrastrutture come strade, linee ferroviarie, ponti, ma anche edifici come scuole, ospedali e asili nido) sono chiaramente un lascito per le generazioni future, che si ritrovano sì un maggior debito da pagare ma anche un maggior patrimonio infrastrutturale che aumenta il potenziale produttivo del Paese. Sono investimenti a favore del bene comune e, non a caso, coincidono in larga misura con quelli che gli economisti chiamano "beni pubblici", cioè beni caratterizzati da non rivalità nel consumo (nel senso che più cittadini, contemporaneamente, possono fruire di questi beni).

Oltre a questi investimenti produttivi, il debito "buono" serve anche per assorbire shock esogeni come guerre o pandemie, oppure ancora per contrastare fasi di recessione. In questi casi, la generazione che fa uso del debito redistribuisce sulle successive i costi delle difficoltà in cui è incappata, una azione che richiama principi di equità intergenerazionale. Si noti che gli effetti positivi sull'economia configurano il debito come "buono" anche perché esprimono nei fatti solidarietà nei confronti di altri Paesi con destini comuni, come per esempio gli altri Paesi dell'Unione Europea. Un Paese prospero, perché ha fatto investimenti produttivi tramite il debito, è un Paese che non vuole pesare sugli altri, non punta ad essere salvato, ma a contribuire alla crescita comune.

#### *Dal debito "buono" al debito "cattivo"*

Il debito "cattivo" fa invece riferimento all'uso del debito sia per finanziare spesa corrente invece che investimenti, sia per spendere in disavanzo quando le condizioni dell'economia non lo richiedono. Nel primo caso, l'idea è quella di una generazione che vive al di sopra delle proprie possibilità, ad esempio, pagando pensioni in misura maggiore rispetto ai

contributi che vengono effettivamente raccolti o che si possono raccogliere in un dato momento storico. Nel secondo caso, spendendo in disavanzo quando l'economia è già in una fase espansiva, rischiando di far crescere i prezzi in presenza di una incapacità dell'offerta di aggiustarsi rapidamente rispetto alla domanda.

Questa distinzione tra debito "buono" e debito "cattivo" potrebbe arricchire il dibattito tra "rigoristi" e non (che è alla base della rivisitazione delle regole fiscali europee di questi mesi), suggerendo che in un Paese il debito si può e si deve fare quando le condizioni economiche o la necessità di investimenti lo richiedono, ma che non si potrebbe e non si dovrebbe fare quando le condizioni economiche non lo richiedono, soprattutto per finanziare spesa corrente in disavanzo. Per ragioni di giustizia sociale fra generazioni e non solo per questioni tecniche legate alla stabilità finanziaria.

#### *Riferimenti bibliografici*

Bordignon M., Turati G. (2022), *Debito pubblico: Come ci siamo arrivati e come sopravvivere*, Vita e Pensiero.

Draghi M. (2021), *Fiscal policy and the pandemic*, «Economia Politica».

Megliani M. (2021), *Il debito estero dei Paesi in via di sviluppo e la dottrina dei debiti odiosi*, «Dizionario di dottrina sociale della Chiesa. Le cose nuove del XXI secolo», 4, 63-71.

Monacelli T. (2022), *La svolta della BCE*, lavoce.info.

Musgrave R. A. (1959), *The theory of public finance: a study in public economy*, McGraw Hill.

# FINTECH

Mariarosa Borroni

*L'applicazione della tecnologia (technology) ai servizi finanziari (financial) ha dato origine al c.d. fintech, un "nuovo modo" di usare i servizi finanziari attraverso la tecnologia. Molteplici sono i vantaggi offerti, ma altrettanto evidenti sono i rischi che ad esso si accompagnano.*

**Parole chiave:** Tecnologia, Finanza, Rischi, Bigtech, Inclusione.

Fintech

*The application of technology to financial services has given rise to so-called fintech, a "new way" of using financial services through technology. There are many advantages, but the risks that accompany it are equally evident.*

**Keywords:** Technology, Finance, Risks, Bigtech, Inclusion.

**ERC:** SH1\_4.

L'applicazione marcata, quando non esclusiva, della tecnologia (*technology*) ai servizi finanziari (*financial*) ha dato origine al c.d. *fintech*, un termine che ricomprende in sé modelli di business, canali di vendita, servizi finanziari, e molto altro ancora.

*Un albero con molti rami*

Uno studio della Banca dei Regolamenti Internazionali ha efficacemente rappresentato il fenomeno del *fintech* immaginando un albero: le ra-

---

Mariarosa Borroni, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Email: [mariarosa.borroni@unicatt.it](mailto:mariarosa.borroni@unicatt.it)

dici sui cui fonda sono rappresentate dalle misure di *policy* e dalle normative che sostengono lo sviluppo delle attività *fintech* e l'uso delle tecnologie abilitanti (*cyber security*, *open banking*, protezione dei dati, ecc.); il tronco è costituito da tutte quelle diverse manifestazioni della tecnologia che hanno consentito la nascita e lo sviluppo del *fintech* (*cloud*, intelligenza artificiale, DLT – *distributed ledged technology*, ecc.); infine, i numerosi rami simboleggiano le diverse attività *fintech* nei principali segmenti dell'attività finanziaria (BIS-FIS 2020).

Molteplici sono infatti gli ambiti nei quali la tecnologia ha apportato un significativo cambiamento. Essi sono sostanzialmente riconducibili a cinque principali macro-aree di attività: pagamenti, prestiti, gestione del risparmio, consulenza finanziaria e gestione del rischio. All'interno di ciascuna di queste macro-aree sono stati sviluppati numerosi prodotti e/o servizi che, grazie all'uso della tecnologia, consentono di soddisfare un bisogno finanziario in brevissimo tempo, in maniera precisa e con un notevole risparmio di costi rispetto alla tradizionale modalità di esecuzione. Si pensi ad esempio agli *instant payments* che consentono di trasferire somme di denaro da un soggetto ad un altro in pochi secondi e in maniera estremamente sicura, oppure ai servizi di *robo-advisory* che permettono, a fronte di alcune domande e risposte automatizzate, di individuare in pochi minuti la propensione al rischio e la composizione ottimale di un portafoglio di strumenti finanziari (titoli di Stato, obbligazioni, azioni, quote di fondi comuni, ecc.) per un soggetto, o ancora le diverse *lending marketplaces*, “luoghi” virtuali dove avviene l'incontro da soggetti (privati, imprese) che ricercano un finanziamento e investitori che sono disposti a fornire risorse finanziarie (IMF 2017). È questo il caso tipico del *crowdfunding*, una nuova modalità di raccolta fondi attraverso la quale un certo numero di persone (*crowd*, la folla, insieme indistinto di soggetti), conferisce somme di denaro (*funding*) anche di modesto importo, per finanziare progetti imprenditoriali o iniziative di vario genere, attraverso un apposito sito web (la c.d. “piattaforma” o il “portale”), per i quali può essere prevista una “ricompensa”, di carattere monetario e non. Proprio la possibilità di aprire la raccolta di risparmio alla “folla indistinta”, e quindi anche a soggetti potenzialmente inconsapevoli dell'effettivo grado di rischio insito nell'operazione, ha spinto in Italia la Consob (Commissione Nazionale per le Società) a definire un'apposita normativa in materia, così da salvaguardare gli investitori *retail* (cioè quelli diversi dagli investitori professionali), prevedendo un “vero e proprio percorso di investimento consapevole”, per comprende-

re in maniera agevole caratteristiche e rischi dell'investimento (sull'argomento si rimanda per maggiore dettaglio a <https://www.consob.it/web/investor-education/crowdfunding-approfondimento-8>).

Ai "tradizionali" settori dell'intermediazione finanziaria si è aggiunto, più di recente, il *climate fintech*, intendendo con tale espressione le applicazioni digitali volte ad agevolare il processo di decarbonizzazione e di transizione verso la sostenibilità ambientale, all'interno delle quali giocano indubbiamente un ruolo di rilievo quelle forme di finanziamento atte a favorire tale processo, quali ad esempio il *green equity crowdfunding* o i prestiti *green* digitali (Scalise 2023).

### *Luci e ombre del fintech*

Risultano evidenti i benefici che il *fintech* reca con sé, man mano che si perfezionano le sue applicazioni: in primo luogo, riduce i costi di accesso e di utilizzo delle attività finanziarie, nonché le asimmetrie che spesso le contraddistinguono, ampliando così l'accesso ai servizi finanziari anche a soggetti tradizionalmente "esclusi", quali ad esempio le persone a basso reddito, che vivono in Paesi con una scarsa infrastruttura finanziaria. Le innovazioni continue e i progressi tecnologici facilitano anche i pagamenti e le rimesse a livello internazionale, consentendo di realizzare uno sviluppo economico più ampio e una crescita inclusiva. Ancora, la rapida diffusione di questi strumenti tecnologici crea nuove opportunità anche per le autorità preposte alla regolamentazione e al controllo, favorendo e semplificando la conformità normativa e gli stessi processi di supervisione.

Non meno evidenti sono tuttavia i potenziali rischi che possono insorgere: un primo elemento da considerare è il tema della protezione dei consumatori e degli investitori meno consapevoli, spesso attratti con messaggi ingannevoli sulla possibilità di conseguire facili profitti con costi minimi e somme di denaro relativamente modeste, attraverso ad esempio semplici *banner* collocati su piattaforme video largamente diffuse (si pensi al caso di TikTok e al suo utilizzo, anche da parte di soggetti tipicamente "inconsapevoli" dal punto di vista finanziario, quali sono gli adolescenti). Ancora, estrema attenzione va posta sull'uso improprio dei dati degli utenti o sulla possibilità di sottrazione di denaro attraverso truffe di natura informatica, nonché sull'adeguatezza delle reti di sicurezza esistenti. Ugualmente importante è il potenziale "contagio", che

la velocità della tecnologia può contribuire a generare e diffondere, e che potrebbe intervenire in caso di fallimento di una *fintech*, soprattutto se controllata/collegata da/a una banca: l'estrema rapidità consentita dai *device* tecnologici nelle operazioni di prelievo dei propri depositi potrebbe facilmente scatenare una “corsa agli sportelli”, coinvolgendo anche istituti di credito completamente estranei alla crisi. È quanto si è verificato, fortunatamente in maniera limitata, negli Stati Uniti nel marzo 2023, quando, a seguito della crisi di alcune banche, i cui servizi erano in larghissima misura fruibili esclusivamente *on line*, molte istituzioni creditizie hanno visto ridursi in maniera significativa i propri depositi. La paura di un possibile contagio generato dal fallimento di poche banche ha indotto i risparmiatori ad effettuare prelievi “cautelativi” nel timore di non vedersi più restituito il proprio capitale, anche presso istituti bancari completamente estranei alle situazioni di crisi manifestatesi.

Infine, un tema di rilievo sul quale si sta dibattendo a livello internazionale riguarda il ruolo delle banche centrali nella loro funzione di prestatore di ultima istanza, tradizionalmente operante in via esclusiva nei confronti delle banche: al momento viene infatti esclusa la possibilità di intervento a salvaguardia dei risparmiatori e/o dei piccoli investitori in caso di fallimento di una *fintech* non appartenente al settore bancario, e quindi non posta sotto la supervisione diretta delle autorità di vigilanza.

Resta poi sullo sfondo, anche per il sistema finanziario, così come accade per tutti i settori economici dove la tecnologia sta sostituendo la manodopera umana, il delicato tema della disoccupazione che si può originare, e la necessaria “riconversione” delle professionalità che in ambito finanziario sono state finora impiegate. In realtà, malgrado i processi di automazione delle operazioni più standardizzate, in larga misura riconducibili al settore dei pagamenti, la relazione umana con il cliente mantiene ancora un ruolo importante, sia per quanto riguarda le operazioni più sofisticate, sia per quanto concerne l'inclusione di tutte quelle “fasce deboli” della popolazione che, spesso a fatica, hanno accesso ai servizi finanziari elementari.

### *Una regolamentazione comune*

Poiché per le caratteristiche stesse dell'attività di intermediazione finanziaria e delle sue applicazioni digitali è impossibile “delimitare” geograficamente il fenomeno del *fintech*, risulta necessario definire prin-

cipi giuridici e *standard* comuni di regolamentazione: la cooperazione a livello internazionale diventa quindi essenziale, al fine di consentire un corretto manifestarsi dell'inarrestabile innovazione finanziaria ma, al tempo stesso, garantire la protezione dei consumatori e la stabilità del sistema finanziario. Proprio in questa direzione, gli sforzi della autorità di regolamentazione e controllo, ben consapevoli della difficoltà di "imbrigliare" in norme statiche un'attività intrinsecamente mutevole e multidimensionale, hanno cercato di sviluppare soluzioni condivise a livello globale: le principali banche centrali hanno avviato una serie di iniziative mirate a facilitare la transizione verso un sistema più digitale secondo una logica di *open innovation*, un modello che, attraverso l'interazione di tutti i soggetti coinvolti, porta a una condivisione delle esperienze e delle conoscenze e alla definizione di *best practices* e *standard* per tutti i soggetti che operano all'interno del sistema, e consente interventi ai regolatori e ai supervisori più tempestivi ed efficaci (Perrazzelli 2023).

In buona sostanza, si sta cercando di affiancare ai tradizionali strumenti di natura micro-prudenziale, riferiti cioè al singolo intermediario, un *framework* normativo di tipo macro-prudenziale, in grado di intercettare e governare i potenziali rischi sistemici che derivano dall'intermediazione bancaria e non, compresi quelli che possono insorgere nel settore *fintech*. La Commissione Europea ha adottato un pacchetto normativo sulla finanza digitale (settembre 2020), che comprende tra l'altro alcune proposte legislative sulle cripto-attività (regolamento Ue MiCA – maggio 2023), sostiene l'adozione di nuove tecnologie come *blockchain*, intelligenza artificiale e servizi *cloud* nel settore finanziario e offre ai consumatori l'accesso a prodotti finanziari innovativi, garantendone al tempo stesso la protezione. L'obiettivo è quello di consentire la transizione digitale e modernizzare l'economia europea in tutti i settori, assicurando comunque la stabilità del sistema finanziario (cfr. [https://finance.ec.europa.eu/digital-finance/what-digital-finance\\_it](https://finance.ec.europa.eu/digital-finance/what-digital-finance_it); <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/digital-finance/>).

L'intervento regolamentare è stato reso necessario dal proliferare di numerose *fintech* specializzate in criptovalute, la cui attività, spesso pubblicizzata su canali *social* di intrattenimento, e facilmente accessibile da chiunque, ha permesso anche a soggetti inconsapevoli dei rischi in essi insiti, di investire rilevanti somme di denaro: i risultati economici delle operazioni hanno avuto spesso risultati negativi, che in numerosi casi hanno comportato persino la perdita dell'intero capitale investito.

*Fintech e Bigtech*

Non meno rilevante è il tema della “convivenza” tra banche, *fintech* e *bigtech*, intendendo con quest’ultima espressione le grandi aziende tecnologiche quali Alphabet-Google, Apple, Microsoft, Amazon, ecc., che hanno cominciato ad operare anche nel settore dei servizi finanziari: si pensi ad esempio all’offerta di *wallet* (portafogli), agganciati a una carta di credito, con i quali realizzare pagamenti tramite *smartphone/watch*, o al pagamento rateale di acquisti effettuati (offerto, ad esempio, da Amazon Lending).

La tradizionale unicità delle banche (raccolta del risparmio presso il pubblico e erogazione del credito) può essere facilmente aggredita da questi soggetti: ciò impone alle banche un rapido “cambio di passo” del loro modello di *business*, tradizionalmente basato sul *relationship banking*, contraddistinto tipicamente da una forte interazione umana e da “servizi su misura”, in netta contrapposizione con quelli tipici del *tech*, basati sulla tecnologia e su contatti mediati da *software*. Tuttavia, mentre con le *fintech* sembra avviato un processo di “*coopetition*” (dall’unione dei termini *cooperation* e *competition*), che consente alle banche di sfruttare la capacità tecnologica delle *fintech* e a queste di ampliare in maniera significativa la clientela cui offrire i propri servizi, maggiori interrogativi sorgono per una eventuale “apertura” dell’attività finanziaria anche alle *bigtech*, che godono di indubbi vantaggi competitivi in ambito tecnologico (si pensi solo alla loro straordinaria e inavvicinabile capacità di elaborazione delle informazioni) nei confronti di qualsivoglia altro operatore in ambito finanziario.

Oltre ad un effetto “spiazzamento” degli intermediari finanziari più tradizionali, che potrebbe costringere ad uscire dal mercato quelli impossibilitati a fronteggiare la concorrenza di questi “colossi”, con conseguenze dannose anche a livello sistemico, si pone il problema di un eventuale “fallimento” di queste *bigtech* e delle loro *fintech*, anche in relazione ad un eventuale intervento del *lending of last resort* (prestito di ultima istanza), tradizionalmente erogato dalle banche centrali, ma unicamente a favore di istituti bancari.

### *Una nuova “sfida” per il Magistero*

L'unione di finanza e tecnologia, nelle sue svariate applicazioni, (ri) propone temi di discussione già indagati, spesso separatamente dal Magistero della Chiesa. Nell'enciclica di Papa Francesco *Laudato si'* (2015) i due aspetti vengono a fondersi con un chiaro monito: «*uno sviluppo tecnologico ed economico che non lascia un mondo migliore e una qualità di vita integralmente superiore non può considerarsi progresso*» (194). L'indicazione, disarmante nella sua semplicità lessicale, racchiude l'obiettivo “ideale” del *fintech*: attraverso lo strumento tecnologico, ormai largamente diffuso anche in contesti economicamente svantaggiati, consentire l'accesso ai servizi finanziari, a partire da quelli di base sino a quelli con maggior grado di sofisticazione, a tutte le persone, come strumento di miglioramento del proprio benessere, non solo economico, ma, come ricorda il Pontefice, “integrale”.

Occorre quindi prestare attenzione affinché ai continui progressi della tecnologia, anche in ambito finanziario, corrisponda «*una sempre maggiore equità e inclusione sociale*» (*Fratelli tutti*, 2020, 31). La finalità, più volte ribadita dal Magistero ecclesiale, soprattutto negli ultimi anni, è largamente condivisa dalle organizzazioni non governative che operano a livello internazionale: la tecnologia viene considerata un fattore abilitante, e la sua diffusione come un elemento propulsivo per un maggiore benessere delle popolazioni.

È tuttavia nell'implementazione e nella diffusione di queste nuove forme tecnologiche di servizi finanziari che si possono incontrare difficoltà, ostacoli, raggiri, vere e proprie truffe ai danni delle persone meno preparate, per ragioni demografiche, abilità tecnologiche o competenze finanziarie. «*La sperimentazione di nuove forme di finanza*» non è, di per sé, una situazione da ostacolare o finanche da impedire: al contrario, quando «*sono destinate a favorire progetti di sviluppo, sono esperienze positive che vanno approfondite ed incoraggiate, richiamando la stessa responsabilità del risparmiatore*» (*Caritas in veritate*, 2009, 65). Occorre però prestare molta attenzione: «*casi di “immoralità prossima”, vale a dire occasioni in cui molto facilmente si generano abusi e raggiri, specie ai danni della controparte meno avvantaggiata*» possono essere favoriti nella loro manifestazione e nella loro diffusione proprio dalle caratteristiche che contraddistinguono il *fintech* (velocità di elaborazione, automatismi di esecuzione, spesso anonimie nelle relazioni). Pur in presenza quindi di operatori che sono «*singolarmente animati da buone e rette intenzioni*» è possibile che vengano

a formarsi «centri di supremazia e ... forme di oligarchia che alla fine nuocciono alla stessa efficienza del sistema economico» (*Oeconomicae et pecuniariae quaestiones*, 2018, 14 e 12) e, in ultima analisi, all'intera comunità degli esseri umani. In questo ambito un tema rilevante è quelle delle potenziali asimmetrie informative, vale a dire di una distribuzione delle informazioni non "equa" (*fair*) tra i soggetti coinvolti in una operazione, soprattutto a danno della parte più debole (il risparmiatore o l'investitore *retail*): ciò si riferisce sia alla mancanza di informazioni, sia alla incapacità di comprenderle ed elaborarle correttamente. La facilità di reperimento delle informazioni e la loro quantità, assicurate attualmente dalla tecnologia, non necessariamente sono associate alla capacità dell'utilizzatore di trarne vantaggio.

L'attività del legislatore comune mira proprio a evitare che si verifichino situazioni analoghe a quelle descritte, ma deve tener conto della rapida mutevolezza con la quale la tecnologia cerca, talvolta, di eludere la normativa stessa.

### *Bibliografia*

Bank of International Settlements (BIS) – Financial Stability Institute (FIS) (2020), *Policy responses to fintech: a cross-country overview*, FSI Insights on policy implementation, No 23, January.

Financial Stability Board (2021), *Global Monitoring Report on Non-Bank Financial Intermediation*.

International Monetary Fund – IMF (2017), *Fintech and Financial Services: Initial Considerations*, IMF Staff Discussion Note SDN/17/05, June.

Perrazzelli A. (2023), *Innovazione digitale: sfide e opportunità per le banche centrali*, VIII Lectio Magistrale, AIAF, Milano, 15 giugno.

Scalise D. (2023), *Climate Fintech: il mercato italiano nel confronto internazionale*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), n. 780, giugno.

Vedi voci correlate: *Intelligenza artificiale in finanza: responsabilità e relazione*; *Moneta digitale*.



## Impresa

Cosa significa intraprendere, nel XXI secolo? Agire, con gli altri e per gli altri, nel tentativo di rispondere a bisogni vecchi e nuovi. Oggi lo si fa in modi molto diversi: imprese familiari, imprese orientate al profitto; imprese pubbliche e collaborazioni pubblico-privato; imprese con fini mutualistici e sociali. Ma il tratto forse più tipico del momento attuale è la presenza di imprese giganti, che concentrano un potere economico e tecnico spesso transnazionale. A tutti i livelli, occorre capire per agire, facendo dell'impresa uno spazio comune, dove libertà e responsabilità si possono giocare per il bene di tutti e di ciascuno.

# LA LEADERSHIP NELL'ORGANIZZAZIONE CONTEMPORANEA: QUESTIONI, SCENARI, PROSPETTIVE

Massimiliano Monaci

*Se da un lato la leadership nelle organizzazioni è un tema da sempre al centro dell'attenzione di studiosi e professionisti, dall'altro gli scenari degli ultimi anni stanno richiedendo profondi cambiamenti nel modo di concepirla e realizzarla. In questa prospettiva, si discute il senso attuale del fenomeno della leadership tenendo conto degli spunti offerti da nuovi modelli di leadership partecipativi e umanistici. Si evidenziano, inoltre, gli intrecci con la dottrina sociale della Chiesa e la rilevanza del concetto di "leadership Cristiana".*

**Parole chiave:** Nuovi modelli di leadership, Servant leadership, Leadership di cura, Dottrina sociale della Chiesa, Leadership cristiana.

Leadership in contemporary organizations: issues, scenarios and perspectives

*Although organizational leadership is an area of traditional concern to both scholars and practitioners, in today's landscape deep changes are being required and prompted in the way of conceiving and practicing it. Based on this, current implications of leadership processes in the workplace are discussed, taking into account insights offered by a set of emerging participatory and humanistic leadership models. Furthermore, connections with the thought of the Church are suggested, by also stressing the relevance of the concept of "Christian leadership".*

**Keywords:** New leadership models, Servant leadership, Caring leadership, Catholic social thought, Christian leadership.

**ERC:** SH1\_11, SH1\_10, SH5\_10

## *1. La leadership: un tema antico, una questione attuale*

Il tema della leadership è senza dubbio uno dei più trattati da coloro che attualmente si occupano di lavoro e processi organizzativi. Tuttavia, non costituisce certo una novità del periodo corrente. Si tratta, infatti, di una questione non solo affrontata nella letteratura manageriale fin dalla prima metà del '900 (Northouse 2022), ma anche storicamente al centro di altre rilevanti aree di interesse; basti pensare al fenomeno della leadership politica.

---

Massimiliano Monaci, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Email: [massimiliano.monaci@unicatt.it](mailto:massimiliano.monaci@unicatt.it)

Peraltro, il concetto di leadership continua oggi ad assumere ulteriori valenze, spesso in corrispondenza di temi emergenti nel dibattito pubblico; ad esempio, rispetto al contributo della leadership femminile per la promozione nel mercato e nella società di modelli solidali orientati all'inclusività e alla sostenibilità (si veda il recente programma internazionale *“More Women’s Leadership for a Better World”* coordinato dalla Fondazione Centesimus Annus Pro Pontifice e dal network di atenei cattolici SACRU) e al ruolo dei leader nella vita politica e civile ai fini della costruzione di una cultura comune orientata alla pace (come indicato da Papa Francesco nel suo *Discorso all’Associazione “Rondine Cittadella - della Pace”*). Inoltre, quella di leadership resta una potente nozione di senso comune, a cui tuttora continuiamo a ricorrere per interpretare svariate situazioni e relazioni della nostra vita quotidiana.

## 2. Definire la leadership

Allorché applicata ai contesti di lavoro, la nozione di leadership allude alla presenza di figure capaci di creare condizioni affinché le persone mobilitino le proprie competenze ed energie a beneficio della realizzazione degli scopi organizzativi.

Un primo basilare contributo dell’ambito disciplinare solitamente considerato il vettore principale dello sviluppo moderno della *leadership theory* (Parry e Bryman 2006), ossia la ricerca sociopsicologica, è stato quello di individuare tre elementi centrali tramite cui riconoscere i processi di leadership: il gruppo, l’influenza sociale e gli obiettivi. Combinandoli, la leadership è un processo di influenza che si svolge in un gruppo più o meno circoscritto e attraverso cui il leader guida gli altri membri (“seguaci” o *followers*) ad attuare determinati comportamenti in maniera da raggiungere delle finalità collettive. Nello sviluppo storico delle teorie sull’argomento, è possibile identificare alcune ampie prospettive tra loro distinte per l’interpretazione del peculiare *locus* – la fonte – della capacità di influenza connaturata alla leadership; in particolare, le seguenti tre visioni “classiche”:

a) l’“approccio dei tratti” (anni ’40-’50), con l’indicazione che siano essenzialmente le caratteristiche individuali (come l’intelligenza o l’ascendente carismatico) a contraddistinguere un leader;

b) l’“approccio degli stili di comportamento” (anni ’50-’60), secondo cui sono le condotte concretamente attuate, piuttosto che peculiari

prerogative possedute o addirittura innate, a dotare un soggetto di capacità di leadership;

c) l'“approccio situazionale” (anni '60-'70), che ravvisa la chiave della leadership efficace non tanto nelle persone ma nelle contingenti situazioni dell'azione di gruppo, le quali, ad esempio, possono richiedere ora una leadership focalizzata sui compiti, ora una leadership orientata alle relazioni.

### *3. Oltre il mito della leadership: verso modelli partecipativi e “dispersi”*

Una svolta cruciale nel dibattito si registra a partire dagli ultimi anni '80, con lo sviluppo di una serie di modelli complessivamente definiti come “paradigma della nuova leadership”. Queste concezioni risultano accomunate dall'idea che la vera leadership in azione sia (o debba essere) un processo diffuso, partecipato e quasi disperso nel gruppo di lavoro e che la sua efficacia non si accompagni ad azioni di controllo *top-down* dal leader ai *followers*, bensì alla capacità del primo di operare da mediatore e facilitatore: una figura che coltiva il gruppo “facendogli spazio”.

Un simile ridirezionamento è reso in modo quasi idealtipico da due degli approcci che hanno riscosso maggiore successo nel quadro di questa evoluzione. Nel primo caso, si ravvisa e comunque si caldeggia il passaggio dalla “leadership transazionale”, con relazioni basate sullo scambio di prestazioni (ricompense a fronte di adattamento da parte dei membri del gruppo), alla “leadership trasformazionale”, che funziona mediante il progressivo sviluppo delle persone, sollecitando le loro capacità di autonomia e liberando le loro aspirazioni. Il secondo modello insiste sul ruolo della “leadership simbolica” e concepisce il leader soprattutto come un manager di significati costantemente in grado di identificare e proporre ai membri del gruppo il senso di “dove si è e dove si sta andando”. Da questa angolatura, se da un lato il leader è un creatore di senso che fornisce ai collaboratori un'idea chiara delle finalità ultime dell'organizzazione, dall'altro affiora evidente il carattere partecipato dell'intero processo, poiché lo sviluppo di fiducia e coinvolgimento nella visione comunicata dal leader comporta inevitabilmente meccanismi di interpretazione-traduzione-condivisione attivati dagli stessi *followers*.

La svolta partecipativa di fine '900, i cui riflessi si avvertono nitidamente negli sviluppi più recenti, porta a mettere in discussione la mitiz-

zazione della leadership, ridimensionando l'immagine di senso comune del leader-eroe in quanto persona (di norma un uomo) "un passo avanti a tutti". Si ridefinisce la natura del processo di influenza nell'esercizio della leadership come dinamica che si sostiene su una partnership piuttosto che sulla *followership*; una situazione che non vede seguaci passivi che si affidano o si adeguano, bensì collaboratori che contribuiscono a costruire percorsi comuni, assumendosene a propria volta la responsabilità. In tale quadro, la rilevanza della figura del leader si declina diversamente. Il suo ruolo non è preponderante nel senso tradizionale di "guidare", persuadere e risolvere qualsiasi problema; appare, però, decisivo nel creare condizioni di valorizzazione delle persone, aprire spazi di condivisione, proporre visioni su cui coinvolgere i collaboratori per verificarle o migliorarle.

#### *4. Le sfide per la leadership negli attuali contesti d'impresa*

Più ancora che nel recente passato, oggi appare chiaro come le organizzazioni debbano operare in scenari dinamici e complessi sotto i profili tecnologico, economico, giuridico-politico e del mutamento sociale.

Ciò si traduce in una serie di rilevanti sfide, a partire dai mutamenti nei valori e nelle aspettative sociali che troviamo alla base del crescente bisogno, da parte di lavoratori mediamente più scolarizzati rispetto al passato, di coinvolgimento personale, di esperienze di senso e di espressione della propria intera umanità nelle loro appartenenze organizzative. In tale e sempre più sentita questione del "benessere nel lavoro" confluiscono, inoltre, preoccupazioni relative ai rischi degli ambienti organizzativi tossici, cioè contesti emotivamente non sicuri per le persone ove le pressioni alla *performance*, l'incapacità addestrata di uscire dalla cultura del controllo e l'aridità delle relazioni (specie se ridotte a mere comunicazioni tecniche e unilaterali) tendono a determinare stress, disorientamento e frustrazione, con rischi nel medio-lungo periodo per la stessa "salute" organizzativa. Una terza consistente sfida si collega al progressivo ma inarrestabile incremento dell'attenzione degli stakeholder delle imprese – dagli investitori ai consumatori, dagli attori pubblici ai media – verso gli impegni e impatti delle organizzazioni in termini ESG (*Environmental, Social, Governance*); in questo quadro di aspettative e nuovi vincoli (p. es., sotto il profilo della rendicontazione delle prestazioni socio-ambientali), si impone la necessità di una vera e propria "le-

adership della sostenibilità”, ormai decisiva per la reputazione e quindi i destini di un’impresa.

##### 5. Nuove frontiere della leadership: un caleidoscopio di stili e proposte

Alla luce di quanto discusso, non stupisce che le attenzioni più recenti di studiosi e professionisti riguardino la ricerca di stili di leadership volti alla creazione di contesti di lavoro al contempo più sostenibili, sani e produttivi. A parte le già menzionate leadership trasformazionale e simbolica, possiamo indicare quattro modelli tra quelli ritenuti più appropriati per le sfide delle organizzazioni contemporanee.

Così, si parla di *meaningful leadership* per suggerire l’esistenza (e la necessità) di una duplice “dinamica del significato”, tramite cui il supporto del leader ai processi di attribuzione di significati al proprio lavoro da parte dei collaboratori (p. es., sperimentando condizioni di autonomia e riconoscimento del proprio contributo) lo aiuta a conferire un senso distintivo alla sua specifica attività.

Dal canto suo, il concetto di *ethical leadership* allude alla presenza di figure i cui alti standard morali costituiscono per le imprese risorse indispensabili per muoversi nell’ottica della sostenibilità con pratiche di collaborazione che sempre di più includono gli stakeholder organizzativi non solo interni ma anche esterni (p. es., mediante partnership orientate alla creazione di valore condiviso economico e sociale).

Con crescente insistenza, si fa inoltre riferimento alla *spiritual leadership*, identificando una componente essenziale della leadership nel favorire la dimensione spirituale che le persone portano nella stessa sfera professionale attraverso il bisogno di vita interiore (fondato o meno su appartenenze religiose), la ricerca di un significato trascendente – oltre l’esperienza immediata – della propria esistenza, l’aspirazione a vivere un senso di connessione con gli “altri” dell’ambiente circostante.

Il quarto modello non è di per sé recente, essendo stato inizialmente avanzato negli anni ’70 da Robert K. Greenleaf. Si tratta della *servant leadership*, che, per la sua logica di una leadership “capovolta” rispetto allo stile direttivo tradizionale, è oggi largamente ripresa anche attraverso i programmi del *Greenleaf Center for Servant Leadership* presso la Seton Hall University (USA). In essa, il leader si propone come “servitore”: un soggetto che si pone al servizio dei collaboratori e tende a comprenderne e soddisfarne i bisogni in modo da promuoverne il benessere (fisico

ma anche emotivo e spirituale), aiutarli a sviluppare il proprio potenziale e favorirne un autentico coinvolgimento nelle attività d'impresa. Data la rilevanza del tema del servizio nell'etica cristiana, non sorprende che il concetto di *servant leadership* abbia acquisito notevole credito tra i professionisti e gli esperti di questa estrazione, specie per la consonanza quasi istantanea con punti centrali del Nuovo Testamento riportanti azioni e parole di Gesù (riassumibili nell'insegnamento in *Mc 10,43b-44*: «*chi vuol essere grande tra voi si farà vostro servitore, e chi vuol essere il primo tra voi sarà il servo di tutti*»).

#### 6. Dopo la pandemia e non solo: la leadership di cura

Ultimamente, il dibattito sulla leadership non ha potuto fare a meno di riflettere sull'esperienza collettiva del Covid, con i suoi effetti drammatici e un'impreparazione generalizzata all'irrompere della variabile vulnerabilità negli stessi contesti di lavoro; ma anche con l'affiorare di comportamenti che hanno tenuto insieme le persone e consentito alle imprese di funzionare grazie alla capacità di dedicare tempo, oltre e più che ai risultati, alla condivisione dei bisogni e delle sofferenze propri e altrui, alimentando attenzione reciproca e, mediante relazioni più umane, quotidiani processi di ricomposizione di quanto "ferito".

La consapevolezza di questi impatti, anche in termini di opportunità, spinge a sottolineare l'esigenza di ripensare gli stili di vita organizzativa ponendo al centro della ripartenza pratiche – e dunque una leadership – di cura. Di ciò estesamente si occupa, ad esempio, Cantoni Mamiani (2021) in un'analisi che offre, tra gli altri, i seguenti interessanti spunti:

- la cura, come dinamica di prossimità emotiva e relazionale, è cruciale per l'"antifragilità", la condizione in cui si riesce a trarre valore e risorse (ri)generative dal disordine e dalle crisi;
- la cura può comportare vari processi, ma decisivi risultano il "prestare cura", ossia l'occuparsi direttamente e personalmente dell'altro, e il "ricevere cura", riconoscendo concretamente alle persone il diritto di esprimere i propri bisogni (secondo la logica dell'ascolto, non di un assistenzialismo standardizzato).

Come lascia intendere l'autrice, il radicamento della dinamica della cura nelle organizzazioni si prospetta tuttora come una sfida, in cui occorre superare definitivamente concezioni per le quali, al di fuori dell'esperienza privata (specie femminile), il prestare cura è impegno

dal valore ben inferiore rispetto ad altre “prestazioni” e le competenze relazionali e di empatia che lo sostanziano sono segno di debolezza. Un cambiamento che, a livello sociale come di culture aziendali, richiede ulteriori sforzi di (ri)alfabetizzazione a una grammatica spesso trascurata o disimparata.

### *7. Intrecci con il pensiero della Chiesa*

Considerati globalmente, i modelli appena delineati colgono la centralità o comunque la necessità, nel processo della leadership, di aspetti quali la relazionalità e la reciprocità, la collaborazione e l’inclusività, la ricerca di senso e persino di spiritualità nel lavoro, i comportamenti di servizio, la disseminazione di valori etici orientati alla sostenibilità dentro e fuori l’organizzazione.

Tutto ciò presenta profonde consonanze con molti principi e indicazioni del magistero della Chiesa: il rispetto della dignità umana; il perseguimento del bene comune; lo sviluppo integrale delle persone nella loro interezza e unicità ed evitando la “dissociazione” tra i loro vari ambiti esistenziali, compresa quella «tra la fede che professano e la loro vita quotidiana» (*Gaudium et spes*, 1965, 43); la visione dell’impresa quale “comunità di persone” (*Centesimus annus*, 1991, 35); il “significato soggettivo” del lavoro come condizione per crescere e realizzarsi umanamente (*Laborem exercens*, 1981, 6); la sussidiarietà, orientata a favorire le capacità di autonomia delle parti che compongono un sistema sociale; la solidarietà, che passa anche dalla compassione come partecipazione alle sofferenze dell’altro; la gratuità, animata dalla logica del dono e del servizio.

### *8. Sguardi dal magistero recente*

Inoltre, nel magistero recente, troviamo vari documenti che approfondiscono direttamente, o chiaramente implicano, svariati punti introdotti in precedenza. Si citano qui alcuni esempi ritenuti assai significativi.

Il primo riguarda il nuovo profilo di leader d’impresa – manager o imprenditore – orientato alla persona e alla comunità che Benedetto XVI auspica e in parte intravede all’orizzonte in alternativa alla convenzionale figura di *business leader* primariamente orientato a risultati

tecnico-finanziari disgiunti da valutazioni di carattere umano e sociale. Si tratta di un profilo “lungimirante” che agisce integrando le questioni tecnico-economiche con la costante attenzione al «*senso pienamente umano del fare dell'uomo, nell'orizzonte di senso della persona presa nella globalità del suo essere*» (*Caritas in veritate*, 2009, 70); e tenendo conto dei «*profondi legami che l'impresa ha con il territorio, o i territori, in cui opera*» (ivi, 40), nonché delle istanze morali e di impegno che sorgono «*dal rapporto dell'uomo con l'ambiente naturale [...] donato da Dio a tutti [e il cui] uso rappresenta per noi una responsabilità verso i poveri, le generazioni future e l'umanità intera*» (ivi, 48).

La questione della profonda interdipendenza tra le dimensioni ecologica e sociale della sostenibilità viene successivamente, da Papa Francesco, sviscerata nella *Laudato si'* (2015), ove è sottolineato il «*bisogno di costruire leadership che indichino strade, cercando di rispondere alle necessità delle generazioni attuali includendo tutti, senza compromettere le generazioni future*» (2015, 53); e ribadita nella recentissima *Laudate Deum* (2023) con la critica al “paradigma tecnocratico” – non raro anche tra quanti indirizzano dall'interno l'agire d'impresa – «*per il quale la realtà non umana è una mera risorsa*» (ivi, 22).

Un ulteriore esempio riguarda l'enciclica di Francesco dedicata alla fraternità e all'amicizia sociale, che offre svariati spunti non solo coerenti con l'attuale attenzione alla leadership di cura, ma anche in grado di arricchirne i fondamenti. Questo focus parte dalla constatazione che «*siamo analfabeti nell'accompagnare, curare e sostenere i più fragili e deboli delle nostre società sviluppate*» (*Fratelli tutti*, 2020, 64). Procedo suggerendo che il servizio come “avere cura della fragilità” contribuisce alla solidità – dall'etimologia non casualmente affine a “solidarietà” – delle nostre costruzioni sociali, grazie a «*uomini e donne [...] che non lasciano edificare una società di esclusione, ma [...] riabilitano l'uomo caduto, perché il bene sia comune*» (ivi, 67). E si completa evidenziando l'“inaudita” motivazione del farsi carico della fragilità altrui fornita dalla dimensione trascendente, che porta a «*riconoscere Cristo stesso in ogni fratello abbandonato o escluso*» (ivi, 85).

### 9. Perché ha senso parlare di una leadership cristiana

Più ampiamente, possiamo rintracciare nella stessa esperienza della Chiesa una serie di “modelli” fondati sulla pratica dal notevole potenzia-

le di ispirazione per l'attuale sforzo di costruzione di nuovi paradigmi di leadership organizzativa. Esempi significativi sono rappresentati dall'operare di Ordini come quelli benedettino e francescano, durevole nel tempo e fortemente basato sulle rispettive Regole: nel primo caso, con un'esplicita attenzione ai meccanismi di condivisione di finalità e strategie, di motivazione e responsabilizzazione delle persone, di collaborazione diffusa (Folador 2016); nel secondo, attraverso l'attuazione di principi di "leadership quotidiana" fondati sulla cura del benessere degli altri e del creato, sull'ascolto empatico, sull'umiltà e la resilienza. In tale prospettiva, stimolanti appaiono anche le corrispondenze – messe in luce da Tran e Carey (2023) – fra il concetto di leadership trasformativa e il processo di conversione di Sant'Ignazio di Loyola, un evento poi alla base della fondazione della *Compagnia di Gesù* e della pedagogia del cambiamento contenuta negli *Esercizi spirituali*.

Anche in questa luce, ha indubbiamente senso riferirsi oggi a una leadership di ispirazione cristiana. Essa è opportuna, visto che le nuove direzioni del discorso sulla leadership rispecchiano largamente il modo in cui i principi sociali e il "vissuto" della Chiesa implicano di tradursi in pratiche capaci di conferire maggiore umanità alle imprese e di generare impatti positivi nei loro contesti di azione. Ma una "leadership cristiana" è anche distintiva, come dettagliatamente messo in evidenza nel fondamentale testo *La vocazione del leader d'impresa. Una riflessione* (2013), curato dal Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (le cui funzioni confluiscono, dal 2017, nell'attività del Dicastero per il Servizio dello Sviluppo Umano Integrale). Innanzitutto – si sottolinea – i leader d'impresa che si dicono cristiani «*prendendo coscienza della loro partecipazione all'opera della creazione attraverso il governo delle loro aziende, possono percepire la grandezza della loro vocazione*» (8). In termini pratici, la proposta presentata ai "capi d'impresa" nell'articolazione dell'intero documento ruota intorno a tre macro-obiettivi imprenditoriali:

a) soddisfare le esigenze del mondo attraverso la creazione e lo sviluppo di beni e servizi che offrano un apporto al bene comune, anche guardando alle opportunità di servire le popolazioni svantaggiate e i bisognosi;

b) organizzare lavoro positivo e produttivo, promuovendo la dignità del lavoro dell'uomo come contributo alla comunità e – in linea col principio di sussidiarietà – fornendo ai dipendenti l'opportunità di concorrere attivamente alla missione aziendale;

c) creare ricchezza sostenibile e distribuirla equamente, esercitando

responsabilità nella gestione delle risorse (finanziarie, di lavoro e ambientali) e assegnando con equità il valore generato a tutti gli stakeholder organizzativi.

Non da ultimo, quanti si riconoscano nella vocazione cristiana del leader d'impresa – dalla quale scaturiscono le virtù della fede, della speranza e dell'amore (ivi, 82) – possono sostenersi, nella propria azione professionale quotidiana, su ulteriori "leve" in termini di convinzione, motivazione all'impegno e resilienza di fronte alle difficoltà.

### *10. Conclusioni*

Si scorge oggi chiaramente la ricerca di nuovi modelli di leadership capaci di supportare una gestione innovativa e sostenibile delle risorse umane nella prospettiva di incertezza e cambiamento alimentata dagli attuali scenari e accelerata dall'esperienza globale della pandemia.

In tale quadro, da un serio dialogo con il magistero della Chiesa si possono trarre elementi per l'attuazione di un approccio integrale che rafforzano – e al contempo superano e interpellano – l'odierna enfasi su aspetti di reciprocità, servizio, inclusività e sostenibilità socio-ambientale nei processi della leadership.

È anche a partire da questi stimoli sul ruolo e le responsabilità di "chi dirige" che si stanno già sperimentando feconde occasioni di incontro e impegno comune volte a costruire un'economia al servizio della persona, capace di custodire i beni naturali, in grado di creare ricchezza per tutti senza lasciare indietro nessuno e aperta alla trascendenza. Ne è un visibile esempio l'iniziativa "Economy of Francesco" condivisa da giovani imprenditori, ricercatori e *change makers* di tutto il mondo, nella cui *Dichiarazione finale* consegnata a Papa Francesco a conclusione dell'evento di Assisi 2022 si sottolinea esplicitamente l'impegno a praticare «*la gestione come l'arte di unire le persone per il bene comune attraverso la leadership comunitaria, non la supremazia*».

### *Bibliografia*

Cantoni Mamiani V. (2021), *Leadership di cura. Dal controllo alle relazioni*, Milano, Vita e Pensiero.

Folador M. (2016), *L'organizzazione perfetta. La Regola di San Benedetto. Una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna*, Milano, Guerini Next.

Northouse P.G. (2022), *Leadership. Theory and Practice* (9ª ediz.), Thousand Oaks, Sage.

Parry K.W., Bryman A. (2006), *Leadership in Organizations*, in S.R. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, W.R. Nord (eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2ª ediz.), London, Sage, 447-465.

Tran D.Q., Carey M.R. (2023), *Shaping Theory and Practice: The Impact of Ignatius of Loyola's Approach to Transformation on Transformational Leadership and Online Graduate Students at a Jesuit University in the United States*, in «Humanistic Management Journal», 8, 191-200.

Vedi voci correlate: *Intraprendere: una questione di relazioni; Impresa e gestione delle risorse umane; Shareholders e stakeholders; Obiettivi di impresa; Responsabilità sociale d'impresa.*



## Tutte le voci pubblicate

clicca sul titolo per visualizzare nel Dizionario online

### AMBIENTE

ECOLOGIA E TRIBUTI AMBIENTALI – Marco Allena  
LE ENERGIE RINNOVABILI – Stefano Amaducci  
AMBIENTE URBANO – Ilaria Beretta  
ECONOMIA CIRCOLARE – Ilaria Beretta  
EDUCAZIONE ALL'APERTO – Cristina Birbes  
AMBIENTE, GLOBO, MONDO – Francesco Botturi  
GIOVANI E CASA COMUNE – Caterina Calabria  
POPOLAZIONI INDIGENE, TUTELA DELL'AMBIENTE E DIVERSITÀ CULTURALE – Anna Casella  
RISCHIO AMBIENTALE ED ECOLOGIA UMANA – Barbara Lucini  
EDUCARE ALL'ALLEANZA TRA L'UMANITÀ E L'AMBIENTE – Pierluigi Malavasi  
GOVERNO DEL TERRITORIO: PIANIFICARE IL BENE COMUNE – Martino Mazzoleni  
SUOLO: USO, ABUSO E CONSUMO – Martino Mazzoleni  
ENERGIA: PANORAMA MONDIALE E SFIDE DEL PRESENTE – Simone Tagliapietra  
EDUCARE AD UNA CITTADINANZA SOSTENIBILE – Orietta Vacchelli  
CAMBIAMENTO CLIMATICO E SVILUPPO UMANO – Roberto Zoboli

### POVERTÀ E DISUGUAGLIANZE

ACCESSO ALLA TERRA – Sara Balestri  
DISUGUAGLIANZA: PERCHÉ PREOCCUPARSENE – Andrea Boitani  
MERITO, MERITOCRAZIA E DISUGUAGLIANZA – Andrea Boitani  
POVERTÀ E DISEGUAGLIANZA: UNA PROSPETTIVA GLOBALE – Luigi Campiglio, Sebastiano Nerozzi  
DISUGUAGLIANZA DEI REDDITI – Lorenzo Cappellari  
INSICUREZZA ALIMENTARE E SALUTE DEI BAMBINI IN ITALIA – Maria Luisa Di Pietro e Drieda Zace  
AMBIENTE E POVERTÀ – Claudia Ghisetti  
CRISI PANDEMICA E POVERTÀ – Sebastiano Nerozzi

### SVILUPPO UMANO INTEGRALE

SVILUPPO UMANO – Marco Caselli e Claudia Rotondi  
COOPERAZIONE INTERNAZIONALE ALLO SVILUPPO – Marco Caselli, Silvia Malacarne e Claudia Rotondi  
RESILIENZA – Cristina Castelli  
TURISMO SOSTENIBILE – Valerio Corradi  
FORMAZIONE DEI GIOVANI E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE – Simona Sandrini  
FORMAZIONE PER LO SVILUPPO UMANO INTEGRALE – Alessandra Vischi

## RIPENSARE LE RELAZIONI

LAVORATORI E FAMIGLIA – Mirko Altimari  
I VOLTI DELLA DIGNITÀ – Giovanni Bombelli  
PERSONA: ORIGINI, DIMENSIONI PROIEZIONI – Giovanni Bombelli  
FAMIGLIA E SOLIDARIETÀ TRA LE GENERAZIONI – Donatella Bramanti  
IL VALORE DELL'ASSISTENZA E LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA NEL PROCESSO DI CURA – Antonio Giulio de Belvis  
IL FAMILIENS: LA FAMIGLIA AL CENTRO DELLE POLITICHE E DELLE PRATICHE SOCIALI – Elisabetta Carrà  
BELLEZZA DELLA PAROLA E RESPONSABILITÀ AUTORIALE NELLA LETTERATURA PER L'INFANZIA – Sabrina Fava  
CITTADINANZA – Alessandra Gerolin  
RELAZIONE TRA UOMO E DONNA NELLA COPPIA E NELLA GENITORIALITÀ – Raffaella Iafrate e Silvia Donato  
RICONOSCERE E RISPONDERE ALLA VULNERABILITÀ IN TEMPO DI COVID-19 – J. Keenan, D. Kirchhoffer e L. Valera  
EUGENETICA LIBERALE: TRA DISSOLUZIONI ED EQUIVOCI – Alessio Musio  
SCHIAVITÙ: ORIZZONTI E PROSPETTIVE STORICHE – Beatrice Nicolini  
UMANIZZAZIONE DELLA MEDICINA – Cristian Righettini  
L'ADOZIONE: UNA FORMA PECULIARE DI GENERATIVITÀ FAMILIARE E SOCIALE – Rosa Regina Rosnati  
L'IDENTITÀ FEMMINILE – Giovanna Rossi  
INDIVIDUO – PERSONA – Marco Salvioli, O.P.

## PACE E CONVIVENZA

GUERRA – Ingrid Basso  
BUILDING PEACE IN TIMES OF WAR – Simona Beretta  
PARLARE AI BAMBINI DI PACE – Cristina Castelli e Francesca Giordano  
LA RAZIONALITÀ DEL CONTROLLO DEGLI ARMAMENTI E DEL DISARMO – Raul Caruso  
LE SANZIONI ECONOMICHE – Emilio Colombo  
LIBERTÀ RELIGIOSA – Martino Diez  
LA DONNA NEI CONFLITTI ARMATI E NEI PROCESSI DI PACE – Flaminia Giovanelli  
WOMEN AND PEACE – Flaminia Giovanelli  
RAZZISMO – Paolo Gomasasca e Laura Zanfrini  
IL DIALOGO NELLA SFERA DELLA POLITICA INTERNAZIONALE CONTEMPORANEA – Paolo Maggiolini  
DIALOGO E PACE NEL CONTESTO INTERNAZIONALE – Paolo Maggiolini  
LIBERTÀ RELIGIOSA E POLITICA INTERNAZIONALE NEL MONDO CONTEMPORANEO – Paolo Maggiolini  
LE RISORSE NATURALI DEL CONTINENTE AFRICANO TRA CONFLITTI E INTEGRAZIONE PACIFICA DEI POPOLI – Aldo Pigoli  
VERA PACE O ASSENZA DI CONFLITTO? LE DIVERSE VISIONI DEL CONCETTO DI SICUREZZA – Riccardo Redaelli  
IL CONCETTO DI PACE E L'INTERNAMENTO DEI MILITARI ITALIANI DOPO L'ARMISTIZIO – Valentina Villa

## POLITICHE E ISTITUZIONI

LA CURA DELLA LEGGE (POSITIVA): VERSO UNA ECOLOGIA GIURIDICA – Barbara Boschetti  
CORPI INTERMEDI – Antonio Campati  
L'IPERAFFLUSSO IN PRONTO SOCCORSO – Marcello Candelli e Francesco Franceschi  
REALISMO POLITICO E REALISMO CRISTIANO – Luca G. Castellin  
WELFARE: UN APPROCCIO GIURIDICO – Matteo Corti  
MODELLI DELLA GIUSTIZIA E SANZIONI PENALI – Luciano Eusebi  
SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA E INTERVENTO DELLO STATO – Vincenzo Ferrante  
ANTITRUST – Michele Grillo  
SOLIDARIETÀ (E DIRITTO INTERNAZIONALE) – Mariangela La Manna  
IL DIALOGO TRA L'UNIONE EUROPEA E LE ISTITUZIONI RELIGIOSE – Luca Lionello  
ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE – Antonella Occhino  
AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E SUSSIDIARIETÀ: SFIDE PER IL TERZO SETTORE – Luca Pesenti  
CORRUZIONE – Michele Riccardi e Mario A. Maggioni  
ISTITUZIONI INCLUSIVE E SVILUPPO ECONOMICO – Domenico Rossignoli  
SISTEMI SANITARI E CURA DELLA PERSONA – Gilberto Turati

## SCIENZE E TECNOLOGIE

INTELLIGENZA ARTIFICIALE, ASPETTI FILOSOFICI – *Ciro De Florio*  
ALGORITMO – *Marco Della Vedova*  
ELEMENTS OF THE TECHNOCRATIC PARADIGM BEFORE LAUDATO SI' – *Paul H. Dembinski*  
THE RADICAL CRITIQUE OF THE "TECHNOCRATIC PARADIGM" IN LAUDATO SI' – *Paul H. Dembinski*  
TECHNOCRATIC PARADIGM: SELECTED CHRISTIAN TEXTS – *Paul H. Dembinski*  
MICROBIOTA INTESTINALE: GENERALITÀ E COMPOSIZIONE – *Antonio Gasbarrini e Gianluca Ianiro*  
REALTÀ COMPUTABILI. PROSPETTIVE E LIMITI – *Yves Gaspar*  
PSICOLOGIA E ROBOTICA SOCIALE: LA HUMAN-ROBOT INTERACTION – *Antonella Marchetti e Davide Massaro*  
BIOTECNOLOGIE INNOVATIVE – *Adriano Marocco*  
IL BENESSERE DEGLI ANIMALI – *Erminio Trevisi e Giuseppe Bertoni*  
RELAZIONE DI CURA E RESPONSABILITÀ MEDICA: IMPLICAZIONI GIURIDICHE – *Francesco Zecchin*

## IL FUTURO DEL LAVORO

RICOSTRUIRE NELLA CRISI: LA PRIORITÀ DEL LAVORO – *Simona Beretta*  
DISOCCUPAZIONE – *Diego Boerchi*  
UNEMPLOYMENT – *Diego Boerchi*  
TECHNOLOGY AND LABOR IN THE TIME OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE – *Emilio Colombo e Mario A. Maggioni*  
TECNOLOGIA E LAVORO AL TEMPO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE – *Emilio Colombo e Mario A. Maggioni*  
LAVORO POVERO: UN APPROCCIO GIURIDICO – *Michele Faioli*  
LAVORO INFORMALE (IN ITALIA E NEI PAESI AD ALTO REDDITO) – *Vincenzo Ferrante*  
WELFARE ATTIVO, LAVORO E PARTECIPAZIONE SOCIALE – *Rosangela Lodigiani*  
PROFESSIONI ED ECOLOGIA INTEGRALE – *Antonio Molinari*  
IL LAVORO DA REMOTO TRA TELELAVORO E "LAVORO AGILE" – *Luca Pesenti e Giovanni Scansani*  
TECHNOLOGICAL CHANGE AND EMPLOYMENT – *Marco Vivarelli*

## ECONOMIA E FINANZA

I PARADISI FISCALI E LA FINANZA OFFSHORE – *Marco Allena*  
INSOLVENZA E PERSONA: PROFILI ETICI – *Mario Anolli*  
TRAFFICI ILLECITI – *Alberto Aziani*  
INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN FINANZA: RESPONSABILITÀ E RELAZIONE – *Elena Beccalli*  
DEBITO PUBBLICO, BENE COMUNE E GIUSTIZIA TRA GENERAZIONI – *Massimo Bodignon e Gilberto Turati*  
FINTECH – *Mariarosa Borroni*  
MONETA DIGITALE – *Mariarosa Borroni*  
RISPARMIO E DEBITO PUBBLICO: UNA PROSPETTIVA COSTITUZIONALE – *Camilla Buzzacchi*  
L'INFLAZIONE – *Luca Colombo e Gianluca Femminis*  
LA FINANZA SOSTENIBILE – *Giuseppe Mastromatteo e Lorenzo Esposito*  
PREFERENZE SOCIALI E COOPERAZIONE – *Giuseppe Mastromatteo e Piero Tedeschi*  
IL DEBITO ESTERO DEI PAESI IN VIA DI SVILUPPO E LA DOTTRINA DEI DEBITI ODIOSI – *Mauro Megliani*  
IL PRESTITO DI SOCCORSO NELLA PANDEMIA: BANCA MEDIOLANUM RACCONTA LA SUA CASE HISTORY – *G. Pirovano*  
CREDITO SOSTENIBILE – *Antonella Sciarrone Alibrandi*

## IMPRESA

QUALI STRUMENTI PER LA TUTELA DEL CREATO? EVIDENZE PER ORIENTARE LA GOVERNANCE D'IMPRESA CONTRO IL CLIMATE CHANGE – *Carlo Bellavite Pellegrini, Rachele Camacci e Claudia Cannas*  
OBIETTIVI DI IMPRESA – *Michele Grillo*  
ORGANIZZAZIONI NON PROFIT E IMPRESE SOCIALI: PROFILI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI – *Marco Grumo*  
INTRAPRENDERE: UNA QUESTIONE DI RELAZIONI – *Giovanni Marseguerra*  
RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA – *Mario Molteni*  
IMPRESA E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE – *Massimiliano Monaci*  
LA LEADERSHIP NELL'ORGANIZZAZIONE CONTEMPORANEA: QUESTIONI, SCENARI, PROSPETTIVE – *Massimiliano Monaci*  
SHAREHOLDERS E STAKEHOLDERS – *Matteo Pedrini*  
WELFARE AZIENDALE – *Luca Pesenti*

## MEDIA

COMUNICAZIONI SOCIALI E MAGISTERO: PAROLE CHE RISUONANO – Alberto Bourlot e Mariagrazia Fanchi

MEDIA EDUCATION E PASTORALE – Alessandra Carenzio e Marco Rondonotti

PARROCCHIE IBRIDATE – Alessandra Carenzio e Marco Rondonotti

MEDIA – Fausto Colombo

FAKE NEWS – Aldo Frigerio

HATE SPEECH, LINGUAGGIO D'ODIO – Milena Santerini

L'INTEGRAZIONE TRA MEDIA E MACCHINE: ALGORITMI E VITA QUOTIDIANA – Simone Tosoni

## GLOBALIZZAZIONE

NUOVE SCHIAVITÀ – Alberto Aziani, Marina Mancuso

DIRITTO DI EMIGRARE E DI NON EMIGRARE – Ennio Codini

GOVERNO DELL'IMMIGRAZIONE – Ennio Codini

LA GLOBALIZZAZIONE E IL MERCATO DEL LAVORO – Elena Cottini e Claudio Lucifora

DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA – Laura Maria Ferri

LABOUR MIGRANTS IN THE GULF: RIGHTS AND RELIGION – Elena Maestri

I MINORI MIGRANTI – Giovanni Giulio Valtolina

INTERCULTURALISM AND MIGRATION PROCESSES – Giovanni Giulio Valtolina

INTERCULTURALISMO E PROCESSI MIGRATORI – Giovanni Giulio Valtolina

MIGRANT CHILDREN – Giovanni Giulio Valtolina

MIGRAZIONI FORZATE – Laura Zanfrini

MIGRAZIONI INTERNAZIONALI – Laura Zanfrini

MIGRAZIONI IRREGOLARI – Laura Zanfrini

FORCED MIGRATIONS – Laura Zanfrini

INTERNATIONAL MIGRATIONS – Laura Zanfrini

IRREGULAR MIGRATIONS – Laura Zanfrini



## Impresa

Cosa significa intraprendere, nel XXI secolo? Agire, con gli altri e per gli altri, nel tentativo di rispondere a bisogni vecchi e nuovi. Oggi lo si fa in modi molto diversi: imprese familiari, imprese orientate al profitto; imprese pubbliche e collaborazioni pubblico-privato; imprese con fini mutualistici e sociali. Ma il tratto forse più tipico del momento attuale è la presenza di imprese giganti, che concentrano un potere economico e tecnico spesso transnazionale. A tutti i livelli, occorre capire per agire, facendo dell'impresa uno spazio comune, dove libertà e responsabilità si possono giocare per il bene di tutti e di ciascuno.