

Impact Economy	
GIOVANNA MELANDRI	

LA BUROCRAZIA DEL FUTURO

Una promessa collettiva accompagna il dibattito sul Recovery Fund ed è quella di una “consapevolezza aumentata”: tutte le risorse necessarie per uscire dalla crisi Covid devono essere utili - «rendere di più», ha detto Mario Draghi - e favorire la transizione verso una economia più solidale ed ecologicamente sostenibile.

pagina 15➔

Impact Economy	
GIOVANNA MELANDRI *	

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE AVANGUARDIA DEL NUOVO

L'opinione	“
Prima un piano straordinario di concorsi, poi la sfida della partnership necessaria tra pubblico e imprese private	

Una promessa collettiva accompagna il dibattito sul Recovery Fund ed è quella di una “consapevolezza aumentata”: tutte le risorse necessarie per uscire dalla crisi Covid devono essere utili - «rendere di più», ha detto Mario Draghi - e favorire la transizione verso una economia più solidale ed ecologicamente sostenibile. Come si fa a uscire dal quadro delle buone intenzioni e non sprecare quest'opportunità? La strada dei super manager (esterni al team dei ministri e ai funzionari dello Stato) rischia di generare un nuovo conflitto. L'obiettivo è imboccare il sentiero di una ripresa “impact led”, puntando su una collaborazione strategica tra investitore pubblico e imprese con l'obiettivo di generare impatto sociale, ambientale, tecnologico e civile positivo e misurabile. Difficile farlo “esternalizzando” totalmente la governance del processo fuori dall'Amministrazione dello Stato. Esiste un'altra strada: portare la scommessa nel cuore del sistema-Stato, riorientando tutte le scelte verso una *impact economy* sostenibile e innovativa. Tutto ciò è possibile ad una condizione: “ingegnerizzando” una nuova PA. Concretamente, si tratta di trasformare le debolezze ataviche della nostra PA in un'opportunità strategica, di abilitare competenze nuove e di assumere e formare dirigenti pubblici; avanguardia di cambiamento. Ecco: una “Impact PA” orientata da indirizzi che superino la logica di politiche fattoriali e/o settoriali e adotti quella degli Outcome Funds

perorati da anni (in Italia e nel mondo) dal movimento per la Impact economy. Con Human Foundation sosteniamo da tempo che sia una questione di metodo prima ancora che di merito, come hanno evidenziato recentemente anche Mario Monti e Fabrizio Barca presentando il documento di Forum PA, Forum DD e Movimenta. Dunque costruire una “Impact PA” può diventare obiettivo primario del governo, per almeno due ragioni. Intanto, perché come ha scritto l'economista Laura Pennacchi, una spinta neo-keynesiana in questa fase storica è necessaria. Lo Stato può e deve tornare a essere “employer of last resort”, creando occupazione diretta con un piano straordinario di concorsi focalizzato sull'obiettivo innovazione. È questo il tempo di liberare possibilità di turn over autentico in una PA sfinita dai tagli, senza ricambio e senza strategie per il secolo nuovo. Non è la burocrazia il problema, quanto piuttosto una politica che continua a rimandare l'appuntamento con il disegno di compiti e abilità necessarie a uno Stato rinnovato, aperto e innovativo. E qui veniamo alla vera sfida: l'investimento sulla partnership pubblico-privato come risposta strategica alla crisi. La collaborazione e partecipazione con imprese, imprese sociali, terzo settore è perno dell'Impact economy. Lo Stato da solo non può farcela. Nessuna riforma nei meccanismi di generazione del valore può avvenire top-down, calata dall'alto e poi puntualmente disattesa. La spinta creativa e imprenditoriale del mondo dell'impresa (e della finanza) è imprescindibile per il contrasto alle



disuguaglianze e l'inversione della crisi ambientale. Obiettivi che solo l'attore pubblico può disegnare e di volta in volta priorizzare, adattando un'ottica "mission oriented", in cui lo Stato è cabina di regia e i privati investono energie addizionali (oggetto anche di favore fiscale) e implementano progetti innovativi, trasformativi e misurabili. Questa triangolazione deve poggiare su un'infrastruttura di base: la valutazione dell'impatto. Se l'impatto sociale e ambientale generato diventa obiettivo generale, come finalmente sembra possa accadere, la PA deve essere capace di commissionare obiettivi e misurarne la realizzazione. Mettere a sistema la filiera dell'Impact economy è compito dell'attore pubblico, dello Stato. Ecco perché abilitare la PA ai processi di innovazione ed ingegnerizzazione dei partenariati e alla loro valutazione è un passaggio fondamentale. Durante gli stati generali dello scorso giugno e, più recentemente, con una lettera della rete Social Impact Agenda - il network italiano dell'impact investing - abbiamo suggerito al premier Conte di scommettere anche in Italia sugli schemi PBR, PayByResult, strumento d'elezione della Impact economy. Lo Stato, come detto, può farlo promuovendo Outcome Funds, costruiti attorno a missioni che l'istanza politica (e non i manager esterni) devono definire. D'altra parte è proprio il meccanismo di Next Generation che ci impone (grazie al cielo!) un'attenta valutazione dei risultati. E se in Italia gli strumenti PBR non sono ancora decollati (a differenza di Inghilterra, Francia, Portogallo e gli Usa di Obama e ora di Joe Biden) la causa va ricercata proprio nella difficoltà di rintracciare in una PA impoverita le abilità necessarie a disegnare simili processi e tradurli in politiche pubbliche. Per questo, invece di convocare dall'esterno i super manager, il Governo potrebbe investire su una "PA ad impatto" e sul rafforzamento delle competenze dei tanti ottimi civil servant che popolano la nostra burocrazia. Un'unità di missione dedicata allo sviluppo dell'Impact economy e al collegamento tra le risorse del Recovery fund e gli strumenti dell'impact investing potrebbe essere un primo passo. Senza escludere a priori il coinvolgimento di intelligenze esterne alla PA, che però non si potranno mai sostituire ai ministri nella regia e che siano, al limite, supporto tecnico di un'alta burocrazia impact oriented e senza la quale lo Stato innovatore non può andare troppo lontano.

** Presidente Human Foundation*