

Social Business

la finanza come leva del cambiamento

CINQUE PROPOSTE PER UN RECOVERY IMPACT

Giovanna Melandri



Abbiamo deciso di concludere il 2020 con lo sguardo dritto verso il futuro. Non è facile. Veniamo dai mesi più difficili della nostra storia. La nostra stessa libertà è condizionata dai Dpcm e dai colori delle restrizioni: giallo, arancione, rosso. Gli ospedali sono pieni, il numero dei morti fa paura. Eppure dobbiamo restare propositivi, strategici, lucidi nella visione. Perché se la battaglia sanitaria è nelle mani della scienza, della medicina, della ricerca, quella economica e sociale dipende da noi. Il mondo dell'innovazione sociale è convocato per la prima volta a determinare i pilastri della ricostruzione del

modello di sviluppo economico, in una direzione più solidale ed ecologicamente sostenibile. Ciò che prima riguardava una nicchia – il tema dell'abbattimento delle disuguaglianze e della resilienza ai cambiamenti climatici – è ormai patrimonio comune di consapevolezza. Il virus ha rovesciato lo specchio e ci ha costretto a guardarci. La nostra economia, così com'è, non regge. Ma anche il nostro sistema politico, da solo, non riesce a garantire le risposte ai bisogni sociali crescenti. Ecco perché, ora più che mai, la rete italiana dell'impact investing chiede un cambio di passo verso la costruzione di una *impact economy* e verso un *impact led recovery*, cioè l'applicazione degli strumenti

dell'impact investing alle risorse del Recovery Fund. L'occasione di un piano straordinario di intervento a guida dell'Unione europea è imperdibile per rimettere in piedi le nostre economie ferite, ripartendo però da un nuovo paradigma, in cui generare intenzionalmente impatto sociale e ambientale positivo sia al centro di ogni modello di business. Solo se il pubblico si fa protagonista di un'azione di regia forte e se il privato – lato investitori e lato imprese – si fa carico di un'autoriforma social-green possiamo davvero tradurre in policies e progetti concreti le tante buone proposte che si intravedono in filigrana nel piano italiano: innovazione digitale, green economy, politiche sociali

probabilmente. Nell'economia della conoscenza sta maturando un nuovo modo di lavorare: meno per funzioni e più per progetti. Se si lavora per progetti in base alla propria capacità di comprendere la realtà, immaginare innovazioni, metterle a terra insieme ad altri, le soluzioni organizzative sono le più varie. Quando va bene, l'organizzazione è tale da alimentare la creatività e garantire il risultato. Quando va male l'organizzazione è bloccata sulla logica del "comando e controllo", con una forte polarizzazione tra chi pensa davvero e chi esegue. Nel primo caso i talenti sono davvero valorizzati, nel secondo penalizzati. Nel primo caso, le persone sono felici perché vengono remunerate contemporaneamente su tre dimensioni: denaro, apprendimento, motivazione. Nel secondo caso, valutano solo il denaro, perché l'apprendimento e la motivazione sono bassi.

Tutto questo serve a definire lo smartworking. Il problema del lavoro a distanza è un "di cui", non necessariamente ovvio. E quindi come si colloca il lavoro a distanza? In tutte le dimensioni dell'economia, si distinguono attività che richiedono di maneggiare strutture ad alta intensità di

capitale – laboratori, fabbriche, teatri, scuole, datacenter – e attività che hanno bisogno soprattutto di umani con le loro dotazioni tecnologiche.

Il lavoro a distanza è possibile soprattutto per le attività routinarie che non richiedono di maneggiare strutture ad alta intensità di capitale. Il lavoro di persona è necessario per le attività che richiedono di maneggiare strutture ad alta intensità di capitale. E probabilmente anche per le attività creative che vengono meglio quando le persone sono fisicamente vicine. I lavoratori della conoscenza o della felicità fanno lavoro in presenza nei laboratori e nei teatri, nelle fabbriche 4.0 e nelle scuole. Ma i lavoratori delle imprese di pulizia o degli altri servizi a basso valore aggiunto che potrebbero essere gestiti da piattaforme nei luoghi nei quali devono essere erogati saranno altrettanto in presenza. Quindi il luogo nel quale si svolge il lavoro non definisce il fatto che sia smart o che sia a basso valore aggiunto.

Ne consegue che il vero e proprio smartworking non coinciderà con il lavoro a distanza. Se sarà smart sarà perché è un lavoro della conoscenza o della felicità organizzato in modo adatto alle varie opzioni ed esigenze.

avanzate. Ci sono degli strumenti che in Italia non abbiamo ancora avuto il coraggio di varare, adottare, diffondere. Mi riferisco agli schemi Pbr, pay by result, come gli Outcome Funds o i Social Impact Bonds. Strumenti formidabili di triangolazione sistematica tra investitori sociali, attore pubblico e imprese innovative. Capaci di disegnare azioni concrete di welfare mix che possono essere decisive per accelerare l'uscita dalla crisi. Sono mesi che proponiamo al premier Giuseppe Conte di adottare questi strumenti anche nel nostro Paese. A fine 2020, abbiamo scritto ancora al Governo. Insieme ai vicepresidenti di Social Impact Agenda Stefano Granata e Massimo Lapucci, che rappresentano il mondo degli investitori e delle imprese sociali pronti a partire. E tutto il Comitato scientifico: Stefano Zamagni, Enrico Giovannini, Leonardo Becchetti, Mario Calderini, Mario La Torre, Veronica Vecchi, Mario Molteni, Francesca Medda, Paolo Venturi, Filippo Montesi e Giulio Pasi, accademici e ricercatori che stanno lavorando alla impact economy italiana. A Conte, abbiamo avanzato cinque proposte concrete, più che mai importanti ora che l'Italia ha la presidenza del G20:

- 1) **integrare strutturalmente** lo schema pay by result nell'uso dei fondi europei;
 - 2) **promuovere incentivi** per la finanza a impatto e per le imprese sociali;
 - 3) **lavorare sulla *impact transparency***, ovvero la promozione di strumenti di contabilità finanziaria integrata nei bilanci dei privati, così da rendere misurabile l'impatto sociale e ambientale nei conti;
 - 4) **introdurre una legislazione *impact friendly*** e anche una fiscalità di vantaggio per i prodotti finanziari intenzionalmente ad impatto;
 - 5) **sostenere lo sviluppo delle partnership pubblico-privato** e promuovere outcome funds e social impact bonds.
- Scrivere insieme un Recovery in direzione impact è necessario. Il Governo ci coinvolga se davvero vuole evitare che le buone proposte restino solo buone intenzioni.

Oltre la siepe

l'economia sociale fuori dal giardino di casa

PER UN NUOVO BAUHAUS EUROPEO

Gianluca Salvatori



Presi come siamo dalle vicende del Recovery Plan – che in Italia si snodano all'ombra di una riservatezza da cui trapela qualche difficoltà, se non proprio reticenza, nel gestire un dibattito pubblico sul futuro del Paese – può essere sfuggita una notizia. Una piccola notizia, in apparenza. Forse ignorata proprio perché indica come i problemi oggi non si possono affrontare solo nel chiuso delle stanze del governo. Mentre da noi si fanno trapelare con infinita cautela le informazioni su come verranno spesi i fondi europei destinati al programma di ripresa, come se fosse un tema che riguarda solo pochi tecnici e qualche esponente di governo, la presidente della Commissione europea ci ha ricordato che ciò di cui abbiamo bisogno è una visione più ampia, che poggi su un dibattito culturale capace di interrogarsi su alcune questioni fondamentali.

L'occasione si è presentata con il lancio di una nuova iniziativa, concepita di pari passo con Green Deal e Next Generation Eu. Un progetto per diverse ragioni sorprendente, perché annunciato nel mezzo di uno dei periodi più complicati della recente storia europea, quando ancora non si sa come e quando verremo fuori dall'emergenza pandemica. E perché è molto distante dall'immagine algida che nel tempo si è formata delle politiche comunitarie, come terreno di azione di circoli di tecnocrati che non tengono in gran conto il consenso

delle popolazioni su cui fanno calare le proprie direttive.

Ursula von der Leyen a metà ottobre ha preso carta e penna. Ha scritto un articolo, ripreso da molti media europei (salvo in Italia, naturalmente) in cui ha spiegato che lanciare un robusto programma di investimenti sui temi della sostenibilità ambientale e della digitalizzazione, come pilastri della futura strategia di sviluppo, è una gran cosa per l'Europa ma non basta. Serve qualcosa di più di un progetto ambientale ed economico. Il Green Deal europeo deve diventare anche un nuovo progetto culturale, anzi – così si è espressa – ha bisogno di un movimento di pensiero. Le persone devono percepire, vedere, fare esperienze della svolta verso la sostenibilità, e non semplicemente leggerne come se riguardasse solo un proclama politico o un piano industriale. Occorre che venga percepita la dimensione che questa scelta comporta per la vita concreta, per gli spazi in cui viviamo. Serve dimostrare tangibilmente come l'esistenza di milioni di persone ne può trarre giovamento.

L'idea, sorprendente, è che per un progetto che non parli solo di infrastrutture e tecnologie all'Europa serve un nuovo Bauhaus. Proprio così: Ursula von der Leyen ha ripreso a modello l'esperienza vissuta un secolo fa, proprio in Germania, da un gruppo di intellettuali che comprendeva architetti, artisti, designer, artigiani,

