

# Impact economy

## Cosa insegna la cacciata dell'atipico Faber dalla Danone

di **FILIPPO MONTESI**

segretario generale di Social Impact Agenda per l'Italia

**E**ra un manager atipico Emmanuel Faber, ex ceo e chairman di Danone. Come noto, Faber è stato “deposto” da alcuni fondi chiamati attivisti – Artisan Partners e Bluebell Capital Partners – essenzialmente a causa di una performance finanziaria inferiore ai suoi concorrenti diretti, in particolare per quanto concerne la crescita del valore azionario (+22% rispetto a 43% e 55% di Nestlé e Unilever). Il fatto ha sollevato un acceso dibattito culturale, contrapponendo shareholder e stakeholder capitalism, destando preoccupazione tra coloro che contribuiscono allo sviluppo di un capitalismo sostenibile. Dalle colonne del quotidiano *La Repubblica* Mario Calderini ha correttamente lanciato l'allarme che la battaglia culturale della impact economy venga diluita o addirittura snaturata, perdendo d'integrità. Questo rischio è ancora più evidente se osserviamo che i due fondi attivisti che hanno sfiduciato Faber si dichiarano Esg, nonché promotori dei principi delle Nazioni Unite sugli investimenti responsabili (Unpri).

Tuttavia, la notizia della dipartita di Faber da Danone non deve scoraggiare i progressisti che stanno lavorando all'evoluzione di un nuovo capitalismo sostenibile. L'equilibrio tra gli interessi degli shareholder e quelli degli stakeholder non è affatto una questione banale, risolvibile semplicisticamente nella contrapposizione tra massimizzazione del profitto nel breve periodo e generazione di valore ambientale e sociale positivo. Né tanto meno può essere risolta nella contrapposizione tra singole figure di leadership, che sbandierano i rispettivi vessilli di shareholder e stakeholder capitalism. Il lascito politico di Faber trascende il proprio mandato nella misura in cui Danone, attraverso il nuovo chairman Gilles Schnepp, ha riaffermato l'impegno di *entreprise à mission*, e altre aziende hanno seguito da tempo questo esempio.

L'evoluzione verso un capitalismo più inclusivo e sostenibile sta già avvenendo. E come spesso accade gli incumbent non se ne sono ancora accorti. La creazione di valore condiviso nel lungo periodo è la chiave di volta. E ormai alcuni operatori di mercato stanno agendo in questa direzione. All'attacco di Artisan Partners e Bluebell Capital Partners

corrisponde la risposta di CtW Investment Group, società di gestione degli investimenti che lavora con fondi pensione delle organizzazioni sindacali americane che raccolgono circa 250 miliardi di dollari. In una lettera del 15 marzo, CtW Investment Group si rivolge ad Artisan Partners in quanto suo shareholder, stigmatizzando la mancanza di accountability della governance nonché la posizione minoritaria del fondo attivista nell'opporci alla trasformazione di Danone in *entreprise à mission* approvata al 99,4% degli shareholder nel 2020. L'intervento di CtW Investment Group rappresenta una modalità diversa di svolgere attivismo a sostegno non solo della governance ma anche dell'ambiente e della società (E&S). Inoltre, aziende e investitori

*La notizia della dipartita dell'ex ceo e chairman da Danone non deve scoraggiare i progressisti che stanno lavorando all'evoluzione di un nuovo capitalismo sostenibile: il suo lascito trascende la fine del mandato. Come dimostra il suo successore*

già possono adottare strumenti che sostengono processi di creazione di valore nel lungo periodo. Per esempio, gli Impact Weighted Accounts, sviluppati dal professore George Serafeim della Harvard Business School insieme a Gsg e Imp, consentono alle aziende di sviluppare una contabilità che riflette i fondamentali finanziari insieme alla performance sociale e ambientale in un conto integrato. Questo permette agli investitori di assumere delle decisioni di investimento maggiormente allineate agli interessi dei diversi stakeholder, azionisti, clienti, dipendenti, fornitori e comunità. Se la contabilità integrata è un elemento fondamentale verso l'affermazione di uno stakeholder capitalism, è tuttavia necessario che anche la governance e i processi aziendali siano coerenti con questo approccio. Gli Sdg impact standards, sviluppati da Undp in collaborazione con Gsg e Imp mirano proprio a supportare aziende e investitori nell'integrare il perseguimento degli Sdg all'interno della strategia, della governance e dei processi organizzativi.

In questo complesso mosaico manca ancora una fondamentale tessera: quella della politica pubblica. Solamente la politica pubblica può cambiare le regole del gioco, influenzando in maniera sistemica la definizione dei mandati fiduciari d'investimento verso crescita economica coniugata con inclusione sociale e sostenibilità ambientale.

# San Domenico: così un convento è diventato l'hub dell'accoglienza

▷ *La trasformazione del complesso nel cuore del centro di Pistoia affidato alla cooperativa Arké*

foto e testi di **DILETTA GRELLA**

**WELFARE**

San Domenico a Pistoia è la dimostrazione che un luogo può rinascere a nuova vita valorizzando, la sua vocazione originaria. Nei secoli, questo splendido complesso conventuale che sorge nel cuore della città e che risale al 1200, è stato il punto di riferimento per chi cercava una parola di conforto o un aiuto materiale. Oggi è sede di attività di accoglienza e di inclusione sociale, organizzate dalla cooperativa sociale Arké.

## La forza di bisogni diversi

«Tutto nasce da un incontro con i frati domenicani, da sempre attivi nel rispondere ai bisogni dei più fragili», spiega Massimo Civilini, presidente della cooperativa. «Arké, che è nata nel 2007, opera nelle province di Pistoia, Prato e Firenze, in favore di minori, persone con disabilità e adulti in difficoltà. Nel 2015, i frati hanno pensato di darci in comodato d'uso gratuito un'ampia porzione del convento alla quale se ne è aggiunta un'altra nel 2018, più una bellissima area a verde circondata da mura centenarie». All'interno di San Domenico, Arké ha organizzato attività di accoglienza rivolte a migranti e a per-

sone con disabilità e interventi per l'inclusione sociale (lavorativa e abitativa) per adulti seguiti dai servizi sociali. Gli operatori che ci lavorano sono una cinquantina. Per quanto riguarda i migranti, all'interno del convento ci sono tre appartamenti, gestiti in collaborazione con il Comune di Pistoia, che accolgono 18 minori stranieri e un centro di accoglienza straordinaria per richiedenti asilo, che al momento ospita 12 persone.

Rawaz, 24 anni, ha due intensi occhi scuri che raccontano il suo lungo viaggio per fuggire dal Kurdistan iracheno e dall'Isis. È arrivato a Pistoia nel 2017: Arké lo ha accolto, lo ha aiutato ad ottenere l'asilo politico e a trovare un impiego: «Sono stato assunto a Firenze in un

## GLI ECONOMICS

Il costo annuo per la gestione dei progetti è di circa 1,1 milioni di euro. Il 98% arriva da finanziamenti pubblici, il 2% da contributi di privati. Il costo sostenuto dalla cooperativa per la riqualificazione del convento ammonta invece a circa un milione di euro, tra interventi edili e arredi. Il 20% delle risorse derivano da contributi della Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia, il 15% da enti locali e Regione Toscana, il resto da fondi propri della cooperativa.



hotel, poi purtroppo è arrivato il Covid. Ora lavoro a San Domenico come portiere. Arké mi ha dato tanto. Quando arrivi da lontano e sei solo, è importante avere qualcuno al tuo fianco».

Marco Rimediotti, responsabile dell'area servizi per i migranti, ci porta nell'ala del convento dove vivono i minori. Alcuni, bengalesi e pakistani, stanno mangiando con le mani un riso con le verdure e intanto scherzano tra di loro. Altri, tunisini, giocano a carte. Entra un gruppo di africani che ha trascorso la mattinata a pregare nella moschea. Sono tutti ragazzi tra i 16 e i 18 anni, oltre a qualche neomaggiorenne. «Offriamo vitto, alloggio, servizi di mediazione e interpretariato», spiega Rimediotti. «Li aiutiamo nella formazione scolastica e nell'inserimento lavorativo. Restano con noi fino al raggiungimento dell'autonomia, in media uno o due anni».

Il tempo di permanenza dei richiedenti asilo, che arrivano su indicazione della Prefettura, è invece più lungo. Oltre ad accoglierli, la cooperativa li accompagna nel percorso di richiesta della protezione internazionale. Arké offre inoltre aiuto e percorsi di inclusione anche a migranti residenti sul territorio.

«L'innovazione sociale di San Domenico sta nel fatto che qui convivono persone con bisogni diversi», ragiona Massimo Civilini. E infatti, solo pochi metri e qualche scalino separano uno degli



Nel convento di San Domenico (foto in basso qui accanto), si tengono laboratori rivolti a persone in carico ai servizi sociali. Come quello agricolo (foto in alto qui accanto) e quello di sartoria (foto grande a sinistra) organizzato insieme alla cooperativa sociale Manusa



**MASSIMO CIVILINI**

*presidente della Cooperativa Arké*  
«L'innovazione sociale di San Domenico sta nell'esperienza della convivenza tra persone con bisogni diversi»



**PADRE ALESSANDRO CORTESI**

*referente del convento di San Domenico*  
«Abbiamo riadattato lo spirito di accoglienza e formazione di questo luogo ai bisogni contemporanei»



**RAWAZ**

*rifugiato curdo*  
«Arké mi ha dato tanto ed è sempre stata al mio fianco»

appartamenti per i minori stranieri da quello per persone con disabilità, che al momento ha tre ospiti. Qui Elisabetta Petrini, responsabile del servizio, invita Leonardo, che sta percorrendo il corridoio con l'aiuto di un deambulatore, a preparare il caffè. Mentre Oreste, appassionato di musica, disabile dopo un grave incidente stradale, tiene allegramente tutti canticchiando vecchie canzoni.

«A San Domenico, gestiamo i servizi che il Comune di Pistoia e la Società della Salute Pistoiese offrono a soggetti in carico ai servizi sociali e ai beneficiari del reddito di cittadinanza: per questi ultimi ci occupiamo anche di organizzare i progetti utili alla collettività», interviene Federico Grassi, responsabile del settore Inclusione Sociale: «Lavoriamo con queste persone in modo graduale. Le accompagniamo in un percorso di autonomia, attraverso laboratori di educazione al lavoro, corsi di formazione e tirocini in azienda. Nel 2020 le attività sono state frequentate da circa 400 partecipanti».

Tra i laboratori proposti c'è quello di sartoria, organizzato insieme alla cooperativa sociale Manusa. Qualche anno fa l'ha frequentato anche Rosalia, 44 anni. «Era un periodo buio della mia vita e i servizi sociali mi hanno indirizzato qui» racconta. «Arké mi ha dato tutto. Non ho solo imparato a cucire, ho trovato la forza di immaginare un futuro per me e

per la mia bambina. Oggi ho un lavoro», ricorda con commozione.

**Lo spirito del convento**

Un altro laboratorio è quello agricolo che è stato attrezzato nell'orto del convento. E da poco nel complesso è stata allestita anche una foresteria che accoglierà persone in arrivo a Pistoia per motivi di studio, lavoro, o turismo sociale e religioso.

«La collaborazione con Arké» spiega padre Alessandro Cortesi, frate domenicano e referente del convento «ci ha permesso di mantenere lo spirito di accoglienza e formazione che ha sempre caratterizzato questo luogo, riadattandolo ai bisogni di oggi. Potremo vedere questa esperienza come un laboratorio, un modo per ridisegnare i luoghi della tradizione e riadattarli sulla base delle sollecitazioni contemporanee. «Convento» come luogo del convivere, dell'andare, sempre a partire dalle domande che provengono dalla storia».

**INTESA SANPAOLO**

*Storie di Social Innovation.*  
Progetto con il sostegno di Banca Intesa Sanpaolo