

Egregie Senatrici, Egregi Senatori

Ringrazio per avermi invitata a questa audizione.

Il DL 1049, come ho avuto modo di affermare già nella sua presentazione a gennaio, è di grandissimo pregio.

Abbiamo un'abbondanza di capitali privati alla ricerca di addizionalità

- 30%+ HNWI vorrebbe investire in servizi pubblici (AIPB)
- CSR-D: 8.000 imprese (obbligo di rendicontare l'impegno per le comunità di riferimento)
- Ricchezza famiglie (Banca d'Italia): 14% liquida; 30% investimenti mobiliari
- Corporate philanthropy: 2 miliardi, 96% delle imprese restituisce alla comunità circa 300.000 (Sodalitas)
- I lasciti testamentari al 2040 potrebbero raggiungere la quota di 36 miliardi (Cariplo)

Il Paese ha bisogno di **NUOVE SOLUZIONI** alle grandi sfide contemporanee, in un contesto in cui i budget pubblici sono sotto pressione ma, soprattutto, in cui è evidente che servono **modelli di governance collaborativa** per generare innovazione sociale (per la società).

Le forme di governance collaborativa sono diverse; ai fini di questa discussione, facciamo riferimento alle **partnership pubblico-privato-plurali – 4P** (termine coniato da Henry Mintzberg): modelli di collaborazione a geometria variabile tra amministrazioni pubbliche, imprese e organizzazioni del terzo settore che hanno l'obiettivo di incrementare il benessere sociale delle comunità territoriali.

Il pregio del DL non è solo quello di riconoscere un incentivo fiscale, ma soprattutto di promuovere e valorizzare questi modelli collaborativi.

Infatti, le PA sono ancora abbastanza restie a costruire reti di collaborazione con il privato (profit e non profit) e ciò frena la capacità di sperimentare nuove soluzioni. **La cristallizzazione in norma di un modello di partnership pubblico-privato-plurale è sicuramente importante per stimolare il pubblico alla collaborazione** volta alla generazione di innovazione sociale.

Dall'altro lato, il pregio del DL è quello di stimolare la filantropia d'impresa a diventare più strategica e meno reattiva, canalizzando le risorse in modo professionale ed efficiente verso progettualità che siano sinergiche con le imprese stesse, con le PA, con i territori. **Con la CSR-D crescerà il numero delle imprese con budget da destinare alla "dimensione sociale" (comunità, dipendenti propri e della catena, clienti).**

Pensiamo ad asili nidi, studentati, strutture sportive, affordable housing, mense scolastiche e pubbliche, centri diagnostici e strutture socio-assistenziali territoriali. Si

tratta di servizi destinati alle “comunità di riferimento” di cui i lavoratori delle imprese sono i principali beneficiari. Sono ambiti tradizionalmente coperti dalle politiche di welfare state e progressivamente sottofinanziati dal pubblico per carenza di capitali.

Ma non può essere trascurato il fatto che la ricerca di un vantaggio competitivo in una società sempre più complessa, dove i sustainable development goals rappresentano anche nuovi mercati, sta generando una **crescente diversificazione dei modelli di business, con una progressiva integrazione della dimensione sociale nella catena del valore, nella strategia competitiva e nella mission aziendale.**

Oggi la dimensione “S” (società) sta attivando risorse, finanziarie e umane, soluzioni e innovazioni che, se canalizzate anche in “progetti” locali di coinvestimento pubblico-privato-plurale, potrebbero generare un impatto ben superiore rispetto a quello creato dalla singola impresa o dalla singola PA.

Alcune raccomandazioni per i criteri di selezione:

Il DL dovrà favorire, stimolare, scalare e valorizzare nuove progettualità a impatto per la società. Si tratta di un piccolo fondo, che quindi dovrà essere utilizzato per “premiare” progetti con le seguenti caratteristiche.

- **Già realizzati:** in modo tale che l’accesso all’agevolazione non sia il principale stimolo alla partnership; deve essere chiara l’intenzionalità alla costruzione di una rete locale che generi addizionalità.
- **Addizionalità:** il progetto deve aver migliorato il “benessere” di una comunità. La misurazione dell’impatto sociale è difficilmente catturabile da una metrica unica; il concetto di addizionalità consente di mettere in evidenza, per una comunità di riferimento, il valore aggiunto generato, scegliendo di volta in volta le metriche più appropriate.
- **Misurabilità:** è, quindi, auspicabile che non si compia l’errore fatto per i contratti a impatto o social impact bond, la cui implementazione è stata rallentata se non frenata, anche a livello internazionale, dalla spasmodica ricerca di target di impatto da conseguire, da cui sarebbe dipeso il pagamento effettuato dalla PA nei confronti di investitori sociali.
- **Innovazione:** il progetto deve evidenziare che tipo di innovazioni sono state introdotte; poiché è difficile generare innovazione sociale è molto importante che i progetti ammessi al sostegno del fondo dimostrino che c’è stata innovazione sociale.
- **Replicabilità:** il fondo deve servire per sostenere iniziative replicabili, perché l’impatto sociale possa essere generato su scale crescenti.
- **Scalabilità:** il fondo dovrebbe sostenere progettualità che possano essere scalate, successivamente, anche con l’attivazione di risorse pubbliche al fine di

realizzare veri e propri sistemi di welfare territoriale pubblico-privato-plurale. Chiaro è che le risorse pubbliche, per essere investite in progetti di partnership, devono seguire le logiche pubblicistiche e, spesso, del Codice Contratti (specialmente se si tratta di servizi o investimenti pubblici).

- **Leva finanziaria:** uno degli aspetti più importanti è la leva finanziaria. La leva finanziaria deve essere intesa come capacità del progetto di attivare risorse territoriali multistakeholder (per esempio, reti di imprese, soggetti del terzo settore etc.). Da questo punto di vista sarebbe auspicabile evitare il sostegno a piccole progettualità, attivate da singoli cittadini, che hanno altri canali di investimento e donazione in collaborazione con il Terzo Settore.

I principi qui delineati sono tratti dalla letteratura e dalla pratica in ambito impact investing.

Altre indicazioni per la selezione dei progetti:

Modalità di presentazione della domanda e selezione dovranno anch'essi essere ispirati a logiche nuove, al fine di apprezzare il reale grado di innovazione sociale generato e gli aspetti sopra menzionati. Da questo punto di vista potrebbe essere immaginato che l'ultimo step di selezione, nell'ambito di una short list di finalisti, avvenga anche mediante site visit.

La commissione di valutazione potrà essere ampia, anche con referenti su base regionale che possano favorire una rapida sintesi a livello nazionale, ma, al contempo, una conoscenza dei reali impatti sul territorio. Elemento fondamentale: i membri della commissione devono essersi distinti per capacità di innovazione nei rispetti settori professionali, al fine di assicurare che le risorse pubbliche – scarse – siano canalizzate su progettualità d'eccellenza.

Infine, si raccomanda, l'attivazione di una vetrina delle progettualità selezionate, non solo per esigenze di trasparenza ma anche e soprattutto di replicabilità e scalabilità.

Il sostegno deve essere simbolico, dati i limiti del fondo, e deve essere finalizzato alla creazione di un pool di progetti “con il bollino di 4p d'eccellenza”!!

Veronica Vecchi

Full Professor of Practice, SDA Bocconi school of management, Università Bocconi, Direttrice Ricerca e Innovazione Government & Society

