



Andrea Rapaccini: «Siamo pronti per una nuova idea di economia»•

Descrizione



Andrea Rapaccini Ã un Amico dell'Incontro della prima ora. Uno degli animatori della nostra comunitÃ milanese e tra i principali promotori della presentazione della testata alla Fondazione Feltrinelli nel 2019.

Si Ã laureato in Economia e Commercio allâ€™UniversitÃ Bocconi di Milano. Esperto in programmi di sviluppo e di change management in grandi gruppi. Oggi Ã uno dei massimi esponenti italiani del social business.

Andrea Rapaccini, imprenditore sociale, founder di [Music Innovation Hub](#) (la prima SPA sociale in Italia) parlava di social business giÃ dal 2008, fra i primi in Italia, quando Corporation non faceva ancora rima con Purpose e il Capitale era tuttâ€™altro che paziente.

Lo abbiamo incontrato, e abbiamo chiacchierato un paio dâ€™ore bevendo del caffÃ eccezionale prodotto dallâ€™azienda di sua moglie che ha trasformato lâ€™obiettivo di far bere agli italiani solo caffÃ di rango in una vera missione culturale.

Andrea, quando e perchÃ© hai cominciato ad interessarti di Impresa sociale?

Agli inizi del 2000 lavoravo per una grande multinazionale americana, ed ero colpito dal fatto che le stesse persone che fuori dallâ€™organizzazione mettevano in gioco la ricchezza delle loro pulsioni, egoistiche ma anche altruistiche, nel lavoro le separavano nettamente: le relazioni interpersonali erano finalizzate esclusivamente alla carriera, il collega non era un â€œprossimoâ€, ma un â€œcompetitorâ€, nelle riunioni, sotto gli obiettivi dellâ€™odg strisciavano meta obiettivi di posizionamento verso il Capo, di primatismo â€œcontroâ€ gli altri.

Nelle riunioni internazionali ci si scannava in un contesto di apparente cordialitÃ , ma usciti dagli uffici ci si ubriacava insieme e attraverso la convivialitÃ si cercava di recuperare, quasi caricaturalmente, la dimensione della relazione umana.

Gli stessi che erano spietati dal lunedì al venerdì diventavano accoglienti, sensibili, â€œbelle personeâ€ nel week end, con amici e familiari.

Poi, la crisi economica globale del 2008: allora mi fu chiaro che quella dicotomia antropologica, fortissima soprattutto nei paesi di cultura calvinista, era anche dicotomia sociale.

CioÃ²?

Nelle Aziende lâ€™unico obiettivo era fare Business massimizzando i profitti, col mantra â€œbusiness is businessâ€ che legittimava qualunque cosa non fosse esplicitamente vietata dalla legge (ma a volte si bypassava anche la legge); la costruzione di unâ€™immagine etica decente era delegata, per chi ne sentiva il bisogno, a una Fondazione.

Dallâ€™altra parte della barricata il mondo delle attivitÃ sociali, di solito molto caratterizzate ideologicamente, per le quali il denaro era sterco del diavolo e il Mercato, a priori, non poteva essere considerato un interlocutore.

Poi, nel 2008, il crollo dei subprime e una crisi economica spaventosa: era chiaro che qualcosa di quel Sistema non funzionava e cominciava a fare danni, grossi danni, anche all'interno del business system oltre che alla società.

La lettura di "Un Mondo senza povertà" di Muhammad Yunus (2008, Feltrinelli), uscito in Italia proprio quell'anno, ha fatto il resto, cioè mi ha convinto che esisteva o almeno andava cercato con determinazione un altro paradigma economico: alcuni libri sono come alcune donne, ti cambiano la vita.

E da dove sei partito?

Da un'intuizione, sicuramente banale ma difficile da mettere a fuoco in una Società dove la corrente spinge concordemente altrove: che la massimizzazione del profitto sia l'unico obiettivo che garantisce la salute di un'azienda un assunto come tanti, una convenzione, non un dato quasi ontologico, imm modificabile. Così cominciai a studiare con interesse voci imprenditoriali "fuori dal coro", che già molti anni prima avevano preso strade diverse, che peraltro si rivelarono straordinariamente efficaci per la crescita della loro impresa nonostante fossero rispettose e proattive rispetto ad obiettivi non aziendali, ma sociali.

Nella società di consulenza presso cui lavoravo ero ben pagato da manager ricchissimi per sviluppare progetti di "right sizing" che indicavano ai nostri grandi Clienti come licenziare il maggior numero di persone possibili ottenendo crescita di profitti a breve. Le persone da licenziare non erano persone, ma "full time equivalent" (diceva mia nonna: "occhio non vede, cuore non duole" e questo vale anche per le parole).

Il numero di licenziamenti lo indicavamo noi. Il direttore del personale presentava un numero più alto ai sindacati, e in un gioco delle parti spesso consapevole si arrivava a un compromesso, che coincideva con l'obiettivo da noi indicato.

Nessun pensiero di riqualificazione del personale in esubero, nessuno sforzo di ripensare il business in modo espansivo (per crescere ci vuole tempo, e gli investimenti necessari comprimono i profitti a breve!). Al di là di giudizi morali, che non voglio abbiano spazio in questo ragionamento, era una impostazione, semplicemente, poco fertile.

In Italia la Olivetti, di fronte ad una contrazione del core business, non pensò di licenziare il personale in esubero, ma si inventò un business complementare: e nacque Omnitel, che diede nuovo lavoro in gran parte proprio i dipendenti che sarebbero stati destinati al licenziamento. Questo è stato possibile perché i manager formati alla scuola di Adriano Olivetti avevano in testa un modello diverso da quello dell'impresa puramente "estrattiva".

Un altro esempio, di segno opposto: la Electrolux diversi anni fa decide di chiudere lo stabilimento AEG nella città di Norimberga in Germania per delocalizzare la produzione in Asia e ottimizzare i costi del personale. Lo decide il venerdì, e rende esecutiva la decisione il lunedì della settimana successiva. Fece la scelta sbagliata: scioperi negli altri stabilimenti bloccano la produzione per settimane; i cittadini tedeschi decidono di boicottare l'azienda e smettono di comprare i loro prodotti. Poi (si sa, i tedeschi non scherzano) cominciano a boicottare tutti i prodotti di aziende svedesi. Così il primo ministro svedese chiama l'AD di Electrolux, spiegandogli che forse non aveva fatto bene il suo mestiere, non per l'azienda che lo pagava, non per il suo Paese.

Electrolux ha imparato bene la lezione, e oggi è un benchmark riconosciuto a livello mondiale sui processi di riorganizzazione a basso impatto sociale, ma anche sull'impatto ambientale dei processi produttivi e sull'ecosostenibilità dei suoi prodotti. E da allora i suoi fatturati, e anche i suoi margini, non hanno fatto altro che crescere.



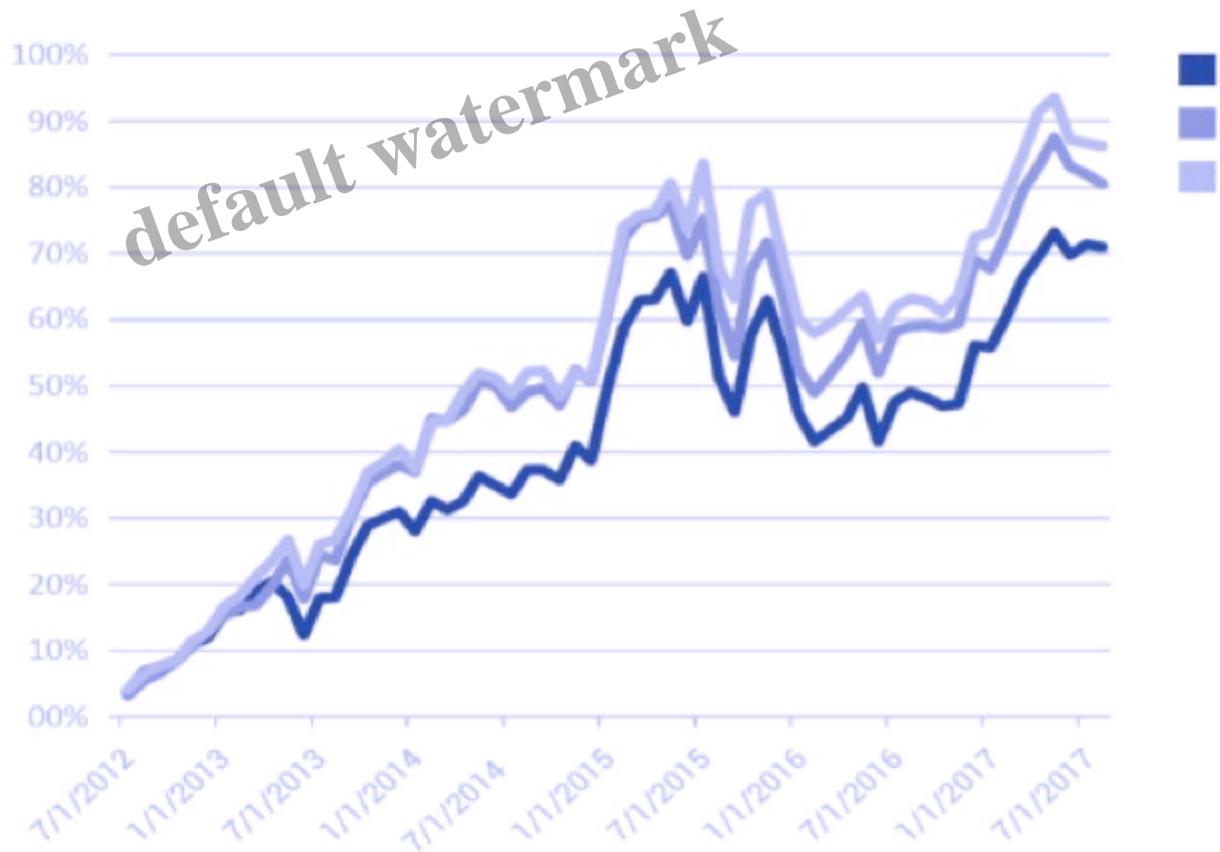
Ma oggi molta economia è nelle mani della finanza, che si muove su logiche di breve, paga i suoi manager per gestire le aziende coerentemente a quelle logiche, e la borsa in genere continua a premiare chi vede i profitti crescere in un trend lineare, almeno nel breve.

Non Ã" esattamente cosÃ. Negli ultimi 15 anni le aziende che hanno avuto i migliori risultati in un arco temporale di medio periodo sono quelle che hanno i migliori *SDG*™s index, cioÃ" le aziende che hanno lavorato meglio per rendere il loro business socialmente e ambientalmente sostenibile. Sono trend evidenti se non si frammenta lâ€™arco temporale in periodi troppo brevi e sono trend che garantiscono anche una minore volatilitÃ e minori rischi sugli investimenti.

Oramai anche gli uomini di finanza che continuano a pensare in una logica tradizionale del "profitto, solo profitto, sempre profitto" cominciano a sospettare che seguire solo quel mantra sia un buon presupposto per non avere successo.

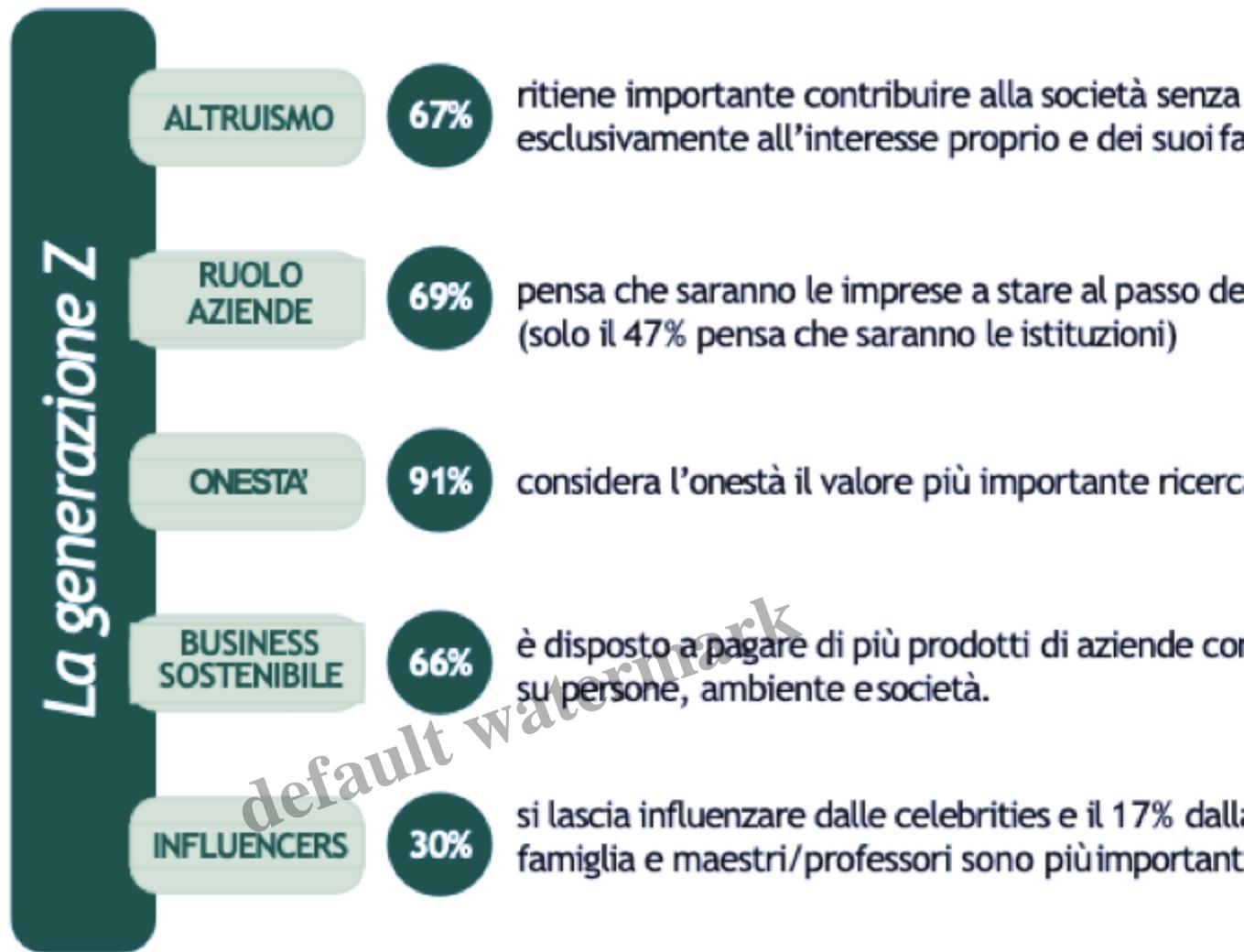
Capitali: le imprese piÃ sostenibili sono anche le pi

Rendimento cumulato dei titoli dell'indice Stoxx Europe 600 in fun



* Environmental, Social and Governance

Fonte: Politecnico di Milano- Dipartimento di ingegneria Gestionale



E perché le aziende "buone" sono spesso anche quelle che fanno più soldi?

Le ragioni sono diverse: da un lato è cambiata la cultura del consumatore. La generazione Z (cioè i consumatori maturi di domani) preferiscono brand che producono valore anche sociale. Si aspettano persino che le aziende prendano posizioni politiche su valori da loro condivisi, come racconta bene nel suo ultimo libro Philip Kotler, e premiano chi lo fa.

Dall'altro sono ormai evidenti i danni (economici) che la logica del profitto puro provoca alle aziende. Fino a solo 10 anni fa una azienda che dichiarava un esubero di organico vedeva salire il valore delle proprie azioni, e allora già a sforbiciare. Nel breve il valore dell'azienda, certo, saliva, ma...

con quale motivazione (e quindi con quale rendimento) lavoravano i sopravvissuti?

E quanto si era ridotta la capacità dell'azienda di attrarre talenti?

E la relazione con la collettività, cioè con i consumatori e con gli amministratori della cosa pubblica? Prima facevo l'esempio di Electrolux. Ma di esempi ce ne sono altri: Nike che facendo lavorare bambini cambogiani rischia di distruggere uno dei love brand più forti del mondo, o Volkswagen, con il ritiro di milioni di veicolo e risarcimenti monstruosi dopo lo scandalo dei motori diesel più inquinanti di...

quanto dichiarato. Chi ha fatto queste scelte non sono (solo) manager immorali: sono manager incapaci di fare il bene della loro azienda.

Nelle tue riflessioni c'è un grande assente, la politica.

«*Qui stavo arrivando. Da quando la finanza e le big Company hanno acquisito potere di indirizzo e di influenza sulla politica, da quando cioè, con la globalizzazione dei mercati, hanno fatturato alti del PIL di molte Nazioni e imprenditori e manager capaci della maggior parte dei politici in circolazione, il cambiamento non può avvenire attraverso la politica, ma può procedere solo all'interno di logiche economiche.*»

Un'affermazione forte: quindi la politica è morta?

Assolutamente no. Semplicemente deve avere un ruolo diverso. Lo Stato deve ritirarsi dalla operatività nella gestione dell'economia. Ma deve farlo nel modo giusto e avocarsi un altro ruolo, quello di arbitro severo: l'arbitro non gioca una partita di calcio, ma ne determina il risultato. L'ambito nel quale è facile vedere una ridefinizione di ruoli fra Stato e Mercato è quello dei cd "beni comuni", cioè quei beni che garantiscono i diritti costituzionali riservati a tutti i cittadini: il diritto alla salute, all'istruzione, a un ambiente sano! Sono beni che hanno bisogno di ingenti risorse per essere ben gestiti. Pensa alla rete idrica italiana, così mal messa che disperde il 30% di acqua potabile lungo il suo percorso per scarsa manutenzione.

Se il Pubblico queste risorse non ce le ha, privatizza, ma tende a farlo nel modo sbagliato, perché dimentica che quelli sono beni che devono essere messi a disposizione di tutti i cittadini, e gestiti per il bene di tutti i cittadini. Un buon esempio è quello della rete autostradale: IRI la privatizzò secondo una logica squisitamente privatistica, con una concessione che, a fronte di 7 miliardi di pagamento all'anno, diede mano libera all'azienda concessionaria, senza dettare (vere) regole di gestione. Immagina una governance che a Società Autostrade avesse prospettato dei bonus o al contrario delle penali: se con la tua gestione riduci il numero di incidenti stradali, il costo della concessione diminuisce; ma se crolla un ponte il costo della concessione aumenta esponenzialmente. Il gruppo Benetton avrebbe forse rinunciato a quello che anche con quei paletti sarebbe rimasto un ricchissimo business, o lo avrebbe gestito anche a vantaggio di tutti i cittadini oltre che dei propri azionisti?

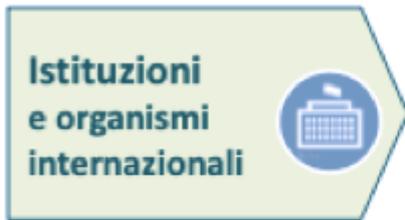
Insomma oggi lo Stato deve essere garante, non essere erogatore!

Esatto. E non si tratta di un modello rivisitato di capitalismo anarchico, ma di un paradigma che ingloba dentro il business gli interessi della Collettività.

Se ci pensi questa diversa dialettica di relazione fra pubblico e privato è molto simile a quella che, come si diceva prima, sta nascendo fra azienda e consumatore (io faccio guadagnare comprando i tuoi prodotti ma solo se salvaguardi l'ambiente, che è anche mio, nei tuoi processi produttivi), fra management e azienda (sono disposto a lavorare per te solo se ti occupi anche della qualità della vita mia e dei miei colleghi).

L'aria del tempo nel suo complesso sta, lentamente, cambiando!

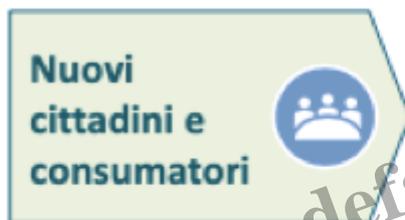
Trend in atto nella sostenibilità



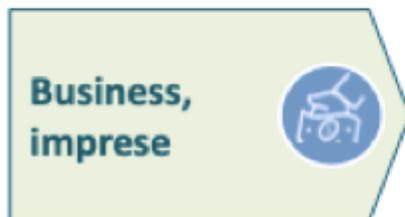
- **Promozione attiva di comportamenti sostenibili** (es. UN Sustainable Goals, Agenda 2030, etc), sulla base dei quali Governi ed imprese stanno adeguando la proprie politiche di impatto.
- Introduzione di **nuove forme di impresa** (i.e. Impresa sociale)



- **Integrazione criteri di sostenibilità nelle scelte di investimento e crescita volumi di investimenti sostenibili** (es. mercato europeo investimenti sostenibili 12,3 trilioni € in Europa, +11% in due anni¹)
- Evoluzione **strategie di investimento** e crescente riconoscimento di investimenti responsabili e ad ampio respiro (e.g. crescita correlazione ESG e MBO)



- Crescente sensibilità per criteri di sostenibilità e responsabilità **nelle scelte di consumo**: il 74% dei consumatori afferma che i criteri di sostenibilità di impresa incidono sulle proprie scelte di acquisto
- Costituzione di **nuovi soggetti dedicati alle tematiche di sostenibilità** della società civile e modo imprenditoriale e manageriale (for-profit, pubblico e privato)



- **Aumento attenzione delle grandi Corporate** su responsabilità sociale (es. dichiarazioni CEO al Business Roundtable su ruolo sociale)
- **Crescita di ruolo dei CSR manager** nelle aziende quotate
- **Aumento della quota % di PMI consapevoli del ruolo sociale**

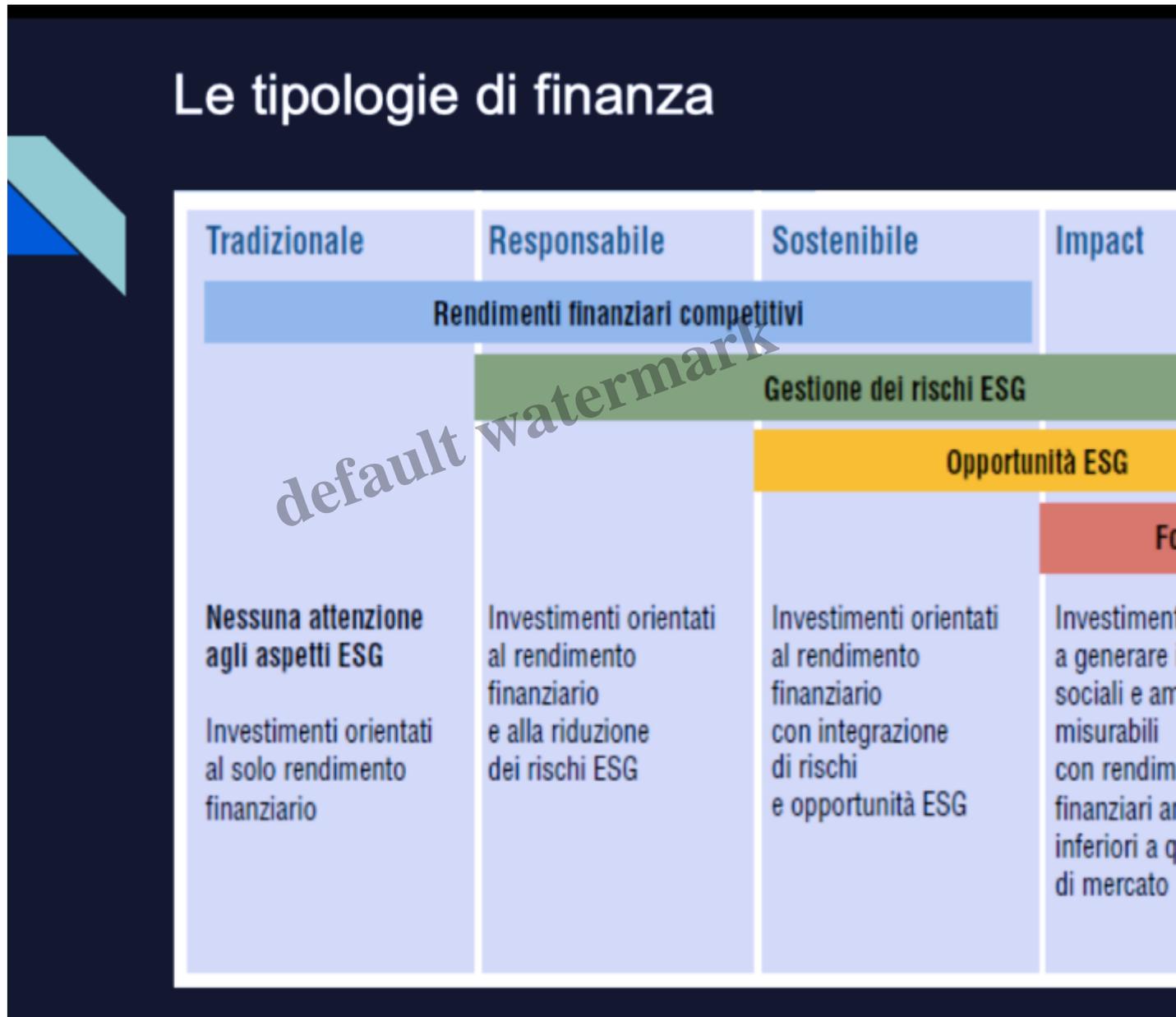
Quello che hai appena detto spiega bene per esempio la virata radicale di Fondi come Black Rock, che fino a ieri faceva soldi anche sul commercio di armi, e oggi vede il suo presidente, Larry Fink (che siede su 7miliardi di dollari di gestione), dichiarare la necessità di **“riconsiderare dalle fondamenta la Finanza moderna”**. Ma a proposito di Finanza moderna, sembra che oggi non si faccia altro che **“Finanza Etica”**. Ci aiuti a orientarci fra le tante definizioni che oggi si leggono aprendo le pagine di qualsiasi giornale economico?

Su questo ho appena fatto un intervento presso i laureandi dell’**Università Cattolica**, e quindi mi viene di essere didascalico e molto schematico. Esistono tre categorie di Finanza **“etica”**:
la Finanza responsabile, dove **“l’unico obiettivo continua ad essere il profitto, ma perseguito senza nuocere alla collettività”**: il **“bene”** diventa un costo strutturale al business, non negoziabile. Per esempio **“azienda energetica che continua a produrre energia col petrolio, ma ha definito standard di impatto ambientale dei suoi stabilimenti più rigorosi di quelli imposti dal legislatore”**;
la Finanza sostenibile, per la quale il perseguimento di obiettivi sociali non è solo un costo necessario, ma diventa un ingrediente per lo sviluppo: **“il caso dell’azienda energetica che**

decide di investire anche su fonti energetiche rinnovabili, per aprire nuovi spazi di crescita.

Fin qui il profilo resta quello della finanza che continua a porsi solo l'obiettivo di massimizzare i profitti, quindi un profilo "attualizzato" rispetto a quello tradizionale.

Ma qualcuno sta facendo un passo ulteriore: e questa "la rivoluzione. Sto parlando della **Finanza di Impatto**, dove gli obiettivi di profitto convivono con quelli sociali, di crescita della collettività, in un trade off nel quale si rinuncia a parte del guadagno, e si guadagna "più lentamente".



Ok, ma qui non siamo nella dimensione della "bella utopia"? Quale sarà l'azienda disposta a diminuire i propri profitti e a migliorare la vita della comunità e la salute del pianeta "for free"?

Frena: non "una bella utopia, "una "utopia possibile" all'interno di una realtà sociopolitica ormai matura per realizzarla. Seguimi: già con una gestione diversa dei beni comuni si realizza un buon trade off fra obiettivi di profitto privato e interessi della collettività. Ma esistono molte altre aree nelle quali la cd Finanza di impatto può trovare spazi importanti: pensa ai fondi pensione,

gestiti con l'efficienza del privato ma indirizzati al bene comune; i capitali delle grandi Fondazioni bancarie, in un passaggio dalla logica filantropica del grant (erogazioni a fondo perduto) a quella di impact finance; le grandi riserve delle Compagnie assicurative.

Ma anche i fondi della finanza tradizionale, che potrebbero destinare solo una piccola percentuale del proprio capitale su investimenti "pazienti", più lenti e meno remunerativi, ma dal grande impatto sociale. Se la finanza tradizionale destinasse anche solo il 2% delle proprie risorse ad investimenti dove il primo beneficiario è la Collettività molti problemi che creano tensioni sociali e politiche dannosissime anche per i loro business semplicemente non esisterebbero più.

E avrebbero tutti gli stakeholder dalla loro parte, che non è un piccolo vantaggio competitivo.

Questo è il passaggio che stiamo iniziando a vedere: il passaggio dal modello tradizionale di Shareholder Company (che non crea valore nuovo, ma si limita a redistribuirlo, sottraendolo dalle mani dei fornitori, dei lavoratori, dei cittadini, dell'Ambiente per metterlo nelle mani degli azionisti) a quello di una Stakeholder Company, che crea valore sia per gli azionisti che per la Collettività.

È un processo lungo, faticoso, che è già iniziato.

Perdona la brutalità, Andrea: se un imprenditore, armato delle migliori intenzioni, si trova per un attimo in un contesto critico, e deve scegliere fra preservare posti di lavoro, quindi preservare il diritto al lavoro oppure preservare i propri dividendi, cosa pensi che faccia?

È una domanda pertinente che mi permette di gettare un ponte (questo sì di prospettiva ideale), sullo sviluppo del capitalismo di domani. Ricordi quello che ci siamo detti all'inizio della nostra chiacchierata? "Chi ha detto che la massimizzazione del profitto sia l'unico obiettivo che un'azienda deve porsi", soprattutto quando ci sono segnali inequivocabili che convinzioni etiche forti possono diventare (anche) convenienza economica in senso ampio?

Su questo tema la sensibilità dell'uomo contemporaneo sta cambiando, e manager e imprenditori sono uomini. Ce ne sono ormai molti che, in tutto il Mondo, hanno trasformato le loro aziende da Centri economici "estrattivi" a centri economici "generativi". Forse (forse) fanno un po' meno soldi, ma sono certamente, in termini complessivi, di maggior successo. Un imprenditore edile dell'antica Roma semplicemente avrebbe riso se qualcuno gli avesse detto che anche senza schiavi si potevano tirar su templi, e guadagnarci molto!

Ercole Giammarco

CATEGORY

1. Economie

POST TAG

1. economiasostenibile

Categoria

1. Economie

Tag

1. economiasostenibile

Data di creazione

01/03/2021

Autore

giammarco

default watermark