

Contributo di riflessione al position paper

VALORE E POTENZIALE DELL'IMPRESA SOCIALE

Economie plurali per generare **progresso e impatto sociale**



GESTIONE E STRATEGIA D'IMPATTO NELLE IMPRESE SOCIALI: LA SFIDA DELL'IMPACT MANAGEMENT

Federico Mento - *Human Foundation*

Negli ultimi anni il settore dell'impact investing ha visto un notevole sviluppo, sia in termini di studi teorici che di esperienze pratiche. Sul mercato sono arrivati attori importanti capaci di mobilitare anche investitori più prudenti, come Bain Capital che ha costruito il fondo Bain Double Capital chiudendo la fase di raccolta fondi a 390 milioni di USD, con un target prefissato di 250 milioni di USD [BANK, 2017].

Nel report annuale sullo stato del mercato impact, il GIIN - Global Impact Investing Network - ha evidenziato che nel 2016 si sono registrate circa 8.000 transazioni ad impatto per un ammontare totale di 22 miliardi di USD, il 15% in più rispetto al 2014 e il 3% in più rispetto al 2015. Numeri in crescita anche per il 2017 secondo le previsioni dello stesso report che porta a 9000 le transazioni ad impatto con uno stock di risorse di 26 miliardi di dollari.

Come noto è l'intenzionalità proattiva con cui l'investitore persegue lo scopo sociale e il legame tra risultati di impatto raggiunti e remunerazione del capitale investito a distinguere questa nuova generazione di investimenti da altri approcci, basati sull'utilizzo di sistemi di screening capaci di evitare che gli investitori vadano verso aziende con impatti ambientali, sociali e di governance negativi o insufficienti [Social Impact Investment Task Force, 2014].

Proprio per la rilevanza che la misurazione dell'impatto sociale assume nel settore dell'impact investing, questo è uno degli ambiti che si è consolidato maggiormente, con la produzione di modelli, indicatori e metriche utili alla rilevazione e all'analisi del cambiamento sociale atteso da un investimento. Sempre secondo l'ultimo report del GIIN, il 75% degli investitori impact misurano i risultati sociali e ambientali ottenuti attraverso metriche e modelli consolidati e il 65% raccoglie e analizza anche dati qualitativi.

Tuttavia, se a livello nazionale ed internazionale vi è un crescente consenso sulle tecniche di misurazione e valutazione di obiettivi sociali, il dibattito su come gestire le informazioni relative all'impatto sociale generato è ancora in fase embrionale.

La misurazione è un passaggio fondamentale del processo di gestione dell'impatto, che si configura come un framework entro cui gestire, analizzare e utilizzare i dati per comprendere la rilevanza del proprio investimento per i beneficiari, ma anche per definire la propria strategia.

Nel gergo economico classico il ruolo della gestione all'interno di un investimento è definito come il processo per conseguire gli obiettivi stabiliti rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra gli obiettivi pianificati e i risultati conseguiti [Giordano, Francesconi, 2008]. È quindi una funzione necessaria per prendere le decisioni al fine di massimizzare i risultati che si possono ottenere in una determinata situazione.

Nel panorama degli investimenti ad impatto, il primo obiettivo del processo è sicuramente il miglioramento della performance dell'impatto, ma i dati rispetto ai risultati sociali e ambientali raggiunti sono importanti anche per supportare le analisi e le decisioni rispetto alle performance finanziarie. Diventa dunque un processo fondamentale per capire come aumentare l'impatto generato da una determinata attività e come massimizzare l'impatto sociale usando le risorse in possesso. In questo senso, i dati raccolti rispetto all'impatto sociale e ambientale alimentano un processo di gestione dell'investimento e di costruzione delle proprie strategie finanziarie a partire dagli impatti che si vogliono generare e che si sono generati o meno.

Dal punto di vista dell'investitore, l'impact management diventa necessario per allineare le fasi di misurazione con le decisioni di natura finanziaria, senza una gestione delle informazioni derivanti dall'analisi di fattori sociali e ambientali vi sarebbe il rischio che questi due aspetti rimangano s coordinati e non siano quindi funzionali per la massimizzazione dei risultati.

Tra gli esempi virtuosi di modelli tecnici che tengono insieme la gestione manageriale di un investimento e quella dell'impatto sociale vi è Skopos Impact Fund che ha elaborato un modello di impact management basato su tre fasi fondamentali che alimentano un processo iterativo: la definizione degli obiettivi e dei beneficiari che si intende raggiungere, la definizione della strategia, la misurazione e l'analisi dei dati, passaggio che contribuisce all'elaborazione degli obiettivi dell'investimento. Esempio è anche il fondo impact Root Capital che attraverso un metodo di balanced scorecard e rating, combinato con studi quali-quantitativi verticali per singoli progetti o programmi, utilizza i dati derivanti dalla misurazione per migliorare l'impatto dei propri interventi attraverso investimenti in piccole e medie organizzazioni agricole che operano in contesti rurali di PVS [Montesi, 2016].

Nel caso dell'imprenditore sociale aggiungere le informazioni sociali e ambientali nella gestione dell'attività di impresa consente di facilitare il raggiungimento dei propri obiettivi individuando i modelli e le risorse che più facilmente consentono di indirizzare la propria strategia di business verso determinate performance di impatto.

Secondo il rapporto sul valore della misurazione di impatto elaborato dal GIIN nel 2016, l'impact management incide su cinque fattori importanti per l'imprenditore:



Crescita del ritorno: capire meglio chi sono i beneficiari delle proprie attività e quali sono i loro bisogni aiuta a migliorare i ritorni economici. Le informazioni permettono infatti di segmentare i beneficiari e raffinare i prodotti e servizi offerti e di sviluppare un marketing efficace, rispondendo in maniera maggiormente efficace alle esigenze dei propri destinatari. Questo permette di migliorare il proprio business e, con il tempo, esplorare e accedere a nuovi segmenti di mercato.

Efficienza ed efficacia operativa: le informazioni sociali e ambientali sono utili per rendere più efficiente l'operatività interna aziendale. Basti pensare alla gestione delle risorse umane o ai processi di contabilità interna, tali informazioni si aggiungono a quelle standard, di tipo quantitativo, offrendo un punto di vista più completo e consentendo di capire che tipo di supporto non finanziario può essere utile per migliorare la performance del proprio business.

Decisioni di investimento: la misurazione dell'impatto è indispensabile per orientare le decisioni relative agli investimenti. Le informazioni acquisite aiutano l'investitore a determinare quali settori rispondono maggiormente al tipo di impatto e performance finanziaria che cercano. Misurare e comunicare l'impatto può inoltre incoraggiare la definizione di accordi e partnership.

Marketing e costruzione della reputazione: la misurazione delle performance sociali e ambientali rendono maggiormente trasparente il proprio operato e rafforzano la propria accountability nei confronti degli stakeholder. Questo ha un impatto sulla capacità di attrarre fondi, sul coinvolgimento delle istituzioni locali e sull'ingresso in nuovi mercati.

Allineamento strategico e mitigazione del rischio: la misurazione di impatto è uno strumento chiave per condividere la missione e la strategia delle attività tra investitore e beneficiario. Inoltre, è uno strumento importante per la mitigazione del rischio, sia sociale che finanziario. Il monitoraggio della performance sociale e ambientale offre una visione un'opportunità per correggere e prevenire perdite.

L'adozione di un approccio di impact management può dunque supportare il mondo dell'impact investing a affrontare alcune grandi sfide. Infatti, la misurazione, se non inserita entro un framework strategico di gestione dati, perde la sua rilevanza e le sue potenzialità nel contribuire alla crescita del settore. Nel breve-medio periodo, pertanto, diventa strategico elaborare e sperimentare modelli di impact management che connettano, in un flusso coerente, gli obiettivi degli investimenti, i dati da raccogliere e gestione della performance finanziaria, evitando così che questi elementi tendano a divaricarsi indebolendo la coerenza e rilevanza dell'investimento.

