

L'impatto che diventa economia.

Riflessioni dal percorso
Inside Impact

di Paolo Venturi, Direttore AICCON



Quando l'impatto diventa economia. Verso una prospettiva eco-sistemica.

Il nichilismo di un dibattito senza uomo

Il dibattito pubblico su intelligenza artificiale e crisi ambientale ha assunto, negli ultimi tempi, i toni di un'escatologia. Da una parte l'ottimismo salvifico di chi affida alla tecnologia la soluzione di problemi che l'uomo non è riuscito a risolvere da solo; dall'altra il catastrofismo di chi vede nell'accelerazione tecnologica e nel collasso ecologico l'anticamera di una fine ormai segnata. Sono narrazioni opposte, ma condividono un tratto che le rende, in fondo, la stessa narrazione. Entrambe collocano l'uomo fuori dal centro della scena, spettatore di forze (la tecnologia, il clima, il mercato) che agiscono secondo una logica propria, indifferente a qualunque intenzione umana di senso. Questo non è pessimismo, ma nichilismo, come ha ricordato Giovanna Melandri. Una visione che nasce da una visione antropologica ridotta, in cui la persona è pensata come funzione (produttore, consumatore, utente, dato), raramente come soggetto integrale, portatore di desideri, relazioni, un'idea di vita buona che eccede qualunque metrica riesca a contenerla. Pier Paolo Pasolini lo aveva intuito con largo anticipo, quando descriveva la mutazione antropologica prodotta da un consumismo capace di omologare i valori delle persone assai più in profondità di quanto avesse mai fatto qualunque ideologia dichiarata (Pasolini, *Scritti corsari*, 1975). Il nichilismo di oggi, sospeso tra salvezza tecnologica e collasso ecologico, ne è per certi versi l'esito più recente. Non più l'omologazione dei consumi, ma l'esautorazione dell'uomo dal proprio ruolo di soggetto capace di dare senso al cambiamento. È in questo scenario che il tema dell'impatto sociale va ripensato, e non solo aggiornato poiché il suo compito non può limitarsi solo a promuovere "impact score" migliori. L'impatto è, o dovrebbe tornare a essere, parte di una proposta valoriale e politica che rimette al centro la persona nella sua *integralità* (sociale, economica, culturale, ambientale), la stessa integralità che la tradizione dell'economia civile non ha mai smesso di rivendicare e che l'approccio delle capacitazioni ha tradotto in un criterio operativo: il fine dello sviluppo non è il prodotto, è la libertà sostanziale della persona di vivere la vita che ha ragione di apprezzare (Sen 1999).

Il secondo tempo: da misura a nuova economia

Dieci anni fa nasceva SIA (Social Impact Agenda) in Italia la rete della finanza a impatto. Nel suo primo tempo SIA ha avuto il merito storico, fra gli altri, di posizionare il tema dell'impatto sociale: sensibilizzare l'opinione pubblica e gli investitori, aggregare attorno a un'intenzione condivisa soggetti che prima non si parlavano, mettere a punto le prime metriche capaci di rendere quell'intenzione leggibile anche al linguaggio della finanza tradizionale. È stato un lavoro necessario, e i suoi risultati sono visibili e non scontati. Oggi però serve un passo ulteriore. Non ci si può più limitare a *chiedersi quale metrica*

di impatto adottare per l'economia che già conosciamo. La domanda deve cambiare piano: quale economia vogliono costruire coloro che adottano una postura orientata all'impatto? Non è un aggiustamento tecnico, ma un cambio di prospettiva. Il secondo tempo, in questo senso, comincia dal modo in cui il valore nasce (*l'intenzionalità*), in come si produce (*l'addizionalità*), e in come si misura (*la misurabilità*). Tre piani distinti, che vanno tenuti insieme. E vale la pena di aggiungerne un quarto, meno tecnico degli altri. La trasformazione che serve, infatti, non è una trasformazione della misura, è una trasformazione della visione di valore che si genera. Prima che tecnica, è una questione politica. Cosa cambia, in concreto, in questa visione? Che il bene non sta nell'efficacia o nell'efficienza di un output. Sta nella capacità di generare una trasformazione buona e di renderla durevole. Un'idea di progresso diversa dall'idea di crescita ed il rendimento, in questa cornice, non è solo una misura finanziaria, ma anche una misura di vita buona, compresa quella di chi viene dopo di noi.

Il secondo tempo ha, in questo senso, un nome preciso: ecosistemi, alleanze. *Alleanza*, etimologicamente, vuol dire legare insieme, stringere un legame. Non si tratta di dividere per scala di progetto, ma di convergere per scopo, tra domanda e offerta. L'impatto oggi è sempre più il frutto di una convergenza, non di un'iniziativa isolata, e l'impatto sociale è sempre più, semplicemente, valore pubblico. Un'analogia aiuta a capire perché la dimensione eco-sistemica non sia un dettaglio tecnico. Partha Dasgupta, nella sua revisione sull'economia della biodiversità commissionata dal governo britannico, mostra che una contabilità della ricchezza che considera solo il capitale prodotto e il capitale umano, ignorando il capitale naturale, è una contabilità falsata, perché ciò che si sottrae alla natura non viene mai registrato come perdita (Dasgupta 2021). Lo stesso vale, con le dovute proporzioni, per un'Agenda 2030 che tratta i propri obiettivi come indipendenti l'uno dall'altro, senza riconoscere l'interdipendenza che li tiene insieme. Il tema degli ecosistemi per l'impatto rompe esattamente questa dicotomia. La dimensione eco-sistemica non è un mezzo per generare impatto, è il suo frutto più maturo.

Perché l'ecosistema è preconditione, non opzione

Tre evidenze della letteratura, tra loro indipendenti ma convergenti, confermano che l'innovazione a impatto non si dà mai per iniziativa isolata, ma solo in configurazioni relazionali. La ricerca sugli enabler esterni delle "impact startup" mostra che la loro crescita dipende da fattori esterni, programmi di supporto, policy, attori dell'ecosistema, tanto quanto da fattori interni, e che la letteratura su questi enabler esterni resta sorprendentemente scarsa (Horne e Fichter 2022). Il framework Problem-Person-Pathway sviluppato ad Harvard mostra che un singolo attore raramente riesce da solo a sviluppare e diffondere un'innovazione sociale. Il cambiamento richiede quasi sempre azione collettiva e coordinamento cross-settoriale (Battilana et al. 2018). E la ricerca più recente sulla proximity economy mostra che la prossimità, geografica, cognitiva, sociale, istituzionale, produce valore economico, ambientale e sociale integrato, proponendo esplicitamente di superare il PIL come unico indicatore (Tricarico et al. 2025). Le caratteristiche di un impatto ecosistemico si possono

riassumere in tre parole: interdipendenza, perché non c'è trasformazione senza reciprocità; ownership comunitaria, su cui si tornerà tra poco, e che oggi conta più della misura stessa; uscita da una prospettiva lineare, dalla catena del valore alla complessità, perché sarà proprio questa complessità a diventare risorsa, non il problema da semplificare.

Dal finanziamento di soluzioni alla costruzione di ecosistemi

Se l'ecosistema è preconditione e non opzione, ne discende un preciso spostamento di paradigma nelle politiche che vogliono sostenere l'impatto: dal finanziamento di progetti isolati e a breve termine con partenariati funzionali e focus sui risultati di progetto, alla costruzione di infrastrutture durevoli, con visione sistemica, alleanze cross-settoriali e focus sul cambiamento strutturale. L'infrastruttura sociale, le reti stabili, le nuove economie diventano così la legacy quando il progetto finisce. Il paradigma dell'Open Social Innovation offre qui una chiave complementare per capire il valore di questo approccio: i suoi quattro pilastri, governance pubblica, finanza ibrida, imprenditorialità, misurazione, mostrano che l'apertura e la condivisione della conoscenza, non la sola disponibilità di capitale, sono il motore generativo delle soluzioni che trasformano i contesti attraverso economie ibride (Sancino 2026; Calderini et al. 2023).

Le metriche ecosistemiche: dall'output al potere di trasformare

C'è un tassello che il dibattito sulla misurazione d'impatto ha finora trascurato, e che va reso esplicito. Gli indicatori di output e di outcome, quanto abbiamo prodotto, quanti beneficiari abbiamo raggiunto, restano necessari, ma non bastano a descrivere la salute di un ecosistema. La somma dei punteggi dei singoli attori non è la misura della rete che li tiene insieme. Servono metriche eco-sistemiche: indicatori che misurano la qualità delle relazioni stesse, la loro densità, la loro stabilità nel tempo, la distribuzione del potere decisionale, la capacità dell'ecosistema di rigenerarsi oltre il singolo ciclo di finanziamento. Tra queste, la più rilevante, si potrebbe dire più rilevante della misura stessa, è la ownership comunitaria. La differenza tra trattare una comunità come beneficiaria di un intervento e trattarla come proprietaria dell'infrastruttura che lo rende possibile. È una domanda che la tradizione dei beni relazionali aiuta a mettere a fuoco (Donati 2019). Un bene relazionale non si consuma, si genera insieme, e la sua qualità dipende da chi partecipa alla sua produzione, non solo da chi ne riceve gli effetti.

Il tema dell'ownership, letto fino in fondo, introduce nella misura un elemento rimasto finora sullo sfondo. Il valore che si genera *per* e *con* la comunità, non semplicemente verso di essa. Diventa allora necessario chiedersi, con la stessa serietà con cui si costruisce un indicatore finanziario, chi possiede realmente il progresso che un progetto promette. Chi governa, nei fatti, i progetti che si dicono eco-sistemicici? Chi si appropria del valore aggiunto, quando quel valore comincia a circolare sul territorio? Sono domande che spostano il compito di chi lavora sugli ecosistemi. Non basta mapparli, descrivere nodi, connessioni, flussi di risorse, come se l'ecosistema fosse un oggetto da

fotografare una volta per tutte. Il compito è dargli potere, potenziarlo. Renderlo capace di generare, sul territorio, una capacità di scelta e di autogoverno che non dipenda dal singolo finanziamento che lo ha reso possibile. Un ecosistema mappato ma non potenziato resta una rete di attori coordinati dall'esterno, così come un ecosistema a cui è stato dato potere diventa, esso stesso, un soggetto capace di redistribuire valore, e non solo di riceverlo.

Un caso recente, arrivato dagli Stati Uniti, rende concreta questa distinzione. Common Counsel Foundation, dopo due anni di lavoro insieme a organizzazioni comunitarie della California, ha lanciato un fondo di capitale integrato per sostenere community land trust, cooperative abitative e altre forme di proprietà locale della terra e degli immobili, con l'obiettivo di sottrarli alla speculazione fondiaria nei quartieri di Oakland e Sacramento. Il fondo ha raccolto finora 6,8 milioni di dollari sui 25 previsti, grazie anche a un contributo di 3 milioni da First Citizens Bank e California Wellness Foundation, con l'ambizione dichiarata di arrivare a un secondo veicolo da 100 milioni una volta dimostrata la tenuta del modello (Senatus 2026). Il dettaglio che conta di più, in questa storia, non è la cifra, è il metodo. Ogni strumento finanziario del fondo è stato progettato insieme alle organizzazioni di proprietà comunitaria, come parte di un processo di co-progettazione, non pensato per loro e poi validato a posteriori. L'esempio è utile per capire la differenza tra una comunità che riceve un beneficio e una comunità che possiede, e quindi governa, l'infrastruttura che genera quel beneficio. Stiamo parlando dello stesso principio che Elinor Ostrom ha documentato per decenni studiando i beni comuni. Le risorse condivise si gestiscono meglio non quando qualcuno le protegge dall'esterno con regole e controlli, ma quando chi le usa ne è anche il governo (Ostrom 1990). La domanda che ne discende, per chi finanzia processi di impatto, non è più quanto beneficio sociale produrrà questo intervento, ma quanto potere di decisione, su quale asset, per quanto tempo, resterà nella comunità quando chi lo ha finanziato sarà uscito. Valorizzare l'ownership comunitaria come metrica ecosistemica significa, in ultima istanza, spostare l'attenzione da quanto valore abbiamo prodotto a quanto valore la comunità può continuare a usare, decidere, trasformare, anche dopo la fine del contributo. Significa chiedersi, sistematicamente, chi decide all'interno della rete, chi beneficia e in quale misura chi decide coincide con chi beneficia, chi può continuare il progetto quando il finanziamento cessa, chi ha il potere di cambiare le regole del gioco se le circostanze lo richiedono. Sono domande più scomode di un impact score, perché non si lasciano ridurre a un numero, ma sono quelle che distinguono un ecosistema reale da un ecosistema strumentale, costruito solo per rispondere ai criteri di un bando.

La legacy non è nella metrica: integralità e inter-generazionalità

Se la metrica valuta ma non fonda l'impatto, la sua legacy va cercata altrove ossia nella capacità del processo trasformativo di ricomporre valore in due direzioni. La prima è l'integralità già richiamata in apertura, sociale, economica, culturale, ambientale insieme, non sommate ma ricomposte in un'unica proposizione di valore, sul modello dell'economia di luogo, dove prossimità fisica, cognitiva e istituzionale producono un ecosistema in cui impresa e società si ricompongono (Venturi e Zandonai 2021). La

seconda è l'intergenerazionalità. La Commissione europea ha adottato, il 4-5 marzo 2026, la prima Strategia UE sulla giustizia intergenerazionale, costruita attorno a un Nuovo Contratto Intergenerazionale e a strumenti come lo Youth Check, sulla scia del Patto per il futuro e della Dichiarazione sulle generazioni future sottoscritti in sede ONU nel settembre 2024. In Italia, la legge 10 novembre 2025, n. 167 ha introdotto la Valutazione di Impatto Generazionale, obbligatoria per i provvedimenti legislativi con effetti significativi su giovani e generazioni future, in attuazione della riforma costituzionale del 2022. Sono riferimenti che vanno letti come prova che un principio preciso, decisioni di oggi valutate per i loro effetti su chi verrà dopo, sta entrando nell'architettura istituzionale europea e italiana. Queste innovazioni normative sgorgano dallo stesso principio che guida la valutazione dell'impatto sociale: non quanto ha prodotto, ma quale eredità di capacità, relazioni e diritti lascia a chi viene dopo.

Il quadro qui tracciato trova oggi due banchi di prova concreti a livello territoriale, che arrivano da istituzioni diverse ma che convergono sullo stesso esito. Il bando della Regione Emilia-Romagna per gli ecosistemi territoriali dell'economia sociale, 5 milioni di euro, aperto il 29 giugno 2026, adotta il metodo della sussidiarietà circolare: non delega verticale dal pubblico al privato, ma co-progettazione tra pubblico, economia sociale e impresa, in cui l'ente locale agisce da abilitatore e non da committente. Il bando di Fondazione CDP "Ecosistemi Culturali al Sud Italia" arriva alla stessa conclusione da un'altra porta. Vincola per almeno dieci anni l'uso di un bene pubblico, e chiede che sia il terzo settore, non il capitale, a tenere insieme la rete, impiegando almeno il 65% delle risorse. Dispositivi diversi, gerarchie diverse tra gli attori coinvolti, stessa direzione: è l'ecosistema (non il singolo progetto, non il singolo bene, non il singolo attore) che entrambi i dispositivi hanno scelto, indipendentemente l'uno dall'altro, di rendere condizione di accesso al finanziamento.

Chiusura. La concretezza di un immaginario

L'economia sociale è comunemente definita per perimetro: forme giuridiche, settori di attività, tipologie organizzative. È una definizione necessaria per l'amministrazione e per la statistica, ma insufficiente per l'affermazione politica e culturale del progetto. Per affermarsi non come nicchia tollerata dal sistema economico dominante, ma come alternativa reale e generativa, l'economia sociale deve proporsi come immaginario. Una rappresentazione del futuro che sia desiderabile rispetto alle sfide su cui agisce. Ed è qui che si chiude il cerchio aperto in apertura. Un immaginario desiderabile è precisamente ciò che manca al dibattito nichilista da cui siamo partiti. Un dibattito sospeso tra salvezza tecnologica e collasso ecologico, in cui l'uomo resta spettatore e non soggetto. Contro quel nichilismo, l'impatto non è un accessorio che si aggiunge a posteriori per rendicontare o legittimare un'attività economica già definita altrove. Non è, in questo senso, residuale ma istituyente ossia è ciò che costituisce l'economia sociale come soggetto capace di generare futuro, e non solo di rispondere a bisogni presenti. Un'economia si riconosce nuova non perché adotta indicatori diversi, ma perché immagina, e rende desiderabile, un modo diverso di stare insieme nel produrre e nel redistribuire valore, con la persona, nella sua integralità al centro.

Il contributo nasce dalla conversazione avvenuta durante il webinar promosso da SIA insieme a Giovanna Melandri, Elena Casolari e Anna Voltolini.

Riferimenti

- Battilana, J., Butler, B., Kimsey, M., Mair, J., Marquis, C., Seelos, C. (2018), Problem, person, and pathway: A framework for social innovators, Harvard Kennedy School.
- Calderini, M., Fia, M., Gerli, F. (2023), Open Social Innovation, Research Policy.
- Commissione europea, Strategia UE sulla giustizia intergenerazionale (marzo 2026); Legge 10 novembre 2025, n. 167 (VIG, Italia).
- Dasgupta, P. (2021), The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review, HM Treasury, Londra.
- Donati, P. (2019), Scoprire i beni relazionali. Per generare una nuova socialità, Rubbettino.
- Fondazione CDP, Bando “Ecosistemi Culturali al Sud Italia” (2025-2026).
- Horne, J., Fichter, K. (2022), Growing for sustainability: Enablers for the growth of impact startups, Journal of Cleaner Production, 349, 131163.
- Ostrom, E. (1990), Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press.
- Pasolini, P.P. (1975), Scritti corsari, Garzanti.
- Regione Emilia-Romagna, Bando “Sostegno ad ecosistemi territoriali innovativi” (giugno 2026).
- Sancino (a cura di) (2026), Innovazione sociale aperta. Governance pubblica, risorse finanziarie, imprenditorialità e impatto sociale
- Sen, A. (1999), Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia, Mondadori.
- Senatus, R. (2026), Cal Wellness, First Citizens Bank invest \$3 million in California community ownership fund.
- Tricarico, L., Hausemer, P., Gorman, N., Squillante, F. (2025), Towards a Paradigm of Proximity Economy for Competitive and Resilient Cities and Territories, Social Sciences, 14(7), 394.
- Venturi, P., Zandonai, F. (2019), Dove, Egea.
- Venturi, P., Tricarico, L. (2026), Innovazione sociale, valore pubblico e il caso del Fondo per l'Innovazione Sociale, Social Impact Agenda per l'Italia, 7 maggio 2026.
- Zamagni, S., Bruni, L. (2004), Economia civile: efficienza, equità, felicità pubblica, Il Mulino.

Il talk **“L’impatto che diventa economia. Modelli e alleanze per cambiare scala”** si è svolto all'interno del percorso **“INSIDE IMPACT – Capire per Cambiare”**, il nuovo format di **Social Impact Agenda per l'Italia**, pensato per entrare “dentro l’impatto” e leggere più da vicino le trasformazioni che stanno attraversando i nostri territori, le organizzazioni e le politiche.

Attraverso il confronto con esperti ed esperte, professionisti e professioniste, innovatori e persone che sperimentano sul campo, i talk Inside Impact affrontano temi, progetti ed esperienze concrete per restituire senso alle parole, mettere a fuoco opportunità e criticità e comprendere meglio ciò che sta cambiando.

L’obiettivo è creare uno spazio agile di approfondimento e confronto: **capire meglio per orientare, insieme, il cambiamento.**

Nel 2026, INSIDE IMPACT accompagna il decimo anno di Social Impact Agenda per l’Italia, ed è realizzato con la collaborazione di giornalisti e giornaliste del Constructive Network APS.

RIVIVI I TALK QUI: socialimpactagenda.it/inside-impact-verso-sia-10

CONTATTI: comunicazione@socialimpactagenda.it

