

SCENARI/1

di Mario Calderini*



IL NUOVO PARADIGMA DELL'ECONOMIA: IL RUOLO DI BANCHE E ASSICURAZIONI

Nel centro della transizione, bando alla pigrizia



Il dovere di aderire a modelli economici orientati alla sostenibilità e l'imperativo di generare un impatto positivo sono entrati pienamente nella coscienza collettiva. Questa è certamente una notizia buona, ma non necessariamente definitiva rispetto alla necessità di trovare buone risposte alle grandi sfide sociali e ambientali che ci attendono.

In un certo senso, è come se fossimo nell'intervallo di una partita, dopo aver concluso il primo tempo in vantaggio. Nel primo tempo c'era in palio la consapevolezza collettiva e questo obiettivo è stato oggettivamente raggiunto. Adesso inizia un secondo tempo nel quale ciò che è in palio è il significato, l'interpretazione sostanziale che daremo al termine sostenibilità e all'espressione orientamento all'impatto.

Si tratta di una questione dall'esito affatto scontato e rispetto alla quale abbiamo di fronte due scenari alternativi: una sostenibilità trasformativa, generativa, radicalmente riformatrice da un lato, oppure un'interpretazione ispirata alla conservazione, alla protezione dello status quo, alla difesa delle rendite di posizione. Purtroppo, non ci sono moltissime ragioni per essere ottimisti e qualcosa lascia pensare che l'esito peggiore sia più probabile di quello migliore.

Anni decisivi

Il settore bancario e assicurativo è al centro di questa transizione e lì si determineranno in maniera decisiva gli esiti e in ultima analisi la nostra capacità di trovare un modello di crescita sostenibile.

Tredici anni fa, nel 2009, agli albori della cosiddetta economia di impatto, un rapporto del Monitor Institute proponeva per la finanza a impatto un duplice possibile scenario: essere inclusiva svuotandosi di significato o di radicalizzarsi rischiando l'isolamento e l'irrilevanza. Oggi siamo ancora in pieno transitorio, ma sappiamo per certo che i modelli più radicali continuano a essere del tutto marginali mentre la cosiddetta finanza cosiddetta *mainstream* sta sviluppando strumenti che definisce orientati alla sostenibilità, ma che raramente possiedono quei tratti di intenzionalità, misurabilità e addizionalità che permettono di rubricarli come impact-oriented.

* Graduate School of Management, Politecnico di Milano.

Il fattore pigrizia

Tre questioni fondamentali oggi rischiano rendono pigra l'industria finanziaria e assicurativa rispetto all'adozione di modelli di impatto dotati di reale forza trasformativa.

In primo luogo, la grammatica ESG che indirizza oggi ormai circa 35mila miliardi di dollari di investimenti. Essa rischia di diventare una pericolosa *comfort zone* delle imprese e delle organizzazioni finanziarie che tendono a rifugiarsi acriticamente, fingendo di non conoscerne le debolezze: prima tra tutte la debolezza delle metriche e la proliferazione degli standard che la definiscono. In aggiunta, la fragilità dei numeri che la alimentano, che risalgono da processi privi di ogni forma di validazione, auditing e controllo. Terzo, la spaventosa asimmetria tra la cura e l'attenzione con la quale viene misurata la E di *environment* e la consapevole sciattezza con la quale si tratta la S di sociale, più difficile da misurare e soprattutto, se misurata seriamente, più probabilmente rivale alla profittabilità.

Il secondo aspetto è legato alla tendenza delle organizzazioni finanziarie a vivere le metriche e gli obiettivi ESG in pura logica di *risk-protection*, cosa che per quanto comprensibile ed anche ovviamente funzionale agli obiettivi di banche e assicurazioni rischia di mettere in ombra quegli intenti trasformativi e di reale impatto che dovrebbero caratterizzarne il comportamento.

Infine, l'industria finanziaria e assicurativa è investita da una vera e propria tempesta regolamentare, legata in particolare all'iperattivismo della Commissione Europea che tra regolamento 2088, normativa SFDR, tassonomie e molto altro ancora a venire spinge le organizzazioni a una logica di pura *compliance* e aderenza alle normative nell'adozione di comportamenti sostenibili.

L'insieme di queste questioni ci dice che ci sono molte forze, nell'industria finanziaria e assicurativa che frenano la transizione verso modelli più radicali e trasformativi e spingono le organizzazioni verso quell'ipotesi di diluizione delle caratteristiche di impatto che determinerà l'irrelevanza cui faceva riferimento il Monitor Institute.

I rischi cui opporsi

Questo è evidentemente un rischio cui le singole organizzazioni e l'industria nel suo complesso devono opporsi. In primo luogo, perché preservare l'integrità dell'impatto significa preservarne la potenza trasformativa, cosa di cui abbiamo disperatamente bisogno. In secondo luogo, perché è evidente che i generici comportamenti sostenibili, la compliance, la pura *risk-protection* non sono già oggi, e così sempre più in futuro, fattori di posizionamento competitivo e sostenibilità. Soltanto l'integrazione dell'impatto nella strategia di impresa, intenzionalmente e addizionalmente, garantisce distintività. Intenzionalmente e addizionalmente, per il settore, significa uscire dalla logica di pensare alla sostenibilità e all'impatto come questioni che riguardano principalmente sé stessi e i propri processi interni, esplorando invece l'enorme potenziale di impatto che può essere veicolato attraverso i propri prodotti e servizi.

Le proposte

Come? Per esempio, offrendo polizze vita a soggetti non tradizionalmente assicurabili come i malati cronici, o decidendo di non chiudere una filiale bancaria per non creare impatto negativo su un territorio, anche quando la rapida transizione al digitale determinerebbe le condizioni per farlo, significa esplorare la frontiera dei modelli di impatto, sulla quale profittabilità e impatto cominciano pericolosamente ad entrare in rivalità. Ciò significa mettere deliberatamente a rischio la profittabilità o esporsi a rischi sproporzionati rispetto alla remunerazione? Naturalmente no, significa semplicemente utilizzare l'unica leva che abbiamo a disposizione per gestire il trade-off naturale che può nascere tra impatto e rendimenti quando si è seriamente trasformativi. Questa leva si chiama innovazione, tecnologica, organizzativa e di prodotto ed è l'unica strada percorribile per perseguire con radicalità un impatto realmente trasformativo senza rinunciare ai fondamentali del business. Per questo, nei prossimi anni, sostenibilità e innovazione si fonderanno inscindibilmente e non essere sostenibili significherà semplicemente non essere innovativi.