



Per promuovere dei cambiamenti reali dobbiamo ripensare il significato di ‘impatto sociale’

E se le difficoltà nel generare cambiamenti e innovazioni realmente inclusivi e radicalmente trasformativi stesse nella “modalità” con cui si persegue l’impatto sociale? Se il “bug” fosse contenuto proprio nella scrittura del suo codice sorgente?

Prendetelo come un “alert” una sorta di provocazione che nasce dall’osservazione delle iniziative in corso. Non mi sto riferendo alle strategie macchiavelliche o gattopardesche di molti attori dell’ecosistema *impact*. No, quelle (seppur disdicevoli) son fisiologiche, son elementi ricorrenti nelle fasi iniziali di tutti quei processi che aspirano a creare nuovi mercati; la strumentalità, infatti, ci segnala non solo la potenziale “patologia del sistema”, quanto la “rilevanza” della posta in gioco. Non è quindi sulla dimensione più o meno autentica dei percorsi/indicatori per misurare l’impatto, peraltro già dibattuti, che mi interessa riflettere.

Avendo dedicato tempo e ed energia per incoraggiare un cambio di *mindset* nelle Organizzazioni Non Profit, imprese sociali e nelle Politiche e, fino a pochi giorni fa, avendo contribuito ad elaborare le nuove linee guida sull’impatto sociale, il mio vuole essere un contributo in positivo, una riflessione dentro quello che oggi è diventato un vero e proprio megatrend.

La “creazione di valore sociale” nasce dall’inclusione e dall’attivazione della persona, dalla sua valorizzazione

Pensate ad esperienze consolidate, storiche che a vostro avviso sono esemplificative di progettualità capaci di generare “cambiamenti positivi nella comunità di riferimento nel medio lungo periodo” in ordine a problemi di natura sociale (che impattano sulla società). Esperienze che sfidano il tempo, che godono di un ampio riconoscimento e producono un nitido effetto trasformativo.

Pensate a storici percorsi d’inserimento lavorativo, autorevoli percorsi di rigenerazione nelle periferie delle città o nelle aree interne del paese, progetti consolidati legati alla lotta contro la povertà, esperienze d’integrazione di migranti diventate “storytelling” internazionale, soluzioni promosse da imprese e istituzioni sui temi della conciliazione dei tempi di vita.

Una volta visualizzata una esperienza cercate di chiedervi cosa ha generato, alimentato quel cambiamento? Oppure pensate al microcredito e all’impatto che questo è in grado di generare (tanto in Italia quanto in Bangladesh). Da dove nasce l’impatto di questa attività (oggi *core* anche nell’offerta dei *big player* della finanza)? Cosa c’è all’origine del cambiamento che quello strumento produce?

L’evidenza empirica di queste progettualità ci restituisce un minimo comune denominatore: la “creazione di valore sociale” nasce dall’inclusione e dall’attivazione della persona, dalla sua valorizzazione. È infatti il potenziamento delle “capabilities” (capacitazioni) che permette un cambiamento trasformativo sul bisogno e nel contesto. Sentirsi valorizzato è perciò la premessa per creare valore.

All’origine di un’azione trasformativa c’è quindi una valorizzazione (ecco perché Il non profit non può rinunciare alla “valutazione” ossia a “dar valore”) della persona nella sua interezza. Senza questa “valorizzazione del soggetto” non c’è valorizzazione del progetto e neppure cambiamento del contesto (questo è il motivo per cui la ri-generazione urbana non può prescindere dall’inclusione in primis dei suoi abitanti. Per rigenerare un asset la variabile dipendente è l’immobile, quella indipendente è la comunità, non il contrario. In altri termini solo valorizzando intenzionalmente la comunità riesco a trasformare uno “spazio in un luogo”).

L’orientamento all’impatto non deve ridursi alla costruzione d’incentivi.

Si comprende quindi perché l’inclusione generi impatto: non appena perché “alimenta prossimità e coinvolgimento” ma perché alimenta relazioni che valorizzano, cioè dan valore, alla persona. Persona che diventa protagonista di un cambiamento che va “oltre sé”.

Detto ciò, arrivo al punto che mi sta a cuore.

Se è vero che l’impatto nasce da una tensione a valorizzare in primis la persona occorre evitare di considerare la persona (e la relazione con essa) come strumentale ad altro. Spesso le dimensioni e le metriche usate nelle progettualità sociali producono “gabbie” o ancor peggio una struttura d’incentivi da raggiungere piuttosto che dimensioni di valore e di cambiamento atteso da co-

produrre.

In altri termini, l'orientamento all'impatto non deve ridursi alla costruzione d'incentivi, i quali per definizione rischiano di spiazzare le motivazioni intrinseche. Studiando e osservando tante esperienze che in maniera radicale e irreversibile quotidianamente generano impatto, si capisce bene come all'origine non ci sia una struttura d'incentivi, ma un orizzonte (di cambiamento condiviso) una tensione capace di muovere le intenzioni e l'intrapresa comune (changemaking)

Il rischio insito in una certa cultura dell'impatto è che produca in fase iniziale "convergenze" verso indicatori invece che stimolare, attraverso l'apertura e la divergenza, una comune azione di "world-making" (E. Rullani).

È perciò indispensabile, nelle azioni di policy orientate all'impatto (ossia in quei bandi ed iniziative sperimentali nati per dilatare la sfera dell'azione pubblica e stimolare l'innovazione sociale) evitare di cadere in questo riduzionismo.

L'orientamento all'impatto sociale costruito con logiche "funzionalistiche" rischia di essere uno strumento escludente

All'origine di una progettualità orientata all'innovazione sociale (che per definizione è inattesa) non possiamo mettere dei codici di misurazione dell'impatto, bensì categorie/dimensioni/ sfide trasformative capaci di motivare persone, istituzioni e comunità ad agire insieme verso un comune obiettivo.

All'origine della generazione dell'impatto non deve esserci una "coerenza a raggiungere determinati indicatori" ma un "progetto di cambiamento" desiderato, capace di liberare e catalizzare aspirazioni.

Il rischio della crescente "convergenza" degli indicatori d'impatto in fase di avvio di un progetto è quello di selezionare l'adequatezza delle competenze e delle meta-competenze in funzione di certi obiettivi, con l'esito di escludere e non di includere.

In altri termini, l'orientamento all'impatto sociale costruito con logiche "funzionalistiche" rischia di essere uno strumento escludente, piuttosto che inclusivo. L'impatto sociale si manifesta invece come potenziamento dell'inclusione e della generatività della società e delle sue istituzioni.

Come evitare perciò questo effetto di spiazzamento e utilizzare l'impatto sociale come leva per azioni sistemiche e inclusive? Quali sono gli elementi da non trascurare dentro la progettazione di azioni intenzionalmente orientate al cambiamento?

Non c'è una ricetta e non ho la pretesa di fornire linee guida a nessuno, ci sono però (almeno) 5 cose che a mio avviso fanno la differenza in fase di avvio di un processo orientato all'impatto sociale:

- Attivare processi che agiscono sulle "cause" di bisogni concreti e crescenti.
- Valorizzare persone e relazioni come un "bene in sé"
- Valorizzare le aspirazioni, orientandole verso azioni comuni e luoghi, senza "segnare il campo" in maniera pre-definita.
- Prendersi il rischio di generare cambiamenti senza governare/controllare "in toto" la coerenza del percorso (questo è indispensabile per lasciare spazio all'inatteso)

- Disegnare ambienti capacitanti e comunitari intorno a queste progettualità
-

Immagine di copertina da Unsplash