

# « Impact banking »

**Narrazioni, tecnologia, organizzazione aziendale**

Marco Ratti, Direzione Impact, Intesa Sanpaolo

Webinar *Il social impact banking*, Università di Bologna, 9/12/2020

# Impact banking, in generale

- Ovviamente è un caso particolare di *impact finance*, cioè
  - finanziamenti = trasferimenti temporanei di denaro con l'attesa di un ritorno ≠ liberalità di vario tipo (*language, please*)
  - o altre operazioni bancarie/finanziarie
  - che si prefiggono sempre di facilitare (e a volte di esercitare direttamente) un impatto sociale
- Nello specifico si tratta di finanza bancaria
  - Credito, e quindi finanziamenti a titolo di debito
  - Altre operazioni finanziarie
    - Transazionali, di partecipazione al sistema dei pagamenti
    - Di prestazioni di servizi (p.es. assicurativi, di investimento)
  - Meno *glam* della finanza a titolo di capitale, ma più comune, molto più grossa, meno razionata
  - E poi ci sarebbero gli ibridi, ma in Italia scarseggiano

# Cosa è l'impatto sociale

- Darò per primitivo il concetto
  - troppo lungo stare a dissezionarlo, si può discutere nel dibattito
  - per noi « fare impatto sociale » vuol dire che si ottiene una differenza reale positiva nella vita delle persone beneficiarie
  - e perciò preciso che « sociale » (nel concetto e nelle metriche) è diverso da « ambientale » e anche da « culturale » o « religioso »
- Tre aggettivi dell'impatto secondo Tiresia
  - Intenzionale
  - Misurabile
  - Addizionale (qui sta il busillis – materiale per dibattito)

# Per esempio, noi (ISP): storicamente

- Da molto tempo abbiamo un business bancario destinato al Terzo Settore (l'ex Banca Prossima)
  - Impatto sociale di tipi multiformi, facilitato dalla banca
    - Perché essere flessibili nella definizione: Arcidiocesi di Napoli vs Arci Gay
  - Attraverso il supporto al TS, che fa fatica ad accedere alla finanza ...
  - ... ma esercita un notevole impatto sociale diretto
  - Necessita che quel supporto sia «maggiore» di quello standard fornito al TS dal sistema bancario e noi cerchiamo di farlo:
    - Con un sistema di rating dedicato
    - Con un presidio commerciale specializzato e distribuito sul territorio (*language*, e attenzione alle specificità)
    - Con prodotti specifici (generalmente legati alla normativa – discutere)

# Per esempio, noi (ISP): più di recente

- Abbiamo lanciato l'iniziativa impact
  - Vari prodotti, diretti per ora soprattutto a persone fisiche
    - Prestiti agli studenti (Per Merito e Xme Studio Station)
    - Prestiti alle mamme lavoratrici (mamma@work)
    - Prestiti ai pensionandi
  - Una piattaforma per la misura d'impatto
- La Direzione Impact non esaurisce le iniziative di ISP che fanno un impatto (e sono raccontate come tali): p.es.
  - Economia circolare e iniziative ambientali
  - Caratteristiche « impact » trasversali di vari prodotti
  - Progetto cultura e filantropia aziendale
  - La linea d'intervento connessa alla crisi Covid

# Cosa suggerisce l'esperienza

## Organizzazione aziendale dei business a impatto

- Che sia moda o trend vero, l'impatto tende a uscire dal confine della CSR e delle unità specializzate
  - E a diventare trasversale alle varie unità e divisioni
    - Così come ibridazione e avvicinamento fra modelli nonprofit e profit (es.: B-Corp, società benefit) sfumano il confine tra le due aree
  - Vedo quindi un possibile futuro di Chief Impact Officers centrali e di referenti nelle varie divisioni/unità
  - Ma, nella transizione a quel futuro, vedo anche
    - *turf wars* tra i vari aventi causa
    - e forse una varietà di soluzioni organizzative temporanee

# L'impatto e la sua misura

## Qualche riflessione senza pretese: 1

- L'impatto può essere legato
  - A singoli prodotti/servizi, e allora c'è una base teorica semplice della sua misura (o magari più teorie ma tutte applicabili)
  - A un intero settore di intervento (p.es.: Terzo Settore) e allora le cose sono molto più complesse; manca una teoria di portafoglio applicabile (rendimento/rischio/impatto non va bene)
- La narrazione dell'impatto e i suoi *pitfalls*
  - È facile costruire una narrazione basata su pochi casi. Quasi tutti hanno qualche iniziativa da raccontare bene. Non vuol dire che l'impatto che esercitano sia ampio e/o significativo. La narrazione aiuta ma non può essere l'alfa e l'omega del reporting
  - All'estremo opposto, l'approccio con tantissimi indicatori diversi (GRI, casse, ...) non si presta a una comunicazione efficace

# L'impatto e la sua misura

## Qualche riflessione senza pretese: 2

- Può essere che ragionare « al margine » sia fuorviante
  - P.es.: valutare l'impatto che un cliente ottiene grazie al credito a medio-lungo termine che finanzia acquisizioni di asset è relativamente semplice (beneficiari addizionali, etc.)
  - Fare lo stesso col credito a breve (o col credito a MLT non destinato all'acquisizione di asset) è molto meno ovvio
  - Eppure le nostre persone ci dicono che spesso col credito a breve – che supporta una organizzazione in generale – produciamo più impatto che col lungo, che supporta specifici asset che producono specifici risultati (d'impatto ed economici)
- Alternative
  - Approcci di scoreboard che riguardano tutta una organizzazione
  - Es. questionario B Corp

# Conclusione?

- C'è una distanza fra concezioni accademiche e realizzazioni pratiche, dovuta al fatto che la difficoltà non sta negli algoritmi ma in scelte di fondo, vincoli e dati
- Ognuno ha la sua legittima e specifica politica di impatto. Meglio un ecosistema di orientamenti diversi che uniformità nella genericità
- Ma è probabile che tra banche e operatori diversi si vedranno coalizioni, perché le banche
  - fanno impatto migliore dedicando a un obiettivo sociale parte di ciò che fanno meglio nel business normale
  - possono fare impatti notevoli ma non esaurire la gamma delle possibilità

Backup

# Qualche dilemma

## E le mie personali opinioni

- Domande sull'impatto (*le mie preferenze tra parentesi*)
  - **Monetizzare o no?** (*Ridurre il più possibile a grandezze sommabili. Se non denaro, «teste». Narrare, con numeri, ciò che è irriducibile, se lo è davvero, o non calcolabile*)
  - **Intensivo o estensivo?** (*Scelta politica. Separare i due livelli e determinare le aspirazioni per poi confrontarle coi risultati*)
  - **Output, outcome o impatto?** (*Outcome, se possibile*)
  - **Integrare con gli SDG?** (*Sì, ma a livello aziendale gli SDG servono più a organizzare narrazione e reporting che a quantificare l'impatto*)
  - **Valutare l'impatto sociale dei clienti?** (*Sì ma non a fini di rating del credito. Semmai per praticare condizioni di favore*)
  - **Mirare a un impatto circoscritto o ampio?** (*Noi lo definiamo come un miglioramento dell'accesso al credito. È limitativo ma concreto. Meglio che roboante e inefficace*)

# L'impatto e la sua misura

## Qualche riflessione senza pretese: 3

- La versione accademica: *randomized controlled trials*
  - Trascuro il dibattito teorico, v.p.es. Deaton-Cartwright 2018
  - Il fatto è che la creazione di un campione di controllo implica che la banca neghi il credito *casualmente*, a clienti che lo richiedono, in numero sufficiente
  - Non mi è chiaro se questo sia sostenibile dal punto di vista legale (forse sì) e reputazionale (forse no), ma comunque ...
  - ... non ci siamo sentiti di chiederlo a una rete che già deve vendere prodotti impact a bassa redditività, lottando coi budget
  - E peraltro anche nello spesso citato campo medico esiste un'etica degli RCT che limita la negazione di farmaci salvavita
  - Quindi la malignata « catena dell'impatto », con tutti i suoi limiti, è ancora il *workhorse* della nostra valutazione