

WILLIAM D. EGGERS
PAUL MACMILLAN



a cura di Deloitte

SOLUTION ECONOMY

Risolvere con profitto
i problemi del mondo

Rizzoli **E**TAS

WILLIAM D. EGGERS
PAUL MACMILLAN

Solution Economy

*Risolvere con profitto
i problemi del mondo*

Rizzoli **E**TAS

Titolo originale: *The Solution Revolution. How Business, Government, and Social Enterprises Are Teaming Up to Solve Society's Toughest Problems*
Editore originale: Harvard Business Review Press

Traduzione dall'inglese di Gianfranco Chizzoli e Roberto Merlini

Fotocomposizione: *Nuova MCS*, Firenze

ISBN 978-88-17-07667-8

© 2013 Deloitte Global Services Limited
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
All rights reserved.
© 2014 RCS Libri S.p.A., Milano

Prima edizione italiana Rizzoli Etas: novembre 2014

Sommario

Prefazione all'edizione italiana	
<i>Soluzioni per il futuro</i>	VII
Introduzione	
<i>Il potere della Solution Economy</i>	XI
1 I wavemakers	
<i>I nuovi player emergenti che creano soluzioni innovative per la società</i>	1
2 Tecnologie scardinanti	
<i>Creare la capacità di mobilitare enormi risorse</i>	39
3 Modelli di business scalabili	
<i>Innovazioni radicali nella fornitura di benefici pubblici</i>	70
4 Monete	
<i>Le nuove monete ad alto impatto sociale che alimentano la solution economy</i>	102
5 Scambi di valore per il bene pubblico	
<i>Nuove piattaforme che mettono il capitale in relazione con il bisogno sociale</i>	136

6 Gli ecosistemi	
<i>Convergere intorno a grandi problemi di carattere sociale</i>	174
7 Creare la propria solution revolution	
<i>Guida rapida a un reale cambiamento del mondo</i>	209
Appendice	
Strategie per la crescita della solution economy	243
Note	255
Indice analitico	305
Ringraziamenti	319
Gli autori	325

PREFAZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA

Soluzioni per il futuro

*di Guido Borsani**

Oggi, di fronte alla constatazione che l'intervento istituzionale dei governi in patria e all'estero è insufficiente a risolvere i grandi problemi della società – l'inquinamento, la mancanza di acqua potabile, il traffico di esseri umani o la prevenzione della violenza urbana, tra i tanti – si è fatto strada in molte parti del pianeta un nuovo approccio: la *solution economy*, l'"economia delle soluzioni".

Solution Economy è incentrato esattamente su questo tema: la sfida di creare un mercato attorno a un problema di carattere collettivo. Laddove il settore pubblico necessita di un supporto e i governi faticano a rispondere a un bisogno sociale, ecco che nuovi attori e idee innovative agiscono per creare un ecosistema in grado di soddisfare tali bisogni. Una vera e propria "rivoluzione delle soluzioni", capace di intervenire con successo.

Il libro, affrontando questo concetto, risulta sorprendentemente attuale nel contesto italiano.

Negli anni recenti, infatti, nel nostro paese si è posta quasi tutta l'attenzione sui temi della razionalizzazione della macchina pub-

* Public Sector Industry Leader, Deloitte.

blica mediante il taglio dei suoi costi, mentre troppa poca ne è stata dedicata a una riflessione approfondita sul suo perimetro di azione: tutti i servizi pubblici hanno ancora una ragion d'essere o è necessaria una revisione della loro offerta?

A questo, poi, dobbiamo aggiungere un ulteriore elemento: le grandi aziende hanno smesso di pensare ai problemi sociali e ambientali come una competenza esclusiva del settore pubblico. Tali problemi – o meglio, la loro soluzione – stanno diventando parte della mission di numerose organizzazioni che non possono e non vogliono sottrarsi a un ruolo da protagonista.

Da questo nuovo modo di vedere il mondo nasce una nuova economia trasversale, che si manifesta sotto molteplici punti di vista:

- *gli ambiti di applicazione.* Gli esempi riportati nel testo evidenziano come le soluzioni si sviluppino nei settori più disparati: dal riciclaggio dei rifiuti al reinserimento nel mondo del lavoro, dallo sviluppo di innovativi servizi igienici all'alfabetizzazione nei paesi in via di sviluppo, dalle nuove scoperte scientifiche in ambito medico al problema del traffico, dalla digitalizzazione di testi alla mappatura di aree rurali, da innovativi sistemi di istruzione e formazione all'accesso al microcredito di categorie deboli della società. E l'elenco non finisce qui: lo spettro delle soluzioni presentate senza ombra di dubbio includerà ambiti strettamente vicini al lettore, per i quali viene stimolata la voglia di trovare nuove soluzioni o semplicemente adattare e migliorare quelle già esistenti;
- *i soggetti coinvolti.* Gli attori che partecipano alle soluzioni appartengono a ogni sorta di categoria. Buona parte del secolo scorso, infatti, ha visto il fiorire e il consolidarsi di esperienze di tipo mutualistico, che hanno brillantemente ed efficacemente risolto numerosi problemi sociali, dalla salute alla previdenza, dall'educazione alla casa. Vi è poi la tradizione delle numerose forme di intervento delle istituzioni cattoliche, che ancora oggi mostrano una fitta rete di

strutture e servizi, alle quali si aggiunge il grande attecchimento della cultura sussidiaria, fondamento della Comunità Europea, che in Italia ha visto e vede la realizzazione di numerose iniziative d'avanguardia. Il libro evidenzia, dunque, come ognuno può entrare a far parte di tale ecosistema in qualità di protagonista. E ognuno scegliendosi il ruolo che più gli conviene: da disgregatore a investitore, da finanziatore a fornitore, da sviluppatore a utente;

- *le aree geografiche*. In prima battuta, le caratteristiche della solution economy potrebbero scoraggiare l'idea di implementare soluzioni innovative in Paesi con scarsa sensibilità a certe tematiche sociali o propensione all'innovazione, ma gli autori riescono a sfatare tale credenza riportando esempi che spaziano dai contesti in via di sviluppo a quelli più industrializzati. E laddove il contesto locale sembra essere più refrattario al cambiamento, la voglia di capovolgere il problema e proporre soluzioni innovative alimenta ancor di più la fantasia del lettore.

Questo straordinario esercizio di apertura mentale si presenta quindi come un invito a indossare nuove lenti e a cambiare prospettiva.

La freschezza e l'entusiasmo con cui la solution economy viene presentata, convincono il lettore di poter giocare un ruolo determinante nella risoluzione dei problemi di tipo collettivo.

Dispiegando una matassa di soluzioni, dai colori e dai pesi diversi, gli autori riescono ad accrescere il desiderio di poter contribuire a questa competizione.

Ricco di stimoli, *Solution Economy* regala una naturale voglia di fare e di innovare.

Nella speranza di aver instillato in voi la curiosità e il desiderio di diventare i protagonisti della prossima edizione, suggerisco di raccogliere tale sfida e auguro una buona lettura a tutti.

INTRODUZIONE

Il potere della solution economy

*Il nuovo mercato del bene pubblico
che vale migliaia di miliardi di dollari*

Il popolarissimo libro per bambini di Shel Silverstein *The Giving Tree*, pubblicato nel 1964, è stato tradotto in più di trenta lingue. Racconta il profondo attaccamento di un albero per un ragazzino. All'inizio, l'albero si limita a dargli ombra e frescura. Ma poi, per soddisfarne le sempre maggiori pretese, si priva progressivamente di tutto, anche dei frutti, dei rami e del tronco. Alla fine rimane solo un ceppo, che viene sfruttato impietosamente anch'esso.

Come l'albero di Silverstein, i governi si stanno rendendo conto che i bisogni a cui sono chiamati a rispondere sono anch'essi insaziabili.

Nel XX secolo, l'esigenza di affrontare problemi collettivi, come le epidemie e la creazione di grandi infrastrutture, ha caricato il governo di sempre maggiori responsabilità. Dalla costruzione della diga di Hoover all'eliminazione del vaiolo, dallo sviluppo economico nei paesi africani all'educazione in tutto il globo, il governo era il referente giusto per chi voleva fare del mondo un posto migliore. La lotta alla povertà negli USA da parte della Great Society, all'epoca di Lyndon Johnson, una guerra senza fine contro il bisogno, ha rappresentato quasi certamente il punto più alto di questa

identificazione del governo con delle grandi realizzazioni – o quantomeno con delle grandi aspirazioni.

Sono pochissime le cose che *non abbiamo* chiesto al governo in questi anni. Gli chiediamo di proteggerci dai terroristi e di tutelare la nostra privacy; di prevenire le crisi economiche globali e di fermare il contagio degli Stati in bancarotta; di salvare le nostre banche e di contenere la vertiginosa crescita dei costi di servizi fondamentali in competizione tra loro, dall'assistenza sanitaria all'istruzione.

La grande varietà di questi obiettivi ha fatto sì che gli enti governativi si siano spesso trovati a occuparsi di problemi contrastanti. Negli USA, ad esempio, le agenzie pubbliche per la salute finanziano i programmi contro l'obesità, mentre il Dipartimento dell'Agricoltura sostiene la produzione di zucchero. Nel settore dei trasporti i policy maker da una parte lottano contro il traffico, dall'altra sostengono l'uso della rete stradale. Le agenzie internazionali aiutano gli agricoltori nei paesi in via di sviluppo, mentre le barriere al commercio tengono i loro prodotti fuori dai mercati agricoli occidentali.

I paesi in via di sviluppo non hanno un settore pubblico così ambizioso, ma non possono neppure permettersi di crearlo – perlomeno non sulla falsariga dell'Occidente. Dovranno aspettare decenni per avere una crescita del PIL in grado di supportare un governo da era industriale, basti pensare agli enormi costi del settore sanitario e dell'istruzione. Prendete il caso dell'India. Per arrivare ai livelli del Canada, la spesa sanitaria pro capite del gigante asiatico dovrebbe aumentare di 37 volte. Ai tassi di crescita attuali, ciò non avverrebbe prima del 2070 – decisamente troppo tardi rispetto alla rapidità con cui sta crescendo la classe media. Dati gli alti costi, l'India non può seguire il modello occidentale di crescita.

Ma ormai non ci stiamo più dentro neanche noi. La caratteristica definitoria del governo occidentale – la capacità di soddisfare un'ampia varietà di bisogni dei cittadini – è diventata la sua maggiore negatività. I governi stanno andando in fallimento pur ten-