

CONIUGARE COESIONE SOCIALE, WELFARE E SVILUPPO ECONOMICO IN UNA PROSPETTIVA LOCALE ED EUROPEA

Il Position Paper "*Coniugare coesione sociale, welfare e sviluppo economico in una prospettiva locale ed europea*" è stato curato da Marco Riva, collaboratore in staff dell'Assessore alle Politiche Sociali della Regione Piemonte.

Il paper raccoglie e sintetizza i principali contenuti proposti dal lavoro del gruppo **We.Ca.Re. - Welfare Cantiere Regionale**. Il gruppo è nato in via informale da una serie di esperti e professionisti che, con l'obiettivo di confrontarsi e proporre alla Regione Piemonte un ripensamento complessivo nel modo di concepire, praticare e dare sostenibilità alle politiche sociali, hanno deciso su base volontaria di dare vita ad una serie di tavoli di lavoro tematici:

- Ruolo del soggetto pubblico, governance di sistema e promozione della sussidiarietà;
- Analisi delle tipologie dei servizi esistenti e individuazione e sperimentazione di possibili nuove modalità di "empowerment" della persona, attraverso processi di innovazione sociale;
- Sostenibilità, finanza innovativa e buone pratiche in tema di rapporto attivo tra profit e nonprofit;
- Monitoraggio e misurazione dell'impatto sociale dei servizi al fine di poter individuare linee di valutazione efficaci;
- Aggiornamento professionale e formazione rivolta ad operatori e gestori di servizi

Ai lavori del gruppo We.Ca.Re. hanno partecipato: Baricco Enrica, Bossi Giovanna, Canalis Monica, Canta Marco, Ciampolini Tiziana, Corazza Laura, Cugno Anna, De Filippi Francesca, Forno Monica, Gelormino Elena, Gili Luigi, Gregnanin Daniela, Lucà Mimmo, Maino Franca, Manfreda Federico, Michelucci Fania Valeria, Migliavacca Alessandro, Ossola Pierluigi, Panzarino Deana, Pavesi Nicoletta, Perez Angelo, Rao Salvatore, Riva Marco, Romagnoli Aldo, Strocchio Roberto, Tabbia Marco, Tesio Livio, Tognetti Roberto.

SOMMARIO:

1. La sfida della coesione sociale
2. I valori e i principi fondamentali
3. Da politiche di assistenza a politiche del benessere: le prospettive di riferimento
 - 3.1. Integrazione e raccordo delle politiche
 - 3.2. Distretti di coesione sociale
 - 3.3. Sussidiarietà circolare e governance di sistema
 - 3.4. Innovazione sociale
 - 3.5. Tecnologia
 - 3.6. Imprenditorialità a valenza sociale
 - 3.7. Finanza ad impatto sociale
 - 3.8. Infrastrutture per il sociale
 - 3.9. Valutazione di impatto sociale

1. La sfida della coesione sociale

Il passaggio d'epoca che ci attraversa è uno stimolo per un serio ripensamento delle politiche che permettano ad un numero sempre maggiore di persone di stare bene e stare meglio.

Le persone stanno bene quando sono nelle condizioni di poter compiere delle scelte, quando possono esercitare la propria libertà sostanziale, quando possono realizzare ciò a cui danno valore, quando possono esprimere le proprie potenzialità, quando si sentono incluse nella società, quando hanno fiducia nelle istituzioni, quando si sentono supportate in momenti di difficoltà, quando possono esprimersi con generosità.

Le politiche di welfare contraddistinguono il tessuto culturale e l'architettura istituzionale dell'Europa e, oltre a rappresentare un modello di convivenza sociale basato sulla solidarietà, hanno contribuito negli anni allo sviluppo dell'economia europea, garantendo più elevati livelli di benessere, una più equa ripartizione della ricchezza e la formazione di una solida classe media. Un dato rappresenta bene il legame tra welfare ed Europa: il welfare europeo vale il 58% del welfare mondiale, nonostante gli europei siano solo l'8% della popolazione mondiale.

I sistemi di welfare fin qui conosciuti si sono sviluppati in un contesto che non esiste più: crescita economica costante, popolazione giovane, bisogni relativamente omogenei, solide strutture familiari. I radicali mutamenti socio-economici in corso (invecchiamento demografico, nuovi modelli di famiglia, flessibilità del lavoro, crescita delle disuguaglianze, migrazioni, debito pubblico, ecc..) caratterizzano gli odierni sistemi di welfare per la loro **insostenibilità**, in particolare sotto l'aspetto economico-finanziario, e la loro **inadeguatezza**, per l'incapacità di dare risposte efficaci alle nuove tensioni sociali e per il ricorso ancora evidente ad un approccio di tipo assistenzialistico. Inadeguatezza e insostenibilità sono due cose tra loro connesse in un perverso circolo vizioso, perché considerare le persone in difficoltà semplici consumatori passivi di servizi significa creare dipendenza anziché benessere ed alimenta un'insostenibile rincorsa tra bisogni e costi sempre crescenti.

E' necessario anzitutto adottare una nuova visione che ponga al centro la persona e la sua rete di relazioni anziché le tipologie di servizi di cui necessita, sposando una logica di **inclusione e coesione sociale**. Rispetto ai più tradizionali interventi sulle emergenze sociali, sostenere la coesione sociale significa infatti valorizzare le relazioni tra i membri della società e promuovere l'assunzione collettiva di responsabilità. Implica inoltre lo sforzo congiunto per costruire strategie di lungo periodo, precisando obiettivi strategici e definendo contenuti in modo approfondito, trasparente, concreto. Più una società è coesa, maggiori sono le possibilità di contrastare gli effetti negativi dei mutamenti in corso: i programmi di coesione sociale rappresentano la condizione necessaria per lo sviluppo locale, il contesto in cui si possono concretamente ridurre i processi di esclusione.

La sfida, operando su un piano regionale di politiche integrate e coinvolgendo tutti gli attori pubblici e privati, è dunque quella di coniugare politiche sociali, politiche del lavoro e sviluppo economico, pensando alla **coesione sociale come grande occasione di sviluppo territoriale** ed alla crescita come una sfida da realizzare attraverso la riduzione delle disuguaglianze tra i cittadini.

L'Europa, con la strategia Europa 2020, declina una proposizione di obiettivi di crescita definiti anche in chiave inclusiva che, forse per la prima volta in maniera così convinta e marcata, pongono al centro il tema della coesione sociale e impongono all'attenzione generale la necessità di assicurare le condizioni - sistemi di policy, strumenti, servizi - per rendere possibile una "crescita inclusiva". La Commissione

EU, nel documento¹ in cui tratteggia la strategia per uscire dalla crisi, connette sinergicamente la promozione dell'occupazione, lo sviluppo economico e la lotta alla povertà.

Il Consiglio d'Europa, che ha elaborato la strategia per la coesione sociale, la definisce così: *“la coesione sociale è la capacità di una società di assicurare il benessere (welfare) di tutti i membri, riducendo le differenze ed evitando le polarizzazioni. Una società coesa è una comunità di sostegno reciproco di individui liberi che perseguono obiettivi comuni con mezzi democratici”*².

La coesione sociale impegna le forze sociali nel suo complesso: le crisi continue che ci attraversano da un lato esasperano le necessità primarie (casa, reddito, salute, occupazione, istruzione), dall'altro fanno emergere nuovi bisogni essenziali che vanno soddisfatti affinché le persone possano non solo sopravvivere ma stare bene: relazioni attive, scambi, presenza di condizioni di fiducia per produrre e creare valore, trasformando in modo attivo il proprio contesto di vita.

Il welfare oggi si trova ad affrontare una sfida molto difficile: ripensare, con coraggio e realismo, l'intero sistema di protezione sociale, costruendo nuove forme di governance di sistema. Come ha detto Marianna Mazzucato³, le sfide sociali devono divenire il nostro *uomo sulla Luna*: "una missione che ha catalizzato investimenti in quattordici settori diversi, dei più differenti campi. Ecco cosa bisogna fare oggi: trasformare le sfide sociali – l'invecchiamento della popolazione, la cura, la salute – in missioni concrete, che comportino collaborazione tra pubblico e privato e chiamino in causa tutti i settori interessati".

2. I valori e i principi fondamentali

Abbiamo la possibilità di concepire tali sfide come opportunità per progettare nuove politiche che inquadrino la questione come risorsa e non già come problema. Ripensare i fondamenti su cui si basa il welfare non significa però rinunciare a valori fondamentali, come quelli dell'equità e della solidarietà, che fungano da guida e mappa per compiere coerenti scelte strategiche ed operative.

La proposta qui riportata si fonda su una visione che pone la **centralità del sistema sulla Persona**, individuo e membro di una rete di relazioni, piuttosto che sulla semplice suddivisione per tipologia di servizi necessari per categorie omogenee. Occorre pertanto stimolare un sistema nel quale ciascuno possa sviluppare relazioni positive con altri individui o comunità, per migliorare il proprio benessere e al tempo stesso realizzare un ambiente capace di offrire a tutti sostegno nella quotidianità.

Il "nuovo welfare" si caratterizza come sistema per **l'emersione, lo sviluppo e la valorizzazione delle potenzialità** di ciascuno, piuttosto che come ambito a cui è affidato il compito di alleviare i disagi delle persone in difficoltà. Per questo pone al centro di ogni intervento le risorse umane che ciascuno può mettere in campo e non la tipologia di disagio di cui è portatore. Per ogni persona, essere protagonista della costruzione della propria vita, nonché assumersi responsabilità nel contesto familiare, comunitario e sociale costituisce una cosa profondamente diversa rispetto a ricevere quanto serve per sopravvivere come "assistito". La prima genera sviluppo e benessere, la seconda dipendenza, degrado e insostenibilità.

Il raggiungimento di questi obiettivi può essere conseguito ponendo in atto alcuni principi fondamentali:

¹ Commissione Europea, 2010, *EUROPA 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*

² CDCS 2004, n.1

³ Docente di Economia dell'Innovazione all'Università del Sussex e autrice de *Lo Stato Innovatore*, 2014, Ed. Laterza

- L'**universalità**, perché le finalità della libertà e dell'inclusione sociale possono essere conseguite solo con sistemi di welfare al servizio di tutta la popolazione, senza discriminazioni di alcun genere.
- L'adozione del principio di **sussidiarietà circolare**, per impegnare tutti i soggetti operanti in uno stesso territorio (pubblica amministrazione, soggetti dell'economia e della società civile) ad assumersi la responsabilità di concorrere al bene comune, valorizzando le proprie prerogative e specificità. Occorre pertanto prevedere lo sviluppo di adeguate forme di gestione e di governance orientata a diverse categorie di stakeholder e strutturate su più livelli. Il coinvolgimento delle reti e dei territori nelle azioni volte a promuovere la coesione sociale avviene a fronte di un modello di correlazione non unico e costante, ma adeguato ai valori ed alle capacità che esprime il singolo territorio, presidiati in modo uniforme i servizi universali.
- L'impegno a realizzare una **visione generativa** e non soltanto redistributiva dei servizi di welfare, che si manifesta nel riconoscere a tutte le persone il diritto di contribuire in modo attivo al benessere proprio e del contesto in cui vivono. Attraverso relazioni e **pratiche di reciprocità**, la persona, anziché posta nella condizione di utente passivo, è soggetto portatore di diritti, di corresponsabilità e di obblighi, in un'ottica piena del principio di solidarietà espresso dall'art. 2 della Costituzione.
- La trasformazione dei servizi di assistenza sociale in interventi di **empowerment della persona**, dove il soggetto è un agente attivo da responsabilizzare ed al bisogno si cerca risposta attraverso la valorizzazione delle potenzialità. La protezione sociale, per essere efficace deve avere come obiettivo la capacitazione dell'individuo e dunque prevedere una sua partecipazione attiva in tutti i casi in cui ciò sia realisticamente praticabile.
- L'attenzione alla **promozione della salute** (psichica, fisica e relazionale) e non solo alla cura, fornendo sostegno alle persone e alle comunità per rafforzare e valorizzare le proprie potenzialità e per contrastare le condizioni di vulnerabilità.
- **La prossimità e la domiciliarità**, ovvero la scelta di riconoscere come focus unificante di tutti i servizi la persona nella sua globalità, con il suo “interno e il suo intorno”, sostenendo l'impegno di ciascuno a sviluppare le proprie relazioni di prossimità ed a difendere, valorizzare e, quando necessario, ri-costruire, anche in contesti istituzionalizzati, la propria “domiciliarità”.

La creazione di un contesto di questo tipo rende ancor più forte **l'interconnessione e complementarietà tra politiche per lo sviluppo, l'intergrazione, per il lavoro e politiche sociali**, in quanto la loro finalità congiunta è rendere effettiva la libertà di ciascuno e il benessere ad essa connesso.

3. Da politiche di assistenza a politiche del benessere: le prospettive di riferimento

Il presente position paper si pone l'obiettivo di delineare e sintetizzare un quadro di scenario complessivo ed individuare e proporre una serie di prospettive di riferimento che possano guidare le scelte politiche e le azioni da mettere in atto per caratterizzare un nuovo welfare sostenibile e capace di incidere sugli squilibri che caratterizzano la società.

L'approccio proposto intende promuovere un allargamento del quadro concettuale di riferimento, nonchè degli obiettivi stessi del welfare, da politica di assistenza e presa in carico del disagio, a politiche per il benessere individuale e collettivo. In questo modo è possibile **andare oltre la**

prospettiva dell'assistenza, attivando pratiche di reciprocità che producano contemporaneamente valore sociale e valore economico, generando sviluppo. La presenza di tali intenti è evidente anche nella Strategia europea, che si propone di tenere connessi i temi dello sviluppo economico con quelli dell'inclusione sociale.

Le politiche per il benessere e la coesione sociale possono rappresentare un fondamentale **motore di sviluppo locale**, impattando non solo su una dimensione economica diretta, ma anche sulla capacità di generare "capitale relazionale" e "capitale sociale". Queste forme di capitale possono essere qualificate come *"infrastrutture sociali di un territorio che contribuiscono a creare coesione territoriale e, dunque, relazioni tra tutti gli attori che a diverso titolo operano su quel territorio aumentandone i livelli di sicurezza, la capacità competitiva e l'attrattività economica. In questo contesto le politiche di welfare non sono dunque politiche improduttive, ma sono veri e propri investimenti sociali strategici che sostengono lo sviluppo del sistema economico locale"*⁴. Il welfare infatti riveste anche un ruolo rilevante all'interno della dinamica competitiva globale tra territori, quale elemento e risorsa che contribuisce a determinare capacità di attrazione di persone e capitali, mobilitazione di risorse produttive, percezione di benessere, mobilità sociale, sviluppo di conoscenze.

Al fine di declinare una possibile strategia di implementazione, dando forma e contenuto all'espressione "nuovo welfare", vengono di seguito proposte **9 prospettive di riferimento** considerate prioritarie, che potranno fungere da criteri base e guidare l'avvio di una serie di sperimentazioni di carattere locale e più in generale un ripensamento delle azioni di coesione sociale a carattere regionale.

Il cambiamento del welfare è un processo innanzitutto culturale, che deve riguardare l'intera comunità: per fare ciò è necessario anzitutto condividere una prospettiva comune, per poter avviare un processo costruttivo di ri-progettazione e ri-generazione, fondato sulla condivisione e sulla fiducia.

3.1. Integrazione e raccordo delle politiche

Il cambio di paradigma proposto intende costruire un welfare concepito come ambito di sviluppo e crescita in grado di concorrere al pari di altri asset territoriali a determinare i fattori di sviluppo del territorio, anziché relegare le politiche sociali al rango di sostanziale costo per la collettività.

Le politiche sociali, per andare oltre ad un ruolo meramente assistenziale ed emergenziale, devono necessariamente trovare forme di **integrazione e raccordo con le politiche del lavoro, della formazione, dell'integrazione, dell'innovazione e dello sviluppo**.

Integrazione significa non solo raccordare le modalità di accesso ai servizi, ma creare tra questi differenti ambiti relazioni di reciprocità supportate da dinamiche cooperative da praticare nella loro progettazione ed attuazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

E' necessario infatti superare la frammentazione degli interventi oggi esistente che, sul modello della medicina specialistica, riconduce i servizi ed i loro target ai singoli bisogni, per rimettere al centro di ogni nuovo servizio la persona nella sua interezza ed i gruppi sociali in cui vive.

⁴ L. Malfer e J. Schroder, *Benessere e sviluppo economico: politiche di welfare generativo in Italia e Germania*, Edizioni31, 2015

3.2. Distretti di coesione sociale

Poiché l'integrazione tra le varie politiche trova uno snodo essenziale nel rapporto con il territorio ed i soggetti a cui queste sono rivolte, è essenziale definire una zonizzazione del welfare del territorio regionale rispondente al requisito di rendere sovrapponibili gli ambiti territoriali di riferimento tra le diverse politiche (sociale, sviluppo, lavoro, educazione, sanità), per la creazione di **Distretti di coesione sociale**.

I Distretti devono essere oggetto di una pianificazione integrata che, definendo percorsi strategici, li porti ad essere **incubatori di sviluppo locale**, sfruttando la ricchezza e la varietà dei sistemi produttivi, del lavoro, culturali, sociali e ambientali presenti nella Regione.

Oltre ad un raccordo tra politiche afferenti a diversi ambiti, i Distretti potranno essere l'occasione di integrazione in un unico **ecosistema di coesione territoriale** dei diversi attori protagonisti delle politiche sociali: il welfare erogato dalle istituzioni pubbliche, il welfare aziendale, il welfare familiare ed il cosiddetto welfare di comunità, alimentato dallo stock di capitale sociale esistente presso la comunità e dal protagonismo del terzo settore.

Il punto di partenza è complesso poiché in Piemonte ciascuna politica trova oggi riscontro in attribuzioni di competenze che fanno riferimento a soggetti e a territori definiti con criteri e modalità diverse. I Distretti di coesione sociale possono essere ipotizzati a partire dalla realizzazione di una piena sovrapponibilità degli ambiti territoriali dei Distretti sanitari con quelli risultati dalle scelte dei Comuni per l'esercizio delle proprie competenze in materia socio-assistenziale.

Una prima occasione di sperimentazione di tali ambiti può derivare dall'applicazione del nuovo *Sostegno per l'Inclusione Attiva* (SIA) lanciato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. La Regione Piemonte ha infatti indicato⁵, ai fini dell'attuazione del SIA, **30 Ambiti Territoriali**, facendoli coincidere, nei limiti delle possibilità operative degli stessi, con i Distretti Sanitari regionali. A tale occasione ne potranno succedere ulteriori nell'ambito della Programmazione Operativa Regionale.

3.3. Sussidiarietà circolare e governance di sistema

La coincidenza degli ambiti territoriali deve essere accompagnata dalla progettazione di un **patto di sussidiarietà circolare** tra tutti gli attori del territorio. La gestione di nuovo welfare inclusivo e capace di generare sviluppo territoriale trova la sua possibilità di attuazione nell'assunzione di due principi fondamentali: quello della sussidiarietà circolare e quello della **governance**, da sostituire al paradigma gerarchico ed alla sua attuazione tramite la tradizionale formula del government.

Il paradigma della sussidiarietà circolare risponde alle esigenze di responsabilizzazione e di partecipazione della molteplicità di attori che concorrono, ciascuno con le proprie specificità, a conseguire finalità condivise. Affermare che la sussidiarietà è circolare significa evidenziare che i vari attori hanno ciascuno bisogno degli altri per raggiungere meglio le proprie finalità, e che i tradizionali rapporti normativi e contrattuali, che si stabiliscono tra organizzazioni appartenenti a sfere diverse, non sono sufficienti per raggiungere risultati importanti per tutti, come quelli che riguardano il welfare, l'inclusione sociale e lo sviluppo.

La sussidiarietà circolare è quindi:

- **empowerment**, inteso come accrescimento delle possibilità dei cittadini e delle imprese di

⁵ Deliberazione della Giunta Regionale del 9 maggio 2016, n. 29-3257

- contribuire direttamente alla buona gestione dei beni pubblici e dei servizi di interesse generale;
- **valorizzazione di risorse** oggi trascurate, quali le esperienze, le competenze, le idee, le relazioni sociali, ecc., consentendo di utilizzarle con vantaggio per l'intera comunità;
- un **nuovo modo di amministrare**, che consenta di affrontare i problemi meglio di quello tradizionale, trasformando i cittadini da utenti in alleati dell'Amministrazione nell'assunzione di decisioni, nell'individuazione di soluzioni e nella loro implementazione;
- un **riferimento culturale e normativo** essenziale per la costruzione di un nuovo paradigma di sviluppo, idoneo a superare i cambiamenti che stiamo vivendo.

E' necessario costituire a livello territoriale un'**alleanza strategica** tra le parti, che ridefinisca i ruoli e individui priorità, impegni e responsabilità di ciascun attore: i governi locali devono essere cabine di regia e facilitatori di reti, il Terzo Settore può essere propulsore di nuove iniziative anche sotto forma di co-progettazione e co-produzione/co-gestione, gli stakeholder privati maggiormente coinvolti e responsabilizzati, così come gli attori non formali e la cittadinanza.

3.4. Innovazione sociale

La *Guide to Social Innovation* pubblicata dalla Commissione Europea nel febbraio 2013 si apre così: "Negli anni ottanta e novanta, l'agenda dell'innovazione era esclusivamente focalizzata sulle imprese e sulle tecnologie. Era un tempo in cui i problemi economici e quelli sociali erano visti come separati. Il compito di produrre ricchezza era assegnato all'economia, mentre la società era vista unicamente come un soggetto di spesa. Nell'economia del ventunesimo secolo questo non è più vero. Nel lungo termine, un'innovazione nei servizi sociali sarà altrettanto importante di un'innovazione nel settore farmaceutico o in quello aerospaziale".

Secondo una delle più celebri definizioni le innovazioni sociali sono "*nuove soluzioni (prodotti, servizi, modelli, mercati, processi, ecc.) in grado di soddisfare un bisogno sociale (in modo più efficace rispetto alle soluzioni esistenti) attraverso relazioni nuove (o migliorate) e lo sfruttamento innovativo di beni e risorse*" (Caulier-Grice et al., 2012).

I bisogni sociali emergenti hanno infatti necessità di essere affrontati con **logiche, soluzioni e strumenti innovativi**, che sappiano sfruttare le opportunità derivanti da nuovi modelli economici, dalla disponibilità di nuove tecnologie e dall'interazione tra soggetti differenti.

Occorre pertanto avviare un insieme di **sperimentazioni** volte a mettere a punto nuove modalità per intervenire su bisogni emergenti o non efficacemente affrontati. Tali sperimentazioni possono nascere dall'interazione tra soggetti con competenze differenti, in un'ottica di *open innovation*.

E' indispensabile che l'innovazione non resti confinata in singole esperienze di qualcuno, ma, attraverso un rigoroso sistema di valutazione, sappia dimostrare la sua scalabilità nell'amministrazione ordinaria dei servizi.

3.5. Tecnologia

L'introduzione di soluzioni innovative basate sull'**integrazione intelligente di tecnologia applicata** e sistemi di erogazione/produzione di servizi aventi impatto e valenza sociale è uno dei driver su cui ricercare formule per aumentare l'efficacia e facilitare l'accesso dei servizi per le persone e gli end-users, oltre che di sostenibilità economica e ambientale. Il campo delle nuove tecnologie presenta un ventaglio enorme di possibilità: tecnologie digitali, Internet of Things, biotecnologie, nanotecnologie, machine

learning, robotica. Sono tutte tecnologie che hanno grandi potenzialità di impatto sulle nostre vite, anche in ambiti strettamente afferenti a quello delle politiche sociali.

Il campo dei servizi alla persona e dei servizi di cura è un ambito di applicazione enorme ed estremamente interessante per la ricerca tecnologica e le soluzioni digitali. La delicatezza dei temi in questione e la mancanza di confidenza nelle tecnologie in ampi strati sociali rendono l'utilizzo delle stesse critico; nonostante ciò permangono alti margini di miglioramento nello sviluppo tecnologico dell'area degli erogatori dei servizi sociali.

Si individua quindi come opportuna un'azione sistemica o la promozione di sperimentazioni che verifichino la possibilità di innovazione di processo e di prodotto derivante anche dall'introduzione di tecnologie in questo settore importante della vita delle persone.

3.6. Imprenditorialità a valenza sociale

L'economia sociale rappresenta, in termini di PIL, il 10% dell'economia europea, occupando oltre 11 milioni di lavoratori in tutta Europa. Il quadro generale è ricco e complesso, anche sotto il profilo giuridico e delle differenti tipologie esistenti. L'elemento unificante dell'imprenditorialità sociale è in definitiva il saper coniugare obiettivi economici con la produzione di un impatto sociale.

L'ambito sociale può essere considerato un'importante leva di sviluppo, a condizione che vengano promossi modelli di governance e di gestione degli interventi caratterizzati da innovativi e forti elementi di imprenditorialità a valenza sociale.

Da un lato, per ciò che riguarda le imprese profit, va implementata una **strategia in materia di responsabilità sociale di impresa** che stimoli un'armonizzazione e maggior coordinamento dei servizi. Il cosiddetto "secondo welfare" deve, da un punto di vista funzionale, potersi integrare a complemento dei servizi esistenti, eliminando sovrapposizioni e sprechi.

Dall'altro, va incentivato un investimento sullo **sviluppo di un sistema di imprese sociali innovative** e sulla crescita di un **Terzo Settore con forti elementi di imprenditorialità a valenza sociale**. Non si tratta di traslare servizi di utilità pubblica a carico dei privati, né si tratta solo di coordinare meglio i vari attori in un nuovo welfare mix; ma è necessario ripensare un nuovo approccio dei servizi, rendendo complementari le risorse sul territorio in una logica di distretto e pensando nuovi spazi e nuovi ruoli per le organizzazioni della società civile.

Pensare quindi il sistema territoriale governato da una regia pubblica quale ambiente favorevole e dinamico dove sia possibile tradurre capacità di lettura delle trasformazioni dei bisogni in progettazione e produzione di risposte attraverso iniziative imprenditoriali a finalità sociale, si ritiene possa essere una scelta strategica importante per il futuro.

Altro strumento da implementare è un **utilizzo strategico degli appalti pubblici** e l'introduzione di pratiche di innovazione nei rapporti tra pubblico e privato, promuovendo una pratica diffusa di premialità per le imprese a impatto sociale.

3.7. Finanza ad impatto sociale

La finanza ad impatto sociale rappresenta un'opportunità che l'attore pubblico dovrebbe promuovere e facilitare. L'*impact investing* è la nuova meccanica di investimento finalizzata a generare un impatto sia di natura economica che sociale (il *blended value*) sulle comunità di riferimento.

Politiche di impact investing portano con sé un forte richiamo alla responsabilizzazione degli attori e all'innovazione sociale, nella misura in cui diventano risposta concreta al bisogno di una nuova infrastruttura economica e sociale che generi un ecosistema e un mercato favorevole allo sviluppo di ibridazioni nel rapporto fra pubblico e privato volto ad indirizzare gli investimenti finanziari dei diversi *asset owners*.

La sperimentazione di strumenti finanziari di impact investing (come i *social impact bond*) avrebbe il merito di spostare il finanziamento di alcuni servizi sperimentali da una logica di costo ad una di investimento. E' necessario inoltre continuare a stimolare lo sviluppo di altri strumenti che consentano una maggiore e più coordinata addizionalità di risorse nel sistema sociale, quali il crowdfunding o il microcredito.

3.8. Infrastrutture per il sociale

La prestazione di servizi di welfare è generalmente un'attività ad alta intensità di lavoro e basso valore aggiunto, ma richiede la disponibilità di strutture specificamente attrezzate e difficilmente riconvertibili ad altri usi. Il che comporta un significativo impiego di capitali con redditività tendenzialmente ridotte ed elevati rischi di immobilizzazione. La conseguente difficoltà nell'ottenimento di finanziamenti a tassi competitivi implica una limitata attrattività per gli investitori di natura privata.

E' necessario, dunque, introdurre facilitazioni ed incentivi volti a favorire l'ingresso di potenziali investitori nella realizzazione di infrastrutture sociali, considerando le esigenze di adeguati tempi di recupero degli investimenti ed equa remunerazione del capitale investito.

3.9. Valutazione di impatto sociale

Monitoraggio e valutazione di impatto sociale devono divenire cultura e pratica condivisa di miglioramento continuo, di responsabilità e di trasparenza verso i diversi attori e stakeholder del sistema.

Un sistema di creazione di benessere sociale deve focalizzarsi sull'ottimizzazione delle risorse messe a disposizione e finalizzarsi alla massimizzazione dell'effetto sulla comunità di riferimento. Con queste premesse, è necessario che strumenti e servizi siano costantemente monitorati nel loro impatto. L'ottimizzazione delle risorse consente di raggiungere la massima espressione delle potenzialità individuali degli attori e quindi potenziare al massimo le sinergie e l'instaurarsi di circoli virtuosi di efficienza sulle risorse; consente di ottenere un ovvio risparmio, anche dal punto di vista economico; consente infine di creare un punto di riferimento e delle pratiche-guida per altre esperienze analoghe.

L'obiettivo di massimizzazione dell'impatto consente di finalizzare le risorse allocate (in termini di capitale umano, sociale, relazionale ed economico) e non disperderne l'utilità, conseguendo la massima efficacia; consente inoltre di valutare quali obiettivi siano stati raggiunti e quali nuovi obiettivi possano essere perseguiti e quali bisogni sia necessario soddisfare.

Il sistema di monitoraggio non può essere esclusivamente a priori o a posteriori, ma deve essere parte integrante dell'agire per le nuove politiche di benessere sociale, in modo da amplificare gli effetti benefici e di sviluppo, di occupazione e di soddisfazione su tutta la comunità e nel suo intorno.