

Expert Survey-1/2025

# L'economia sociale in Italia

TRAIETTORIE, CRITICITÀ E PROSPETTIVE SECONDO ESPERTI ED ESPERTE

Gruppo di lavoro

Franca Maino - Percorsi di Secondo Welfare e Università degli Studi di Milano

Chiara Lodi Rizzini - Percorsi di Secondo Welfare e Università degli Studi di Milano

Alice Sofia Fanelli - Percorsi di Secondo Welfare

Rita Florio - Università degli Studi di Milano

Guido Legnante - Università degli Studi di Pavia



# Le expert survey di Percorsi di Secondo Welfare

Il *Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare*, grazie al supporto dei suoi partner istituzionali, ha avviato un nuovo progetto pluriennale che consiste nella realizzazione di una serie di expert survey, ognuna focalizzata su un tema specifico particolarmente rilevante per il sistema sociale italiano.

L'expert survey è una metodologia di ricerca che prevede la raccolta di dati e informazioni attraverso questionari somministrati a un gruppo selezionato di esperti in un determinato ambito o settore. Gli esperti coinvolti, scelti sulla base della loro conoscenza, esperienza pratica o accademica, e competenza riconosciuta in un particolare campo di studio o di attività, contribuiscono con valutazioni o opinioni informate su tematiche che richiedono una comprensione approfondita e un giudizio esperto.

L'expert survey permette quindi di raccogliere opinioni informate su questioni complesse, valutare fenomeni difficili da misurare con metodi tradizionali, riflettere su teorie o ipotesi basate sull'esperienza pratica. Questa metodologia è particolarmente utile in contesti in cui i dati oggettivi sono scarsi o difficili da raccogliere e si necessita di un'interpretazione informata per orientare decisioni, sviluppare politiche o svolgere ricerche scientifiche.

Per maggiori dettagli si rimanda alla nota metodologica, in appendice.

# Cos'è l'economia sociale

La presente survey, la prima di questa serie, esplora il ruolo dell'economia sociale nella trasformazione del sistema di welfare italiano.

Oggetto di vivaci dibattiti, sviluppatasi in prima istanza nel contesto internazionale ed europeo, e solo successivamente in quello italiano, l'economia sociale non trova ancora una definizione univoca. La stessa Unione Europea, nel Social Economy Action Plan, ha suggerito di ricorrere a una definizione ampia, che possa comprendere le peculiarità che essa assume in ogni Paese. Nel contesto del Piano d'azione e delle iniziative UE correlate, l'economia sociale comprende i soggetti che condividono le seguenti caratteristiche e principi comuni: il primato delle persone, nonché del fine sociale e/o ambientale, rispetto al profitto; il reinvestimento della maggior parte degli utili e delle eccedenze per svolgere attività nell'interesse dei membri/degli utenti ("interesse collettivo") o della società in generale ("interesse generale"); e la governance democratica e/o partecipativa.

Come sottolineato da Rago e Villani, la pluralità di significati attribuiti all'economia sociale deriva dalle diverse interpretazioni dell'aggettivo “sociale” che è possibile rinvenire in letteratura:

- in primo luogo, “sociale” indica quella parte di economia formata da imprese nelle quali è assicurata la partecipazione democratica di tutti coloro che in esse lavorano;
- in secondo luogo, “sociale” allude all'autonomia propria della società civile organizzata e pertanto alla sua capacità di esprimersi, in forma consona al proprio statuto, anche in ambito prettamente economico (secondo tale prospettiva, l'economia sociale verrebbe allora a corrispondere al Terzo Settore);
- in terzo luogo, il termine “sociale” può veicolare l'idea di un modo di concepire l'economia secondo cui il benessere prodotto tende ad includere, virtualmente, tutti i cittadini e dunque sociale sarebbe l'economia che si pone come obiettivo primario quello di correggere le distorsioni, sul piano distributivo, generate dal mercato (economia sociale di mercato).
- concepire l'economia secondo cui il benessere prodotto tende ad includere, virtualmente, tutti i cittadini e dunque sociale sarebbe l'economia che si pone come obiettivo primario quello di correggere le distorsioni, sul piano distributivo, generate dal mercato (economia sociale di mercato).

Il concetto di economia sociale è, dunque, riconducibile ad una prospettiva tripolare, che riconosce il ruolo di una serie di soggetti i cui principi e le cui modalità operative non sono riconducibili né al settore dell'autorità pubblica né a quello di un'economia orientata al profitto, potendo così ricomprendere anche gli effetti dell'azione delle varie organizzazioni sulle comunità locali, dove spesso è più avvertito il bisogno di un modello di crescita alternativo rispetto a quello dominante, e le molte realtà informali che dell'economia sociale condividono le caratteristiche distintive (Borzaga e Salvadori 2024).

# L'economia sociale in Italia

L'importanza dell'economia sociale si evidenzia nella crescente consapevolezza che lo sviluppo sostenibile di una società non possa più poggiare unicamente sulla dimensione economica, ma debba fondarsi su un equilibrio tra crescita, coesione sociale e giustizia ambientale. In tale prospettiva, attori diversi – cooperative, associazioni, società mutualistiche, fondazioni, imprese sociali – operano in modo complementare e integrato al sistema pubblico, generando valore sociale per il territorio. In un contesto segnato da profondi cambiamenti demografici, economici, ambientali e tecnologici, l'economia sociale si configura come una risorsa strategica per affrontare sfide sempre più complesse e interconnesse, contribuendo a rinnovare gli strumenti di risposta ai bisogni sociali, vecchi e nuovi. Ma il contributo dell'economia sociale si estende anche a settori emergenti come la transizione ecologica e digitale, promuovendo modelli di innovazione inclusiva, capaci di coniugare sostenibilità, partecipazione e responsabilità. Si delinea così un ecosistema articolato e dinamico, cruciale per rafforzare la resilienza delle comunità e per rilanciare, in chiave collaborativa, l'azione pubblica.

La recente attenzione istituzionale, anche a livello europeo, si è tradotta in nuove misure di sostegno, in politiche di investimento orientate all'impatto sociale e nella valorizzazione del settore non profit. La Riforma del Terzo Settore, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e i percorsi di coprogettazione e coprogrammazione sono esempi concreti di questa evoluzione.

Quanto l'economia sociale è davvero riconosciuta come parte integrante delle infrastrutture sociali del Paese? Quale è il suo ruolo oggi in relazione all'evoluzione del welfare?

# Il panel di esperti ed esperte

# Genere e provenienza

Nel panel prevalgono i rispondenti di genere maschile e la distribuzione territoriale dei rispondenti evidenzia una forte concentrazione nel Nord Italia e nel Centro, con un picco in Lombardia e nel Lazio (35 rispondenti l’una). I rispondenti in Toscana, Emilia-Romagna e Piemonte sono circa una decina, e in Campania, Veneto e Marche circa la metà, mentre le altre Regioni presentano uno o due casi.

Se da un lato questa distribuzione riflette quella delle istituzioni, delle università e dei centri di ricerca, dall’altro lato essa evidenzia un gap territoriale rispetto alla crescita e alla diffusione di iniziative riconducibili all'economia sociale. Queste iniziative sono caratterizzate da una forte eterogeneità territoriale a livello di configurazioni, solo in minima parte riconducibili a modelli unitari e dipendenti da variabili quali la stabilità istituzionale, la capacità amministrativa, la disponibilità di fondi strutturali, il capitale sociale, dando luogo nei fatti a una distribuzione di iniziative sbilanciate nelle regioni del centro-nord.

|                             | Frequenza | Percentuale |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Femmina                     | 47        | 37,3%       |
| Maschio                     | 77        | 61,1%       |
| Preferisco non specificarlo | 2         | 1,6%        |
| Totale                      | 126       | 100,0%      |

|            | Frequenza | Percentuale |
|------------|-----------|-------------|
| Nord-Ovest | 45        | 36,3%       |
| Nord-Est   | 21        | 16,9%       |
| Centro     | 48        | 38,7%       |
| Sud        | 10        | 8,1%        |
| Totale     | 124       | 100,0%      |

# Età ed esperienza

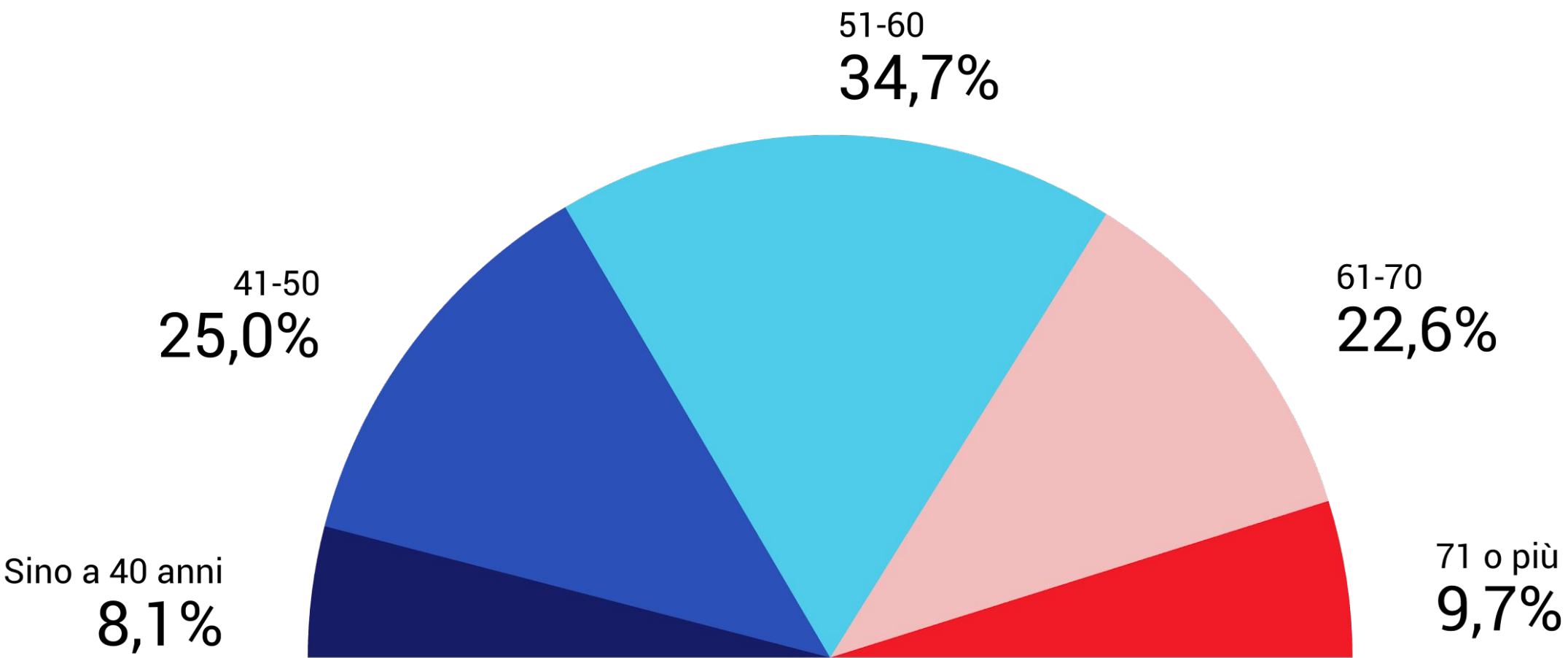
Il panel “esperto” è rispecchiato dall’età dei rispondenti, che in media è di 56 anni. L’età dei rispondenti si distribuisce perfettamente “a campana”, con un panel diviso quasi perfettamente in 3 gruppi di età (sino a 50, 51-60, oltre 60).

Anche se non in tutti i casi è così (ad esempio vi sono tre esperti sotto i 40 anni ma con più di dieci anni di esperienza), nella maggior parte dei casi l'anzianità anagrafica si associa ad una lunga esperienza nel settore del welfare.

La parte più consistente del panel afferma di occuparsi di politiche sociali da oltre 10 anni, mentre solo la minoranza ha iniziato a lavorare su queste tematiche da meno di 5 anni o da un periodo intermedio.

Se un dato di questo tipo è intrinseco, se non intenzionalmente cercato, in una expert survey, rileviamo anche come nel nostro panel siano rappresentate figure con esperienze più recenti, che possono far emergere punti di vista interessanti nella lettura delle trasformazioni in corso connesse a nuove sfide quali quella della digitalizzazione e dei nuovi bisogni (solitudine, burnout, disuguaglianze educative, ecc.).

Rispondenti per classe di età



“Da quanti anni si occupa di politiche sociali e di welfare?”

|                | Frequenza | Percentuale |
|----------------|-----------|-------------|
| 1-5 anni       | 4         | 3,2%        |
| 6-10 anni      | 13        | 10,3%       |
| più di 10 anni | 109       | 86,5%       |
| Totale         | 126       | 100,0%      |

# Ente di appartenenza e settore disciplinare

Il panel è composto prevalentemente da studiosi/e attivi/e all’interno dell’università, seguiti da chi lavora presso centri di ricerca, come libero/a professionista o collaboratore esterno e in situazioni ibride (“Altro”).

Fra gli universitari, la composizione disciplinare del campione restituisce un quadro coerente con il carattere trasversale delle scienze sociali, ma fortemente orientato verso le politiche sociali.

Da questo dato si ricava, in trasparenza, che l’analisi dell’economia sociale prevede un dialogo tra approcci normativi, empirici e valutativi, che tengano conto dei diversi attori, motivazioni e aspetti dell’economia sociale.

## “Lei è prevalentemente studioso/studiosa”

|                                                    | Frequenza | Percentuale |
|----------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Presso Università                                  | 80        | 63,5%       |
| Presso Centro di ricerca                           | 23        | 18,3%       |
| Come libero/a professionista/collaboratore esterno | 12        | 9,5%        |
| Altro (specificare)                                | 11        | 8,7%        |
| Totale                                             | 126       | 100,0%      |

## “Se è studioso/a presso una Università, indichi il suo settore disciplinare”

|                  | Frequenza | Percentuale |
|------------------|-----------|-------------|
| Sociologia       | 43        | 54,4%       |
| Economia         | 16        | 20,3%       |
| Scienza politica | 11        | 13,9%       |
| Diritto          | 6         | 7,6%        |
| Altro            | 3         | 3,8%        |
| Totale           | 79        | 100,0%      |

# L'economia sociale secondo esperti ed esperte

## L'economia sociale: una definizione ancora incerta

Per quanto oggetto di vari tentativi di sistematizzazione, il concetto di economia sociale è tuttora attraversato da numerose tensioni teoriche e operative, che si rispecchiano nella varietà e nelle articolazioni delle risposte alla domanda aperta che chiedeva “di fornire una breve definizione di economia sociale degli aspetti più importanti”.

Molti dei rispondenti si rifanno esplicitamente alla definizione europea. Tuttavia, prevale una pluralità di prospettive che mettono in luce diverse dimensioni della nozione.

Da un lato, emerge una visione strutturale, che si concentra sulle caratteristiche organizzative dei soggetti: *“L'economia sociale comprende una serie di attività svolte da realtà del c.d. Terzo Settore [...] non orientate al profitto, quanto al reinvestimento degli utili [...] da finalità inclusive e di giustizia sociale”,* o ancora: *“Insieme delle organizzazioni soggette a vincoli di distribuzione dei profitti [...] attivi nei settori tipici del welfare (istruzione, assistenza e sviluppo delle persone, sanità, previdenza, tutela dell'ambiente, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e delle arti)”*.

Questa visione rischia di risultare talvolta ambigua e, in ogni caso, eccessivamente legata ad una concezione tradizionale del Terzo Settore italiano.

Questo, tuttavia, si mostra poco in linea con l'invito delle istituzioni europee ad ampliare il perimetro, attualmente limitante, delle organizzazioni da ricomprendere nell'alveo dell'economia sociale rispetto alle caratteristiche organizzative che le connotano. Ancora, emerge come ulteriore elemento di ambiguità la sovrapposizione semantica tra profitto e lucro nei casi in cui i rispondenti identificano l'assenza di profitto quale elemento caratterizzante delle organizzazioni titolate a far parte dell'insieme economia sociale, laddove emerge con chiarezza come sia il lucro l'elemento a cui si vorrebbe fare riferimento. Anche questa rigidità risulta in contrasto con lo spirito europeo di crescita dell'economia sociale e, addirittura, con sezioni successive della survey, in cui i rispondenti stessi sottolineano l'utilità dell'ampliamento del perimetro dell'economia sociale a soggetti for profit.

# L'economia sociale: una definizione ancora incerta

Altri rispondenti insistono su una dimensione più relazionale e valoriale, come in queste formulazioni:

*“L'economia sociale integra i principi di reciprocità, solidarietà e sostenibilità, creando un tessuto sociale e relazionale forte e resiliente”, o ancora “È una modalità di produrre risorse per migliorare la qualità della vita delle persone secondo logiche alternative al profit e allo Stato”.*

Non mancano poi definizioni che mettono al centro il processo di produzione del valore sociale, come chi scrive: *“È la produzione congiunta di valore economico e valori sociali attraverso istituzioni economiche... basata su principi regolativi che vanno dal dono allo scambio”,* o chi invita a guardare non solo ai soggetti, ma al modo in cui agiscono: *“L'economia sociale non può essere definita unicamente in base alle finalità... ma deve guardare anche al metodo, cioè al come si realizza una certa azione”.*

Alcune risposte si distinguono per il riferimento al radicamento territoriale (*“l'economia sociale ha un radicamento territoriale forte dato che risponde a (nuovi e vecchi) bisogni e rischi locali ed è caratterizzata da reti di fiducia e reciprocità”*) e alla funzione di compensazione rispetto alle carenze dello Stato e del Mercato: *“Può contribuire a ridurre le barriere strutturali che ostacolano l'accesso e la fruizione delle istituzioni educative e formative”,* oppure *“L'economia sociale rappresenta uno degli aspetti attraverso cui si sviluppa il processo di scambio (e di prezzo) tra domanda di servizio pubblico e offerta erogativa”.*

## **L'economia sociale: una definizione ancora incerta**

Da segnalare anche l'emergere di posizioni critiche o riflessive, che sottolineano l'ambiguità del concetto e la necessità di maggiore chiarezza analitica: *“Il concetto meriterebbe di essere messo a punto. Perlopiù viene usato con riferimento al non profit [...] ma bisognerebbe stipulare un'estensione più definita...”*, oppure *“Banalmente: non profit più la cooperazione. Con alcuni elementi da definire come l'inclusione di enti di culto o imprese for profit.”*

In sintesi, si può affermare che il concetto di economia sociale, per il panel intervistato, comprende aspetti organizzativi (Terzo Settore, non profit, impatto sociale misurabile), valoriali (reciprocità, solidarietà, beni comuni) e sistemici (complementare a Stato e mercato, generativa di coesione sociale). Una pluralità che può essere letta sia come una ricchezza, in quanto riflette la complessità del concetto ma anche del settore, sia come una sfida per la definizione di indicatori, politiche e strumenti operativi condivisi, oltre ad evidenziare la necessità di chiarire e rendere esplicito l'uso che se ne fa in ogni contesto (analitico, politico, operativo).

# Sintesi delle dimensioni emerse dalle definizioni proposte da esperti ed esperte

| Dimensione definitoria      | Caratteristiche principali                                                                                                          | Attori menzionati                                              | Punti di forza                                               | Criticità                                                             |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Normativa / istituzionale   | Definizione giuridica o istituzionale. Riferimento a fonti ufficiali (UE, ILO, Codice dei Contratti Pubblici Codice Terzo Settore). | Commissione Europea, ILO, Stato, Enti del Terzo Settore (ETS). | Chiarezza normativa. Riconoscimento istituzionale.           | Possibile rigidità. Rischio di esclusione di pratiche non codificate. |
| Valoriale / funzionale      | Finalità sociali. Benessere collettivo. Solidarietà. Equità. Orientamento al valore sociale.                                        | Persone, comunità, gruppi vulnerabili.                         | Forte radicamento etico. Consenso valoriale ampio.           | Definizioni generiche. Rischio di idealizzazione.                     |
| Strutturale / organizzativa | Descrizione delle organizzazioni coinvolte (ETS, cooperative, associazioni, fondazioni). Vincoli redistributivi.                    | ETS, imprese sociali, cooperative, fondazioni, associazioni.   | Concretezza e delimitazione del campo di azione.             | Eccessiva focalizzazione sulle forme giuridiche.                      |
| Processuale e metodologica  | Enfasi su governance democratica. Partecipazione. Prossimità. Coprogettazione e metodi inclusivi.                                   | Cittadini, volontari, enti locali, reti collaborative.         | Innovatività metodologica. Attenzione al contesto.           | Difficoltà di misurazione e operazionalizzazione.                     |
| Analitica                   | Messa in discussione del concetto stesso. Attenzione alla polisemia e all’uso analitico contestuale.                                | Ricercatori, policy maker, studiosi di welfare.                | Capacità di problematizzare e stimolare riflessione critica. | Rischio di paralisi concettuale. Eccesso di relativismo.              |

# I nessi tra welfare pubblico ed economia sociale

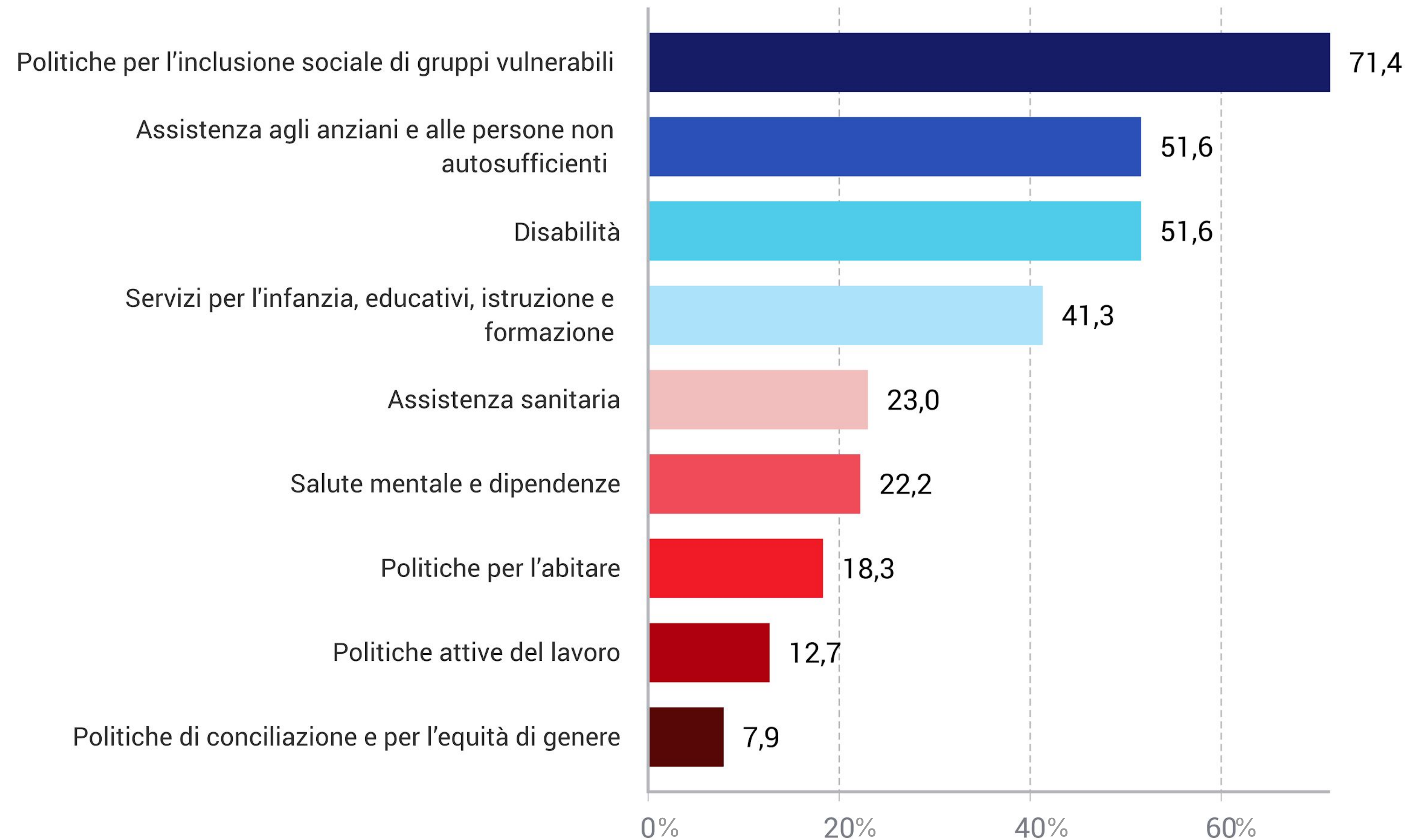
Gli esperti collocano chiaramente l’economia sociale in una posizione di integrazione rispetto al welfare pubblico. Solo una parte fortemente minoritaria ritiene che il welfare pubblico sia in grado di rispondere ai bisogni sociali senza l’intervento delle organizzazioni dell’economia sociale, mentre tutti gli altri ne riconoscono dei limiti. La posizione più pessimistica, “Il welfare pubblico non riesce a rispondere ai bisogni sociali ma la soluzione non risiede nell’economia sociale”, è ugualmente poco diffusa, mentre la maggioranza dei rispondenti ritiene che il welfare pubblico sia in grado soltanto in parte di rispondere ai bisogni sociali, e che quindi le organizzazioni dell’economia sociale possano supportarlo. Questo dato conferma l’idea che l’economia sociale non è più vista come marginale o emergenziale, ma come parte integrante dell’architettura del welfare contemporaneo.

*“Tra le seguenti affermazioni le chiediamo di scegliere quella con cui è più d'accordo”*

|                                                                                                                                                        | Frequenza | Percentuale |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Il welfare pubblico è in grado soltanto in parte di rispondere ai bisogni sociali e quindi le organizzazioni dell’economia sociale possono supportarlo | 108       | 86,4%       |
| Il welfare pubblico non riesce a rispondere ai bisogni sociali ma la soluzione non risiede nell’economia sociale                                       | 14        | 11,2%       |
| Il welfare pubblico è in grado di rispondere ai bisogni sociali senza l’intervento delle organizzazioni dell’economia sociale                          | 3         | 2,4%        |
| Totale                                                                                                                                                 | 125       | 100,0%      |

## I settori in cui l'economia sociale è più presente

*“Quali tra i seguenti settori beneficiano maggiormente del contributo dell'economia sociale?”*



# I settori in cui l'economia sociale è più presente

I settori che secondo gli esperti beneficiano maggiormente del contributo dell'economia sociale sono quelli dell'inclusione sociale dei gruppi vulnerabili (71,4%), dell'assistenza agli anziani e alle persone non autosufficienti (51,6%), della disabilità (51,6%) e dei servizi per l'infanzia, educativi, istruzione e formazione (41,3%). È significativo che i tre ambiti più indicati si collochino tutti nel campo dei servizi alla persona, suggerendo che gli esperti vedano in queste aree il cuore tradizionale – ma ancora attuale – dell'azione sociale non profit e cooperativa. La priorità assegnata all'inclusione sociale conferma il radicamento territoriale e comunitario delle organizzazioni dell'economia sociale, spesso impegnate in interventi di prossimità verso migranti, persone in povertà, giovani in difficoltà o soggetti discriminati. È significativa tuttavia anche la scelta dei servizi educativi e per l'infanzia (41,3%), che segnala l'emergere di una nuova sensibilità verso le disuguaglianze educative e la povertà formativa.

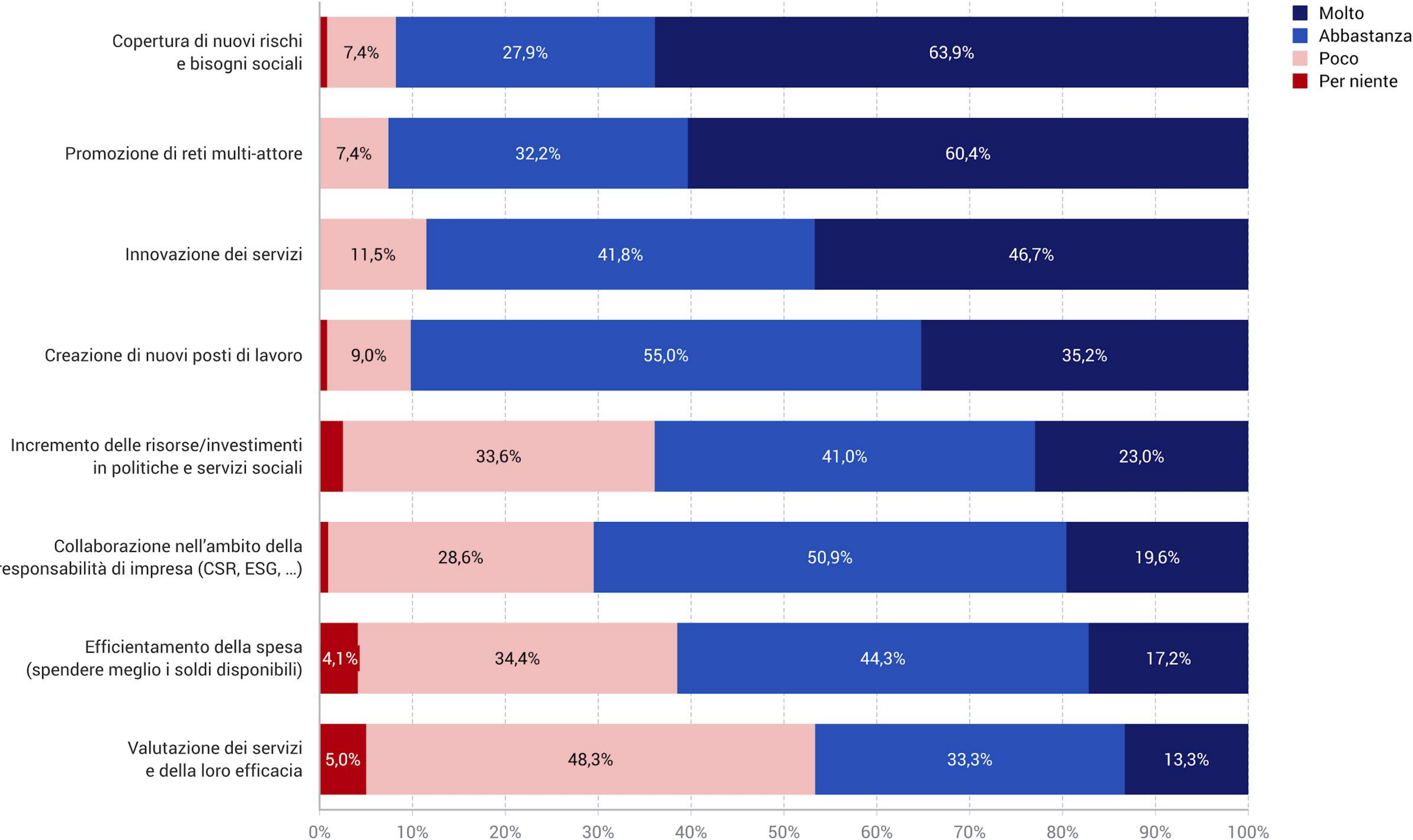
Tutti gli altri ambiti si collocano sotto il 25%. L'assistenza sanitaria (23,0%) e la salute mentale e dipendenze (22,2%) appaiono sorprendentemente in secondo

piano, nonostante la crescente rilevanza di questi ambiti nella programmazione pubblica. Ciò può indicare una percezione di marginalità dell'economia sociale nella sanità, dove prevalgono attori pubblici o imprese for profit accreditate, oppure una mancata visibilità del ruolo svolto da cooperative sanitarie, fondazioni ospedaliere, mutue e altri soggetti del Terzo Settore. È possibile che, anche a causa di una governance più complessa e regolata, queste realtà siano meno identificate con l'economia sociale rispetto ad altri settori.

Ancora più raramente indicate sono le politiche per l'abitare (18,3%) e le politiche attive del lavoro (12,7%). Un altro dato da evidenziare è lo scarso rilievo attribuito alle politiche di conciliazione ed equità di genere: solo 10 rispondenti (7,9%) hanno incluso questo ambito tra i tre prioritari. Questo può suggerire una reale scarsità di iniziative strutturate e riconosciute in questo campo, oppure una sottovalutazione culturale della dimensione di genere nel welfare contemporaneo e proprio nell'economia sociale.

# Economia sociale: gli obiettivi da perseguire

*“Pensando al welfare, quanto l'economia sociale contribuisce al raggiungimento dei seguenti obiettivi?”*



## **Economia sociale: gli obiettivi da perseguire**

Le risposte alla domanda “Pensando al welfare, quanto l'economia sociale contribuisce al raggiungimento dei seguenti obiettivi?” forniscono una mappa articolata delle aree in cui l'economia sociale è percepita come maggiormente efficace nel rafforzare il welfare.

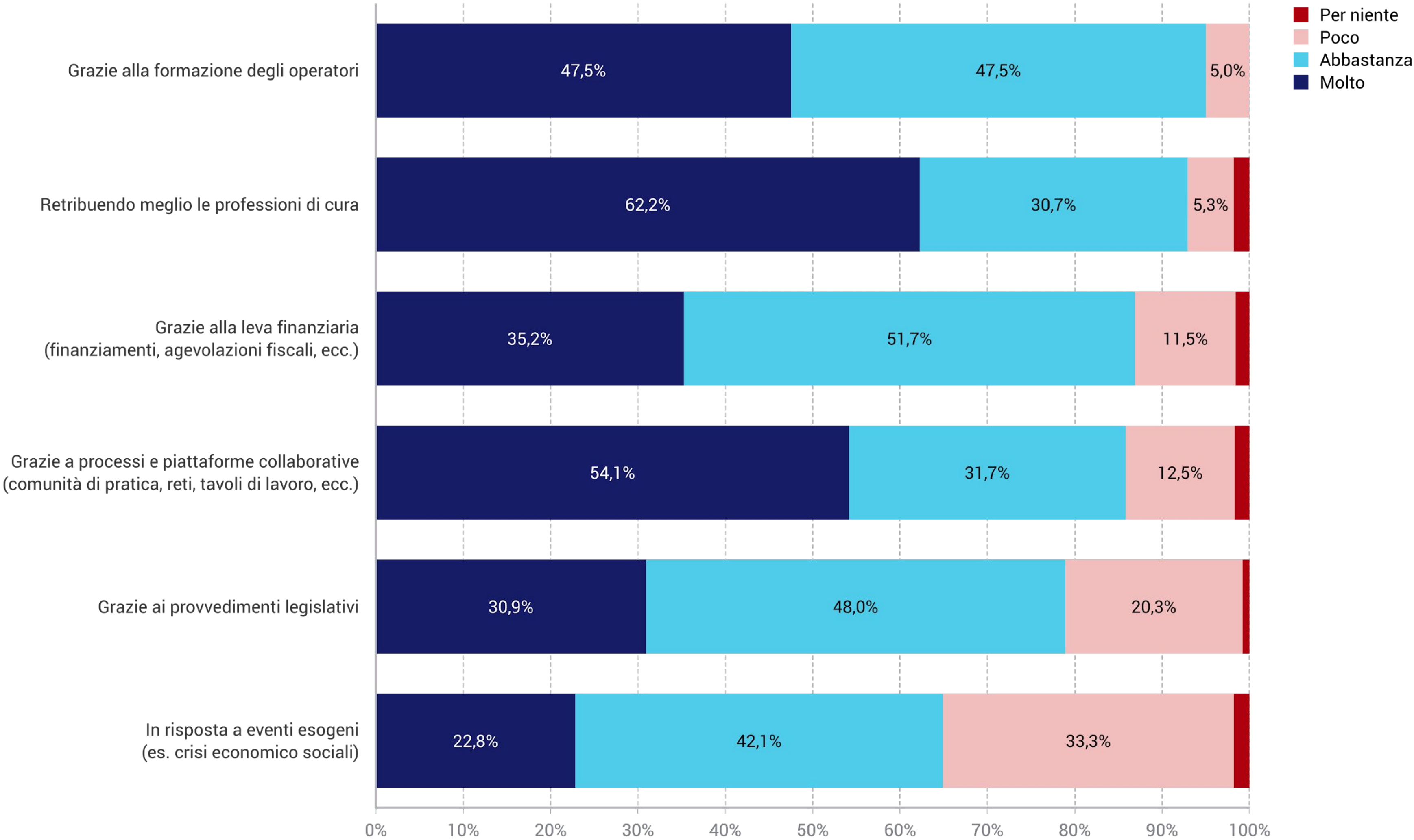
I livelli di consenso sono molto elevati per quanto concerne la “copertura di nuovi bisogni sociali” (63,9% “molto”; 27,9% “abbastanza”) e la “promozione di reti multi-attore” (60,3% e 32,2%), che confermano il ruolo dell'economia sociale come fattore abilitante di governance collaborativa e corresponsabile tra soggetti pubblici, privati e comunitari. Con un maggiore equilibrio fra le risposte “molto” e “abbastanza” si ha l'innovazione dei servizi (46,7% e 41,8%), a enfatizzare la flessibilità dell'economia sociale nella lettura dei bisogni emergenti, e anche con una maggiore accentuazione su “abbastanza” (54,9%) e “molto”

(35,2%) la creazione di nuovi posti di lavoro, funzione storica delle imprese sociali nell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e nella promozione di occupazione in settori ad alta intensità relazionale.

Sebbene i dati siano leggermente sbilanciati verso il polo positivo delle risposte, soprattutto per la presenza di alcune risposte “molto” e la quasi assenza di risposte “per niente”, l'economia sociale è considerata meno efficace per l’“Incremento delle risorse/investimenti in politiche e servizi”, la “Collaborazione nell'ambito della responsabilità di impresa (CSR, ESG, ...)”, l’“efficientamento della spesa” e, infine, la “Valutazione dei servizi e della loro efficacia”. Un dato, quest'ultimo, che pare indicare una debolezza strutturale nella cultura della valutazione, e la difficoltà delle organizzazioni non profit nel dotarsi di strumenti sistematici di accountability, monitoraggio e valutazione.

# Leve di sviluppo per l'economia sociale

*“Di seguito le presentiamo una serie di affermazioni relative all’economia sociale nel settore del welfare e le chiediamo il suo grado di accordo. L’economia sociale può svilupparsi...”*



# Leve di sviluppo per l'economia sociale

Le risposte alla domanda “Di seguito le presentiamo una serie di affermazioni relative all’economia sociale nel settore del welfare e le chiediamo il suo grado di accordo. L’economia sociale può svilupparsi...” offrono una panoramica interessante su quali siano, secondo gli esperti, le leve prioritarie per favorire lo sviluppo dell’economia sociale nel campo del welfare. In sostanza, pressoché tutti gli elementi indicati trovano l’accordo dei rispondenti come fattori di sviluppo per l’economia sociale.

Formazione e valorizzazione economica del lavoro sono considerati prioritari, e raccolgono il consenso di oltre il 90% dei rispondenti. Seguono, comunque con valori intorno all’80%, “grazie alla leva finanziaria (finanziamenti, agevolazioni fiscali, ecc.)” (86,9%), “grazie a processi e piattaforme collaborative (comunità di pratica, reti, tavoli di lavoro, ecc.)” (85,8%), “grazie ai provvedimenti legislativi” (78,9%). Le riforme “dall’alto” appaiono come decisive, e necessarie, ma la propulsione

dello sviluppo dell’economia sociale va cercata con ancora maggiore convinzione nella cultura organizzativa, la valorizzazione del capitale umano e la formazione di quest’ultimo.

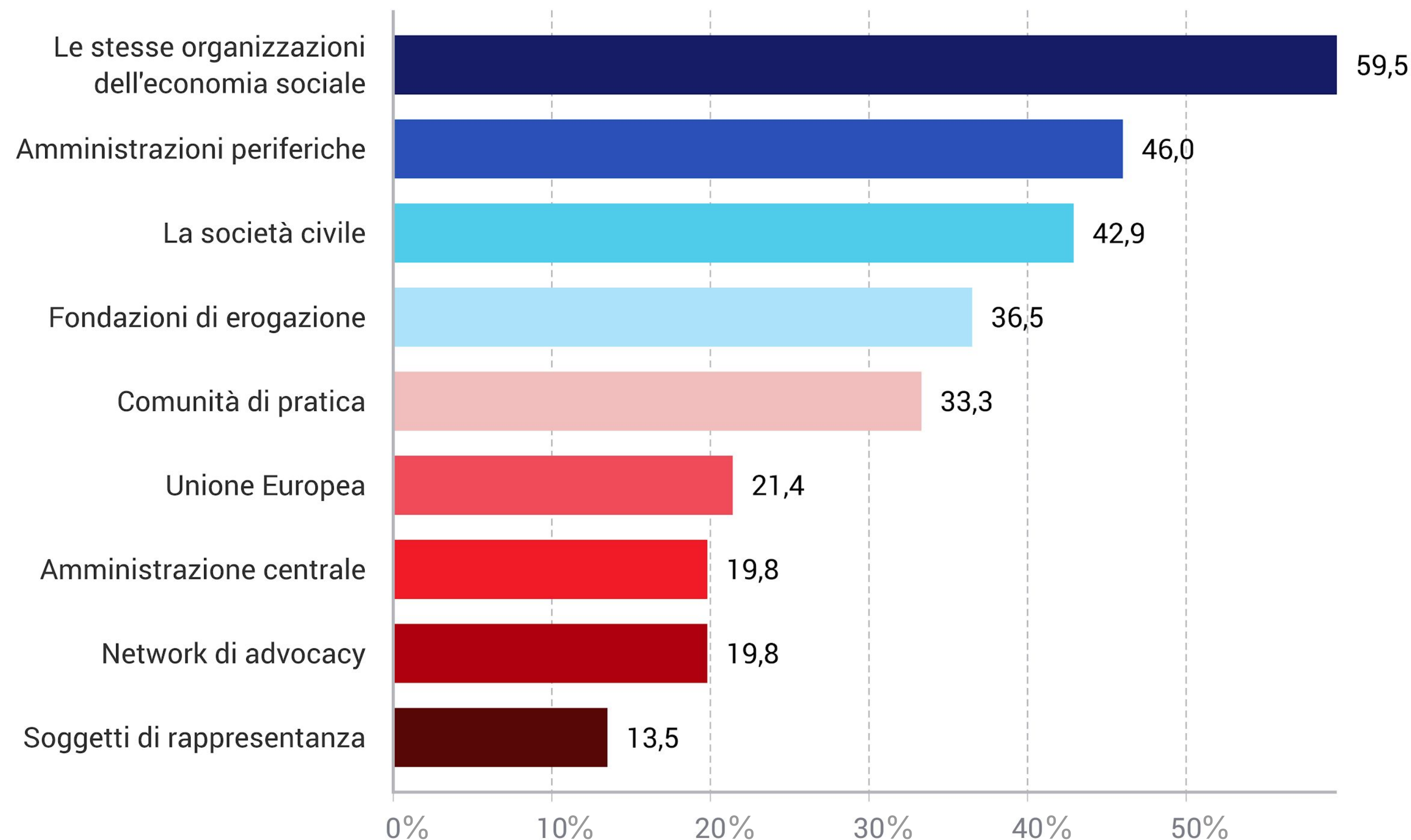
È rilevante anche osservare come lo sviluppo dell’economia sociale nel welfare sia considerato più dipendente dagli investimenti nelle persone e nei processi che da incentivi isolati.

Quello verso cui vi sono maggiori perplessità è “in risposta a eventi esogeni (es. crisi economico sociali”, che raccoglie il consenso (“molto” o “abbastanza”) di solo il 64,9% dei rispondenti al panel. Si tratta di un dato che, sebbene maggioritario, suggerisce come invece che essere occasioni di crescita le crisi tendano piuttosto a spingere verso soluzioni emergenziali e poco strutturate.

# Soggetti che possono favorire lo sviluppo per l'economia sociale

Il panel ha composto una mappa degli attori strategici per promuovere lo sviluppo dell'economia sociale piuttosto variegata. I soggetti indicati con più frequenza sono le stesse organizzazioni dell'economia sociale, perno - si può presumere - di alleanze e coprogettazioni con gli altri attori. Fra questi, anzitutto, osserviamo la netta prevalenza della dimensione territoriale, con amministrazioni periferiche, società civile, Fondazioni di erogazione e Comunità di pratica. Più distanti, invece, l'Unione Europea, l'amministrazione centrale, i network di advocacy e i soggetti di rappresentanza.

*“Quali dei seguenti soggetti possono favorire maggiormente lo sviluppo dell'economia sociale nel settore del welfare? Le chiediamo di sceglierne 3”*



## Il contesto normativo-fiscale

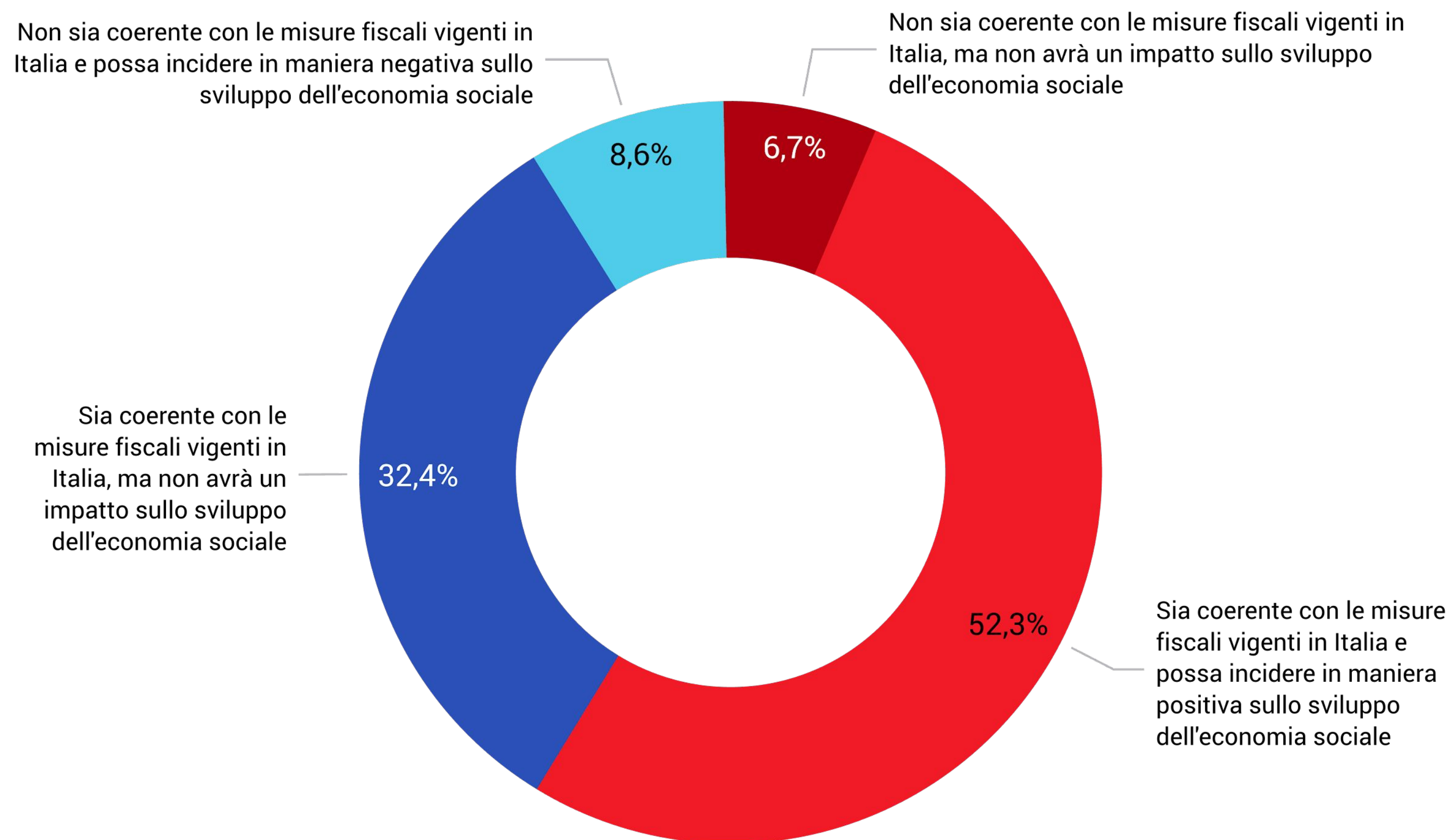
La domanda successiva si concentra sulla relazione fra il recente pronunciamento europeo sulle nuove norme fiscali dedicate agli Enti del Terzo Settore e alle imprese sociali e lo sviluppo dell'economia sociale.

Va anzitutto segnalata la relativa difficoltà della domanda per i rispondenti, poiché ben 21 di essi (su 126) non hanno risposto.

L'orientamento prevalente pare ottimista verso il contesto normativo-fiscale attuale: per la maggior parte dei rispondenti il pronunciamento è coerente con le misure fiscali vigenti in Italia o potrà incidere in maniera positiva sullo sviluppo dell'economia sociale.

Una parte minoritaria, tuttavia, ritiene che la decisione non sia coerente con l'attuale quadro fiscale.

***“Tra le seguenti affermazioni le chiediamo di scegliere quella con cui è più d'accordo. Alla luce del pronunciamento europeo sulle nuove norme fiscali dedicate agli Enti del Terzo Settore e alle imprese sociali, ritiene che tale decisione...”***

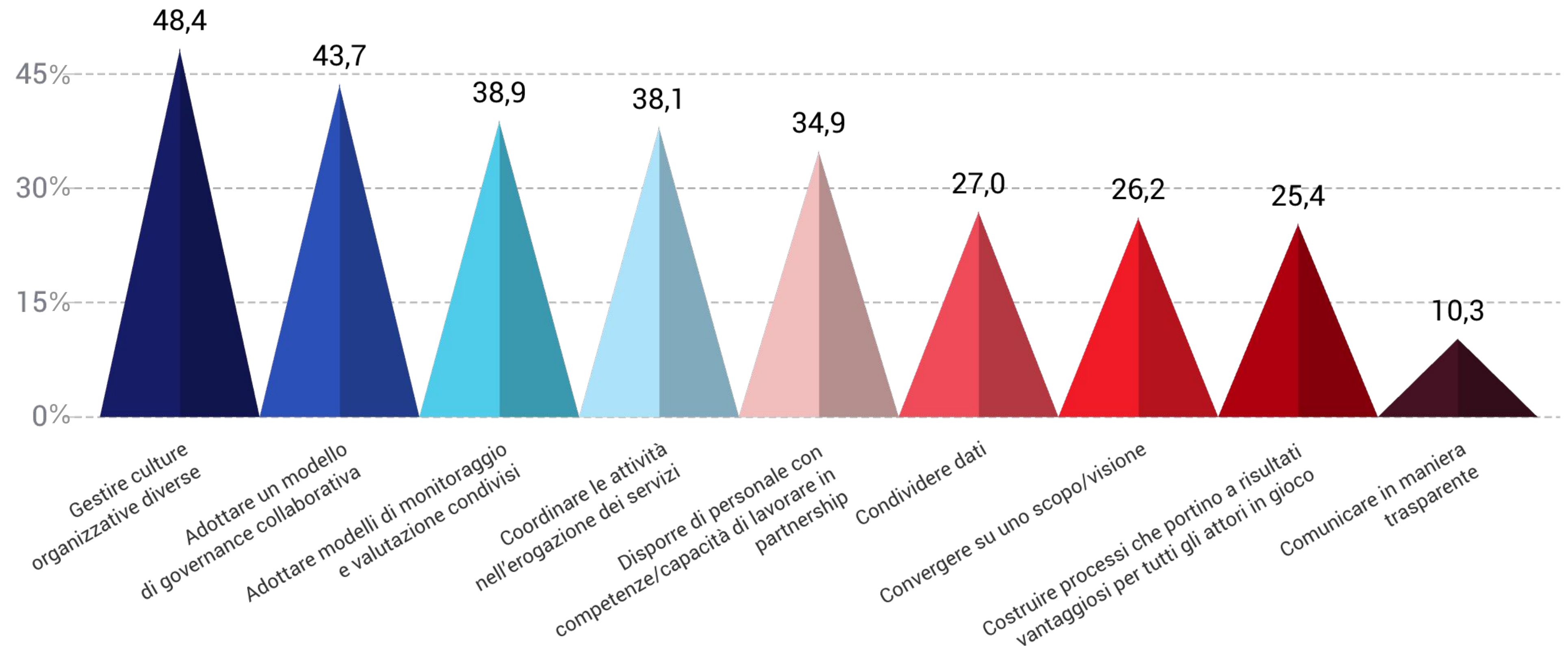


# Le difficoltà nella collaborazione

Gli esperti, interrogati sulle difficoltà che le organizzazioni incontrano, non segnalano ostacoli esterni o regolativi, ma perlopiù elementi interni, legati a mancanza di collaborazione e coordinamento.

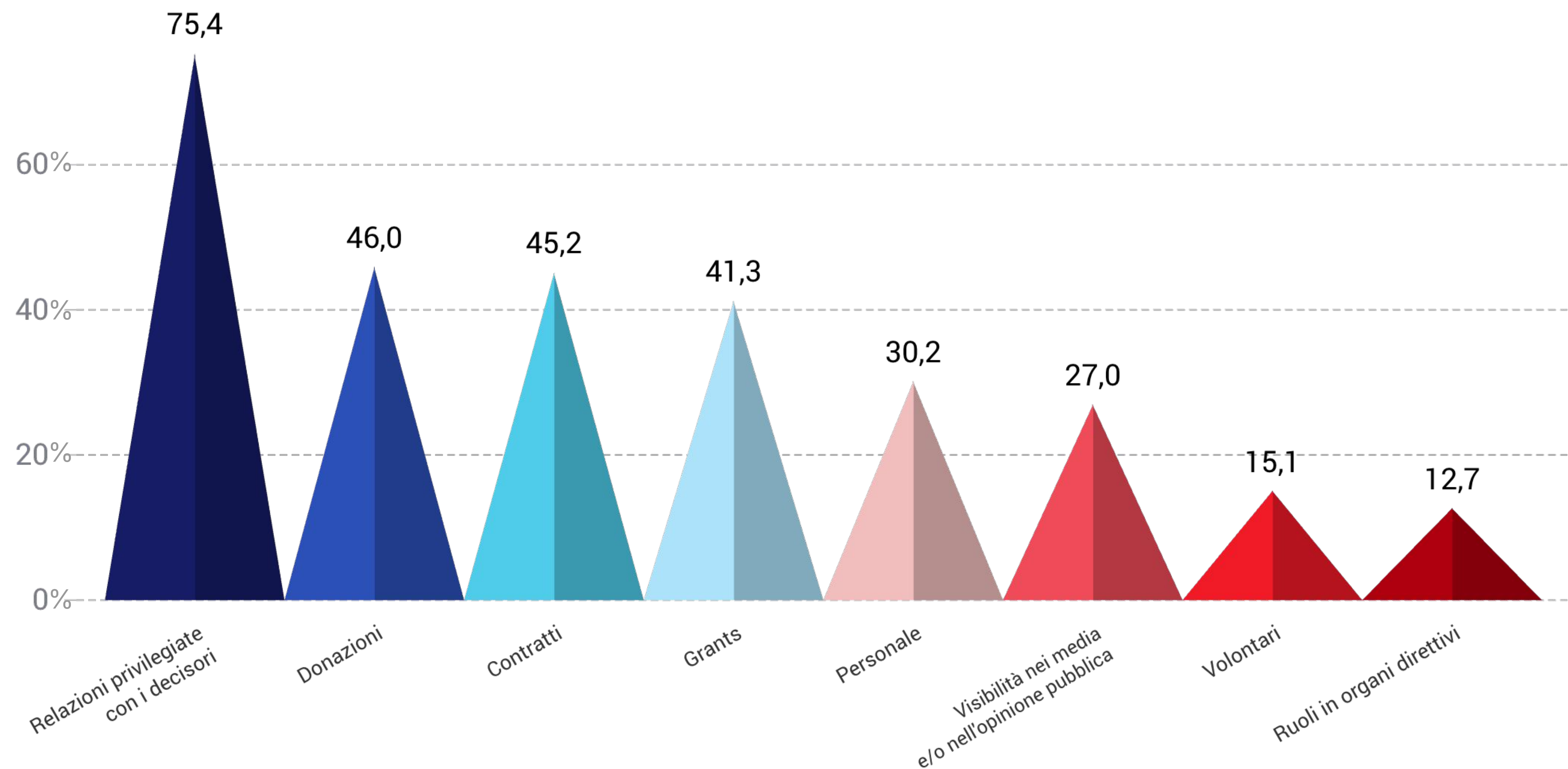
Seguono degli aspetti che chiamano in causa la formazione e le competenze del capitale umano e le infrastrutture organizzative.

***“Pensando al welfare, quali sono le maggiori difficoltà che le organizzazioni dell’economia sociale incontrano quando collaborano tra loro?”***



Anche nell'economia  
sociale c'è  
competizione

*“Quali di queste risorse sono oggetto di maggiore competizione tra le organizzazioni dell’economia sociale che operano nel welfare? Le chiediamo di sceglierne 3”*



## **Anche nell'economia sociale c'è competizione**

Sebbene l'aspetto legato alle risorse finanziarie sia ben presente, più rilevanti sono le relazioni privilegiate con i decisori (75,4%).

Sembrerebbe, dunque, che l'accesso alle opportunità – siano esse finanziarie, progettuali o istituzionali – dipenda in larga misura dal posizionamento relazionale e dalla prossimità ai centri decisionali. Secondo gli esperti la legittimazione e l'efficacia dell'azione messa in campo dai soggetti dell'economia sociale sarebbe strettamente connessa alla loro capacità di entrare in contatto e dialogare con le istituzioni.

Il fatto che donazioni (46,0%), contratti (45,2%) e grants (41,3%) rappresentino ambiti competitivi importanti ma non prioritari potrebbe aprire ad una duplice lettura: da un lato, la diversificazione delle fonti di finanziamento è diffusa ma non sufficiente a ridurre la pressione competitiva; dall'altro, l'accesso a queste risorse viene percepito come mediato da relazioni e reti, rafforzando il primato del capitale relazionale sulle risorse monetarie in sé.

La competizione per risorse quali il personale (30,2%), i volontari (15,1%) e la visibilità pubblica

(27,0%) appare meno intensa. Questo potrebbe dipendere dalla relativa stabilità o saturazione del bacino di risorse umane disponibili, oppure da una scarsa valorizzazione strategica di queste risorse, soprattutto in confronto alla centralità attribuita alle reti istituzionali.

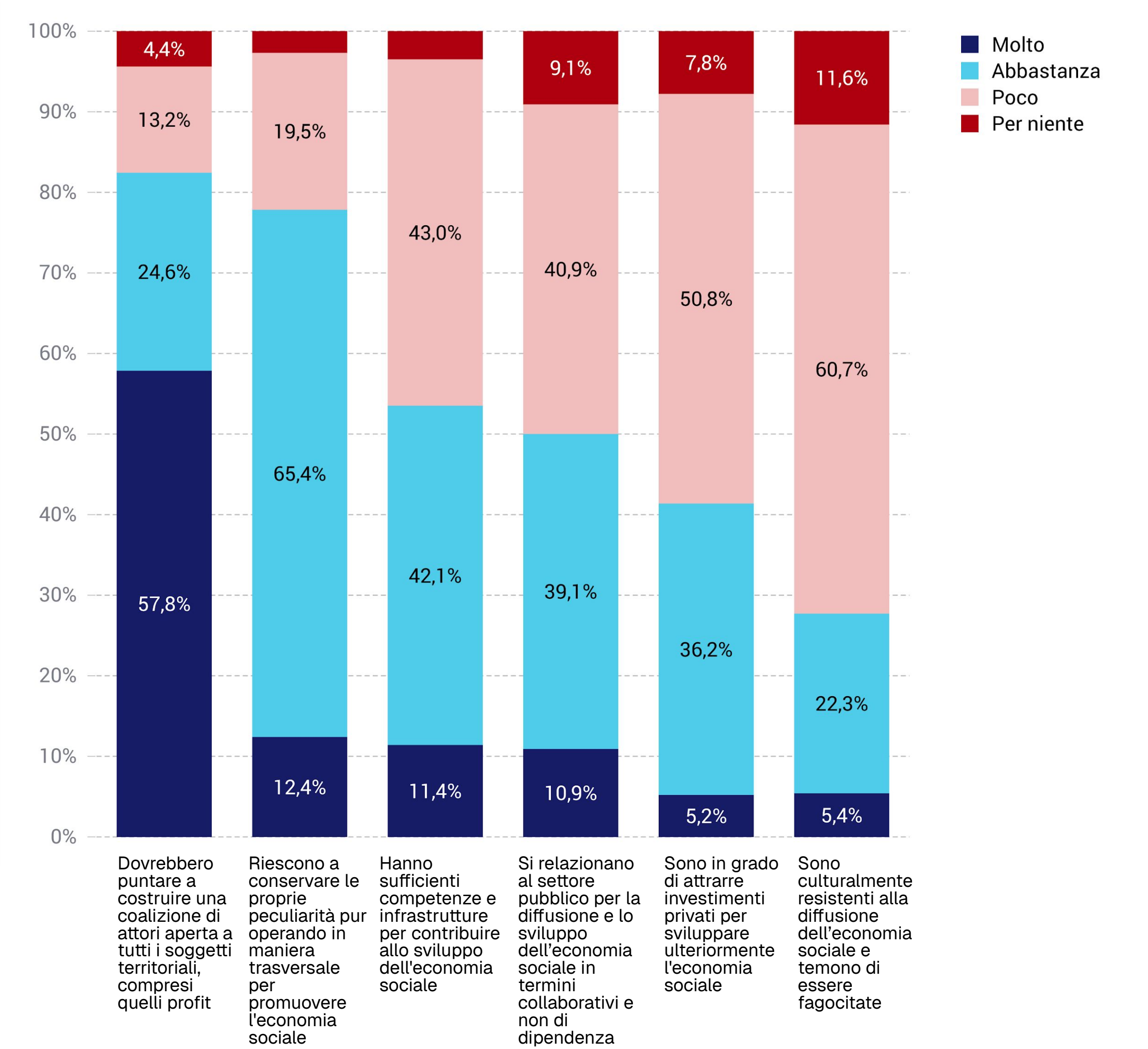
Infine, la limitata competizione per i ruoli in organi direttivi (12,7%) suggerisce che la governance interna non sia percepita come l'arena centrale per esercitare influenza o ottenere risorse, riflettendo l'idea che il potere effettivo risieda nella capacità di attivare reti e partenariati, piuttosto che nel presidio formale delle posizioni apicali.

Nel complesso, questi dati sembrano indicare che l'arena competitiva dell'economia sociale non ruoti esclusivamente attorno a elementi economici o organizzativi, ma piuttosto su relazioni strategiche e di tipo istituzionale. Ne emerge un modello in cui la dimensione relazionale rimane decisiva per la sopravvivenza e lo sviluppo delle organizzazioni rispetto alla mera efficienza gestionale o alla capacità attrattiva verso volontari e personale.

# Il ruolo del Terzo Settore nell'economia sociale

I dati mostrano un mix di valutazioni positive e di valutazioni che invece evidenziano i limiti del ruolo giocato dal Terzo Settore nell'economia sociale. Se da un lato le organizzazioni del Terzo Settore “dovrebbero puntare a costruire una coalizione di attori aperta a tutti i soggetti territoriali, compresi quelli profit” (82,4%), dall’altro “hanno sufficienti competenze e infrastrutture per contribuire allo sviluppo dell'economia sociale” (53,5%). Se esse “riescono a conservare le proprie peculiarità pur operando in maniera trasversale per promuovere l'economia sociale” (77,8%) e “si relazionano al settore pubblico per la diffusione e lo sviluppo dell’economia sociale in termini collaborativi e non di dipendenza” (50,0%), più raramente “sono in grado di attrarre investimenti privati per sviluppare ulteriormente l'economia sociale” (41,4%) e, per alcuni rispondenti, “sono culturalmente resistenti alla diffusione dell’economia sociale e temono di essere fagocitate” (27,7%).

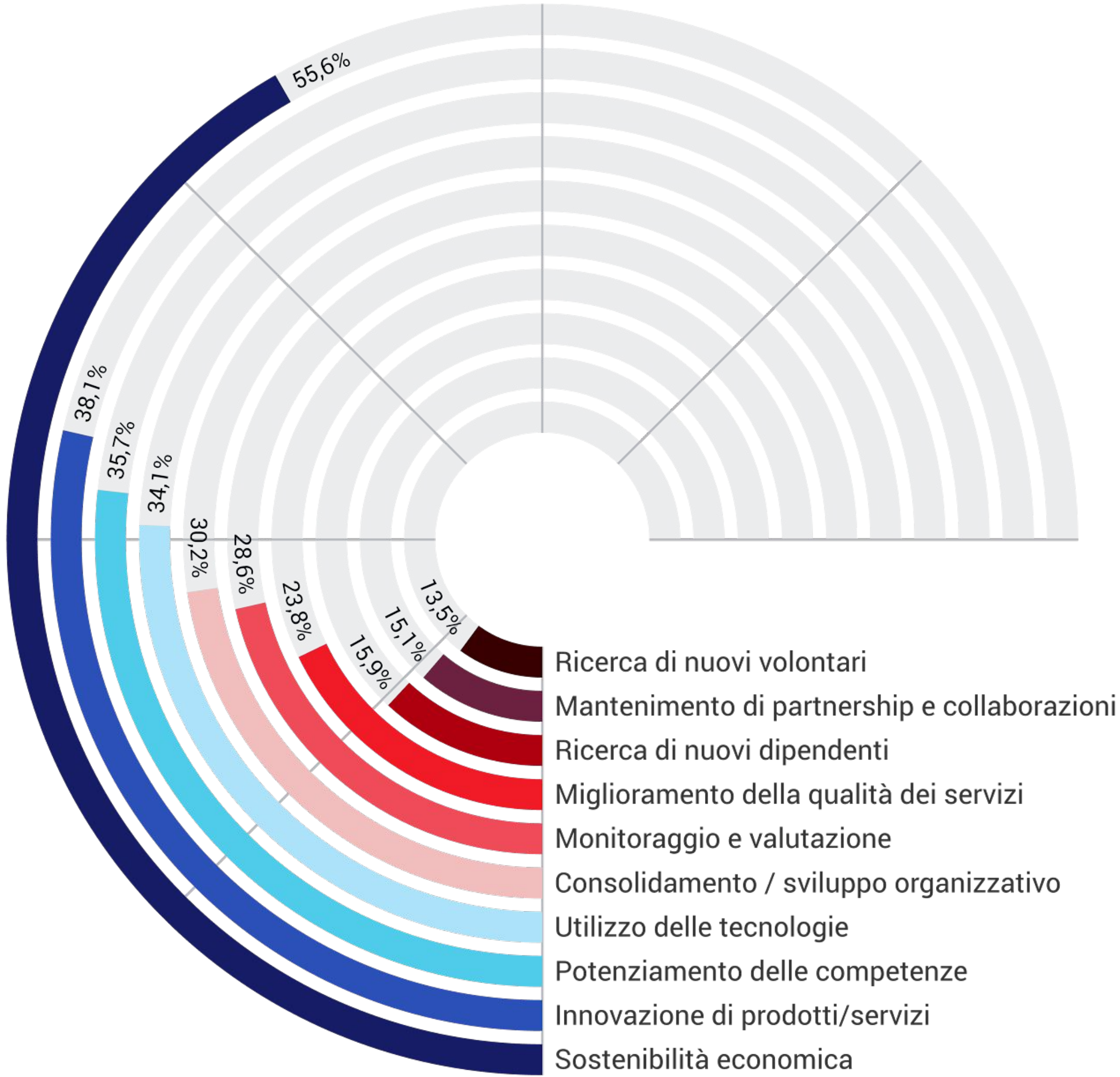
*“Di seguito le presentiamo una serie di affermazioni relative al ruolo del Terzo settore nell'economia sociale e le chiediamo il suo grado di accordo”*



# Prospettive future e raccomandazioni

**Il futuro  
dell'economia  
sociale nei prossimi  
5 anni**

*“Nell’ambito del welfare, pensando ai prossimi 5 anni, quali sfide dovranno affrontare le organizzazioni dell’economia sociale? Le chiediamo di sceglierne 3”*



# Il futuro dell'economia sociale nei prossimi 5 anni

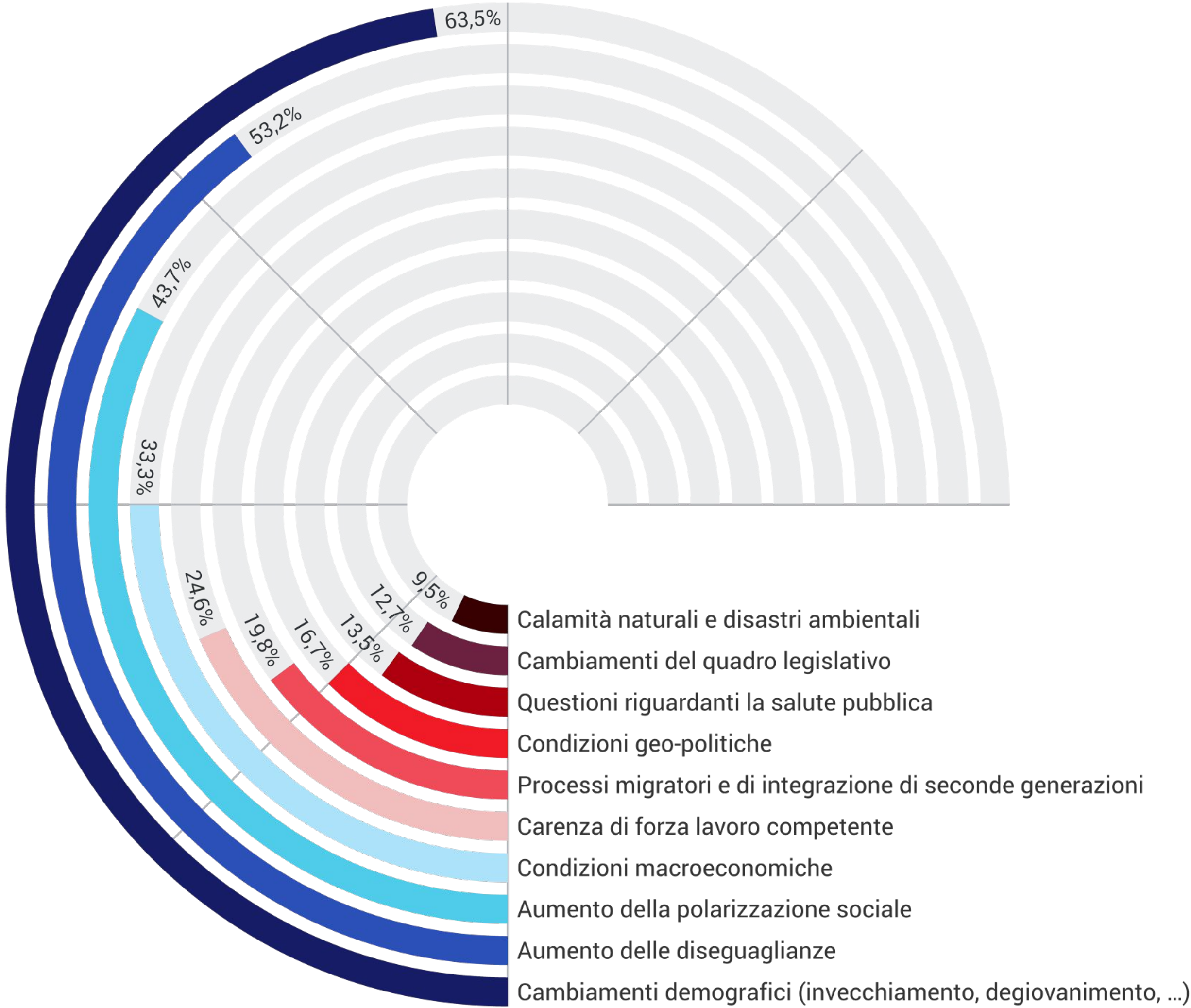
La sfida riconosciuta come prioritaria per lo sviluppo futuro dell'economia sociale da oltre metà dei rispondenti (55,6%) è la “Sostenibilità economica”. Questa priorità riflette una consapevolezza trasversale rispetto alla vulnerabilità strutturale di molte organizzazioni, aggravata negli ultimi anni da incertezze nei finanziamenti pubblici, rialzi dei costi di gestione e una crescente competizione con attori for profit.

Segue un insieme piuttosto variegato di altre sfide, che vanno dalla “Innovazione di prodotti/servizi”(38,1%) al “Potenziamento delle competenze” (35,7%), dall’“Utilizzo delle tecnologie” (34,1%), al “Consolidamento/sviluppo organizzativo” (30,2%), al “Monitoraggio e valutazione” (28,6%). Come si vede, quindi, per i rispondenti l'economia sociale dovrebbe non solo coprire bisogni esistenti, ma anche anticipare le trasformazioni future attraverso modelli flessibili e sperimentazioni. Allo stesso tempo, viene delineata l'importanza della crescita e dell'aggiornamento professionale delle risorse umane, sia dal punto di vista delle competenze che dal punto di vista tecnologico e organizzativo.

Barriere indicate meno di frequente, ma comunque rilevanti, sono il “Miglioramento della qualità dei servizi” (23,8%), la “Ricerca di nuovi dipendenti” (15,9%), il “Mantenimento di partnership e collaborazioni” (15,1%) e la “Ricerca di nuovi volontari” (13,5%). Se vi è quindi anche un problema quantitativo di reperimento di personale, sia dipendente sia volontario, senza dubbio prevale la necessità di porre in primo piano il ripensamento dei modelli organizzativi e la valorizzazione delle competenze.

# I fattori d'impatto nei prossimi 5 anni

*“Nell'ambito del welfare, pensando ai prossimi 5 anni, quali fattori impatteranno maggiormente sull'economia sociale? Le chiediamo di sceglierne 3”*



## I fattori d'impatto nei prossimi 5 anni

La domanda relativa ai fattori che impatteranno maggiormente sull'economia sociale indica una preoccupazione per i “Cambiamenti demografici (invecchiamento, degiovanimento, ...)” (63,5%). Se da un lato le sfide delle trasformazioni demografiche (e con esse disuguaglianze, migrazioni, nuove fragilità) rendono l'economia sociale “più necessaria”, dall'altro richiedono flessibilità rispetto ad un contesto che richiede adattamento alle sfide organizzative rilevate attraverso il quesito precedente.

Dopo i cambiamenti demografici, gli item indicati più frequentemente sono l'“Aumento delle disuguaglianze” (indicato dal 53,2% dei rispondenti) e l'“Aumento della polarizzazione sociale” (43,7%). Se da un lato disuguaglianze e polarizzazione contribuiscono a generare domanda di economia sociale, dall'altro lato va osservato come un clima politico-sociale polarizzato possa costituire a sua volta una sfida non facile per le modalità consensuali e multiattore che spesso caratterizzano le organizzazioni dell'economia sociale.

A questi elementi si aggiungono le “Condizioni macroeconomiche” (33,3%), la “Carenza di forza lavoro competente” (24,6%), i “Processi migratori e di integrazione di seconde generazioni” (19,8%), le “Condizioni geo-politiche” (16,7%), “Questioni riguardanti la salute pubblica” (13,5%), “Cambiamenti del quadro legislativo” (12,7%) e infine “Calamità naturali e disastri ambientali” (9,5%).

# **Un mondo in fermento in cui servirebbe più chiarezza e fiducia**

L'indagine svolta restituisce un'immagine dell'economia sociale come ambito in fermento, ma ancora segnato da ambiguità concettuali e da sfide operative rilevanti. È chiaro, dalla voce degli esperti, che l'economia sociale costituisce oggi una componente centrale del sistema di welfare italiano, chiamata a rispondere a bisogni sociali complessi e in evoluzione. La stragrande maggioranza dei rispondenti ritiene che il welfare pubblico, da solo, non sia più in grado di rispondere efficacemente a tali bisogni e che l'economia sociale svolga una funzione complementare, se non integrata, rispetto all'azione pubblica.

Tuttavia, la stessa definizione di “economia sociale” risulta ancora fluida. Coesistono visioni organizzative, valoriali e sistemiche, che oscillano tra un'interpretazione tradizionale – ancorata al Terzo Settore non profit – e approcci più evolutivi e funzionali, che richiamano logiche relazionali, generative e ibride, aperte anche a soggetti for profit orientati all'impatto sociale. Questa pluralità, se da un lato riflette la ricchezza del settore,

dall'altro pone un problema di coerenza nell'elaborazione di politiche pubbliche e strumenti normativi e di reali prospettive di sviluppo sinergico del settore.

L'indagine evidenzia come l'economia sociale sia oggi particolarmente riconosciuta nei servizi alla persona – inclusione sociale, disabilità, non autosufficienza, educazione – mentre risulta meno visibile in ambiti strategici come sanità, conciliazione, abitare e lavoro. Questo conferma una settorializzazione che potrebbe risultare limitante rispetto agli obiettivi europei di allargamento dell'economia sociale a nuovi domini (digitale, transizione ecologica, green economy).

Gli esperti riconoscono il potenziale trasformativo dell'economia sociale in termini di innovazione dei servizi, generazione di reti multiattore, inclusione lavorativa, ma ne sottolineano anche i limiti: una cultura della valutazione ancora debole, difficoltà nel dotarsi di strumenti di accountability e una strutturale fragilità organizzativa.

## Prospettive di sviluppo e raccomandazioni

### 1 Chiarificazione concettuale e allineamento normativo

È necessario giungere a una definizione condivisa e operativa di economia sociale, in linea con le indicazioni europee (SEAP, Raccomandazione UE 2023), che superi la rigida distinzione tra profit e non profit e valorizzi la produzione di valore sociale.

### 2 Investimenti nelle risorse umane e nella formazione

Il rafforzamento dell'economia sociale passa in primo luogo dalla valorizzazione del lavoro sociale, attraverso formazione continua, riconoscimento professionale e retribuzioni adeguate, in particolare nei settori del welfare e della cura.

### 3 Sviluppo di capacità valutative e accountability

Occorre investire in cultura della valutazione e dotare le organizzazioni di strumenti di monitoraggio, misurazione dell'impatto, rendicontazione sociale. Questo è strategico anche per accedere a finanziamenti pubblici e privati (es. finanza a impatto).

### 4 Promozione di alleanze collaborative e territoriali

Le sfide attuali impongono modelli di governance condivisa. Le amministrazioni locali, insieme alle fondazioni erogative, possono svolgere un ruolo propulsivo, facilitando piattaforme collaborative, coprogrammazione e coprogettazione che contribuiscono allo sviluppo dell'economia sociale.

### 5 Espansione settoriale e innovazione strategica

È auspicabile e urgente incentivare la presenza dell'economia sociale in settori ancora poco presidiati ma cruciali per la tenuta del sistema sociale e lo sviluppo economico: abitare, politiche attive del lavoro, salute mentale, digitalizzazione, transizione ecologica.

### 6 Riconoscimento del ruolo politico e relazionale dell'economia sociale

La rilevanza attribuita al capitale relazionale (in particolare verso i decisori pubblici) evidenzia la centralità della dimensione politico-istituzionale. Serve una governance multilivello più trasparente e partecipativa, che riduca le asimmetrie territoriali e favorisca la legittimazione diffusa degli attori dell'economia sociale.

### 7 Anticipazione dei cambiamenti sociali

Le sfide del prossimo quinquennio – invecchiamento, diseguaglianze, polarizzazione sociale – impongono modelli flessibili, capaci di anticipare bisogni, promuovere coesione e innovare le politiche in modo sistemico.

# Evoluzione del secondo welfare

## Il secondo welfare

Questa ultima sezione è finalizzata ad indagare il ruolo attuale e gli sviluppi possibili per il secondo welfare e il suo rapporto con il primo welfare chiedendo agli esperti di esprimere il proprio parere su alcune affermazioni. Nell'ultima parte della nostra expert survey abbiamo infatti chiesto ai rispondenti di collocarsi fra due polarità su una scala da 1 a 7, vale a dire da una affermazione più scettica rispetto al successo e alle potenzialità del secondo welfare ad un'affermazione ottimista rispetto al successo e alle potenzialità di sviluppo<sup>1</sup>.

Questa domanda sarà riproposta in tutte le Expert Survey che realizzeremo, così da potere monitorare i cambiamenti longitudinali del tema.

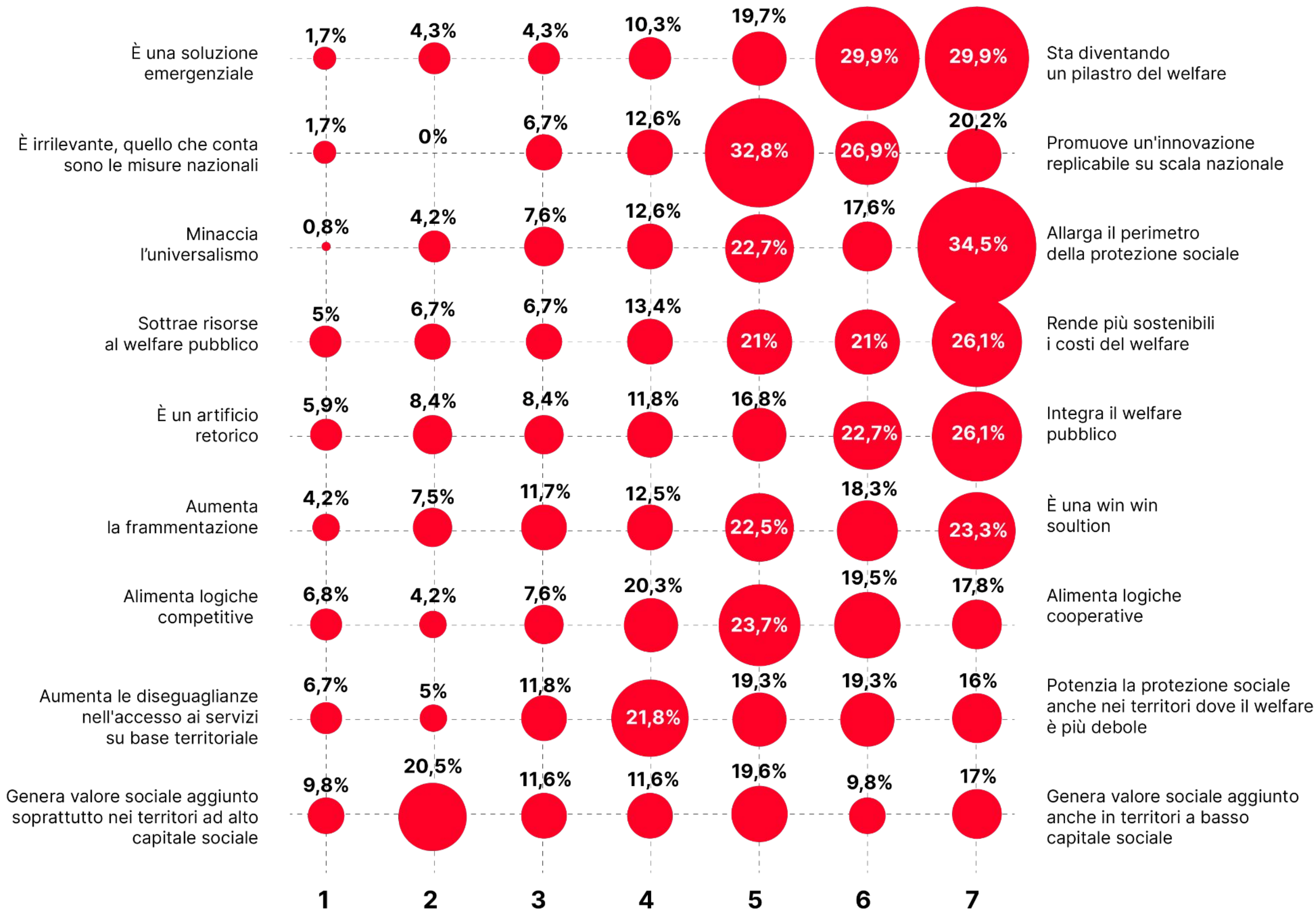
Ricordiamo che con il termine "secondo welfare" intendiamo l'insieme di interventi che si affiancano a quelli offerti dal settore pubblico - il “primo welfare” - per offrire risposte innovative a rischi e bisogni sociali che interessano le persone e le comunità. Tali interventi sono realizzati grazie all'apporto di attori economici e sociali che agiscono spesso in reti locali, ma aperte alle collaborazioni con altri territori, per fornire un mix di protezione e investimenti sociali.

Il secondo welfare si è sviluppato per affrontare la sempre più evidente crisi dello Stato Sociale, in forte difficoltà nell'affrontare i bisogni delle comunità. Negli anni si è diffuso e consolidato, fino ad essere adottato come paradigma riconosciuto nell'ambito delle politiche sociali. A 15 anni dalla sua concettualizzazione, ci è sembrato utile chiedere agli esperti qual è il suo ruolo, che spazio ha assunto all'interno del sistema di welfare italiano e quale contributo sta dando per allargare il perimetro di protezione da rischi e bisogni sociali.

<sup>1</sup> La formulazione completa della domanda era la seguente: “Di seguito le presentiamo delle coppie di affermazioni sull'evoluzione e il consolidamento del secondo welfare e le chiediamo di posizionarsi su una scala compresa tra 1 e 7, in cui 1 indica che condivide completamente l'affermazione riportata a sinistra; 7 indica che condivide completamente l'affermazione riportata a destra.

# La survey sul secondo welfare

*“Di seguito presentiamo delle coppie di affermazioni sull'evoluzione e il consolidamento del secondo welfare e le chiediamo di posizionarsi su una scala compresa tra 1 e 7, in cui 1 indica che condivide completamente l'affermazione riportata a sinistra; 7 indica che condivide completamente l'affermazione riportata a destra. Il secondo welfare...”*



## La survey sul secondo welfare

Lungo tutte le dimensioni esplorate, i giudizi “positivi” prevalgono su quelli “negativi”. Le risposte degli esperti non presentano variabilità con riferimento al settore disciplinare o al territorio di provenienza. Qualche differenza, ma di pochi decimali, si osserva tra rispondenti con esperienza inferiore ai 10 anni e rispondenti con esperienza superiore ai 10 anni. Tra i più “giovani” emerge infatti una visione leggermente più ottimista sul secondo welfare, rispetto ai più “anziani”.

Secondo gli esperti il secondo welfare non è una soluzione emergenziale, ma è diventato un pilastro del welfare, che contribuisce ad allargare il perimetro di protezione sociale tutelando soprattutto coloro che non lo sono nel welfare pubblico, molto più che rappresentare una minaccia ai principi dell’universalismo, ed è in grado di generare innovazione replicabile su scala nazionale.

Inoltre non è un artificio retorico che cela la privatizzazione del welfare, ma integra il welfare pubblico e ne rende più sostenibili i costi, anziché sottrarvi risorse. Si conferma quindi l’idea di un secondo welfare che non è competitivo rispetto al

primo e che non ne comporta lo smantellamento, una obiezione che invece veniva spesso mossa anni fa, quando è stato concettualizzato. Così come quella di un modello di welfare che può facilitare l’integrazione tra attori e aree di policy differenti, poiché alimenta logiche cooperative più che competitive ed è ma una win win solution di cui beneficino tutti.

Giudizi più tiepidi, ma sempre positivi, emergono sulla possibilità che il secondo welfare possa contenere le differenze territoriali. Gli esperti sono più propensi a ritenere che il secondo welfare potenzi la protezione sociale anche nei territori dove il welfare è più debole invece che aumentare le diseguaglianze nell’accesso ai servizi su base territoriale.

Gli esperti invece restano ancora dubbiosi sulla capacità del secondo welfare di generare valore sociale aggiunto anche in territori a basso capitale sociale. Giudizi che suggeriscono la necessità di potenziare e accompagnare questi interventi anche in quei territori meno attraversati da processi di integrazione e innovazione.

# Nota metodologica

La ricerca si è avvalsa di un questionario strutturato digitale somministrato tra il 24 marzo e il 13 maggio 2025 in modalità CAWI (Computer Aided Web Interviewing) utilizzando il software SurveyMonkey.

Gli esperti sono stati oggetto di un'attenta selezione realizzata dai ricercatori di Percorsi di Secondo Welfare attraverso metodologie di campionamento non probabilistico<sup>2</sup> e a scelta ragionata<sup>3</sup>. La selezione è avvenuta prendendo in considerazione studiosi (accademici e non) che si occupano dei temi legati all'economia sociale e al welfare. In particolare, per quanto riguarda il mondo accademico, sono stati contattati professori/esse e ricercatori/trici riconducibili all'area delle scienze sociali, politiche, economiche e giuridiche, con alle spalle lavori di ricerca e pubblicazioni incentrate sulle politiche sociali e in particolare sull'oggetto della survey.

Nella selezione degli esperti si è prestata attenzione anche alla dimensione di genere e a quella territoriale, bilanciando il più possibile la presenza di studiosi e professionisti di genere maschile e femminile e la collocazione geografica delle università e dei centri di ricerca.

Gli esperti contattati sono stati complessivamente 265.

<sup>2</sup> Il campionamento è non probabilistico quando per ciascun caso la probabilità di essere incluso nel campione non è nota. Il risultato finale non consente l'inferenza e per questo i risultati sono estendibili al solo campione di riferimento.

<sup>3</sup> Il campionamento a scelta ragionata si verifica quando le unità statistiche da includere nel campione sono scelte in modo ragionato (in questo caso, basandosi sul grado di esperienza degli esperti con conoscenza specialistica del problema) così da selezionare solo quelle che meglio rispondono agli obiettivi di ricerca.

### **Percorsi di Secondo Welfare**

Società Cooperativa Impresa Sociale e LAB del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche  
dell'Università degli Studi di Milano

#### **Sede istituzionale:**

Dip.to di Scienze Sociali e Politiche  
Università degli Studi di Milano  
Via Conservatorio, 7  
20122, Milano

#### **Sede legale:**

Via Melchiorre Gioia, 82  
20125, Milano

#### **Contatti:**

 [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

 [secondowelfare.it](http://secondowelfare.it)