



# **L'economia sociale in Italia Traiettorie, criticità e prospettive**

Evidenze dalla Expert Survey di Percorsi di Secondo Welfare

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

**Il Fattore Economia Sociale | 2° Edizione**  
**Roma, 20-21 novembre 2025**

# Indice dei contenuti

**1**

**Expert Survey**

**2**

**Risultati**

**3**

**Prospettive e conclusioni**

**4**

**Raccomandazioni**

01

# Expert surey

# Le expert survey di Percorsi di Secondo Welfare

## Metodologia

## Esperti ed esperte

- **Nuovo progetto pluriennale** che prevede la realizzazione di una **serie di expert survey**, ognuna focalizzata su un tema specifico e rilevante per il welfare italiano.
- **Raccogliere opinioni informate** su questioni complesse, **analizzare** fenomeni difficili da misurare con metodi tradizionali, **riflettere** su teorie o ipotesi basate sull'esperienza pratica.
- Metodologia di ricerca che prevede la raccolta di dati e informazioni attraverso **questionari somministrati a un gruppo selezionato di esperti** di un determinato ambito o settore.
- Metodologia 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.
- Sono coinvolti sulla base della loro **conoscenza, esperienza** pratica o accademica, e sulla base della **competenza riconosciuta** in un particolare campo di studio o di attività.
- Forniscono **valutazioni o opinioni informate** su tematiche che richiedono una comprensione approfondita e un giudizio esperto.

# Panel di esperti ed esperte

**Gli esperti contattati sono stati complessivamente 265.  
I rispondenti 126.**

## Genere e provenienza

Nel panel prevalgono i rispondenti di genere maschile e la distribuzione territoriale evidenzia una forte concentrazione nel Nord Italia e nel Centro, con un picco in Lombardia e nel Lazio.

## Età ed esperienza

Età media dei rispondenti pari a 56 anni.

Nella maggior parte dei casi l'anzianità anagrafica si associa ad una lunga esperienza nell'ambito del welfare.

## Ente di appartenenza e settore disciplinare

Prevalentemente 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.

Dialogo tra settori e approcci normativi, empirici e valutativi, che “catturano” diversi attori, motivazioni e aspetti dell'economia sociale.

02

# Risultati

# Domande di ricerca

Economia sociale non trova ancora una definizione e una “collocazione” univoca tra Social Economy Action Plan, il recente Piano Nazionale per l’Economia Sociale e le pratiche in essere da tempo e i Piani locali per l’economia sociale.

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?

# L'economia sociale: una definizione ancora incerta

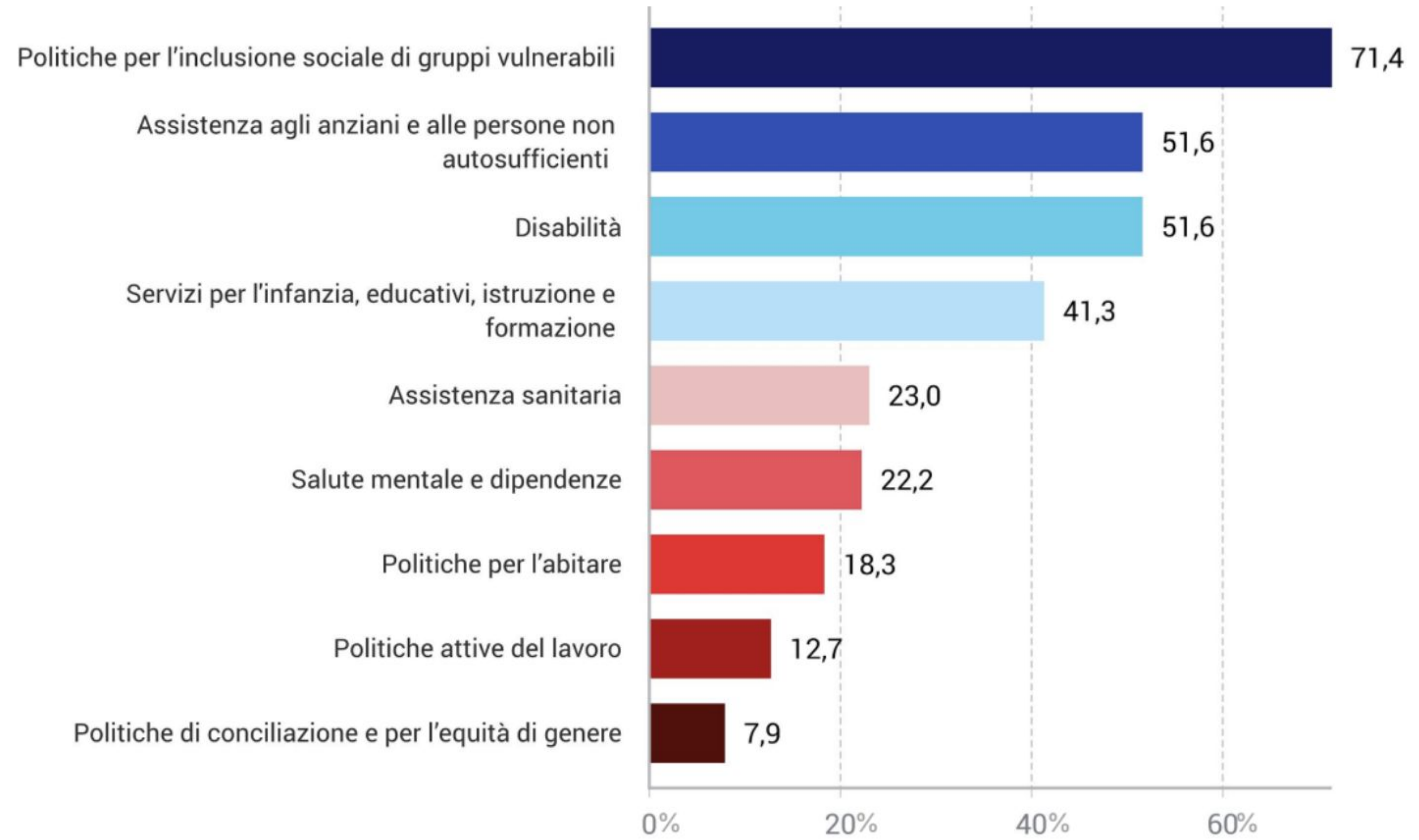
- Concetto tuttora attraversato da numerose tensioni teoriche e operative, che si rispecchiano nella **varietà e articolazione delle risposte** alla domanda aperta “fornisci una breve definizione di economia sociale”.
- Molti dei rispondenti si rifanno esplicitamente alla definizione europea. Tuttavia, prevale una **pluralità di prospettive che mettono in luce diverse dimensioni** del concetto.
- Visione che si concentra sulle **caratteristiche organizzative** dei soggetti dell'ES (visione talvolta ambigua e spesso legata ad una concezione tradizionale del TS italiano).
- Accento su **dimensione più relazionale e valoriale** o su processo di **produzione del valore sociale**.
- Guardare non solo ai soggetti, ma al **modo in cui agiscono e operano**.
- Funzione di **compensazione** rispetto alle carenze di Stato e Mercato
- **Radicamento territoriale**

## L'economia sociale: una definizione ancora incerta

- Per il panel intervistato, il concetto comprende aspetti organizzativi, valoriali (reciprocità, solidarietà, beni comuni) e sistemici (complementare a Stato e mercato, generativa di coesione sociale).
- **Pluralità di definizioni e di visioni** che può essere letta come ...
  - ◆ **ricchezza**, in quanto riflette la complessità del concetto ma anche del settore
  - ◆ **sfida** per la definizione di politiche, strumenti operativi condivisi e indicatori
  - ◆ **necessità** di chiarire e rendere esplicito l'uso che se ne fa in ogni contesto (analitico, politico, operativo).

# Settori in cui l'economia sociale è più presente

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



## Settori in cui l'economia sociale è più presente

- Tre ambiti più indicati: si collocano nel campo dei **servizi alla persona**, suggerendo che gli esperti vedono in queste aree il cuore tradizionale – ma ancora attuale – dell'azione sociale non profit e cooperativa.
- Priorità assegnata all'inclusione sociale conferma il **radicamento territoriale e comunitario delle organizzazioni dell'ES**, spesso impegnate in interventi di prossimità verso migranti, persone in povertà, giovani in difficoltà o soggetti discriminati.
- La scelta dei servizi educativi e per l'infanzia (41,3%) segnala l'**emergere di una nuova sensibilità verso le disuguaglianze educative** e la povertà educativa.
- **Assistenza sanitaria (23%) e salute mentale/dipendenze (22,2%) appaiono in secondo piano**, nonostante la crescente rilevanza di questi ambiti nella programmazione pubblica → ciò può indicare una **percezione di marginalità dell'ES nella sanità**, dove prevalgono attori pubblici o imprese for profit, oppure una mancata visibilità del ruolo svolto da cooperative sanitarie, fondazioni ospedaliere, mutue e altri ETS. Possibile anche che queste realtà siano meno identificate con l'economia sociale rispetto ad altri settori.

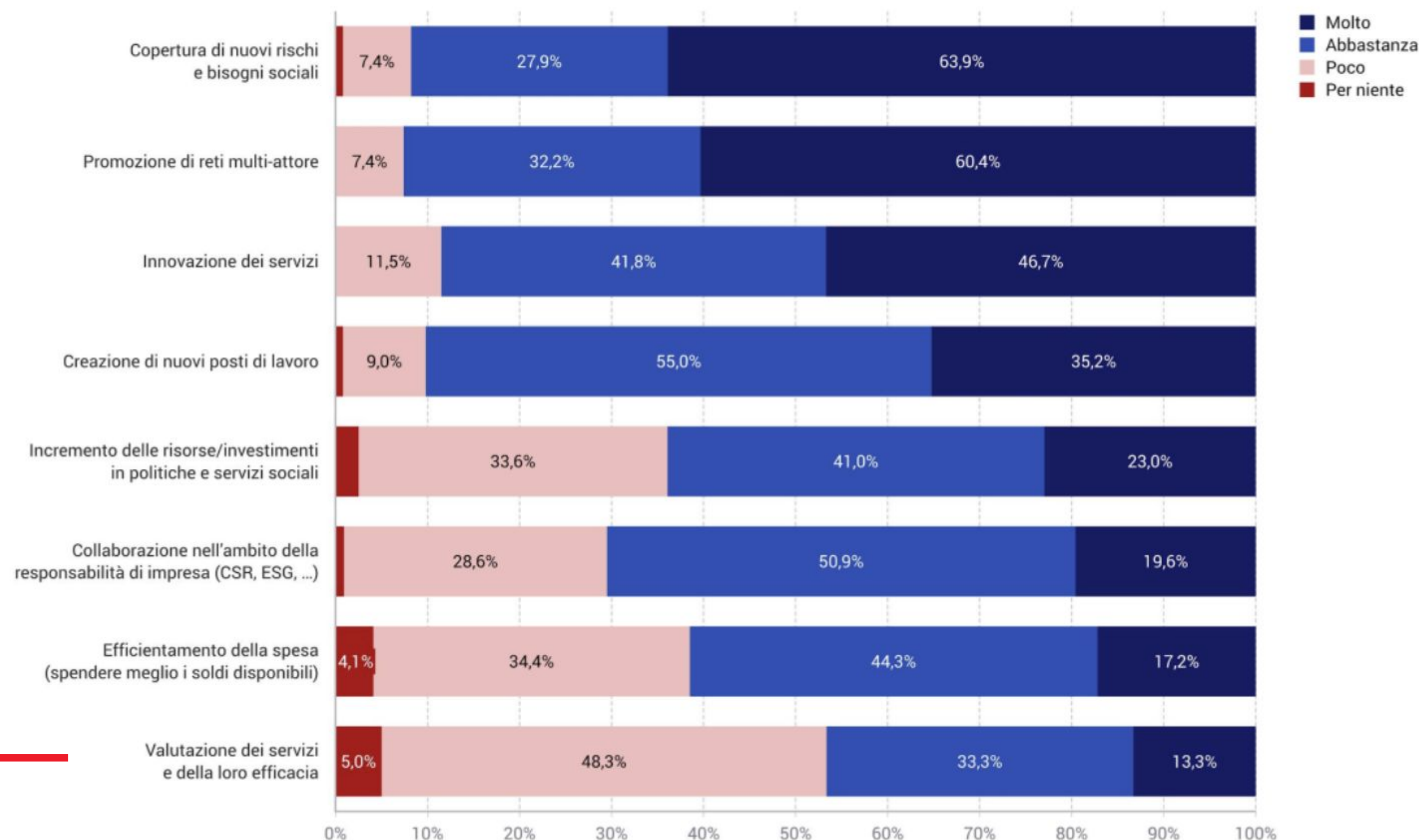
# I nessi tra welfare pubblico ed economia sociale

- Economia sociale è in una **posizione di integrazione rispetto al welfare pubblico**: 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.
- 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.
- La posizione più pessimistica - "Il welfare pubblico non riesce a rispondere ai bisogni sociali ma la soluzione non risiede nell'economia sociale" - è poco diffusa.

→ L'economia sociale non è più vista come marginale o emergenziale, ma come parte integrante dell'architettura del welfare contemporaneo.

# Economia sociale: gli obiettivi da perseguire

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



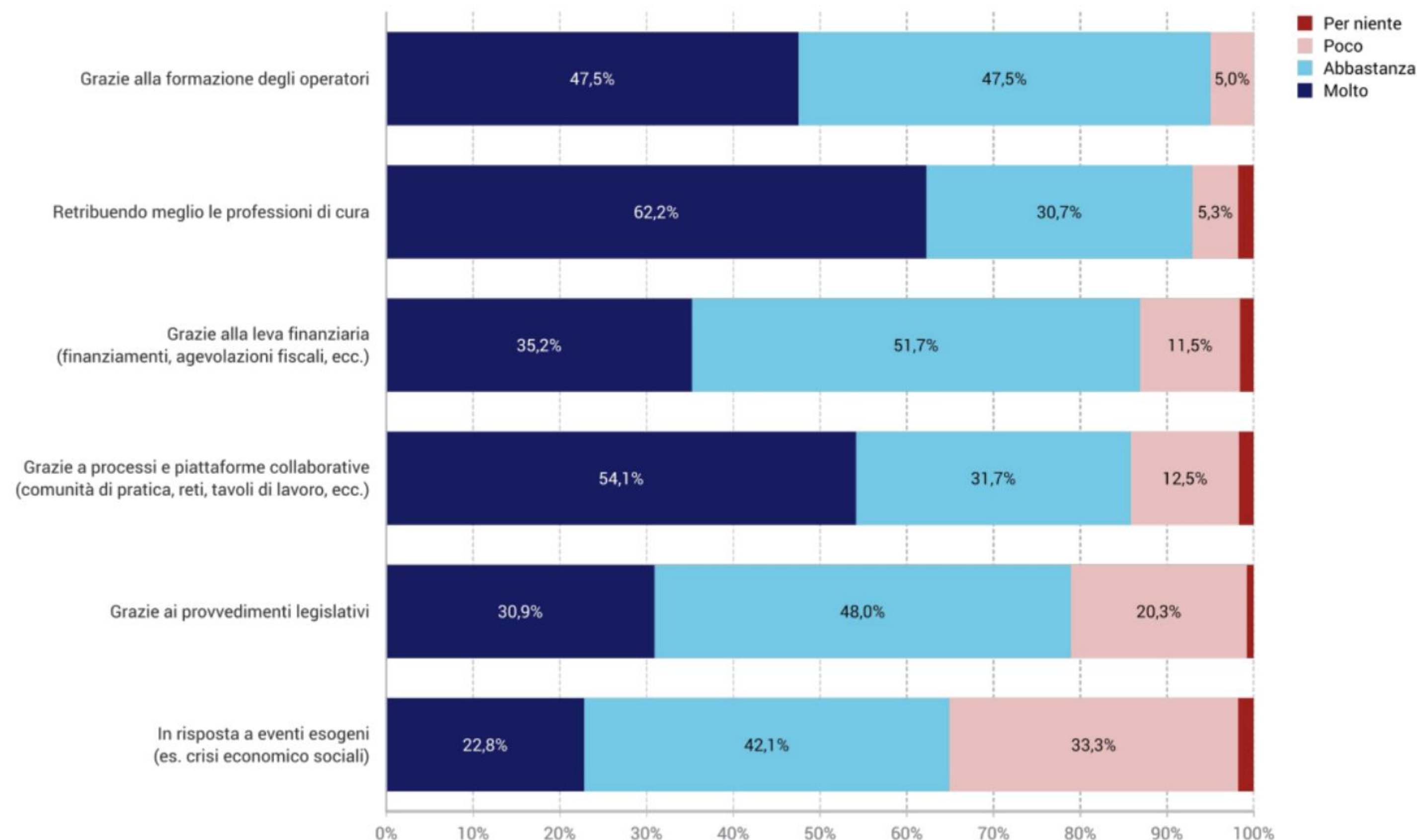
Debolezza strutturale nella cultura della valutazione, e difficoltà delle organizzazioni non profit nel dotarsi di strumenti sistematici di accountability, monitoraggio e valutazione.



# Leve di sviluppo per l'economia sociale

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...

- Lo sviluppo dell'ES:
- va cercato con ancora maggiore convinzione nella cultura organizzativa, la valorizzazione e la formazione del capitale umano
  - è più dipendente dagli investimenti nelle persone e nei processi che da incentivi isolati.



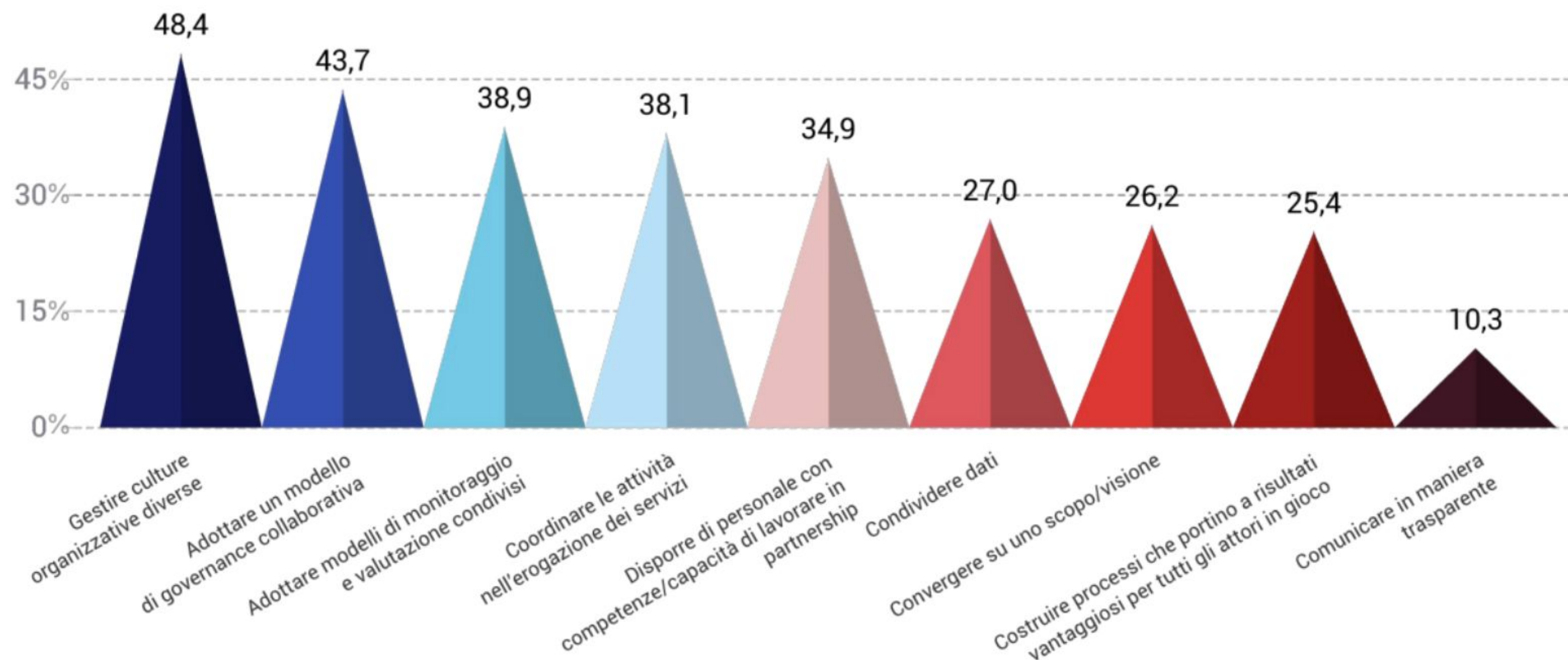
# Soggetti che possono favorire lo sviluppo dell'economia sociale

Quali dei seguenti soggetti possono favorire maggiormente lo sviluppo dell'economia sociale nel settore del welfare?



# Le difficoltà nella collaborazione

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

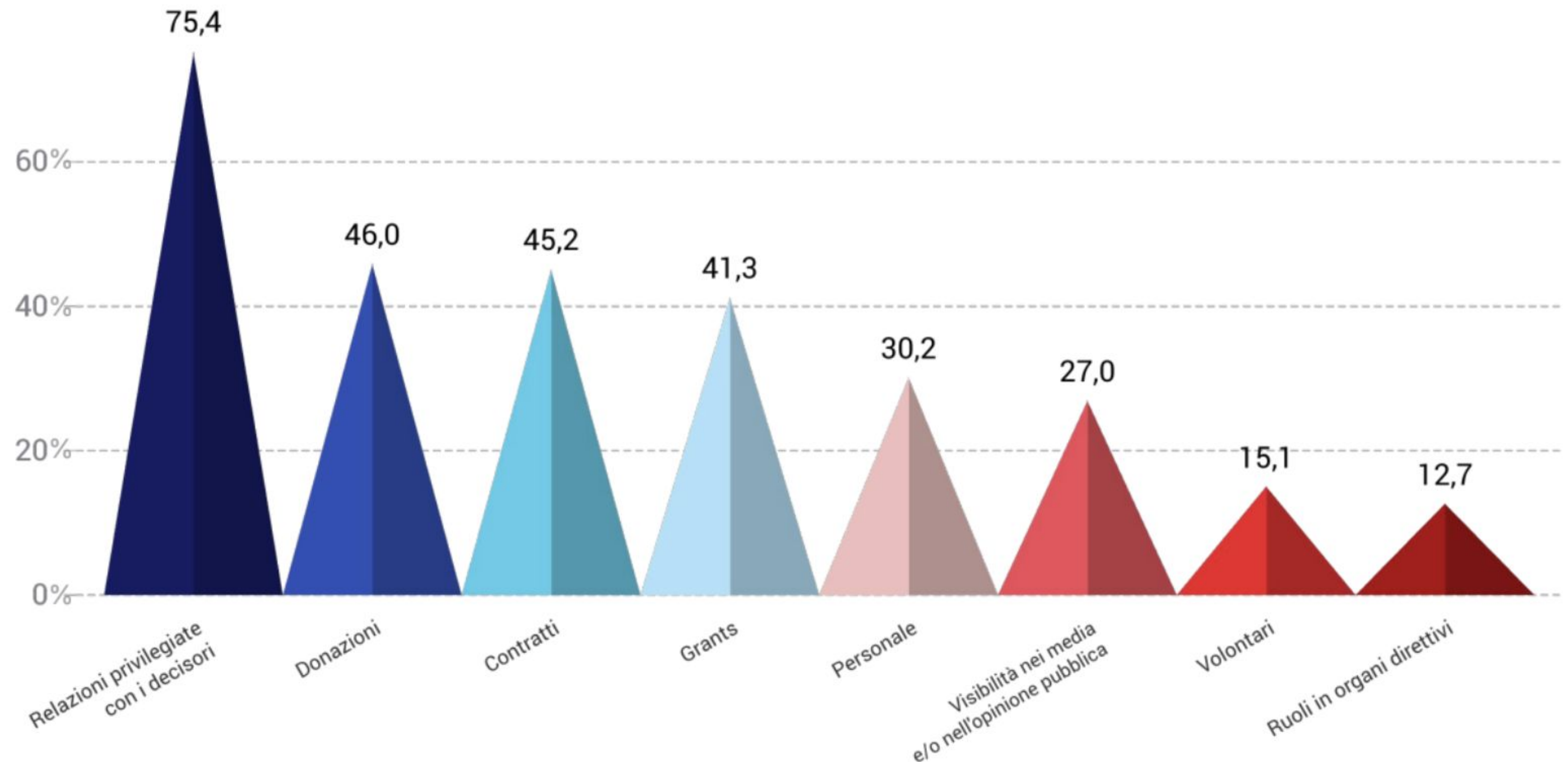


# Anche nell'economia sociale c'è competizione

I dati sembrano indicare che l'arena competitiva non ruota solo attorno a elementi economici o organizzativi, ma su relazioni strategiche e di tipo istituzionale.

La dimensione relazionale è decisiva per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'ES rispetto alla mera efficienza gestionale o alla capacità attrattiva verso volontari e personale.

Quali di queste risorse sono oggetto di maggiore competizione tra le organizzazioni dell'economia sociale che operano nel welfare?



# Il ruolo del Terzo Settore nell'economia sociale

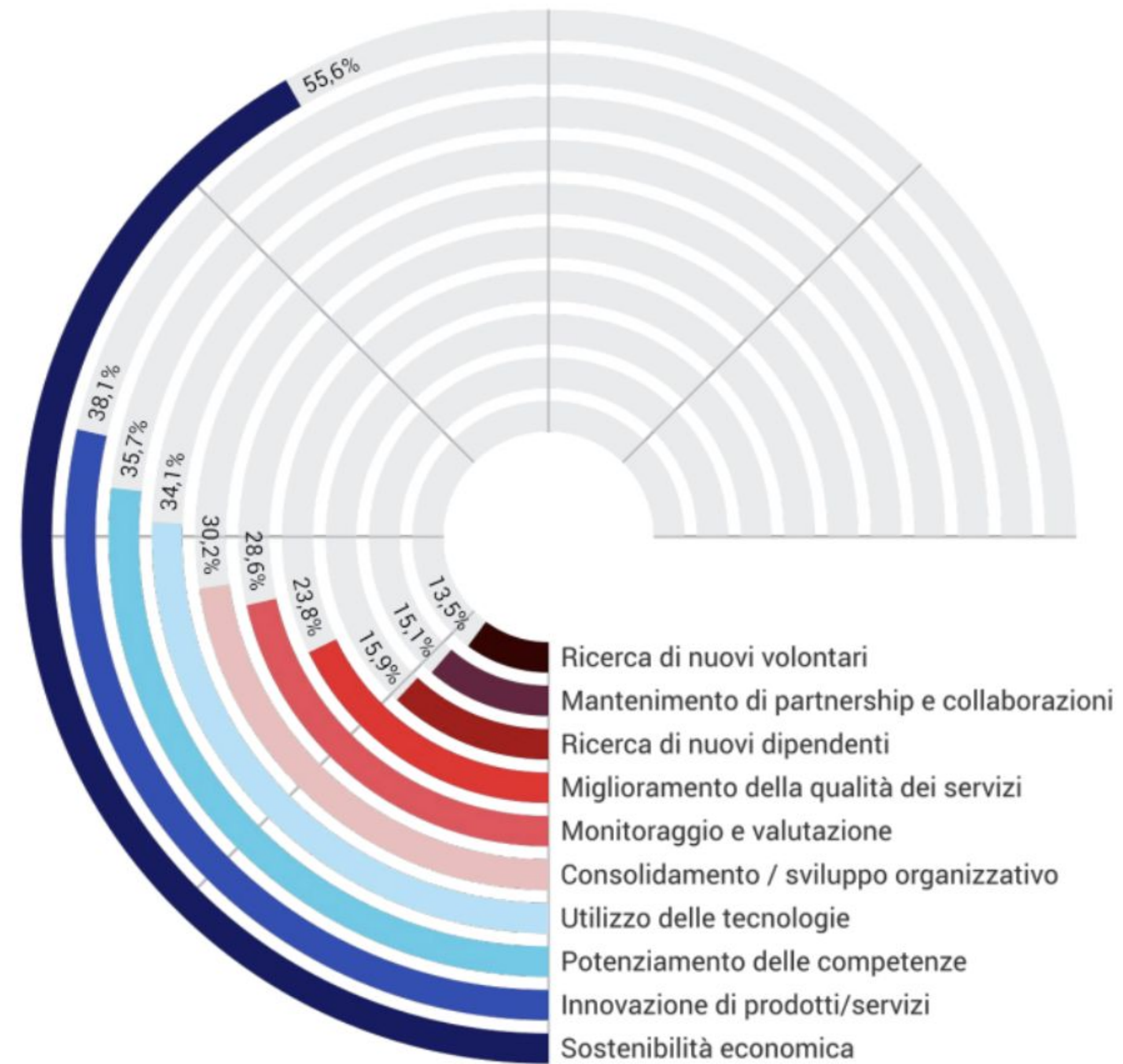
- “Dovrebbero puntare a costruire una coalizione di attori aperta a tutti i soggetti territoriali, compresi quelli profit” (82,4%)
- “Hanno sufficienti competenze e infrastrutture per contribuire allo sviluppo dell'economia sociale” (53,5%)
- “Riescono a conservare le proprie peculiarità pur operando in maniera trasversale per promuovere l'economia sociale” (77,8%)
- “Si relazionano al settore pubblico per la diffusione e lo sviluppo dell'economia sociale in termini collaborativi e non di dipendenza” (50%)
- “Sono in grado di attrarre investimenti privati per sviluppare ulteriormente l'economia sociale (41,4%)
- “Sono culturalmente resistenti alla diffusione dell'economia sociale e temono di essere fagocitate” (27,7%).

03

# Prospettive e conclusioni

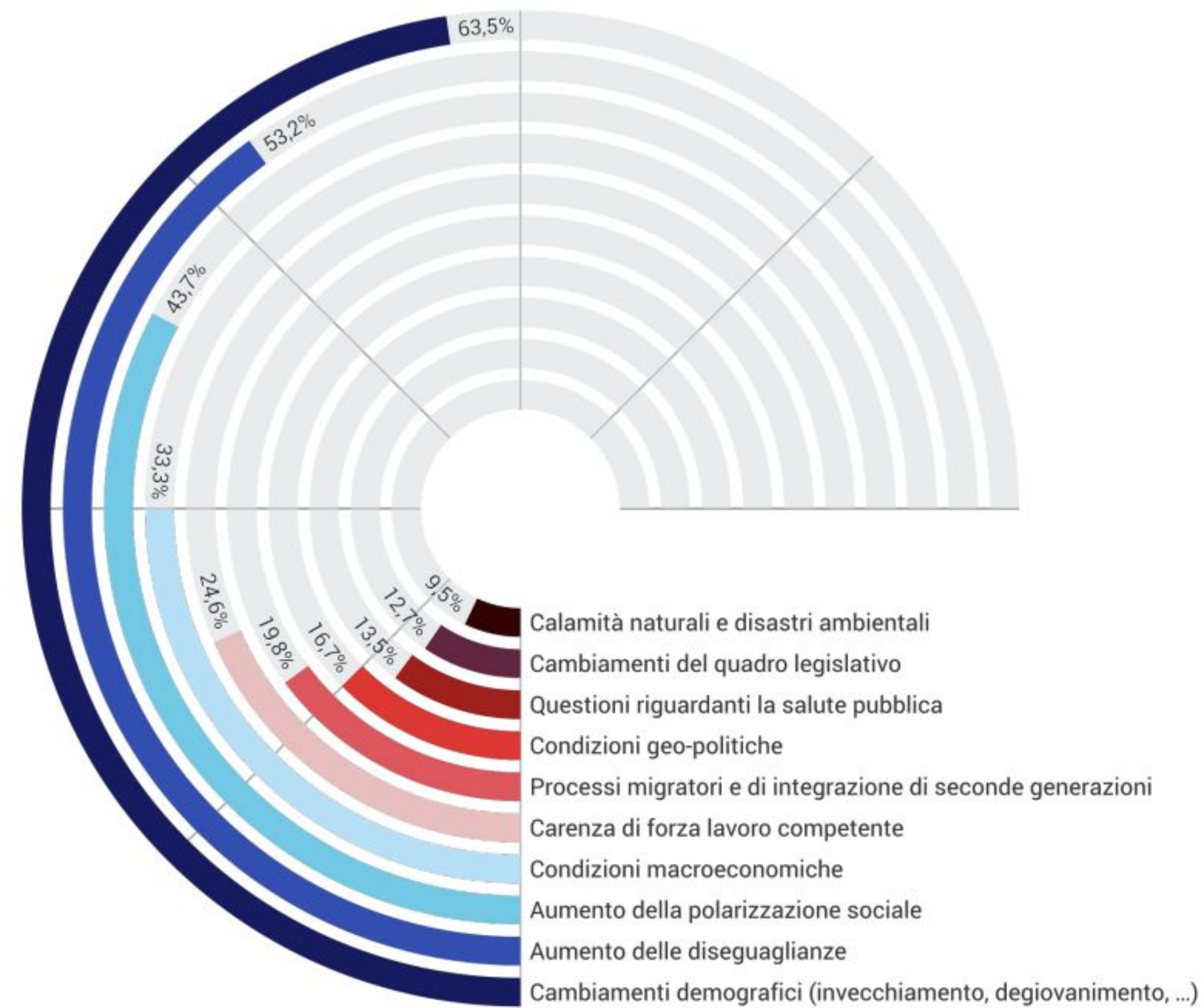
# Il futuro dell'economia sociale nei prossimi 5 anni

Nell'ambito del welfare, pensando ai prossimi 5 anni, quali sfide dovranno affrontare le organizzazioni dell'economiasociale?



# I fattori d'impatto nei prossimi 5 anni

Nell'ambito del welfare, pensando ai prossimi 5 anni, quali fattori impatteranno maggiormente sull'economia sociale?



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

- **Componente centrale del welfare italiano**, chiamata a rispondere a bisogni sociali complessi e in evoluzione → il welfare pubblico, da solo, non è più in grado di rispondere efficacemente a tali bisogni e l'ES **svolge una funzione complementare, talvolta integrata, rispetto all'azione pubblica.**
- **Definizione ancora fluida** → coesistono visioni organizzative, valoriali e sistemiche, che oscillano tra un'interpretazione tradizionale e approcci relazionali, capacitanti e ibridi, disponibilità ad aprirsi a soggetti for profit, orientamento all'impatto sociale.
- **Centrale nei servizi alla persona, meno visibile in ambiti strategici come sanità, conciliazione, abitare** → settorializzazione che potrebbe risultare limitante rispetto agli obiettivi europei di allargamento dell'economia sociale a nuovi domini (digitale, transizione ecologica, green e silver economy).
- **Potenziale trasformativo** in termini di innovazione dei servizi, generazione di reti multiattore, inclusione lavorativa, **ma anche limiti** → una cultura della valutazione ancora debole, difficoltà nel dotarsi di strumenti di accountability e una strutturale fragilità organizzativa.

04

# 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.

## Percorsi di Secondo Welfare è sostenuto da:



## In collaborazione con:



***CORRIERE DELLA SERA***

Franca Maino, [franca.maino@unimi.it](mailto:franca.maino@unimi.it)

**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)