

L'impresa sociale nel futuro dell'Europa: modelli, sfide e traiettorie di sviluppo

Giulia Galera

Abstract

Il saggio assume, come punto di partenza, la definizione di impresa sociale, nata dal dibattito teorico europeo e accolta dalle principali iniziative di policy della Commissione europea. Su queste basi, la riflessione si articola lungo due direttrici interdipendenti: la mappatura del multiforme arcipelago dell'impresa sociale e la delineazione degli scenari futuri, alla luce dei recenti cambiamenti a livello sociale, economico e di policy. Attraverso un approccio storico-evolutivo, si ripercorrono le matrici generative delle imprese sociali e se ne individuano i settori di attività, le forme giuridiche e le strategie di policy in chiave comparata. L'articolo evidenzia due aspetti: in primo luogo, emerge il radicamento territoriale di numerose iniziative di impresa sociale sviluppatesi in diversi Paesi europei, incluso il nostro, nell'ultimo quarantennio; tale fenomeno si è concretizzato nell'assunzione da parte di gruppi di cittadini e cittadine di funzioni precedentemente trascurate o considerate una prerogativa degli attori pubblici, tra cui la produzione diretta di beni e servizi di interesse generale per la comunità. In secondo luogo, si osserva una rapida diversificazione delle traiettorie evolutive delle imprese sociali, manifestatasi con particolare intensità nell'ultimo ventennio in molti Paesi europei. Da un lato, forti spinte isomorfiche hanno indotto molte iniziative a subordinarsi all'ente pubblico o alle logiche del mercato privato; dall'altro, si stanno diffondendo esperienze imprenditoriali dalla spiccata coscienza politica in molteplici ambiti che spaziano – tra gli altri – dal welfare alla gestione dei beni comuni, fino alla lotta allo spreco alimentare, alla cultura e al turismo di comunità. Nella parte conclusiva, il saggio sottolinea la centralità di politiche di sostegno adeguate. In particolare, si sottolinea la necessità di conciliare l'approccio unitario – promosso dal riconoscimento politico dell'economia sociale da parte della Commissione europea – con interventi di sostegno mirati, che valorizzino le specificità delle singole organizzazioni appartenenti all'economia sociale.

Parole chiave: Comunità, Radicamento territoriale, Interesse generale, Ecosistema, Economia sociale.

Elementi distintivi e differenziazione dei percorsi evolutivi

Sebbene non sia sempre pienamente riconosciuta né quantificabile in modo rigoroso, l'impresa sociale costituisce un fenomeno strutturale in Europa, profondamente radicato in contesti eterogenei.

A differenza di altri costrutti teorici, il fenomeno in esame ha beneficiato di un crescente consenso tassonomico, consolidatosi progressivamente nel quadro scientifico e di policy europeo. Questo risultato è stato possibile grazie all'intenso lavoro di ricerca sull'impresa sociale, avviato negli anni Novanta dalla rete internazionale di ricerca EMES¹. Un contributo fondamentale è arrivato anche dalla Commissione europea che, pur tra qualche contraddizione, al concetto elaborato dalla rete EMES fa riferimento, a partire dalla *Social Business Initiative* licenziata nel 2011 (*Social Business Initiative*, 2011).²

Gli elementi distintivi dell'impresa sociale, su cui una componente importante della letteratura di matrice europea

conviene (Roy, Grant, 2020; Laville *et al.*, 2015; Pestoff, Hulgård, 2016; Defourny, Nyssens, 2008; Nyssens, 2006; Borzaga, Defourny, 2001) e che la definizione europea richiama, includono tre caratteristiche salienti: il perseguimento di obiettivi esplicitamente sociali, il radicamento in processi di mobilitazione della società civile e il mantenimento di una natura collettiva e partecipativa (Borzaga, Sacconi, 2022; Eynaud *et al.*, 2019; Defourny, Nyssens, 2008). In contrasto con questa impostazione, un altro filone della letteratura – prevalentemente di matrice aziendalistica e anglosassone – si focalizza, invece, sulla figura, sovente idealizzata, dell'imprenditore sociale, tendendo a trascurare le dinamiche organizzative e i processi decisionali (Waldron *et al.*, 2016; Miller *et al.*, 2012; Dacin *et al.*, 2011; Short *et al.*, 2009; Zahra *et al.*, 2009; Bornstein, 2007; Martin, Osberg, 2007).

Sotto il profilo teorico, l'emergere dell'impresa sociale viene ricondotto dalla letteratura di stampo europeo al dibattito critico che ha contrapposto alla visione dell'economia di mercato come elemento totalizzante, una concezione ampia dell'economia, in linea con il concetto polanyiano di "eco-

¹ EMES (*The Emergence of Social Enterprise in Europe*) è una rete internazionale a cui oggi aderiscono oltre 300 ricercatori e ricercatrici provenienti da tutto il mondo e 15 centri di ricerca e università. Si è costituita a metà degli anni '90

grazie ad un progetto di ricerca europeo che ha consentito di definire l'impresa sociale partendo dall'osservazione di questo fenomeno in 15 Paesi membri (Borzaga, Defourny, 2001; Defourny, Nyssens, 2008; Galera, Borzaga, 2009). Si veda anche

Galera, Chiomento, 2022.

² Per un'analisi di alcuni aspetti controversi si veda: Borzaga, 2013.

nomia plurale" (1944). In quest'ottica, l'essenza dell'impresa sociale risiede nella sua capacità di coniugare i tre principi economici individuati da Polanyi: il principio di mercato, la redistribuzione e la reciprocità. Ed è proprio la capacità delle imprese sociali di avvalersi di molteplici meccanismi di coordinamento a distinguerle dal tradizionale settore non profit, dal settore pubblico e dal settore for-profit (Ridley-Duff, 2020; Roy *et al.*, 2017) e a consentire loro di confrontarsi con le sfide di un contesto in evoluzione (Campedelli, 2025). Ciò detto, le ricerche ad oggi condotte ci suggeriscono che, quando viene meno uno dei tre principi di coordinamento, si verifichi una tendenza a dinamiche di isomorfismo organizzativo, che inducono l'impresa sociale a convergere, a seconda dei casi, verso i modelli tipici del settore pubblico o del mercato capitalistico, compromettendo così la sua inclinazione a dare risposta alle istanze territoriali (Fazzi, 2026; Galera, 2026; Pel, Bauler, 2017; DiMaggio, Powell, 1983).

A incoraggiare nei diversi Paesi l'aggregazione di cittadini e cittadine, trasformatasi in imprese sociali, è stato il manifestarsi di nuovi bisogni legati a trasformazioni sociali, demografiche ed economiche.

Non è, tuttavia, possibile individuare un'unica matrice generativa dell'impresa sociale. Al contrario, la ricerca comparata mette in luce profonde differenze tra Paesi e al loro interno, facendo presagire nuovi protagonismi e inedite alleanze in una pluralità di ambiti di interesse generale, che riflettono molteplici sfide tra loro interconnesse: la crisi ecologica ed alimentare, l'aumento delle disuguaglianze a livello sociale, economico e territoriale e una sempre più profonda polarizzazione sociale, testimoniata da una escalation dell'odio e dell'ostilità nei confronti di chi è "diverso" (Defourny, Nyssens, 2021).

Adottando una prospettiva storico-evolutiva, l'impresa sociale in Italia, Spagna e Francia si è configurata originariamente come un fenomeno spontaneo dal basso, sebbene con alcune distinzioni (Borzaga, Galera, 2016). Mentre in Italia i promotori delle nuove iniziative furono soprattutto i protagonisti di lotte studentesche e operaie, obiettivi di coscienza, gruppi di volontari, familiari di persone con disabilità e con problemi di tossicodipendenza (Borzaga, Galera, 2023; Ianes, Borzaga, 2021; Borzaga, Ianes, 2006; Marocchi, 1999), in Spagna gli artefici di molte imprese sociali, specie di inserimento lavorativo, sono stati sovente le stesse persone con disabilità, in collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza che nelle loro azioni di advocacy hanno iniziato a rivendicare l'accesso a condizioni di lavoro dignitose e a soluzioni alloggiative congruenti (Commissione europea, 2020). In Francia sono stati, invece, gli operatori sociali a svolgere un ruolo chiave nell'accompagnare alcune categorie vulnerabili, come i giovani dei quartieri degradati, in inediti percorsi di inclusione (Petrella, Richez-Battesti, 2016; Galera, Tallarini, 2023).

In altri Paesi, tipicamente rappresentati dal Regno Unito, l'impresa sociale ha registrato, al contrario, una crescita esponenziale soprattutto a seguito del processo di esternalizzazione dei servizi sociali che, a partire dal governo a guida Blair, ha incluso il Terzo settore tra gli attori titolati ad offrire servizi sociali e sanitari per conto dell'ente pubblico, forgiando, tuttavia, una definizione di impresa sociale sbilanciata a favore della dimensione commerciale (Commissione europea, 2019a; Borzaga, Galera, 2023).

Vi è poi una terza matrice, che riguarda soprattutto i Paesi dell'Europa orientale e occidentale come la Bulgaria, la Cechia, la Croazia, la Polonia, la Romania, la Slovacchia e la Slovenia, dove lo sviluppo dell'impresa sociale, in particolare modo di inserimento lavorativo, è stato fortemente incoraggiato dalle politiche e dai fondi europei nel tentativo di dare risposta all'esclusione sociale che, all'indomani dell'integrazione nell'Unione europea, ha messo a dura prova alcune fasce sociali. A questo riguardo, è utile ricordare come una componente delle imprese sociali di inserimento lavorativo dei Paesi dell'Europa centrale e orientale, sia nata dalla trasformazione dei laboratori protetti che negli anni hanno cambiato sostanzialmente obiettivi, gruppi target e processi operativi (Baturina *et al.*, 2021; Vidović, Baturina, 2021; Commissione europea, 2019b). I laboratori che hanno intrapreso questo percorso evolutivo si sono progressivamente trasformati da spazi isolati e, talvolta, stigmatizzanti in vere e proprie imprese. Oggi, queste realtà garantiscono un'occupazione regolare sia alle persone con disabilità sia, in contesti specifici, ad altre categorie di persone svantaggiate (Buković, Baturina, 2025; Bussi, Bonino, 2023; Galera, Tallarini, 2023).

L'analisi comparata dimostra, tuttavia, come non vi sia né un unico percorso di sviluppo, né tantomeno un unico modello di impresa sociale nello stesso Paese o contesto (Borzaga, Galera, 2023; Laville, 2013). I suddetti processi evolutivi, che hanno marcato l'impresa sociale, si sono nel tempo diversificati e intersecati, dando vita ad un articolato arcipelago di esperienze e modelli. Nei Paesi dell'Europa centrale, accanto ad imprese sociali nate principalmente grazie al sostegno dei fondi europei, ve ne sono altre che sono state create dal basso grazie alla spontanea aggregazione di persone accomunate dall'obiettivo di rispondere ad una varietà di bisogni ancora privi di risposta, che spaziano dalla carenza di soluzioni abitative fino all'esigenza di sottrarre al controllo di soggetti esterni alla comunità la gestione di beni comuni. Alla stessa stregua, nel Regno Unito, accanto a un numero significativo di imprese sociali, create a seguito dell'esternalizzazione di servizi sociali, vi sono esperienze di impresa sociale nate per contrastare l'approccio neoliberista. È questo il caso, ad esempio, della Scozia, dove numerose imprese sociali fanno leva su elementi, quali la comunità e la solidarietà, fortemente radicati nella cultura scozzese (McCrone, Keating, 2007).

—— Settori di attività

Questa diversità trova eco nella molteplicità e nel cambiamento, nel tempo, dei settori di interesse generale in cui le imprese sociali operano.

Nei sistemi di welfare contraddistinti da una scarsa offerta di servizi sociali, come quello italiano, la ricerca di soluzioni alternative si è resa necessaria per dare risposta a bisogni non soddisfatti dal sistema pubblico, consacrando il welfare a settore core dell'impresa sociale. Nei sistemi a carattere universalistico, connotati, invece, da una più ampia copertura dei bisogni di welfare, come i Paesi scandinavi, l'impresa sociale ha assunto in origine un ruolo chiave in settori di nicchia. In Svezia, ad esempio, degni di nota sono sia la sperimentazione di forme di cogestione di servizi educativi, che vedono il coinvolgimento diretto di genitori e lavoratori, sia il disegno di servizi innovativi, gemmati da processi di innovazione

sociale in seno ai sistemi di welfare pubblici (Commissione europea, 2019a; Pestoff, 1992). Come si osserva in altri contesti nazionali, tali dinamiche non esauriscono, tuttavia, l'eterogeneo e crescente panorama delle imprese sociali svedesi.

In Germania e in Austria, contraddistinte dalla forte presenza di grandi realtà storiche del Terzo settore, operanti nel settore welfare, tra cui, in particolare, quelle di emanazione confessionale, le imprese sociali si sono diffuse all'inizio in ambiti come la gestione di beni comuni, tra cui la cultura e soprattutto l'energia, portando le cooperative energetiche a diventare protagoniste della transizione verde in Germania (Commissione europea, 2018; Anastasiadis, 2016).

Ciò detto, negli anni si è assistito ad un progressivo ampliamento dei settori di attività delle imprese sociali un po' in tutta Europa. A partire dal 2010, in seguito alla liberalizzazione del mercato energetico, a cui nel 2018 è seguito il riconoscimento della Comunità di Energia Rinnovabile (CER) da parte dell'Unione europea, si sono aperti spazi di sviluppo per le imprese sociali nel campo della distribuzione e produzione di energie rinnovabili anche in Paesi diversi dall'Austria e dalla Germania, tra cui il nostro. Una modalità di gestione che si è diffusa rapidamente grazie alla comprovata capacità di queste iniziative di contribuire alla costruzione di sistemi energetici più resilienti ed equi. Parallelamente, mentre nei Paesi scandinavi e dell'Europa continentale la contrazione della spesa pubblica e i mutamenti demografici e sociali hanno spinto le imprese sociali a ridefinire il proprio ruolo nel welfare, nel contesto italiano si è assistito all'emergere di ambiti di intervento del tutto nuovi (Commissione europea, 2020). Oltre all'economia circolare e alla distribuzione di energia rinnovabile sotto forma di comunità energetiche, le imprese sociali hanno allargato le proprie attività in settori come l'housing sociale, la gestione di immobili recuperati e, in particolare, di beni confiscati alla mafia, la rigenerazione urbana, il rilancio di aree interne, il turismo sociale e culturale, incluso quello accessibile e assistito, rivolto a persone anziane, disabili e ai loro familiari, la lotta allo spreco alimentare e la cultura, ecc.

Questa apertura a nuovi settori, unitamente alla perdita di autonomia di una componente delle imprese sociali nei contesti territoriali (come quello italiano) in cui si sono diffuse pratiche di affidamento al massimo ribasso, si è tradotta in percorsi evolutivi fortemente differenziati. In linea generale, mentre una parte delle imprese sociali ha iniziato a piegarsi sempre di più alle logiche di mercato, subordinando la propria azione ad esse, altre hanno progressivamente rinnovato il proprio impegno civico, ridefinendo interventi e strategie (Fazzi, 2026; Calò et al., 2018; Ebrahim et al., 2014).

Tra i molti risultati di questo nuovo corso, vi è il tentativo di innestare percorsi inediti anche in settori consolidati. Ad esempio, nel nostro Paese, oltre a gestire beni e infrastrutture culturali, alcune imprese sociali hanno iniziato a sperimentare interventi innovativi che fondono cultura e welfare, dando vita ad un nuovo filone di interventi di "welfare culturale" (Zandonai, 2025; Maino, 2025; Satta, 2025).

A conferma del rinnovato impegno di una componente delle imprese sociali per far fronte a nuove sfide, si sono, inoltre, moltiplicate le iniziative nelle aree marginali, come quelle montane, rurali e periferiche, in Italia così come in nume-

rosi altri Paesi europei, tra cui la Spagna e la Grecia. In tali contesti, la promozione di iniziative volte a consolidare il legame identitario con il territorio – quali la progettazione di itinerari turistici sostenibili, il recupero del patrimonio archeologico, la tutela attiva del paesaggio e l'avvio di pratiche di accoglienza e inclusione per persone richiedenti asilo e rifugiati – ha sovente catalizzato il coinvolgimento della comunità e delle giovani generazioni, innescando dinamiche di innovazione sociale e traiettorie inedite di sviluppo locale. La sperimentazione di modalità innovative di gestione del territorio, grazie all'attivazione della comunità locale, ha a sua volta incoraggiato un nuovo modo di intendere lo sviluppo locale (EURICSE, 2026).

Forme giuridiche e strategie a supporto e sostegno delle imprese sociali

Alla molteplicità dei fattori di diversità, derivanti dal profondo radicamento territoriale delle iniziative di impresa sociale, si associano quadri normativi e framework di policy fortemente differenziati tra Paesi. Tale intersezione amplifica la complessità sistemica dell'impresa sociale nella prospettiva della governance multilivello europea.

Prescindendo dall'eterogeneità degli ordinamenti nazionali, l'analisi giuridica comparata mette, tuttavia, in luce una caratteristica strutturale: la maggior parte delle imprese sociali ha assunto le forme giuridiche messe a disposizione dai sistemi giuridici esistenti e, tra queste, la forma cooperativa e associativa sono a tutt'oggi le più diffuse (Commissione europea, 2023). Di qui la rilevanza dei principi chiave dell'economia sociale – segnatamente la centralità della persona, la governance collettiva, democratica e partecipativa, nonché i criteri della reciprocità e solidarietà – i quali si differenziano nettamente dall'approccio incentrato sul carisma del singolo imprenditore, tipico della tradizione di matrice anglosassone, che ha, invece, guidato le iniziative di imprenditorialità sociale, configurando quest'ultima non come istituzione contraddistinta da alcune caratteristiche proprie e definite, ma come dinamica trasversale al settore for-profit, non profit e pubblico.

Già a partire dagli anni Novanta del secolo scorso la diffusione dell'impresa sociale è stata, inoltre, accompagnata dall'approvazione di una serie di provvedimenti normativi che ne hanno riconosciuto e regolamentato il funzionamento, rimuovendo, in alcuni casi, gli ostacoli giuridici che ne impedivano lo sviluppo (ad esempio, in Italia) e favorendone, in generale, la diffusione su ampia scala in altri casi (ad esempio, in Francia). Tre sono le strategie normative che sono state adottate dai Paesi membri dell'Unione europea negli ultimi tre decenni: l'adattamento di forme giuridiche esistenti per rendere possibile lo svolgimento di attività di interesse generale a favore dei non soci; l'introduzione di nuove qualifiche giuridiche per l'impresa sociale e il riconoscimento della specificità dell'impresa sociale in seno a fenomeni più ampi, rappresentati da una pluralità di soggetti non a scopo di lucro, come l'economia sociale o il Terzo settore.

L'Italia è il primo Paese in cui l'impresa sociale è stata riconosciuta da un punto di vista normativo grazie ad un adattamento della forma cooperativa. È stato il superamento della finalità mutualistica a favore di una finalità sociale che ha

chiaramente messo in discussione il modello tradizionale di cooperativa, incentrato su una base sociale omogenea e sull'identificazione dei soci con i beneficiari (Borzaga, Mittone, 1997; Borzaga, Ianes, 2006), a stimolare l'adozione di una nuova legge nel nostro Paese, la Legge 381 del 1991. Tale fenomeno si è verificato in un periodo storico di stagnazione della cooperazione, in cui il pensiero economico era profondamente influenzato da un "fondamentalismo di mercato" che non lasciava spazio a forme di impresa diverse dall'impresa for-profit. Nel solco dell'esperienza italiana, altri Paesi hanno, nel frattempo, riconosciuto formalmente nuove forme cooperative con un obiettivo sociale esplicito, che rispondono al bisogno di promuovere la giustizia sociale, proteggere l'ambiente e favorire l'integrazione sociale e professionale di persone svantaggiate. Tra questi – sebbene con esiti diversi – vi sono il Portogallo, la Spagna, la Francia, la Polonia, la Repubblica Ceca, l'Ungheria, la Grecia e, recentemente, anche il Belgio, che ha invece disciplinato una forma di accreditamento volta a identificare le cooperative che perseguono finalità sociali. Un esempio interessante è fornito dalla *Société Coopérative d'Intérêt Collectif* (SCIC) francese quale esempio innovativo di impresa collettiva nata in risposta ad una pluralità di bisogni in una varietà di contesti, sia urbani che rurali (per un approfondimento su questa forma cooperativa in Francia si veda il contributo di Saladino in questo numero della Rivista).

La seconda strategia si è tradotta nell'adozione di qualifiche identificative delle imprese sociali, che possono essere acquisite da una varietà di forme giuridiche, posto che soddisfino i criteri definiti dalla legge sull'impresa sociale. Questa strategia, il cui risultato è stato quello di ampliare le forme giuridiche utilizzabili dalle imprese sociali e, sovente, anche i settori di attività, ha preso avvio per la prima volta in Belgio, dove lo status dell'impresa a finalità sociale è stato introdotto nel 1995 attraverso una modifica del Codice civile belga, recentemente abrogata (Huybrechts *et al.*, 2021)³. Questa seconda strada è stata seguita nel nuovo secolo, sebbene con alcune differenze rispetto ai soggetti titolati a qualificarsi come impresa sociale e ai settori di attività, da numerosi Paesi tra cui: l'Italia, il Regno Unito, la Lettonia, la Slovenia, la Finlandia, la Lituania e la Danimarca. L'introduzione di nuove leggi sull'impresa sociale, secondo questa strategia, è aumentata in maniera significativa a seguito del lancio, nel 2011, da parte della Commissione europea della *Social Business Initiative*. Anche le iniziative di policy dedicate alle imprese sociali hanno registrato un'impennata dopo il 2011. Se prima del lancio della *Social Business Initiative* si contavano solo due iniziative di policy nazionali volte a sostenere l'impresa sociale e fenomeni correlati in tutta Europa, a partire dal 2011 si è assistito ad un'accelerazione significativa (Borzaga, Galera, 2023).

L'approccio proposto dalla SBI si è, tuttavia, rivelato di difficile applicazione in alcuni Paesi a causa della difficoltà a individuare sul campo le diverse tipologie di organizzazioni riconducibili alla definizione di impresa sociale proposta,

comprehensive sia di quelle di più recente costituzione, spesso maggiormente visibili, sia di quelle tradizionali (Commissione europea, 2020). Questo è il caso, ad esempio, della Lettonia, dove si è scelto di attribuire la qualifica di impresa sociale *ex lege* esclusivamente alle società di capitali, a scapito di altre forme organizzative ben più radicate, come le associazioni e le cooperative. La ragione è facilmente intuibile: le società di capitali sono meglio in grado di attrarre gli investitori rispetto alle imprese sociali costituite in forma cooperativa, spesso considerate alla stregua di "imprese romantiche", ma superate (Guerini, 2022). Tuttavia, questa scelta – che rappresenta un *unicum* nel contesto europeo – ha impedito di cogliere il potenziale dell'impresa sociale, quale forma di aggregazione sociale che nasce spesso dal basso, contribuendo, tra l'altro, ad una crescita dimensionale irrisoria delle imprese sociali *ex lege* (Licite-Kurbe, 2022).

A partire dal 2014 si è registrata una terza tendenza che prevede il riconoscimento dell'impresa sociale attraverso leggi quadro che la riconoscano all'interno di un più ampio fenomeno, storicamente rappresentato da un insieme più ampio e diversificato di soggetti non a scopo di lucro: l'economia sociale e l'economia sociale e solidale. Mentre la Francia ha introdotto la qualifica di impresa solidale di utilità sociale (ESUS) all'interno della legge sull'economia sociale e solidale⁴, la Bulgaria, la Grecia, il Lussemburgo, la Romania e la Slovacchia hanno seguito la medesima strada, dando organicità ad un settore composto da organizzazioni mosse dai principi della reciprocità e democrazia, mentre l'Italia – in linea con il suo percorso evolutivo – ha optato per una strategia in parte diversa: riconoscere l'unitarietà di un sottoinsieme dell'economia sociale, il Terzo settore che, ai sensi della legge, ricomprende le organizzazioni senza fini di profitto che "perseguono l'interesse generale", tra cui è inclusa l'impresa sociale. L'aspetto innovativo è che le nuove qualifiche possono comprendere anche le imprese tradizionali, che devono tuttavia strutturarsi per perseguire finalità di utilità sociale e rispettare il principio dell'inclusività e democraticità in termini di governance democratica e distribuzione limitata degli utili.

Al di là delle differenze tra Paesi, che riflettono culture, tradizioni e linguaggi differenti, oltre a garantire maggiore coerenza ad un settore di per sé fortemente articolato, la terza strategia è quella più in linea con l'approccio europeo del *Social Economy Action Plan* licenziato dalla Commissione europea nel novembre del 2021. Essa riconosce, infatti, l'impresa sociale quale dinamica in seno all'economia sociale, superando le ambiguità che l'applicazione della *Social Business Initiative* aveva precedentemente alimentato. La scelta della Commissione è, dunque, inequivocabile: essendo posizionata entro i confini dell'economia sociale, l'impresa sociale deve avere natura collettiva ed operare in base a principi allocativi basati sulla reciprocità e la solidarietà e su processi decisionali partecipati e democratici. La definizione europea inclusa nel SEAP esclude, quindi, dal novero dell'impresa sociale quelle iniziative volte a sperimentare, con modalità di tipo imprenditoriale, soluzioni innovative a un qualche problema sociale,

³ La riforma del 2019 ha abrogato la qualifica della società a finalità sociale e ha introdotto una nuova forma di accreditamento per le imprese sociali, disponibile solo per le cooperative.

⁴ Questa Legge è il risultato di un lungo processo di istituzionalizzazione e riconoscimento, so-

stenuto dagli Stati Generali dell'ESS del 2011 e dal Ministro per l'ESS. Oltre alle associazioni, alle cooperative, alle mutue e alle fondazioni che sono tipicamente considerate il fulcro dell'economia sociale, la legge ne ha esteso il perimetro fino a comprendere anche le cosiddette imprese solida-

li di utilità sociale (ESUS). L'aspetto innovativo è che questa qualifica comprende anche le imprese commerciali, che cercano di rafforzare l'utilità sociale e rispettare i principi dell'ESS in termini di governance democratica, distribuzione limitata degli utili e gestione.

laddove esse non sono tenute ad osservare i vincoli che caratterizzano, invece, le imprese sociali, tra cui, ad esempio, le società benefit e le B-Corp.

In aggiunta al suo riconoscimento normativo, l'impresa sociale è stata riconosciuta anche a livello politico in un numero significativo di Paesi, sebbene in momenti diversi e attraverso vari strumenti. Tali strumenti includono la creazione di specifiche unità, strutture e dipartimenti ministeriali a livello centrale (ad esempio, in Lussemburgo, Slovacchia e Regno Unito) o regionale/municipale (ad esempio, in Danimarca e Paesi Bassi), incaricati di promuovere le imprese sociali o un insieme più ampio di organizzazioni, come quelle dell'economia sociale (ad esempio, in Francia e Spagna). Le riforme nei principali ambiti di intervento delle imprese sociali hanno, inoltre, portato a un riconoscimento diretto o indiretto del loro ruolo quale produttore di specifiche tipologie di servizi di interesse generale. Di particolare rilievo sono state, in alcuni Paesi, le riforme nei settori del welfare, dell'occupazione, degli appalti pubblici, ma anche nella gestione delle risorse rinnovabili così come nell'accesso alla casa e dell'inserimento lavorativo di alcune particolari categorie di persone svantaggiate (Commissione europea, 2020). Merita attenzione, a questo proposito, l'esperienza irlandese, ove le imprese sociali di inserimento lavorativo sono state recentemente riconosciute come strategiche nel favorire il reinserimento di detenuti nel mercato del lavoro in forza di una recente riforma dell'ordinamento penitenziario (Galera, 2026).

—— La rilevanza dell'impresa sociale

A causa della scarsa riconoscibilità del fenomeno, spesso riconducibile ad una molteplicità di forme giuridiche, non sempre identificate come imprese sociali, raccogliere dati completi e attendibili sul numero di unità, occupati e fatturato pone non poche difficoltà nella maggior parte dei Paesi europei.

La principale sfida, metodologica ed empirica, consiste, pertanto, nel ricondurre all'interno del quadro definitorio europeo dell'impresa sociale la pluralità di iniziative che, pur sprovviste di un riconoscimento formale *ex lege*, ne manifestano i tratti strutturali e funzionali. Se, da un lato, nei Paesi e contesti dove il concetto di impresa sociale non è utilizzato diffusamente, come, ad esempio, il mondo germanofono, molte organizzazioni finiscono per essere difficilmente tracciabili, la sfida è, comunque, ambiziosa anche nei contesti in cui il concetto di impresa sociale è stato riconosciuto a livello giuridico e politico, come, ad esempio, in Italia e Slovenia. In entrambi i casi, sono, infatti, numerose le organizzazioni che, pur presentando tutte le caratteristiche, non sanno di poter o non vogliono qualificarsi come imprese sociali, spesso per pregiudizi di natura culturale o per la mancanza di un *favor legis*.

La misurazione delle effettive dimensioni dell'impresa sociale è poi resa particolarmente difficile da due spinte contrapposte, presenti in alcuni Paesi più di altri: da un lato, il ricorso a concetti – come quello di economia sociale – spesso utilizzati in maniera intercambiabile con quello di impresa sociale (Fraisie, 2016), pur ricomprendendo entro il proprio perimetro anche organizzazioni non identificabili come imprese sociali. Questa tendenza, presente, ad esempio, in Francia e, in generale, nei Paesi francofoni, porta a sovrastimare il fe-

nomeno, includendo talvolta organizzazioni che non sono di natura imprenditoriale (ad esempio, molte associazioni che non svolgono attività economiche), oppure organizzazioni che sono finalizzate a promuovere gli interessi dei propri soci, come nel caso delle cooperative tradizionali (Borzaga, Galera, 2023; Commissione europea, 2020).

Dall'altro lato, vi è la tendenza a ricomprendere nel novero delle imprese sociali solo un sottoinsieme di quelle esistenti, individuato attraverso criteri (ad esempio, avere ricevuto un finanziamento comunitario o nazionale su determinati programmi) che, a ben vedere, non sembrano rappresentare elementi effettivamente pregnanti nell'identificare l'impresa sociale. Ciò è quanto avviene, ad esempio, in Lettonia, dove le imprese sociali, di fatto, tendono ad essere escluse dalle stime sulla rilevanza del settore, portando ad una inevitabile sottostima del fenomeno (Commissione europea, 2024, 2020).

A far sperare per il futuro vi è, tuttavia, una crescita di consenso su come identificare le imprese sociali in un numero crescente di Paesi, tra cui il Belgio e l'Italia.

Da un punto di vista comparato, prescindendo da incongruenze e lacune informative, in parte dovute alla scarsa attenzione degli istituti di statistica nazionali, le analisi realizzate negli ultimi anni confermano, ciò nonostante, che il fenomeno è ben presente in Europa. Lo studio più recente, finanziato dalla Commissione europea, stima l'esistenza di oltre 246.000 imprese sociali nei Paesi dell'Unione europea, di cui oltre 203.000 sono imprese sociali *de facto* e 43.000 sono imprese sociali *ex lege* (Commissione europea, 2024). Andando a vedere la rilevanza nei singoli Paesi, le stime variano da poche unità a Malta, in Lettonia e in Estonia fino a decine di migliaia in Italia, Francia e Polonia. Come già rimarcato, i dati suddivisi per forma giuridica confermano che l'89,1% delle imprese sociali rientra in una delle quattro tipologie che costituiscono tradizionalmente l'economia sociale (Commissione europea, 2024).

—— Dall'impresa sociale all'economia sociale

Nel panorama multiforme e articolato delle iniziative frutto dell'attivazione della società civile, la dialettica tra un approccio unificante, volto a superare settorialità e particolarismi, come quello implicito nella cornice dell'economia sociale, ed un approccio che guarda con maggiore attenzione alle peculiarità di ciascuna espressione, è, in qualche misura, ineliminabile. Entrambe le visioni possono avere ottime ragioni: l'approccio unificante, quello che porta a delineare categorie come Terzo settore (in Italia) e economia sociale, mira a far emergere, al di là delle specificità, alcuni caratteri che uniscono e connettono soggetti a prima vista molto diversi, evidenziandone gli elementi comuni nell'ottica della loro complementarità e integrazione; l'approccio alle peculiarità mira ad evitare che, entro le categorie unificanti, vadano perdute individualità capaci di offrire punti di vista originali e, soprattutto, che i soggetti più piccoli diventino invisibili e irrilevanti.

Questa dialettica interessa tanto le politiche pubbliche – in senso ampio: le definizioni normative, gli incentivi, le strategie a sostegno dello sviluppo, ecc. – quanto l'identità delle organizzazioni, che possono riconoscersi in una categoria unifi-

cante o, al contrario, rivendicare l'irriducibilità della propria famiglia di appartenenza entro categorie più ampie.

L'equilibrio tra queste tensioni contrapposte non è mai dato una volta per tutte e le due dimensioni, quella delle politiche e quella dell'identità, vanno considerate nelle reciproche relazioni: una politica con forti tratti unificanti a fronte di identità peculiari può portare tanto al rifiuto e alla sterilizzazione delle politiche, quanto, al contrario, ad una progressiva maturazione dei soggetti coinvolti, che possono essere portati a percepire le reciproche interrelazioni.

Ciò premesso, può essere utile un confronto tra l'esperienza italiana di introduzione della categoria del Terzo settore e l'attuale proposta di adottare un punto di vista ancora più ampio, quello dell'economia sociale.

Il Terzo settore è stato delineato da una normativa del 2016 – la Legge 106/2016 – e poi dal principale atto applicativo, costituito dal d.lgs. 117/2017 (e, per quanto riguarda lo specifico dell'impresa sociale, dall'appena precedente d.lgs. 112/2017, che rivede le normative del 2005/2006 sul tema). Anch'esso, come l'economia sociale, ha un perimetro molto ampio: comprende piccole associazioni locali basate esclusivamente sul volontariato degli associati e cooperative sociali con più di 100 milioni di euro di fatturato annuo che operano in diverse aree del Paese. L'elemento unificante è espresso in termini di finalità generali ("il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale", Legge 106/2016, art. 1), evidenziando che poi esso possa essere perseguito in modi molto diversi, che riprendono le diverse anime degli enti di Terzo settore: "mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi (sempre Legge 106/2016, art. 1) che si sostanziano nello "svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale" (d.lgs. 117/2017, art. 4), poi definite dal Codice del Terzo settore in termini molto ampi e articolati, dal welfare alla salute, dall'ambiente alla cultura, dall'integrazione lavorativa, all'arte, al turismo sociale.

Se questa perimetrazione può apparire molto ampia, vanno però considerati due aspetti: le norme del 2016/2017 giungono dopo oltre vent'anni di lavoro comune di volontariato, associazionismo e cooperazione sociale entro un soggetto unitario costituito dal Forum del Terzo settore⁵. Tale aggregazione, nata da battaglie comuni nella prima metà degli anni Novanta (è del 1994 la campagna "Il welfare non è un lusso" che ha costituito un primo fondamentale momento aggregativo) si costituisce formalmente nel 1997 e viene poi riconosciuta come interlocutore politico dalle istituzioni a partire dal 1999. Le norme hanno, quindi, suggellato un percorso che – sebbene per nulla privo di particolarismi – trova una chiara base in un movimento autonomo della società civile. Come fu per la 381/1991, la norma, al tempo stesso, recepisce un fenomeno esistente e, riconoscendolo, lo promuove. In secondo luogo, come già sottolineato, le organizzazioni appartenenti al Terzo settore, per quanto variegate, sono accomunate da un elemento ben riconoscibile: il perseguimento di una finalità di interesse generale.

Rispetto alla categoria dell'economia sociale il discorso è più complesso. Essa ha un perimetro molto più ampio rispetto a quello del Terzo settore, dal momento che aggrega organizzazioni che perseguono finalità diverse: la promozione degli interessi dei propri soci, da un lato, e la promozione dell'interesse della comunità, dall'altro. L'elemento unificante sono i principi a cui le organizzazioni dell'economia sociale si ispirano: il primato delle persone, nonché del fine diverso dal profitto e uno stesso *modus operandi*, ovvero il reinvestimento della maggior parte degli utili e delle eccedenze nello svolgimento delle proprie attività e l'adozione di una governance democratica e/o partecipativa. Dunque, mentre la definizione di Terzo settore è ristretta al (già molto ampio) insieme degli enti che operano con finalità sociale, quella di economia sociale include sia queste (di qui il riferimento all'interesse generale) sia quelle mutualistiche, che svolgono attività "nell'interesse dei membri", sia le organizzazioni con una dimensione imprenditoriale sia quelle non commerciali. Quindi, enti con caratteristiche organizzative profondamente diverse. Nel nostro Paese essa crea un aggregato che, oltre al perimetro del Terzo settore comprende tutta la cooperazione (anche quella prettamente mutualistica, diversa dalla cooperazione sociale e che non ha voluto qualificarsi come impresa sociale) e tutte le istituzioni non profit diverse dal Terzo settore (in gran parte associazioni diverse dalle OdV e dalle APS): un aggregato, secondo le stime EURICSE (<https://euricse.eu/it/economia-sociale-italia/>), di oltre 400mila organizzazioni (contro le 150mila che compongono il Terzo settore), un milione e mezzo di occupati e 4,5 milioni di volontari.

In alcuni Paesi, come Francia, Belgio e Spagna, questa perimetrazione ha, al pari di quella del Terzo settore in Italia, una base che affonda le radici nella storia e nelle tradizioni della società civile, fondata sull'interazione tra mondo associativo e cooperativo; in altri Paesi, come il nostro, ma anche nella maggior parte dei Paesi dell'Europa centrale ed orientale, l'elemento identitario è tutto da costruire. Quanto detto, porta a ragionare su piani diversi. Dal punto di vista della società civile, presuppone l'apertura di un percorso, probabilmente lungo e complesso, ma potenzialmente fecondo, di riflessione identitaria circa la nuova perimetrazione, che potrebbe portare alla definizione di "identità concentriche", sino a quella più ampia e inclusiva di soggetto dell'economia sociale.

Da un punto di vista delle politiche, si tratta di combinare il riconoscimento politico di questo nuovo soggetto unitario con l'individuazione di misure in grado di intervenire in modo mirato sulle organizzazioni appartenenti.

Se l'obiettivo, in linea con quanto indicato dall'Europa, è promuovere la molteplicità di organizzazioni non a scopo di lucro entro la cornice dell'economia sociale, oltre al riconoscimento politico avviato grazie al licenziamento del Piano Nazionale dell'Economia Sociale, è importante incoraggiare anche l'autoriconoscimento delle diverse tipologie organizzative nell'economia sociale e favorire la creazione di nuove e ampie alleanze tra le organizzazioni del settore. A questo scopo, il livello chiave da cui partire per stimolare un'azione

⁵ Per una storia di tale organizzazione, si può fare riferimento al sito web: <https://www.forumterzo settore.it/chi-siamo/storia/>

sistemica dovrebbe essere quello territoriale. Su questo piano, sarebbero da sostenere forme inedite di collaborazione, fondate sull'azione integrata delle diverse componenti dell'economia sociale, che potrebbero progressivamente portare alla costruzione di una nuova appartenenza identitaria, che nel tempo potrebbe suffragare la creazione di nuove reti e enti di rappresentanza in grado di rappresentare le diverse anime dell'economia sociale, a livello locale e nazionale. Un aspetto, questo, fondamentale per rafforzare la visibilità dell'economia sociale e incoraggiare lo sviluppo di strategie condivise a diversi livelli.

Anche se è presto per dirlo, potrebbe essere, a questo proposito, di particolare rilievo, la recente attivazione di un numero crescente di territori – tra cui Bologna, Torino, Milano, la Toscana e Trento – che hanno adottato l'adozione di piani locali per l'economia sociale che, sebbene con caratteristiche diverse, condividono l'elemento comune del riconoscimento dell'economia sociale come ambito di collaborazione stabile tra istituzioni pubbliche, Terzo settore e altri attori del territorio (Cantori, Sensi, 2026).

Entro questa nuova visione, l'adozione di politiche mirate non è pertanto in discussione, ma va incentivata. Il motivo di interventi mirati, basati sulla specificità dei soggetti normati, è presto detto. Gli interventi di policy diversi dal mero riconoscimento istituzionale, consistenti in iniziative di supporto, incentivi fiscali e misure volte a facilitare l'accesso al mercato, devono poter giustificare il *favor* legislativo accordato ai soggetti beneficiari. Quest'ultimo deve, giocoforza, basarsi sull'interesse pubblico realizzato, o meglio sulla responsabilità sociale assunta dai soggetti beneficiari nei confronti della comunità o di persone fragili. Va da sé che il fine perseguito, che nella sostanza si traduce nella promozione degli interessi di una determinata categoria di beneficiari, deve essere, di conseguenza, ben riconoscibile.

Pensare di appiattare le differenze tra entità con finalità diverse, facendo leva sui principi condivisi dai diversi soggetti appartenenti all'economia sociale, sarebbe difficilmente compatibile con l'impianto normativo e di policy che negli anni è stato costruito, nella maggior parte dei casi, a seguito di un lungo processo di confronto con le stesse organizzazioni destinatarie degli interventi, sia a livello nazionale che europeo. Si comprende conseguentemente la preoccupazione di alcune organizzazioni di settore, le quali temono che l'enfasi sull'economia sociale, pur rappresentando un importante riconoscimento politico del settore, possa attenuare la visibilità delle componenti che la costituiscono, rendendo, quindi, più difficile riconoscerne i bisogni (Baldini, 2026, in questo numero della Rivista). Di particolare rilievo è il caso delle cooperative sociali di tipo b), per le quali il settore lamenta il mancato riconoscimento della funzione sociale e formativa svolta. Non è da meravigliarsi, quindi, se – diversamente da altri Paesi europei – in Italia il numero di imprese sociali di inserimento lavorativo sia cresciuto in modo limitato a partire dagli anni 2000 (Galera, 2026; Marocchi, 2023).

Quindi, nonostante la rilevanza politica del nuovo concetto, la mancanza di azioni di policy strategiche rischia di svuotare di senso la stessa definizione di economia sociale. Detto in altri termini, se non si agisce sia sull'appartenenza identitaria, sia sul supporto ai diversi soggetti che la compongono, l'econo-

mia sociale rischia di diventare un nuovo mantra, destinato a dissolversi al primo cambio di vento a livello europeo. Un vento che, come ci ricorda Caimi, in questo numero della Rivista, ha già iniziato a soffiare in una direzione non del tutto favorevole (Caimi, 2026).

Quali prospettive per l'impresa sociale nel nuovo contesto europeo?

È verosimile che l'attuale scenario, ridefinito da profondi cambiamenti socioeconomici, culturali e riforme a livello di policy, solleciti le imprese sociali a vagliare traiettorie strategiche inedite. In tale quadro, è quindi altamente probabile che l'emergere di nuove sfide e opportunità ridefinirà progressivamente, e in modo pervasivo, i loro perimetri operativi.

Ciò avviene, come sottolineato da alcuni contributi pubblicati in questo numero della Rivista (Caimi, 2026; Baldini, 2026), in una stagione contraddittoria a livello europeo e nazionale dove, a dispetto del riconoscimento dell'economia sociale da parte del SEAP e della conseguente Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea, da cui è scaturito il Piano Nazionale oggetto di recente informativa al Consiglio dei Ministri, il contributo dell'impresa sociale, o meglio – nel caso italiano, principalmente, ma non esclusivamente, della cooperazione sociale – continua ad essere riconosciuto principalmente a livello settoriale e funzionale, senza che il suo potenziale trasformativo sia valorizzato appieno. Ne è prova la residualità dell'impresa sociale nell'agenda delle politiche di sviluppo economico ed industriale, tra cui, ad esempio, il PNRR e nelle politiche del lavoro (Campedelli, 2025).

In un contesto controverso come quello attuale, la natura poliedrica e interconnessa delle crisi in atto nei diversi Paesi europei, da quella energetica, sanitaria, alimentare, abitativa fino alla crisi migratoria, unitamente al drastico ridimensionamento delle risorse pubbliche destinate al welfare, si tradurranno verosimilmente in reazioni contrapposte da parte delle imprese sociali. Da un lato, è da aspettarsi un'ulteriore espansione nei mercati privati, un aumento delle dinamiche competitive e un inasprimento dell'isomorfismo organizzativo; dall'altro, è presumibile che le imprese sociali che hanno mantenuto viva la propria coscienza politica, dando ascolto ai territori, si adoperino per trovare risposte congruenti a bisogni sempre più fluidi, ampliando così i propri ambiti di attività.

Accanto ad un possibile incremento dell'operatività nell'offerta di servizi di welfare sul mercato privato (la "mercattizzazione" approfonditamente analizzata dal numero monografico 1/2026 di *Impresa Sociale*, "Imprese sociali e mercati privati", a cura di Luca Fazzi), una strada alternativa sarà, quindi, auspicabilmente, la costruzione integrata di nuove risposte, coerentemente con una visione sistemica che valorizzi il contributo e l'interazione tra i diversi soggetti che si riconoscono nei medesimi valori, incentrati sul benessere delle persone e della collettività piuttosto che sul profitto. È questa la risposta in grado di valorizzare al meglio il potenziale dell'economia sociale come ecosistema.

Come già rimarcato, ciò presuppone la costruzione di nuove relazioni ed alleanze tra i soggetti che compongono l'economia sociale. Un aspetto non scontato in un Paese come

il nostro dove, diversamente da altri contesti nazionali, il concetto di economia sociale non ha, fino ad oggi, attecchito a causa della divisione tra le sue diverse componenti: cooperazione tradizionale, da un lato, e Terzo settore, dall'altro, e dove, diversamente da altri Paesi, non esiste traccia di reti dell'economia sociale.

Appartenendo ad entrambi i mondi, la cooperazione sociale ha la possibilità di contribuire a sanare la distanza tra i diversi soggetti dell'economia sociale, facendo leva sulla sua spiccata inclinazione a costruire relazioni e ponti tra le diverse famiglie di cui è parte integrante. Alcune esperienze, ispirate da un forte orientamento collaborativo, suggeriscono l'esistenza

di un potenziale inespresso che potrebbe incoraggiare inedite alleanze che spaziano dalla sperimentazione di nuove forme dell'abitare grazie alla collaborazione tra cooperative edilizie, cooperative sociali e enti filantropici, fino ad innovative collaborazioni tra cooperative agricole, cooperative sociali e mondo del volontariato. Da qui, emerge la centralità della cooperazione sociale nella promozione dell'economia sociale come ecosistema innovativo e trasversale ai settori industriali tradizionali, a partire dai territori in cui opera. Si tratta di un ruolo chiave che, ad oggi, il Piano Nazionale dell'Economia Sociale⁶ non riconosce ancora adeguatamente.

DOI: 10.7425/IS.2026.03.02

Bibliografia

Anastasiadis, M. (2016). Work Integration Social Enterprises in Austria: Characteristics, Evolution and Perspectives. *Nonprofit Policy Forum*, 7(4), pp. 541-564. DOI: <https://doi.org/10.1515/npf-2016-0008>

Baldini, C. (2026). Il nuovo Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034: quali prospettive per la progettazione europea e l'economia sociale? *Impresa Sociale*, n. 3.

Baturina Mihály, M., Haska, E., Ciepielewska-Kowalik, A., Kiss, J., Agolli, A., Bashevskaja, M., Korunovska Srbijanko, J., Rakin, D. & Radojičić, V. (2021). *The Role of External Financing in the Development of Social Entrepreneurship in CEE Countries*. London, Routledge.

Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York, Oxford University Press.

Borzaga, C. (2013). Innovazione sociale e impresa sociale: un legame da sciogliere. *Impresa Sociale*, n. 1.

Borzaga, C. & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York, Routledge.

Borzaga, C. & Galera, G. (2016). Innovating the Provision of Welfare Services through Collective Action: The Case of Italian Social Cooperatives. *International Review of Sociology*, 26(1), pp. 31-47. DOI: <https://doi.org/10.1080/03906701.2016.1148336>

Borzaga, C. & Galera, G. (2023). *La rivoluzione dell'impresa sociale. Per un rinnovato protagonismo della società civile*. Milano, Fondazione Feltrinelli.

Borzaga, C. & Ianes, A. (2006). *L'economia della solidarietà*. Roma, Donzelli Editore.

Borzaga, C. & Mittone, L. (1997). The Multi-Stakeholder versus the Nonprofit Organisation. *Working Paper n. 7*. Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento.

Borzaga, C. & Sacconi, L. (2022). Discorsi sull'impresa sociale. Un confronto tra Carlo Borzaga e Lorenzo Sacconi. *Impresa Sociale*, 4(4), pp. 4-25, <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/discorsi-sull-impresa-sociale-un-confronto-tra-carlo-borzaga-e-lorenzo-sacconi>

Buković, N. & Baturina, D. (2025). WISEs and their Potential to Transform the Croatian Skill-formation Regime. *Public Sector Economics*, 49(3), pp. 431-456.

⁶ Il Piano Nazionale per l'Economia Sociale è stato oggetto di un'informativa al Consiglio dei Ministri il 2 luglio 2026, attraverso cui il Governo, in attuazione della Raccomandazione del Consi-

glio dell'Unione europea del 27 novembre 2023, ha preso atto del documento, condividendone le linee politiche.

Bussi, P. & Bonino, P. (2023). WISEs and Work Integration in European Policies. *Impresa Sociale*, n. 1, pp. 72-80.

Caimi, V. (2026). L'economia sociale e l'impresa sociale nella nuova agenda strategica dell'Unione europea: un riconoscimento implicito o un nuovo paradigma di policy? *Impresa Sociale*, n. 3.

Calò, F., Teasdale, S., Donaldson, C., Roy, M. J. & Baglioni, S. (2018). Collaborator or Competitor: Assessing the Evidence Supporting the Role of Social Enterprise in Health and Social Care. *Public Management Review*, 20(12), pp. 1790-1814.

Campedelli, M. (2025). L'impresa sociale in uno scenario di transizioni multiple, *Impresa Sociale*, n. 3.

Cantori, V. & Sensi, G. (2026). I territori ripensano l'economia sociale, V Dossier. *Il web magazine del Volontariato*, 17 luglio.

Dacin, M. T., Dacin, P. A. & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), pp. 1203-1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>

Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), pp. 202-228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922702>

Defourny, J. & Nyssens, M. (2021). *Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice*. London and New York, Routledge.

DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J. (2014). The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, pp. 81-100.

EURICSE (2026). *Multi-level Analysis of Social Economy Initiatives in Rural Areas*. Deliverable D4.2, Horizon Europe Project ESIRA – Enhancing Social Innovation in Rural Areas. Authors: Sforzi, J., Galera, G., Tallarini, G., De Benedictis, C., Scarafoni, S., Saccon, G., & Ottobrini, C. F. Trento, EURICSE. <https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e527085a3c&appId=PPGMS>

European Commission (2018). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Updated Country Report: Germany*. Authors: Göler von Ravensburg, N., Krlev, G. & Mildenerberger, G. Luxembourg, Publications Office of the European Union. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22>

European Commission (2019a). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Updated Country Report: Sweden*. Author: Gawell, M. Luxembourg, Publications Office of the European Union. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22>

European Commission (2019b). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Updated Country Report: United Kingdom*. Author: Fergus, L., Stumbitz, B. & Vickers, I. Luxembourg, Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socnteco&mode=advancedSubmit&catId=22&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0

European Commission (2019c). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Updated Country Report: Croatia*. Author: Vidović, D. Luxembourg,

Publications Office of the European Union. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22>

European Commission (2020). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe: Comparative Synthesis Report*. Authors: C. Borzaga, G. Galera, B. Franchini, S. Chiomento, R. Nogales, & C. Carini. Luxembourg, Publications Office of the European Union. <https://euricse.eu/it/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-mapping-study/>

European Commission-EISMEA (2024). *Benchmarking the Socio-economic Performance of the EU Social Economy: Improving the Socio-economic Knowledge of the Proximity and Social Economy Ecosystem*. Authors: Carini, C., Galera, G., Tallarini, G., Chaves Avila, R., Sak, B. & Schoenmaeckers, J. Luxembourg, Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2826/880860>

Eynaud, P., Avelino, F., Laville, J. L., Hulgård, L., dos Santos, L. & Banerjee, S. (2019). *Theory for Social Enterprise and Pluralism*. London, Routledge.

Fazzi, L. (2026). Imprese sociali e mercato: la "scatola nera" del welfare sociale. *Impresa Sociale*, n. 1.

Fraisse, L. (2016). Les pôles territoriaux de coopération économique: premiers repères. In Gardin, L. & Jany-Catrice, F. (eds.). *L'économie sociale et solidaire en coopérations*. Presses Universitaires de Rennes.

Galera, G. (2026). *Catalysts for Inclusive Transition: WISEs Trajectories, Innovative Pathways and Policies in Europe & Serbia*. WISESHIFT Horizon Project.

Galera, G. & Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), pp. 210-228.

Galera, G. & Chiomento, S. (2022). L'impresa sociale: dai concetti teorici all'applicazione a livello di policy. *Impresa Sociale*, n. 1.

Galera, G. & Tallarini, G. (2023). L'inserimento lavorativo in una prospettiva europea. *Impresa Sociale*, n. 1, pp. 6-22.

Guerini, G. (2022). Dalla Social Business Initiative al Social Economy Action Plan. *Impresa Sociale*, n. 1.

Huybrechts, B., Nyssens, M. & Defourny, J. (2021). *Unity in Diversity: Exploring the Multiple Facets of the Belgian Social Enterprise Landscape. Social Enterprise in Western Europe*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/reader/download/f7c7adb7-a281-41cc-b575-c972699283d9/chapter/pdf?context=ubx>

Ianes, A. & Borzaga, C. (2021). La cooperazione sociale e il volontariato organizzato. Un tornante della storia. *Impresa Sociale*, n. 4, pp. 9-16.

Laville, J.-L. (2013). Économie sociale et solidaire, capitalisme et changement démocratique. In Hiez, H. & Lavillunière, S. (eds.). *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, Larcier, pp. 17-32.

Laville, J. L., Young, D. R. & Eynaud, P. (2015). *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise. Governance and Democracy*. London, Routledge.

Licite-Kurbe, L. (2022). Challenges to the Development of Work Integration Social Enterprises in Latvia. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 11(1), pp. 1-22.

Maino, G. (2025). Promettenti intrecci di welfare socioculturale. *Impresa Sociale*, n. 1.

- Marocchi, G. (1999). *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale. L'inserimento lavorativo in cooperative sociali di lavoratori svantaggiati come fattore di crescita dell'economia locale*. Milano, Franco Angeli.
- Marocchi, G. (2023). Quello che credevamo sull'inserimento lavorativo è falso. *Impresa Sociale*, n. 1.
- Martin, R. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5, p. 28.
- McCrone, D. & Keating, M. (2007). Social Democracy and Scotland. In Keating, M. (ed.). *Scottish Social Democracy: Progressive Ideas for Public Policy*. Brussels, Peter Lang, pp. 19-38.
- Miller, R., Millar, R. & Hall, K. (2012). New Development: Spin-outs and Social Enterprise: The 'Right to Request' Programme for Health and Social Care Services. *Public Money & Management*, 32(3), pp. 233-236.
- Nyssens, M. (ed.) (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London and New York, Routledge.
- Pel, B. & Bauler, T. (2017). A Transitions Studies Perspective on the Social Economy: Exploring Institutionalization and Capture in Flemish 'Insertion' Practices. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), pp. 1-20.
- Pestoff, V. (1992). Third Sector and Co-operative Services - An Alternative to Privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15(1).
- Pestoff, V. & Hulgård, L. (2016). Participatory Governance in Social Enterprise. *Voluntas*, 27, pp. 1742-1759. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9662-3>
- Petrella, F. & Richez-Battesti, N. (2016). Patterns of Evolutions of Social Enterprises in France: A Focus on Work Integration Social Enterprises. *International Review of Sociology*, 26(2), pp. 234-246. DOI: <https://doi.org/10.1080/03906701.2016.1181390>
- Polanyi, K. (1944). *La grande trasformazione*. Torino, Einaudi, 2010 (Origins. The Great Transformation, Farrar & Rinehart, New York).
- Ridley-Duff, R. (2020). *Creative Commons Attribution-NonCommercial-Share Alike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)*.
- Roy, M. J. & Grant, S. (2020). The Contemporary Relevance of Karl Polanyi to Critical Social Enterprise Scholarship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), pp. 177-193.
- Roy, M. J., Baker, R. & Kerr, S. (2017). Conceptualising the Public Health Role of Actors Operating Outside of Formal Health Systems: The Case of Social Enterprise. *Social Science & Medicine*, 172, pp. 144-152.
- Satta, M. (2025). Governance, dinamiche e partecipare per imprese culturali, relazionali e innovative. *Impresa Sociale*, n. 1.
- Short, J.C., Moss, T.W. & Lumpkin, G.T. (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), pp. 161-194.
- Social Business Initiative (2011). https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en
- Vidović, D. & Baturina, D. (2021). Social Enterprise in Croatia: Charting New Territories. In Defourny, J. (ed.). *Social Enterprise in Central and Eastern Europe*. London and New York, Routledge, pp. 40-55. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429324529-4>

Waldron, T. L., Fisher, G. & Pfarrer, M. (2016). How Social Entrepreneurs Facilitate the Adoption of New Industry Practices. *Journal of Management Studies*, 53(5), pp. 821-845. <https://doi.org/10.1111/joms.12187>

Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. & Shulman, J.M., (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 519-532.

Zandonai, F. (2025). Impresa sociale e cultura: quali intenzionalità per quali impatti. *Impresa Sociale*, n. 1.