

Il nuovo Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034: quali prospettive per la progettazione europea e l'economia sociale?

Camilla Baldini

Introduzione

Negli ultimi mesi, il dibattito sul futuro Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) 2028-2034¹, il bilancio di lungo periodo che definirà le priorità di investimento dell'Unione per i successivi sette anni, ha riportato al centro una questione che riguarda da vicino anche il mondo dell'impresa sociale: in che modo le nuove strategie di implementazione del bilancio europeo modificheranno le condizioni attraverso cui le organizzazioni dell'economia sociale partecipano alla progettazione e all'attuazione delle politiche sociali, occupazionali e di sviluppo territoriale dell'Unione?

La proposta presentata dalla Commissione europea nel luglio 2025 non si limita, infatti, a ridefinire la distribuzione delle risorse, ma introduce una nuova architettura del bilancio europeo, fortemente orientata alla competitività, all'innovazione, alla sicurezza, alla resilienza e all'autonomia strategica. Questo cambiamento è maturato in un contesto geopolitico ed economico profondamente diverso da quello che aveva caratterizzato il precedente periodo di programmazione, sollevando interrogativi sulle modalità con cui saranno attuate le politiche sociali, di inclusione, occupazionali e di sviluppo territoriale e sul ruolo che le organizzazioni dell'economia sociale saranno chiamate a svolgere all'interno delle nuove priorità dell'Unione europea. La progettazione europea costituisce uno dei meccanismi attraverso cui le priorità dell'Unione prendono forma, influenzando le strategie e le forme di collaborazione delle organizzazioni coinvolte. I programmi e i criteri di finanziamento orientano, infatti, le competenze richieste alle organizzazioni, la composizione dei partenariati e le modalità attraverso cui vengono affrontate le principali sfide sociali.

Negli ultimi vent'anni, la programmazione e la progettazione europea hanno favorito il crescente riconoscimento dell'impresa sociale e, poi, dell'economia sociale come soggetti attivi nelle politiche dell'Unione europea, promuovendo la cooperazione transnazionale, l'innovazione e il rafforzamento organizzativo. Tuttavia, la letteratura e le esperienze sul campo hanno evidenziato come la crescente centralità dei finanziamenti competitivi abbia generato nuove forme di dipendenza organizzativa e di adattamento strategico, generalmente ricondotte al concetto di *projectification*. Questa dinamica può produrre effetti che vanno oltre le singole organizzazioni e investono il sistema nel suo complesso, nella misura in cui i criteri di finanziamento contribuiscono a selezionare i

bisogni, gli approcci e le forme di innovazione che riescono a trovare spazio nei programmi.

Il nuovo QFP pone, quindi, la questione di come le strategie di implementazione proposte possano accentuare o riequilibrare tali dinamiche.

La tesi, sviluppata in questo articolo, individua nelle strategie di implementazione del nuovo Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034 un possibile cambiamento delle condizioni attraverso cui le organizzazioni dell'economia sociale partecipano alla progettazione e all'attuazione delle politiche sociali, occupazionali e di sviluppo territoriale dell'Unione europea.

Tale trasformazione potrebbe contribuire ad accentuare alcune criticità già evidenziate dalla letteratura sulla progettazione europea, tra cui i processi di *projectification*, la crescente dipendenza dai finanziamenti competitivi e la selettività nell'accesso ai programmi. Al contempo, potrebbe indebolire alcuni degli elementi che ne hanno costituito il principale valore, quali la cooperazione transnazionale, l'innovazione diffusa, l'apprendimento reciproco e il rafforzamento delle organizzazioni radicate nei territori.

L'analisi riconduce questa possibile evoluzione alla combinazione di due dinamiche.

La prima riguarda la **crescente enfasi attribuita alla competitività**, alla capacità di investimento, all'eccellenza organizzativa e alla competizione tra i soggetti proponenti, che potrebbe favorire gli attori maggiormente strutturati.

La seconda riguarda il **riconoscimento dell'economia sociale come ambito unitario di riferimento delle politiche europee**. L'economia sociale costituisce per sua natura un insieme eterogeneo di organizzazioni, accomunate da alcuni principi, ma caratterizzate da missioni, funzioni, modelli organizzativi e bisogni differenti. Il suo crescente riconoscimento nelle politiche europee rappresenta un passaggio politico importante. Il rischio emerge, tuttavia, quando questa pluralità viene tradotta in strumenti di sostegno e criteri di accesso eccessivamente generici, non sufficientemente capaci di riconoscere le specificità delle diverse componenti. Ciò potrebbe portare a un progressivo appiattimento delle differenze e a una limitata capacità delle politiche europee di sostenere in modo efficace funzioni e modelli organizzativi eterogenei.

¹ Il bilancio dell'UE per il periodo 2028-2034 - Commissione europea

Per discutere questa tesi, l'articolo si sviluppa attorno a quattro questioni principali.

- La prima si concentra sulle trasformazioni introdotte dalle strategie di implementazione del nuovo Quadro Finanziario Pluriennale e il modo in cui esse modificano le condizioni della progettazione europea rispetto alla programmazione precedente.
- La seconda ricostruisce il ruolo che la progettazione europea ha assunto negli ultimi due decenni come strumento di innovazione delle politiche, evidenziandone sia gli elementi di valore sia le principali criticità, con particolare riferimento ai processi di *projectification*.
- La terza approfondisce due dinamiche che, nel nuovo Quadro, possono incidere sulle condizioni di partecipazione delle organizzazioni dell'economia sociale: la crescente enfasi sulla competitività, sulla capacità di investimento e sull'eccellenza organizzativa e il rischio che politiche e strumenti rivolti genericamente all'economia sociale non riconoscano adeguatamente l'eterogeneità delle sue diverse componenti.
- Infine, l'articolo esamina le prime reazioni delle reti europee dell'economia sociale e riflette sulle strategie attraverso cui le organizzazioni possono continuare a contribuire alla costruzione delle politiche europee, non soltanto migliorando la propria capacità progettuale, ma rafforzando la partecipazione ai processi di programmazione e ai luoghi in cui vengono definite le priorità di finanziamento.

L'analisi si basa sulle comunicazioni e sulle proposte legislative della Commissione europea relative al QFP 2028-2034², sui documenti del Parlamento europeo e del Consiglio disponibili durante il negoziato, sul *Social Economy Action Plan*³ e sui *position paper* elaborati dalle reti europee rappresentative delle diverse componenti dell'economia sociale, dei servizi sociali e della società civile. A queste fonti si affiancano le evidenze emerse dall'attività di progettazione europea e dal confronto con organizzazioni e reti attive in questi ambiti⁴.

Se il nuovo Quadro Finanziario Pluriennale modifica le condizioni attraverso cui le politiche europee vengono progettate e attuate, la questione non riguarda soltanto la futura distribuzione delle risorse, ma anche la capacità delle organizzazioni dell'economia sociale di continuare a incidere sulla loro definizione. Comprendere queste trasformazioni significa interrogarsi su come cambierà la progettazione europea e sul ruolo che le organizzazioni dell'economia sociale saranno chiamate a svolgere in un contesto nel quale partecipare ai processi di programmazione potrebbe diventare importante quanto partecipare ai bandi che da essi derivano.

—— La nuova architettura del Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034: cosa cambia rispetto alla programmazione precedente?

La proposta di Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034, presentata dalla Commissione europea il 16 luglio 2025 e attualmente oggetto di negoziato, ridefinisce le priorità di spesa e introduce una nuova architettura per la programmazione, il finanziamento e l'attuazione delle politiche europee (Commissione europea, 2025a)⁵. L'attenzione è rivolta alle trasformazioni che possono incidere sulla partecipazione delle organizzazioni dell'economia sociale ai programmi europei e, più in generale, sul ruolo della progettazione nello sviluppo delle politiche dell'Unione.

L'attuale programmazione, che copre il periodo 2021-2027, è stata concepita in un contesto di transizione verde e digitale, con un'attenzione particolare al rafforzamento della coesione economica, sociale e territoriale. La crisi pandemica e l'introduzione del programma *NextGenerationEU*⁶ hanno successivamente rafforzato l'orientamento verso la ripresa e la resilienza. Il nuovo ciclo di programmazione nasce, invece, in uno scenario profondamente diverso, caratterizzato dalla guerra in Ucraina, dall'instabilità geopolitica, dalla crescente competizione tecnologica e industriale globale e dalla volontà dell'Unione di rafforzare la propria sicurezza e autonomia strategica. Di conseguenza, la proposta per il QFP 2028-2034 attribuisce un ruolo centrale alla competitività, alla difesa, alla resilienza, all'innovazione e alla capacità di risposta alle crisi.

La diversa architettura della programmazione

Una prima trasformazione riguarda l'architettura stessa della programmazione europea. Il nuovo Quadro Finanziario Pluriennale interviene in profondità sul modo in cui le priorità politiche vengono tradotte in strumenti di programmazione e finanziamento. La Commissione propone una riforma della struttura finanziaria dell'Unione, basata su un numero ridotto di grandi strumenti, una maggiore flessibilità nell'allocazione delle risorse e un collegamento più stretto tra investimenti, riforme e risultati (Commissione europea, 2025b)⁷. Cambiano così le modalità di organizzazione, gestione e accesso alle risorse, oltre alla loro distribuzione tra le diverse priorità dell'Unione.

Sul piano operativo, tale processo si traduce nella riorganizzazione dei fondi gestiti dagli Stati membri e dalle regioni. Nell'attuale programmazione, politiche distinte sono sostenute attraverso fondi specifici e disciplinati separatamente, tra cui il Fondo sociale europeo Plus, il Fondo europeo di svi-

² https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782646/EPRS_BRI%282026%29782646_EN.pdf?utm_

³ European Commission - Have your say

⁴ Tra queste organizzazioni, ENSIE, la rete europea delle imprese sociali di inserimento lavorativo; EASPD, l'Associazione europea dei fornitori di servizi per le persone con disabilità; Social Economy Europe, la rete di rappresentanza che ri-

unisce le diverse famiglie dell'economia sociale e rappresenta complessivamente 4,3 milioni di imprese e organizzazioni; Social Platform, la rete europea di organizzazioni della società civile impegnate nella promozione dei diritti sociali e dell'uguaglianza; EUFunds4Social, la coalizione coordinata da EASPD che riunisce oltre 60 reti europee attive nei servizi sociali, nella società civile, nell'economia sociale e nella rappresentanza dei

lavoratori e delle parti sociali. Nella sitografia finale sono presenti i riferimenti di ciascuna organizzazione.

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025DC0570>

⁶ Next Generation EU

⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52025PC0571>

luppo regionale, gli strumenti per l'agricoltura e lo sviluppo rurale e i fondi relativi alla migrazione e agli affari interni. La proposta avanzata dalla Commissione stabilisce, invece, di reindirizzare una parte significativa di tali risorse all'interno dei Piani nazionali e regionali di partenariato, attraverso i quali ciascun Stato dovrebbe programmare in modo integrato investimenti e riforme coerenti con le priorità europee e con le proprie esigenze territoriali.

L'obiettivo dichiarato della riforma è la semplificazione delle regole, la riduzione della frammentazione e il conseguimento di una maggiore capacità di adattamento alle esigenze nazionali e regionali. L'integrazione dei fondi, come presentata dalla Commissione, rappresenta uno strumento volto a promuovere una programmazione più coordinata, superando la separazione tra le politiche sociali, lo sviluppo territoriale, le competenze, la transizione ambientale e l'inclusione lavorativa.

Tuttavia, tale maggiore integrazione comporta il rafforzamento del ruolo degli Stati membri, i quali beneficerebbero di un margine più esteso per la definizione delle priorità, la distribuzione delle risorse e l'individuazione degli obiettivi strategici. La semplificazione sposta, quindi, parte del baricentro della programmazione verso la predisposizione dei *Partnership Plans*, ampliando il margine degli Stati membri e rendendo più rilevanti la qualità della governance e del partenariato.

L'integrazione dei fondi rappresenta uno degli elementi più innovativi della proposta, ma introduce anche nuovi interrogativi. In un quadro finanziario caratterizzato da strumenti più ampi e flessibili, le politiche sociali potrebbero trovarsi a confrontarsi più direttamente con altre priorità europee, quali la competitività industriale, la sicurezza, le infrastrutture, l'agricoltura o la gestione delle frontiere. Più che dalla diminuzione delle risorse destinate al settore sociale, le principali criticità potrebbero derivare dalla loro minore riconoscibilità e dalla ridotta capacità di orientare autonomamente le strategie di investimento.

La dimensione sociale rimane una componente fondamentale della proposta. Nell'ambito dei Piani nazionali e regionali, è previsto che almeno il 14% delle risorse sia destinato alla spesa sociale e vengono confermati gli obiettivi collegati al Pilastro europeo dei diritti sociali, all'occupazione, alle competenze, alla lotta alla povertà, all'housing e all'inclusione. Tale soglia rappresenta una garanzia importante che, tuttavia, non chiarisce quali interventi saranno effettivamente finanziati, quali organizzazioni potranno accedere alle risorse né quale spazio sarà riconosciuto alle diverse componenti dell'economia sociale e ai servizi di interesse generale nella definizione delle strategie nazionali. Rimane, inoltre, da stabilire se questa quota sia comparabile con le risorse destinate agli obiettivi sociali nell'attuale programmazione e se l'integrazione dei fondi all'interno dei *Partnership Plans* garantirà una protezione sufficiente rispetto alla competizione con altre priorità. Accanto ai *Partnership Plans*, la proposta mantiene alcuni programmi a gestione diretta, ridefinendone però collocazione e dimensioni all'interno di un quadro più razionalizzato. Il programma Erasmus+ risulta rafforzato; Horizon Europe continua a rappresentare il principale programma per la ricerca e l'innovazione; le iniziative dedicate

ai valori europei, alla cultura, ai media e alla partecipazione civica vengono, invece, ricondotte nel nuovo programma AgoraEU. Anche i programmi a gestione diretta vengono, di conseguenza, ricondotti a un'architettura più concentrata, pur mantenendo strumenti e finalità differenziati.

Un approccio centrato sulla performance

Una seconda trasformazione riguarda il rapporto tra finanziamenti, riforme e risultati. La proposta consolida un approccio incentrato sulla performance, in cui l'allocation delle risorse è progressivamente correlata al raggiungimento di obiettivi e traguardi misurabili. La Commissione ha manifestato l'intenzione di superare una lettura del bilancio focalizzata principalmente sulla capacità di spesa, attribuendo una maggiore importanza ai risultati conseguiti e alla possibilità di monitorarli mediante un quadro comune di indicatori. Questo approccio favorisce una connessione più forte tra programmazione, definizione degli interventi, attuazione, monitoraggio e valutazione, che diventa uno degli elementi distintivi della nuova architettura del QFP.

Il cambiamento principale proposto può essere sintetizzato in tre principali dimensioni: una maggiore concentrazione delle risorse in grandi strumenti, un ruolo più significativo degli Stati membri nella programmazione e una più rigorosa attenzione alla performance e ai risultati. Nessuno di questi elementi è necessariamente negativo. Una programmazione integrata può migliorare la coerenza degli interventi, la semplificazione può ridurre alcuni oneri e la valutazione dei risultati può rafforzare l'efficacia delle politiche. Nonostante ciò, gli effetti di tali misure dipenderanno dalle modalità concrete di attuazione, dalle garanzie previste per gli obiettivi sociali e dalla capacità delle organizzazioni dell'economia sociale di partecipare alla definizione delle priorità. È alla luce di queste trasformazioni che occorre considerare il ruolo assunto dalla progettazione europea negli ultimi due decenni.

— La progettazione europea tra innovazione e projectification

Negli ultimi vent'anni, la progettazione europea ha acquisito una rilevanza crescente nell'implementazione delle politiche dell'Unione europea. Ridurla a un semplice strumento di finanziamento significherebbe, tuttavia, coglierne soltanto una parte della funzione. L'UE, attraverso i propri programmi, non si limita a fornire un sostegno economico a iniziative promosse dagli Stati membri, dalle amministrazioni pubbliche e dalla società civile, ma orienta la sperimentazione di nuovi modelli di intervento, favorendo la cooperazione tra organizzazioni appartenenti a contesti diversi e contribuendo alla diffusione di approcci destinati, in molti casi, a influenzare anche le politiche nazionali e locali. In tale prospettiva, la progettazione europea può essere considerata come uno degli strumenti attraverso cui l'UE esercita la propria funzione di governance.

I programmi di finanziamento non definiscono soltanto priorità tematiche, criteri di eleggibilità e condizioni di accesso alle risorse. Promuovono specifiche forme di collaborazione, contribuiscono alla creazione di reti, selezionano modelli

organizzativi e sostengono l'adozione di approcci condivisi per affrontare le principali sfide economiche e sociali. La progettazione diventa, pertanto, uno spazio di sperimentazione, apprendimento e costruzione di capacità che può produrre effetti ben oltre la durata dei singoli progetti. L'evoluzione delle politiche europee nei confronti dell'impresa sociale e, più recentemente, dell'economia sociale, rappresenta un esempio significativo di questo processo. A partire dalla *Social Business Initiative* del 2011⁸ e fino al *Social Economy Action Plan* del 2021⁹, la Commissione europea ha progressivamente riconosciuto il contributo di questi attori alla coesione economica, sociale e territoriale, all'inclusione lavorativa, all'innovazione sociale, alla transizione verde e digitale e allo sviluppo sostenibile. Un caso significativo è quello delle imprese sociali di inserimento lavorativo, conosciute in Europa con l'acronimo WISE (*Work Integration Social Enterprises*), imprese che perseguono l'inclusione sociale e lavorativa di persone svantaggiate attraverso lo svolgimento di un'attività economica e percorsi di accompagnamento e formazione (Galera, Tallarini, 2023). In diversi Paesi dell'Europa centrale e orientale, il loro sviluppo è stato sostenuto anche dai fondi strutturali europei, contribuendo alla diffusione e al consolidamento di modelli rivolti all'inserimento lavorativo delle fasce maggiormente esposte alle conseguenze occupazionali e sociali della transizione economica (Galera et al., 2022). L'esperienza delle WISE mostra così concretamente come le politiche e i finanziamenti europei possano contribuire non solo alla diffusione di determinati modelli di intervento, ma anche al loro riconoscimento e consolidamento nelle politiche nazionali.

La progettazione europea ha accompagnato questo percorso offrendo alle organizzazioni opportunità di sperimentazione, cooperazione transnazionale e rafforzamento delle competenze. La partecipazione ai programmi europei ha consentito a molteplici realtà di ampliare il proprio orizzonte d'azione, costruire partenariati internazionali, confrontarsi con pratiche sviluppate in altri contesti e sperimentare modelli di intervento difficilmente realizzabili attraverso i soli strumenti nazionali o locali. Uno degli esiti più significativi è stato il consolidamento dei processi di apprendimento reciproco. La collaborazione tra soggetti appartenenti a Paesi e sistemi di welfare differenti ha favorito la circolazione di conoscenze, strumenti e modelli organizzativi, contribuendo a quella che parte della letteratura ha definito come una progressiva europeizzazione delle organizzazioni della società civile (Sanchez Salgado, 2014). Attraverso i partenariati transnazionali, esperienze nate in contesti locali hanno potuto essere confrontate, adattate e trasferite in altri territori, generando processi di innovazione che difficilmente sarebbero emersi all'interno di sistemi nazionali isolati. Il dialogo tra ricercatori e operatori ha, inoltre, favorito un approccio transdisciplinare, contribuendo a rendere visibili pratiche sviluppate dal basso e a individuarne gli elementi innovativi trasferibili in altri contesti, anche come modelli di servizio e strategie di intervento (Pelka, Terstrip, 2016).

Alla diffusione delle pratiche si sono accompagnate significative trasformazioni sul piano organizzativo. La partecipazione ai progetti europei ha richiesto, infatti, lo sviluppo di nuove competenze nella gestione amministrativa, finanziaria e

organizzativa, nella costruzione dei partenariati, nella valutazione degli interventi e nella comunicazione dei risultati. Per molte organizzazioni appartenenti alle diverse componenti dell'economia sociale, la partecipazione ai programmi europei è un importante strumento di *capacity building*, oltre che un canale di accesso alle risorse. La progettazione europea ha, inoltre, contribuito alla costruzione di un linguaggio condiviso e di categorie comuni attraverso cui soggetti appartenenti a contesti nazionali differenti hanno progressivamente imparato a leggere problemi, obiettivi e strumenti di intervento.

La crescente centralità della progettazione ha tuttavia prodotto anche effetti ambivalenti. La letteratura sulla *projectification*, anche con riferimento alle organizzazioni dell'economia sociale e della società civile, ha evidenziato come il ricorso sistematico ai progetti possa progressivamente influenzare non soltanto la gestione degli interventi, ma anche le strategie, l'allocazione delle risorse e l'organizzazione del lavoro (Bogacz-Wojtanowska, Jałocha, 2016; Di Placido, Scaramuzzino, 2019; Jacobsson, Jałocha, 2021). È a questa estensione della logica progettuale al funzionamento delle organizzazioni che si riferisce il concetto di *projectification*.

In questa prospettiva, il progetto rischia di perdere la sua funzione di strumento al servizio della strategia organizzativa, diventando piuttosto il quadro entro il quale la strategia stessa viene costruita. Le priorità stabilite dai programmi possono influenzare la definizione delle attività, la composizione dei partenariati, la scelta dei beneficiari e, in alcuni casi, le traiettorie di sviluppo delle organizzazioni. La criticità emerge quando la progettazione diventa progressivamente dipendente da meccanismi di finanziamento competitivi, temporanei e definiti in base a priorità esterne.

Tra le principali criticità associate a questo processo rientrano: l'aumento degli oneri amministrativi, la crescente complessità delle procedure, la frammentazione degli interventi in iniziative a termine e la difficoltà di garantire continuità alle attività una volta concluso il finanziamento. A queste dinamiche si aggiungono la competizione tra organizzazioni e il rischio di *mission drift*, inteso come progressivo adattamento delle strategie organizzative alle opportunità offerte dai programmi, piuttosto che ai bisogni effettivamente emergenti dai territori e dalle comunità di riferimento. Quando i progetti diventano essenziali anche per sostenere strutture, professionalità e attività ordinarie, la ricerca di nuove opportunità può trasformarsi da strumento per realizzare la missione a condizione per garantire la continuità organizzativa. La dipendenza dai finanziamenti competitivi aumenta così l'esposizione alla discontinuità delle risorse e al mutamento delle priorità, favorendo processi di adattamento strategico che possono condizionare anche la capacità delle organizzazioni di sperimentare e innovare.

Questi processi non incidono allo stesso modo su tutte le organizzazioni: la capacità di sostenere la progettazione competitiva dipende anche dalla disponibilità di risorse amministrative, finanziarie e relazionali, e non soltanto dalla qualità delle idee progettuali.

⁸ Social Business Initiative – Frequently Asked Questions

⁹ Social Economy Action Plan

La progettazione europea ha, dunque, una natura profondamente ambivalente. Da un lato, rappresenta un motore di innovazione, cooperazione transnazionale, apprendimento e rafforzamento organizzativo. Dall'altra parte, l'introduzione di dinamiche competitive e gestionali può generare dipendenza, frammentazione e un progressivo adattamento alle logiche di finanziamento. Queste due dimensioni non sono alternative, ma hanno convissuto all'interno dello stesso sistema: i programmi europei hanno ampliato le capacità delle organizzazioni, mentre contemporaneamente ne hanno accresciuto l'esposizione alle logiche della competizione progettuale.

—— Le trasformazioni introdotte dal nuovo quadro: due elementi di discontinuità

I cambiamenti descritti nel paragrafo 2 acquistano un significato particolare se letti alla luce delle tensioni analizzate nel paragrafo 3. L'attenzione si concentra su due dinamiche che possono incidere sulla partecipazione delle organizzazioni dell'economia sociale alla programmazione e ai programmi europei. La prima riguarda il crescente orientamento verso competitività, capacità di investimento ed eccellenza organizzativa e i suoi possibili effetti sulle condizioni di accesso alle risorse. La seconda riguarda il riconoscimento dell'economia sociale come ambito unitario di intervento e la capacità degli strumenti ad essa rivolti di tenere conto dell'eterogeneità delle organizzazioni, delle funzioni e dei bisogni che la compongono. Gli effetti di queste trasformazioni dipenderanno in larga misura dal modo in cui saranno tradotte negli strumenti di programmazione e finanziamento: è a questo livello che potranno incidere sulla selezione dei soggetti e degli interventi finanziati, sugli spazi disponibili per la sperimentazione e sulla capacità delle diverse componenti dell'economia sociale di contribuire alla definizione delle politiche.

La crescente enfasi sulla competitività

Nel nuovo Quadro, competitività, capacità di investimento, eccellenza organizzativa e conseguimento di risultati misurabili assumono un peso crescente nella programmazione europea, con possibili conseguenze sulle condizioni di accesso ai programmi europei. Pur rispondendo a obiettivi condivisibili di semplificazione, efficacia della spesa e rafforzamento della capacità competitiva dell'Unione, questo approccio renderà presumibilmente la progettazione europea progressivamente più selettiva. Uno degli elementi più evidenti della proposta di Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034 è il rafforzamento della competitività come principio guida dell'azione europea. Sebbene questo orientamento non rappresenti una novità nelle politiche dell'Unione, esso assume oggi una centralità particolare, influenzando anche ambiti tradizionalmente riconducibili alle politiche di coesione sociale e territoriale. Per le organizzazioni dell'economia sociale, questa evoluzione può generare una tensione tra la crescente competizione per l'accesso alle risorse e pratiche di cooperazione, condivisione e costruzione di reti che ne hanno storicamente caratterizza-

to una parte rilevante dell'azione. Se la competizione tende a prevalere sulla collaborazione, il rischio non riguarda soltanto i rapporti tra le organizzazioni, ma anche la loro capacità di mettere in comune competenze ed esperienze per costruire risposte a bisogni sociali sempre più complessi.

Tale evoluzione si inserisce in un contesto più ampio, alimentato dai lavori preparatori della Commissione europea e dai rapporti coordinati da Enrico Letta (2024) sul mercato unico¹⁰ e da Mario Draghi (2024) sul futuro della competitività europea¹¹, che convergono sulla necessità di rafforzare gli investimenti strategici, sostenere l'innovazione, ridurre la frammentazione degli strumenti finanziari e aumentare la capacità dell'Europa di competere a livello globale. In questa prospettiva si colloca anche la proposta di istituire l'*European Competitiveness Fund*, destinato a concentrare risorse precedentemente distribuite tra diversi programmi. Dal punto di vista delle politiche economiche e industriali, questa impostazione appare coerente con le nuove priorità dell'Unione. La sua estensione agli strumenti destinati alle politiche sociali pone, tuttavia, questioni specifiche. La crescente enfasi su competitività, eccellenza e capacità di investimento potrebbe modificare progressivamente i criteri attraverso cui vengono selezionati i beneficiari dei programmi europei. Accanto alla qualità delle proposte assumono, infatti, un peso crescente la solidità finanziaria e amministrativa delle organizzazioni, la capacità di anticipare risorse, la partecipazione a reti consolidate, la possibilità di costruire e coordinare partenariati complessi e la presenza nei contesti in cui vengono definite le priorità delle politiche europee. La selettività che ne deriva investe soprattutto il rapporto tra capacità organizzativa e competenza sostanziale, con il rischio che la prima assuma un peso crescente rispetto alla seconda. Soggetti dotati di strutture finanziarie, amministrative e relazionali più solide possono trovarsi in una posizione di vantaggio rispetto a organizzazioni di piccole dimensioni che dispongono di una conoscenza specifica dei problemi sociali e dei territori, ma di minori risorse per competere all'interno di programmi complessi. La dimensione organizzativa rischia così di trasformarsi da condizione necessaria per garantire una corretta gestione delle risorse a criterio di selezione degli attori, favorendo i soggetti maggiormente strutturati a discapito di organizzazioni più piccole, ma potenzialmente portatrici di competenze ed esperienze innovative.

Le conseguenze possono però andare oltre l'accesso ai finanziamenti. Se la capacità di costruire e gestire progetti complessi, operare su larga scala e rispondere a criteri sempre più articolati acquisisce un peso crescente, anche lo spazio disponibile per la sperimentazione può restringersi. Soluzioni meno standardizzate, nate dall'ascolto dei bisogni o sviluppate in specifici contesti territoriali possono risultare più difficili da ricondurre a modelli progettuali costruiti attorno a scala, replicabilità e capacità di gestione. La selezione degli attori può, quindi, accompagnarsi a una selezione delle idee, favorendo approcci più facilmente adattabili alle caratteristiche dei programmi e riducendo lo spazio per sperimentare soluzioni nuove.

¹⁰ Rapporto Letta: dibattito sul rafforzamento del mercato unico | 21-10-2024 | Attualità | Parlamento europeo

¹¹ The Draghi report on EU competitiveness

Questo aspetto assume particolare rilievo nelle politiche sociali, dove la capacità di innovare dipende in larga misura dalla conoscenza dei bisogni e dalla prossimità ai contesti nei quali essi emergono. Se le organizzazioni che possiedono questa conoscenza partecipano prevalentemente come partner esecutivi, mentre la definizione degli obiettivi e delle strategie rimane concentrata nei soggetti maggiormente strutturati, può prodursi una distanza crescente tra la capacità di costruire progetti competitivi e la capacità di costruire risposte effettivamente aderenti ai bisogni sociali dei territori. La questione riguarda, pertanto, non soltanto chi riesce ad accedere ai programmi, ma quali conoscenze riescono a orientarne contenuti e priorità a monte del processo. La definizione delle priorità di investimento già nella fase di programmazione potrebbe restringere ulteriormente lo spazio per nuove sperimentazioni.

Accanto a questa evoluzione, la proposta di QFP 2028-2034 rafforza un approccio basato sulla performance, collegando in misura crescente l'erogazione delle risorse al raggiungimento di obiettivi e risultati verificabili. L'intenzione della Commissione è superare una concezione del bilancio incentrata prevalentemente sulla capacità di spesa, attribuendo maggiore rilievo ai risultati conseguiti e alla loro misurabilità attraverso un quadro comune di indicatori. Si rafforza così il legame tra programmazione, progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione degli interventi.

Gli interventi sociali producono, tuttavia, spesso cambiamenti complessi, progressivi e difficilmente riconducibili a indicatori standardizzati. Percorsi rivolti alle persone maggiormente vulnerabili, interventi di inclusione o processi di rafforzamento delle comunità possono richiedere tempi lunghi e produrre risultati non immediatamente quantificabili. I criteri utilizzati per definire e misurare la performance finiscono, di conseguenza, per incidere anche sulla tipologia di interventi che il sistema tende a privilegiare. Una forte attenzione a risultati rapidamente misurabili potrebbe favorire attività maggiormente standardizzabili o capaci di raggiungere numeri elevati di beneficiari, lasciando minore spazio a percorsi personalizzati, sperimentali o rivolti alle situazioni di maggiore complessità. Anche sotto questo profilo emerge, quindi, il problema della capacità dei programmi di riuscire ad intercettare la varietà dei bisogni sociali.

La stessa dinamica può interessare i programmi a gestione diretta: strumenti più ampi e trasversali possono richiedere partenariati e capacità organizzative più strutturati. Per le organizzazioni dell'economia sociale, soprattutto quelle meno strutturate, potrebbe, pertanto, aumentare la necessità di partecipare attraverso intermediari o all'interno di partenariati nei quali la conoscenza dei bisogni e dei territori non si traduce necessariamente in un'effettiva capacità di incidere sulle scelte strategiche.

L'economia sociale: riconoscimento unitario e pluralità delle sue componenti

Parallelamente al rafforzamento della competitività, una seconda dinamica riguarda il modo in cui le diverse componenti

dell'economia sociale trovano riconoscimento nelle politiche e negli strumenti europei. L'economia sociale costituisce, infatti, un insieme intrinsecamente eterogeneo, composto da organizzazioni accomunate da alcuni principi fondamentali, ma caratterizzate da missioni, funzioni, modelli organizzativi e bisogni differenti. Negli ultimi quindici anni questa pluralità ha acquisito un riconoscimento crescente nelle politiche europee. La *Social Business Initiative* del 2011¹² concentrava l'attenzione soprattutto sulle imprese sociali, individuando misure specificamente rivolte al miglioramento del loro accesso ai finanziamenti, della visibilità e del quadro giuridico di riferimento (Commissione europea, 2011). Con il *Social Economy Action Plan* (SEAP)¹³ del 2021, il Quadro di riferimento cambia: l'attenzione si estende all'economia sociale nel suo complesso, comprendendo cooperative, mutue, associazioni, fondazioni, imprese sociali e altre forme organizzative riconducibili ai suoi principi fondamentali (Commissione europea, 2021). Il SEAP riconosce, quindi, il valore e il contributo alla coesione sociale, alla competitività sostenibile e alle transizioni verde e digitale di una molteplicità di organizzazioni accomunate da alcuni principi quali: la prevalenza delle persone e delle finalità sociali o ambientali sul profitto, il reinvestimento della maggior parte degli utili per perseguire tali finalità e forme di governance democratica o partecipativa. E proprio questa eterogeneità pone, tuttavia, una questione rilevante sul piano delle politiche. Il riconoscimento dell'economia sociale nel suo complesso può essere efficace quando si tratta di consolidarne la visibilità politica e istituzionale; diventa più problematico se si traduce in strumenti di sostegno indifferenziati. Organizzazioni accomunate dall'appartenenza all'economia sociale possono, infatti, svolgere funzioni molto diverse, rivolgersi a destinatari differenti e operare secondo modelli economici e organizzativi non sovrapponibili. Politiche genericamente rivolte all'economia sociale rischiano, di conseguenza, di non riconoscere adeguatamente tali differenze e di risultare meno capaci di sostenere in modo mirato le specifiche funzioni svolte dalle sue diverse componenti.

In questo contesto, le *Work Integration Social Enterprises* rappresentano un caso particolarmente significativo della necessità di riconoscere le specificità delle diverse componenti dell'economia sociale. Lavorare all'intersezione tra politiche occupazionali, inclusione sociale, sviluppo delle competenze e innovazione sociale, richiedono strumenti capaci di riconoscere le specifiche funzioni e condizioni operative. Osservare quale spazio viene attribuito a questa tipologia di imprese nella nuova programmazione consente, quindi, di verificare, attraverso un caso concreto, se il riconoscimento complessivo dell'economia sociale si accompagna a una capacità altrettanto forte di distinguere e sostenere le sue diverse componenti. La questione non riguarda naturalmente soltanto le WISE: il loro caso rende visibile un problema più generale, relativo alla capacità delle politiche europee di combinare il riconoscimento dell'economia sociale come ecosistema con strumenti adeguati alla sua pluralità interna. La nuova architettura rende questa questione particolarmente rilevante: se una parte significativa delle priorità verrà definita nei *National and Regional Partnership Plans*, sarà decisivo comprendere come le diverse componenti dell'economia sociale saranno rappresentate e quali strumenti potranno rispondere alle rispetti-

¹² Social Business Initiative – Frequently Asked Questions

¹³ Social Economy Action Plan

ve funzioni e bisogni. La pluralità del settore dovrà trovare espressione già nella programmazione delle risorse e tradursi successivamente in condizioni di accesso coerenti con le sue diverse componenti, evitando che il riconoscimento dell'economia sociale produca un appiattimento delle differenze che ne costituiscono uno dei principali elementi di valore.

Le prime reazioni dell'economia sociale

Le trasformazioni delineate nei paragrafi precedenti hanno già alimentato un ampio dibattito tra le reti europee dell'economia sociale, dei servizi sociali e della società civile, accompagnato da una significativa mobilitazione nel negoziato sul nuovo Quadro Finanziario Pluriennale. Le prese di posizione elaborate a partire dal 2025 mostrano come l'attenzione non si concentri esclusivamente sull'ammontare delle risorse destinate alle politiche sociali, ma riguardi più complessivamente le modalità attraverso cui tali risorse saranno programmate, assegnate e monitorate. La mobilitazione promossa nell'ambito di *EUFunds4Social*, che riunisce oltre 60 reti europee attive nei servizi sociali, nella società civile, nell'economia sociale e nella rappresentanza dei lavoratori e delle parti sociali, insieme a centinaia di organizzazioni, rappresenta uno dei segnali più evidenti di questa attenzione¹⁴. Le richieste avanzate riguardano diversi aspetti della nuova architettura finanziaria: la riconoscibilità delle risorse destinate agli obiettivi sociali, il mantenimento di garanzie specifiche per inclusione e diritti sociali, l'effettiva applicazione del principio di partenariato e l'accessibilità dei finanziamenti anche per le organizzazioni meno strutturate (*EUFunds4Social*, 2026a). Tra le proposte figurano: il mantenimento di strumenti specificamente destinati alle politiche sociali e territoriali, l'aumento della quota minima di spesa sociale prevista nei *National and Regional Partnership Plans* e il ripristino di soglie dedicate ad alcuni obiettivi sociali (*EUFunds4Social*, 2026b). La preoccupazione è che la riduzione delle risorse specificamente vincolate a tali obiettivi, insieme all'integrazione dei fondi nei nuovi Piani, possa rendere gli investimenti sociali meno riconoscibili e meno tutelati (EASPD, 2026). Una posizione più specifica emerge da ENSIE, che nel proprio contributo alla consultazione sul futuro QFP richiama la necessità di preservare un Fondo sociale europeo chiaramente riconoscibile e di prevedere misure dedicate alle WISE. La rete chiede, in particolare, finanziamenti mirati, un'applicazione più forte del principio di partenariato e strumenti capaci di sostenere le WISE anche nelle transizioni verde e digitale (ENSIE, 2025).

Il rapporto tra politiche sociali e competitività merita, tuttavia, una lettura più articolata. Le posizioni analizzate non contestano la crescente attenzione europea alla competitività e collocano investimento sociale e sviluppo economico all'interno di una prospettiva comune. Occupazione di qualità, competenze, partecipazione al mercato del lavoro e coesione sociale vengono, infatti, ricondotte alla capacità dell'Europa di aumentare produttività, resilienza e sostenibilità economica. La questione riguarda, quindi, la concezione di competitività che orienterà la futura programmazione e il ruolo che, al suo interno, verrà riconosciuto agli investimenti sociali.

Un secondo elemento ricorrente riguarda l'accessibilità dei finanziamenti. I *position paper* elaborati richiamano il rischio che programmi e strumenti di dimensioni maggiori possano creare barriere soprattutto per le organizzazioni meno strutturate e indicano, tra le possibili risposte, procedure più semplici, minori oneri amministrativi, condizioni di cofinanziamento più sostenibili, prefinanziamento e misure di rafforzamento delle capacità organizzative.

Queste posizioni offrono una prima conferma di una delle dinamiche discusse nei paragrafi precedenti: la dimensione organizzativa e la capacità amministrativa possono diventare fattori sempre più rilevanti nell'accesso alle risorse. Occorre, tuttavia, distinguere ciò che emerge direttamente dai documenti e dalle possibili conseguenze di più lungo periodo. Le prese di posizione analizzate documentano il timore che le organizzazioni più piccole incontrino maggiori barriere; non consentono, invece, almeno in questa fase, di concludere che la progettazione e la gestione degli interventi si stiano già concentrando sistematicamente nelle mani di grandi organizzazioni o intermediari. Quest'ultima rimane, pertanto, un'ipotesi da verificare nell'evoluzione concreta della programmazione.

Un'ulteriore preoccupazione riguarda il nuovo sistema di performance. L'introduzione di categorie e indicatori maggiormente armonizzati tra i diversi programmi potrebbe risultare meno adatta a interventi in ambito sociale, occupazionale e di inclusione i cui effetti emergono nel medio-lungo periodo o assumono forme difficilmente riconducibili a indicatori uniformi, con possibili conseguenze per la sperimentazione e l'innovazione sociale. Questo aspetto assume particolare rilievo rispetto al tema della *projectification*. Anche il sistema di performance compare tra le preoccupazioni espresse: indicatori più armonizzati vengono considerati potenzialmente meno adatti a rappresentare interventi sociali i cui effetti emergono nel medio-lungo periodo, con possibili conseguenze per la sperimentazione e l'innovazione sociale. La questione assume così una dimensione sistemica: privilegiare ciò che è più facilmente misurabile può ridurre lo spazio per la sperimentazione, l'apprendimento e la costruzione di risposte innovative a bisogni sociali complessi. La mobilitazione in corso mostra però anche una possibile risposta a queste trasformazioni. L'attività di rappresentanza si sta progressivamente spostando dal solo livello europeo verso gli Stati membri, chiamati sia a partecipare al negoziato sul QFP sia a predisporre i *National and Regional Partnership Plans*. Il *National Mobilisation Toolkit* invita esplicitamente le organizzazioni a intervenire nella fase di elaborazione dei Piani, chiedendo processi trasparenti e un'effettiva applicazione del principio di partenariato. Tra le richieste avanzate figura, infatti, il riconoscimento di un ruolo formale per autorità locali e regionali, società civile e parti sociali nella progettazione, nell'attuazione e nel monitoraggio dei fondi.

Questo passaggio è particolarmente significativo rispetto alla tesi sviluppata nell'articolo. Se una parte rilevante delle priorità e della distribuzione delle risorse verrà definita già nella predisposizione dei *Partnership Plans*, la partecipazione delle organizzazioni non riguarderà soltanto la difesa delle risorse esistenti, ma anche la possibilità di incidere sulle re-

¹⁴ *EUFunds4Social* - EASPD

gole e sulle priorità che ne orienteranno l'utilizzo. Le prime reazioni europee sembrano confermare questa evoluzione: alle preoccupazioni per la riconoscibilità degli investimenti sociali, l'accessibilità per le organizzazioni meno strutturate e l'adeguatezza dei sistemi di performance, si accompagna una crescente attenzione verso i processi nazionali di programmazione. Il confronto sul nuovo QFP si sta, di conseguenza, spostando dalla sola disponibilità dei finanziamenti alle condizioni istituzionali attraverso cui ne verranno definiti orientamento e accessibilità. Per le diverse componenti dell'economia sociale, ciò rende sempre più importante rafforzare, anche attraverso le proprie reti di rappresentanza, la capacità di contribuire alla definizione delle priorità, accanto alle competenze sviluppate nella progettazione.

— Dalla progettazione alla programmazione: quali strategie per l'economia sociale?

Le trasformazioni analizzate nei paragrafi precedenti invitano a riflettere sulle modalità di partecipazione ai programmi europei e sugli strumenti attraverso cui le organizzazioni dell'economia sociale possono contribuire alla definizione delle priorità. La capacità di costruire progetti competitivi continuerà a essere essenziale, ma sarà sempre più importante affiancarla a una capacità di intervenire nei processi attraverso cui vengono definite le priorità che quei progetti saranno chiamati ad attuare. Il passaggio dalla progettazione alla programmazione richiede, quindi, di integrare le competenze sviluppate negli ultimi vent'anni in una strategia più ampia di partecipazione alla costruzione delle politiche europee.

La predisposizione dei *National and Regional Partnership Plans* rende particolarmente evidente questo passaggio. Se una parte delle decisioni che orienteranno i futuri finanziamenti verrà assunta nella fase di programmazione, accanto alle competenze progettuali diventeranno più rilevanti capacità di analisi delle politiche, advocacy, rappresentanza, costruzione di alleanze e interlocuzione istituzionale. Le reazioni analizzate nel paragrafo precedente mostrano già segnali di questa evoluzione: la mobilitazione sul nuovo QFP si sta progressivamente estendendo dal livello europeo a quello nazionale, con l'obiettivo di intervenire anche nella predisposizione dei *Partnership Plans* (EUFunds4Social, 2026b). In questo scenario, le reti assumono una funzione strategica. Possono aggregare interessi, elaborare posizioni comuni e portare nei processi decisionali competenze ed esperienze provenienti dalle diverse componenti dell'economia sociale.

La loro capacità di incidere diventa però anche una questione di rappresentanza. In un contesto caratterizzato da una maggiore integrazione degli strumenti finanziari e da una crescente competizione per l'accesso alle risorse, le reti più strutturate potrebbero rafforzare ulteriormente la propria posizione. Questo rende particolarmente importante che una maggiore capacità di coordinamento e interlocuzione con le istituzioni si accompagni a meccanismi di rappresentanza capaci di riflettere la pluralità delle componenti coinvolte, comprese quelle meno strutturate.

Da questo punto di vista, la collaborazione tra reti può costituire una risposta alla crescente pressione competitiva.

Le coalizioni sviluppate durante il negoziato sul QFP mostrano che organizzazioni appartenenti a settori e tradizioni differenti possono convergere su alcune priorità comuni mantenendo identità e funzioni distinte (EUFunds4Social, 2026a). Nel prossimo ciclo di programmazione, condividere competenze, costruire alleanze e individuare obiettivi comuni può, pertanto, rappresentare un modo per rafforzare la capacità di interlocuzione, evitando che la competizione per risorse e visibilità produca una progressiva concentrazione della rappresentanza.

La collaborazione deve però svilupparsi anche tra livelli differenti. Il maggiore ruolo attribuito agli Stati membri rende necessario rafforzare il collegamento tra reti europee, rappresentanze nazionali e organizzazioni territoriali. Informazioni e capacità di advocacy sviluppate a livello europeo devono poter raggiungere i livelli nazionale e locale; nella direzione opposta, bisogni, evidenze e sperimentazioni provenienti dai territori devono trovare canali attraverso cui entrare nei processi di programmazione. Le indicazioni, rivolte alle organizzazioni affinché intervengano presso ministeri, rappresentanze permanenti e soggetti coinvolti nella predisposizione dei *Partnership Plans*, mostrano già la crescente rilevanza di questo raccordo (EUFunds4Social, 2026a).

Una funzione delle reti può essere allora quella di ampliare le possibilità di partecipazione, dando voce anche alle organizzazioni che dispongono di minori risorse e occasioni di interlocuzione istituzionale. Non tutte le organizzazioni dispongono però delle risorse necessarie per seguire stabilmente il negoziato europeo, partecipare alle consultazioni o mantenere un'interlocuzione istituzionale continuativa. Le reti possono contribuire a ridurre questo squilibrio facilitando l'accesso alle informazioni, raccogliendo evidenze e creando canali attraverso cui anche le organizzazioni meno strutturate possano concorrere alla definizione delle priorità. La qualità della rappresentanza dipende, dunque, non soltanto dall'accesso alle istituzioni, ma anche dalla capacità di mantenere aperto il collegamento con gli attori e i territori rappresentati.

A questa funzione si affianca quella di preservare gli spazi di sperimentazione e innovazione sociale. Come discusso, criteri di accesso più selettivi e sistemi di performance maggiormente standardizzati possono incidere anche sulle idee che riescono effettivamente a essere finanziate e sviluppate. Per l'economia sociale questo aspetto è particolarmente rilevante, perché molte innovazioni nascono dall'individuazione di bisogni non ancora pienamente riconosciuti dalle politiche pubbliche e, talvolta, non perfettamente percepiti dagli stessi destinatari, e dalla sperimentazione di risposte costruite nei territori. Nei percorsi di inserimento lavorativo, ad esempio, dietro una richiesta di lavoro possono emergere difficoltà abitative, familiari, linguistiche o di accesso ai servizi che richiedono una risposta più articolata della semplice ricerca di un'occupazione. Un sistema molto efficace nel finanziare ciò che già riconosce può, infatti, risultare meno capace di intercettare ciò che ancora non riesce a vedere. Preservare la sperimentazione significa, quindi, lasciare spazio, nella programmazione europea, a bisogni emergenti, soluzioni non consolidate e competenze sviluppate nei territori, evitando che la loro possibilità di emergere dipenda esclusivamente dalla compatibilità con priorità, partenariati e indicatori già definiti. Le reti possono svolgere un ruolo anche in questo

processo, individuando esperienze innovative, mettendo in relazione conoscenze sviluppate in contesti diversi e trasformando le evidenze provenienti dai territori in proposte capaci di entrare nel confronto istituzionale. La rappresentanza assume così una funzione non soltanto difensiva, legata alla tutela delle risorse o delle posizioni esistenti, ma anche generativa: contribuire a rendere visibili problemi e soluzioni che la programmazione non ha ancora pienamente riconosciuto.

Rimane, infine, centrale il rapporto tra finanziamento e missione. In un sistema più competitivo, la risposta delle organizzazioni dell'economia sociale non può esaurirsi in una maggiore capacità di adattamento alle opportunità disponibili. L'accesso alle risorse europee resta strategico, ma deve continuare a essere funzionale alla risposta ai bisogni che oggi non trovano ancora risposta. Ciò significa anche mantenere la capacità di interrogare le priorità esistenti e portare nei processi decisionali bisogni e approcci che non coincidono necessariamente con quelli più facilmente finanziabili.

La strategia per il prossimo ciclo di programmazione non può, pertanto, essere sintetizzata nell'invito a progettare di più o semplicemente a progettare meglio. Richiede di considerare progettazione, rappresentanza, advocacy, produzione di conoscenza e partecipazione alla programmazione come funzioni complementari. Per le reti europee, rafforzare la capacità di incidere sulle politiche richiede anche di valorizzare le specificità delle organizzazioni rappresentate. Questo compito assume forme diverse: reti come ENSIE, che rappresenta le imprese sociali di inserimento lavorativo, o EASPD, che rappresenta i fornitori di servizi per le persone con disabilità, portano esigenze e priorità proprie di specifici ambiti; altre, come Social Economy Europe, riuniscono, invece, diverse famiglie

dell'economia sociale e sono, quindi, chiamate a costruire posizioni comuni dando voce alla pluralità delle organizzazioni rappresentate. Nel prossimo ciclo di programmazione sarà particolarmente importante anche la capacità di queste reti di interagire e costruire alleanze, rafforzando la capacità di incidere sulle politiche senza perdere le specificità dei diversi soggetti. Questo assume particolare rilievo nei Paesi e nei territori in cui l'economia sociale è meno consolidata come spazio comune di rappresentanza e le sue diverse componenti tendono ancora a muoversi separatamente. Sostenere alleanze anche a livello territoriale può contribuire a dare maggiore sostanza al riconoscimento dell'economia sociale, mettendo in relazione esperienze e competenze diverse nella costruzione di risposte ai bisogni e ai cambiamenti in corso. La costruzione di alleanze può, inoltre, contribuire a preservare spazi di sperimentazione e innovazione, soprattutto in un contesto nel quale la crescente competizione per le risorse può spingere le organizzazioni ad adattare progressivamente le proprie strategie alle opportunità di finanziamento disponibili.

La proposta del nuovo Quadro Finanziario Pluriennale è ancora oggetto di negoziato e molti dei suoi contenuti potranno cambiare. Le strategie adottate in questa fase indicano, tuttavia, una direzione già riconoscibile. Nel prossimo ciclo di programmazione, una capacità decisiva per l'economia sociale potrebbe essere quella di affiancare alla costruzione di progetti competitivi un'azione collettiva capace di incidere sulla definizione delle politiche da cui quei progetti avranno origine, preservando la pluralità degli attori, il legame con i territori e la possibilità di sperimentare risposte nuove ai bisogni sociali.

DOI: 10.7425/IS.2026.03.04

Bibliografia

Bogacz-Wojtanowska, E. & Jałocha, B. (2016). The Bright Side of the Social Economy Sector's Projectification: A Study of Successful Social Enterprises. *Project Management Research and Practice*, vol. 3, pp. 1-20. [The bright side of social economy sector's projectification: a study of successful social enterprises | Project Management Research and Practice](#)

Commissione europea (2011). *Social Business Initiative. Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation*. COM(2011) 682 final. Bruxelles.

Commissione europea (2021). *Building an Economy that Works for People: An Action Plan for the Social Economy*. COM(2021) 778 final. Bruxelles.

Commissione europea (2025a). *A Dynamic EU Budget for the Priorities of the Future: The Multiannual Financial Framework 2028-2034*. COM(2025) 570 final. Bruxelles.

Commissione europea (2025b). *Proposal for a Council Regulation Laying Down the Multiannual Financial Framework for the Years 2028 to 2034*. COM(2025) 571 final. Bruxelles.

Di Placido, M. & Scaramuzzino, R. (2019). Europeanization through Funding. In Meeuwisse, A. & Scaramuzzino, R. (eds.). *Europeanization in Sweden: Opportunities and Challenges for Civil Society Organizations*. New York, Berghahn Books, pp. 149-167.

Draghi, M. (2024). *The Future of European Competitiveness. Part A: A Competitiveness Strategy for Europe*. European Commission.

EASPD (2026). *Understanding the Next Long-term EU Budget: Briefing Paper on the Multiannual Financial Framework of the European Union (MFF) 2028-2034*. Bruxelles. [Understanding the next long-term EU Budget: Briefing paper on the Multiannual Financial Framework of the European Union - EASPD](#)

ENSIE (2025). *2025 – Public Consultations on the EU's Next Long-term Budget (MFF)*. Position Paper, Bruxelles. 2025 - [Public Consultations on the EU's next long-term budget \(MFF\)](#)

EUFunds4Social (2026a). *Building on what Works: An EU Budget that Delivers for People and Regions*. Bruxelles, Joint Statement. https://easpd.eu/fileadmin/user_upload/Publications/Policy_Papers/JointStatement_Building_on_What_Works.pdf

EUFunds4Social (2026b). *EU MFF National Mobilisation Toolkit*. Bruxelles. https://easpd.eu/fileadmin/user_upload/Publications/Policy_Papers/MFF_National_Mobilisation_Toolkit.pdf

Galera, G. & Tallarini, G. (2023). L'inserimento lavorativo in una prospettiva europea. *Impresa Sociale*, n. 1. [L'inserimento lavorativo in una prospettiva europea](#)

Galera, G., Carini, C., Franchini, B., Tallarini, G., Signoretti, A., Bossuyt, L., Messely, L., Belafatti, F., Bezzina, L., García Antequera, J.J., Moder, C. & Baturina, D. (2022). *Report on Trends and Challenges for Work Integration Social Enterprises (WISEs) in Europe. Current Situation of Skills Gaps, especially in the Digital Area*. B-WISE/ European Commission. Bruxelles. [Report on trends and challenges for work integration social enterprises \(WISEs\) in Europe. Current situation of skills gaps, especially in the digital area](#).

Jacobsson, M. & Jałocha, B. (2021). Four Images of Projectification: An Integrative Review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), pp. 1583-1604. [Four images of projectification: an integrative review | International Journal of Managing Projects in Business | Emerald Publishing](#) [Europeanization through Funding](#)

Letta, E. (2024). *Much More Than a Market. Speed, Security, Solidarity*, Report to the European Council and the European Commission.

Pelka, B. & Terstrip, J. (2016). Mapping the Social Innovation Maps – The State of Research Practice across Europe. *European Public & Social Innovation Review*, 1(1), pp. 3-16. [Mapping the Social Innovation Maps – The State of Research Practice across Europe](#)

Sanchez Salgado, R. (2014). *Europeanizing Civil Society: How the EU Shapes Civil Society Organizations*. London, Palgrave Macmillan. [Europeanizing Civil Society](#)

Sitografia di riferimento relativa alle organizzazioni citate

[European Commission - Have your say](#)

[ENSIE](#)

[EASPD](#)

[Social Economy Europe](#)

[Social Platform](#)

[EUFunds4Social - EASPD](#)