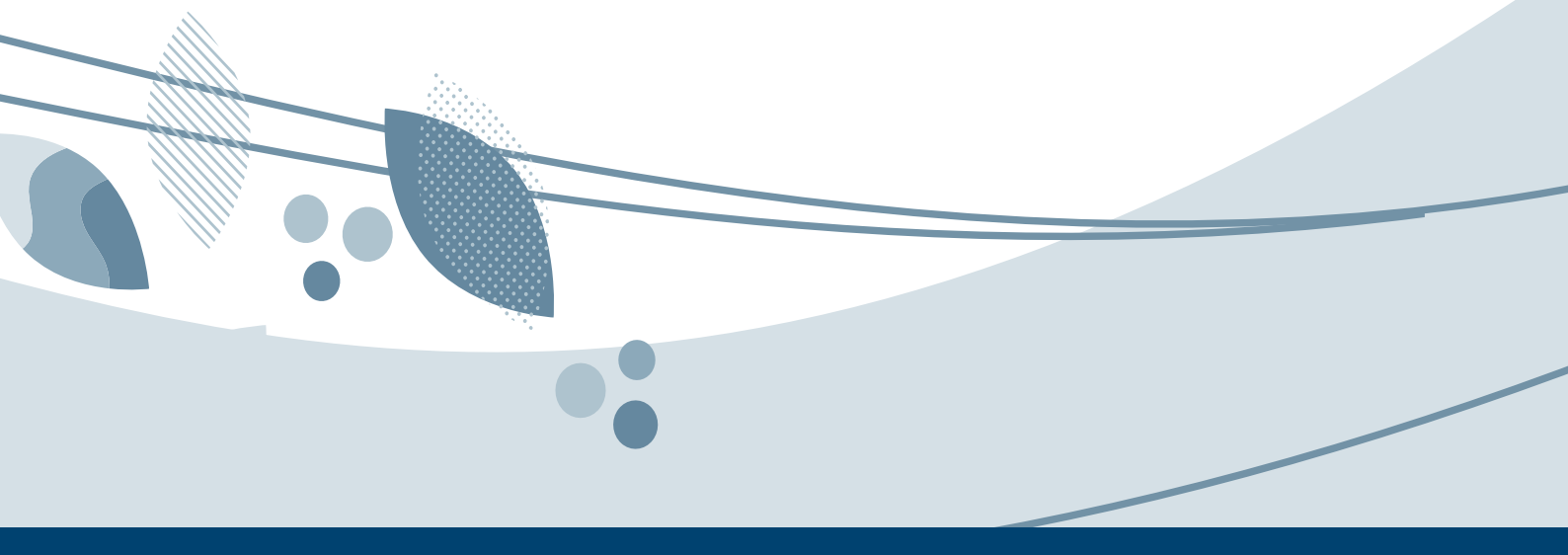


# **CONTRIBUTO DELLA COMUNITÀ DI ASHOKA ITALIA ALLA CONSULTAZIONE SUL PIANO D'AZIONE PER L'ECONOMIA SOCIALE**

*A cura della comunità di Ashoka Italia*



**ASHOKA** EVERYONE A CHANGEMAKER™



# **Indice**

1. Introduzione
2. Executive Summary
3. Analisi del Piano Nazionale per l'economia Sociale
4. Evidenze del lavoro di Ashoka in Italia e nel Mondo
5. Confronto analitico con i principi Ashoka
6. Raccomandazioni e policy
7. Conclusioni e indirizzi operativi
8. Bibliografia

# 1. Introduzione

*Ashoka Italia, parte della rete globale Ashoka fondata nel 1980 da Bill Drayton, riunisce una comunità di oltre 3.900 imprenditori sociali attivi in più di 90 Paesi.*

Dal 2014, Ashoka opera in Italia per sostenere chi promuove innovazioni capaci di trasformare i sistemi sociali ed economici, contribuendo alla costruzione di una società in cui ogni persona possa essere un changemaker. Con questo documento, la **Comunità di Ashoka Italia** intende offrire un **contributo di analisi e raccomandazioni** nell'ambito della consultazione pubblica promossa dal Ministero dell'Economia e delle Finanze sul **Piano d'Azione per l'Economia Sociale (2025)**.

## 2. Executive Summary

Il Piano d'Azione Nazionale per l'Economia Sociale rappresenta un passaggio cruciale per consolidare l'allineamento dell'Italia al Piano d'Azione Europeo per l'Economia Sociale (2021) e alla Raccomandazione del Consiglio UE del 2023.

Questo contributo propone un set di raccomandazioni per rafforzare il carattere trasformativo del Piano, integrando i principi del cambiamento sistemico sviluppati da Ashoka in oltre quarant'anni di esperienza globale. Le raccomandazioni sono articolate su due livelli:

- a) indirizzi macro-strategici per la governance e la coerenza delle politiche;
- (b) misure operative per il finanziamento, la valutazione e la costruzione di capacità sistemiche.

## 3. Analisi del Piano Nazionale per l'Economia Sociale

Il Piano del MEF riconosce l'economia sociale come leva trasversale di sviluppo sostenibile, promuovendo cooperazione, inclusione e innovazione.

Le priorità strategiche individuate – **sostegno all'imprenditorialità sociale, rafforzamento delle competenze, accesso ai finanziamenti e miglioramento della governance** – rappresentano un passo avanti significativo.

Tuttavia, l'analisi comparata con le pratiche internazionali evidenzia la necessità di rafforzare gli elementi di apprendimento collettivo, valutazione sistemica e partecipazione delle reti civiche e filantropiche.

## ASHOKA IN NUMERI

**3900** Imprenditori Sociali Ashoka Fellow selezionati

**90** Paesi in cui operano

**40** Fellow Italiani

**20** Regioni di Attività

**100+** Partnership con enti pubblici imprese e fondazioni

**10.000+** attori dell'ecosistema educativo italiano coinvolti in attività di formazione e facilitazione, in presenza e online

**2 milioni** giovani si riconoscono in una comunità nazionale attiva e plurale di changemaker



## 4. Evidenze dal lavoro di Ashoka in Italia e nel mondo

Ashoka adotta da oltre quarant'anni un approccio fondato sul **sostegno a individui e organizzazioni che operano per cambiare i sistemi.**

In Italia, la rete conta oggi 32 Fellow, oltre 100 partner strategici, 10.000 attori educativi coinvolti e 5.000 giovani attivati in percorsi di changemaking.

Attraverso programmi come Gen C, le Masterclass sul cambiamento sistemico e le partnership con fondazioni e imprese, Ashoka ha contribuito alla diffusione di pratiche collaborative e alla creazione di capitale relazionale.

## 5. Confronto analitico con i principi Ashoka

L'analisi del Piano d'Azione Nazionale per l'Economia Sociale evidenzia un orientamento positivo verso la promozione di un'economia collaborativa e solidale.

Alla luce del lavoro di sviluppo di metodologie e paradigmi sviluppati a livello internazionale da Ashoka, si segnalano alcune aree di miglioramento affinché l'impianto del piano possa accogliere lenti sistemiche. I due riferimenti principali — *Accogliere la Complessità* (Ashoka & Assifero, 2020) e *Seven Steps for Funding System Change* (Ashoka, 2023) — forniscono un quadro operativo per ripensare i meccanismi di finanziamento, governance e valutazione dell'impatto, mettendo al centro la fiducia, le relazioni e la capacità di apprendimento come infrastrutture fondamentali della trasformazione sociale.

## ***5.1 Dal finanziamento dei progetti al sostegno delle persone e dei sistemi***

Il **Piano MEF** concentra ancora gran parte delle risorse su **progetti a durata limitata** e con obiettivi predefiniti.

Questa impostazione, pur utile in termini di accountability, rischia di indebolire la capacità delle organizzazioni dell'economia sociale di evolvere e adattarsi nel tempo. La comunità di Ashoka propone di spostare l'attenzione da **"finanziare attività"** a **"sostenere leader sistemici e comunità di pratica"**, adottando approcci pluriennali e flessibili. In tal senso, "non si finanziano soluzioni preconfezionate, ma la capacità di apprendere, adattarsi e contribuire al campo nel lungo periodo" (Seven Steps, 2023).

**Implicazione per il Piano MEF:** *introdurre linee di finanziamento non vincolate (core funding) e strumenti di accompagnamento per le organizzazioni che dimostrano capacità di incidere su sistemi complessi (es. filiere dell'inclusione, educazione, salute territoriale).*

## ***5.3. Dalla logica del controllo alla logica della fiducia***

*Accogliere la Complessità* sottolinea come l'attuale architettura di rendicontazione produca "organizzazioni deboli e progettifici", costrette a conformarsi a schemi standardizzati e a ridurre i propri margini di innovazione.

Il cambiamento sistemico, al contrario, richiede **flessibilità e fiducia reciproca** tra enti pubblici, finanziatori e attuatori.

Il Piano MEF introduce riferimenti alla *semplificazione amministrativa e alla co-progettazione*, ma senza definire strumenti concreti per misurare e incentivare la fiducia come capitale istituzionale.

**Raccomandazione:** *includere indicatori qualitativi (fiducia, trasparenza, collaborazione, continuità relazionale) nei sistemi di monitoraggio e nella valutazione di impatto delle politiche di economia sociale.*

## 5.4. Dall'efficienza all'apprendimento

La prospettiva di Ashoka ribalta la logica di “efficienza amministrativa” che guida molte politiche pubbliche. Il valore di un programma non è dato solo dal rispetto dei tempi e dei budget, ma dalla **capacità di generare apprendimento collettivo** e di trasformare le pratiche nel sistema. L'Impact Report 2025 di Ashoka Italia (in corso di pubblicazione) mostra come il 78% dei Fellow e partner coinvolti abbia modificato le proprie strategie operative a seguito di esperienze di co-progettazione o collaborazione territoriale — segnale di un impatto trasformativo più che incrementale.

**Implicazione per il Piano MEF:** *prevedere meccanismi di valutazione **learning-based**, che misurino l'evoluzione delle competenze e la creazione di capitale cognitivo e relazionale, oltre ai risultati economici.*

## 5.5. Dalle relazioni verticali alla co-leadership

Il Piano d'Azione riconosce la necessità di una governance partecipata, ma mantiene una struttura centralizzata. L'esperienza della comunità di Ashoka dimostra che la **co-leadership distribuita** — cioè la partecipazione dei beneficiari e delle organizzazioni partner alle fasi di programmazione e revisione — aumenta l'efficacia e la legittimità delle politiche pubbliche.

**Raccomandazione:** *istituire Tavoli di Co-Governance Territoriale (v. cap. 6) come meccanismo stabile di co-decisione, con poteri di proposta, monitoraggio e valutazione, e non solo consultazione.*

## 5.6. Dall'impatto individuale all'impatto sistemico

Nel Piano oggetto di consultazione, la misurazione dell'impatto rimane prevalentemente orientata ai singoli progetti o imprese. La prospettiva di Ashoka spinge verso un impatto di natura sistemica, cioè capace di trasformare comportamenti, norme, mercati e mentalità.

Esempi concreti dal lavoro dei Fellow italiani lo dimostrano:

- **Viração** ha facilitato la partecipazione significativa dei giovani nei processi decisionali relativi alla definizione e all'attuazione di politiche pubbliche per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici.
- **Agevolando APS**, sostiene i care leavers, giovani che al compimento della maggiore età escono da comunità, affido o altri percorsi di tutela senza una rete familiare stabile. Attraverso il Care Leavers Network, percorsi di housing educativo e accompagnamento all'autonomia, Agevolando ha contribuito al riconoscimento pubblico della condizione di questi giovani e all'introduzione di normative e fondi nazionali dedicati, favorendo il passaggio da interventi episodici a politiche strutturate di autonomia.
- **Italia che cambia** ha raccontato, mappato e spesso connesso migliaia di progetti di cambiamento attivo in Italia, contribuendo a mettere insieme "la domanda e l'offerta" di cambiamento attraverso i suoi canali e mostrando che altri modelli o strumenti economici sono possibili e già in atto
- **BET SHE CAN** ha sviluppato partnership con 68 biblioteche municipali in tutta Italia diffondendo know-how e materiali per implementare laboratori giocosi e creativi per bambine e bambini (8-10 anni) così da avviare una riflessione sulla libertà di scelta (oltre i condizionamenti) e sull'educazione al rispetto reciproco.
- **Fratello Sole** ha introdotto in modo sistemico e normativo la transizione energetica nel mondo del terzo settore sviluppando non solo abbattimento di consumi da fonti fossili di immobili che ospitano persone vulnerabili, ma introducendo la compartecipazione al cambiamento climatico anche agli stessi vulnerabili che abitano tali immobili.

- La Fondazione FightTheStroke ha creato il primo Centro Italiano per l'Ictus del neonato e del bambino e supportato la prima risoluzione europea a favore delle persone con una disabilità di Paralisi Cerebrale, sviluppando una rete di sostegno per 50 milioni di persone nel mondo che convivono con questa condizione.
- **Addiopizzo Travel** ha trasformato il turismo in Sicilia in una leva di cambiamento culturale, economico e sociale: organizzando tour antimafia, ha cambiato la narrazione del territorio, creato un mercato etico che premia le imprese libere dal pizzo, rafforzato reti sociali e fiducia civica contro la mafia e valorizzato, in ottica di turismo responsabile, il patrimonio culturale minore. Infine, decostruendo il mito della Mafia, ha migliorato la reputazione della Sicilia, in contrasto con le rappresentazioni romantiche spesso presenti in libri, film e giochi.
- **Parole O\_Stili** ha trasformato il linguaggio in un tema di cittadinanza attiva, influenzando comportamenti individuali, pratiche professionali e policy educative. Attraverso il Manifesto della comunicazione non ostile, diffuso in scuole, aziende, università e istituzioni, mondo dello sport della scienza, e ha contribuito a costruire un lessico condiviso basato su rispetto e responsabilità, oggi sottoscritto da sindaci, comunità aziendali e adottato da tantissimi di enti pubblici e privati. La sua azione ha generato un cambiamento culturale sistemico nel modo in cui le persone comunicano online e offline, promuovendo un uso consapevole e civile delle parole come leva di coesione sociale e benessere collettivo.

**Implicazione per il Piano MEF:** sviluppare una mappa dell'impatto sistemico nazionale dell'economia sociale, che individui settori e pratiche con capacità trasformativa, in linea con la "Transition Pathway for the Social Economy" della Commissione Europea.

## ***5.7. Dalla rendicontazione ex-post alla valutazione co-generativa***

Infine, i principi di *Seven Steps* suggeriscono che il processo di finanziamento è parte integrante del cambiamento stesso. Questo implica trasformare la rendicontazione da mero obbligo burocratico in **spazio di apprendimento reciproco**. Il Piano potrebbe prevedere **meccanismi di revisione collaborativa** (learning review) tra finanziatori e beneficiari, come già sperimentato da Ashoka Italia con altri partner, dove la valutazione diventa leva per migliorare l'impatto complessivo del sistema.

# **6. Raccomandazioni di policy**

Le seguenti raccomandazioni si articolano su due livelli – macro-strategico e operativo – per rafforzare l'efficacia e la coerenza del Piano d'Azione.

## ***1. Integrare una Teoria del Cambiamento nazionale per l'Economia Sociale***

**Obiettivo:** Creare una cornice strategica condivisa che colleghi visione, azioni e risultati attesi del Piano.

**Descrizione:** Il Piano necessita di una *Theory of Change (ToC)* istituzionale che renda esplicite le catene di causalità tra interventi pubblici, effetti intermedi e impatti sistemici. Questa ToC dovrebbe essere sviluppata in modo partecipato con attori del Terzo settore, enti locali e fondazioni, e costituire la base per la valutazione integrata di impatto sociale e ambientale.

**Attori:** MEF, Ministero del Lavoro, ISTAT, università, reti del Terzo Settore, Assifero e ACRI.

**Orizzonte:** medio termine (2026–2027).

**Impatto atteso:** maggiore coerenza strategica, trasparenza nella misurazione, apprendimento collettivo.

## ***2. Istituire un Fondo Nazionale per il Cambiamento Sistemico***

**Obiettivo:** Promuovere innovazione e sperimentazione sistemica nell'economia sociale.

**Descrizione:** Creazione di un fondo multi-attore, co-finanziato da MEF, Cassa Depositi e Prestiti, fondazioni bancarie e investitori a impatto, per sostenere progetti e organizzazioni che producono cambiamenti strutturali nei sistemi (es. educativi, sanitari, ambientali, occupazionali). Il fondo opererebbe con strumenti flessibili (grant ibridi, patient capital, capacity building).

**Attori:** MEF, CDP, Fondazioni di origine bancaria, Impresa Sociale Conibambini, Fondo per la Repubblica Digitale, Impact investors, Regioni e Città metropolitane.

**Orizzonte:** lungo termine (2026–2031).

**Impatto atteso:** generazione di innovazioni scalabili, diffusione di pratiche sistemiche, riduzione frammentazione dei finanziamenti.

## ***3. Creare tavoli di co-governance territoriale***

**Obiettivo:** Rafforzare la governance multilivello dell'economia sociale.

**Descrizione:** Avviare tavoli regionali permanenti che coinvolgano enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore, università, fondazioni e imprese sociali. I tavoli avrebbero funzioni di co-progettazione, monitoraggio e apprendimento reciproco, con una metodologia ispirata ai "collective impact frameworks".

**Attori:** Regioni, MEF, ANCI, Forum Terzo Settore, Assifero, ACRI.

**Orizzonte:** breve termine (2025–2026).

**Impatto atteso:** maggiore coordinamento istituzionale, sviluppo di ecosistemi locali resilienti, diffusione di fiducia intersettoriale.

## ***4. Introdurre strumenti di finanza trasformativa***

**Obiettivo:** Favorire l'accesso a capitali pazienti e innovativi per le imprese sociali.

**Descrizione:** Promuovere strumenti di finanza blended e outcome-based, quali social impact bond, fondi rotativi, garanzie pubbliche e modelli pay-for-success, con l'obiettivo di orientare l'allocazione delle risorse dai rendimenti finanziari di breve periodo alla creazione di valore sistemico nel medio-lungo termine. In tale prospettiva, si propone di introdurre un rating di valorizzazione del valore sociale prodotto, volto a integrare gli indicatori di impatto nei sistemi di valutazione del merito creditizio. Tale strumento consentirebbe un accesso agevolato al credito — attraverso tassi calmierati o durate estese — per gli attori che generano impatti sociali significativi e misurabili.

Inoltre, si raccomanda di sperimentare meccanismi di prestiti convertibili in grant al raggiungimento di determinati KPI sociali, in modo da riconoscere e capitalizzare economicamente i risultati sociali che, pur non monetizzabili immediatamente, producono benefici tangibili e durevoli per la collettività.

**Attori:** MEF, Banca d'Italia, CDP, ABI, reti di finanza etica, ACRI e Assifero.

Orizzonte: medio termine (2026–2028).

**Impatto atteso:** incremento dell'accesso ai capitali, riduzione del rischio per innovatori sociali, sostenibilità economica delle imprese sociali.

## ***5. Istituire un Osservatorio sulla Fiducia e il Capitale Sociale***

**Obiettivo:** Integrare la misurazione del capitale sociale nelle politiche pubbliche.

**Descrizione:** L'Osservatorio, coordinato dal MEF e dall'ISTAT in collaborazione con università e reti civiche, svilupperebbe indicatori qualitativi sulla fiducia interistituzionale, la collaborazione e l'empowerment comunitario, in linea con le raccomandazioni OCSE sul Well-being Framework.

**Attori:** MEF, ISTAT, ANPAL, università, reti civiche, Ashoka e Assifero come partner di ricerca.

**Orizzonte:** lungo termine (2027–2030).

Impatto atteso: maggiore accountability relazionale, policy basate su evidenze qualitative, promozione della fiducia come infrastruttura pubblica.

## ***6. Adottare un sistema di valutazione adattivo e collaborativo***

**Obiettivo:** Passare da un modello di controllo a uno di apprendimento continuo.

**Descrizione:** Riformare la rendicontazione dei progetti dell'economia sociale introducendo modelli di adaptive evaluation, basati su processi di apprendimento tra pari, feedback ciclici e indicatori qualitativi. Questo approccio consentirebbe di valorizzare i risultati emergenti, non pianificati, tipici delle innovazioni sistemiche.

**Attori:** MEF, ANPAL, enti valutatori indipendenti, università, Social Value Italia e Associazione italiana valutazione.

**Orizzonte:** continuo (dal 2025 in poi).

**Impatto atteso:** aumento della qualità della valutazione, diffusione di cultura dell'apprendimento, maggiore efficacia delle politiche pubbliche.

**TABELLA 1 – RACCOMANDAZIONI PER L'ATTUAZIONE DEL PIANO  
E INDICATORI DI RISULTATO**

<b>N.</b>	<b>Misura proposta</b>	<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Attori responsabili / partner</b>	<b>Orizzonte temporale</b>	<b>Indicatori di risultato attesi</b>
1	<b>Integrare una Teoria del Cambiamento nazionale per l'Economia Sociale</b>	Creare una cornice condivisa tra visione, azioni e impatti	MEF, MLPS, ISTAT, Università, Assifero, reti ETS, ACRI	Medio termine (2026–2027)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pubblicazione della Theory of Change nazionale</li> <li>- Adozione di indicatori comuni di impatto sistemico</li> <li>- N. amministrazioni aderenti al quadro comune</li> </ul>
2	<b>Istituire un Fondo Nazionale per il Cambiamento Sistemico</b>	Sostenere innovazioni sistemiche e sperimentazioni di lungo periodo	MEF, CDP, Fondazioni di origine bancaria, Impact investors, Regioni e Città metropolitane	Lungo termine (2026–2031)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse mobilitate (€)</li> <li>- N. progetti sistemici finanziati</li> <li>- % progetti scalati o replicati</li> </ul>
3	<b>Creare tavoli di co-governance territoriale</b>	Rafforzare la governance multilivello e la fiducia interistituzionale	Regioni, ANCI, MEF, Forum TS, Assifero e ACRI	Breve termine (2025–2026)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. tavoli regionali attivi</li> <li>- N. accordi pubblico-privato-sociale</li> <li>- Tasso di soddisfazione/partecipazione degli stakeholder</li> </ul>
4	<b>Introdurre strumenti di finanza trasformativa</b>	Facilitare l'accesso a capitali pazienti per imprese sociali	MEF, CDP, ABI, reti di finanza etica, Assifero e ACRI	Medio termine (2026–2028)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammontare di capitale paziente erogato (€)</li> <li>- N. imprese sociali beneficiarie</li> <li>- % ritorno sociale sugli investimenti (SROI)</li> </ul>
5	<b>Istituire un Osservatorio sulla Fiducia e il capitale sociale</b>	Integrare la misurazione del capitale sociale e della coesione nelle politiche	MEF, ISTAT, Università, Ashoka, Assifero.	Lungo termine (2027–2030)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Report annuale sulla fiducia istituzionale</li> <li>- N. indicatori di capitale sociale sviluppati</li> <li>- Adozione nelle politiche regionali</li> </ul>
6	<b>Adottare un sistema di valutazione adattivo e collaborativo</b>	Passare da logiche di controllo a logiche di apprendimento	MEF, ANPAL, Università, Social Value Italia, AIV	Continuo (dal 2025 in poi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N. programmi valutati con metodi adattivi</li> <li>- % enti che adottano valutazione collaborativa</li> <li>- Evidenze di miglioramento qualitativo dei processi</li> </ul>

## **7. CONCLUSIONI E INDIRIZZI OPERATIVI**

L'attuazione del Piano d'Azione per l'Economia Sociale offre l'opportunità di rafforzare la resilienza e la coesione del tessuto sociale italiano. Per farlo, occorre superare le logiche di finanziamento a breve termine e adottare approcci sistemici fondati su fiducia, collaborazione e apprendimento. La comunità di Ashoka Italia conferma la propria disponibilità a collaborare con le istituzioni e gli attori dell'economia sociale per costruire, insieme, un ecosistema generativo di cambiamento duraturo.

## **8. BIBLIOGRAFIA**

1. *Ashoka & Assifero (2020). Accogliere la Complessità – Verso una comprensione condivisa del finanziamento e supporto al cambiamento sistemico, <https://www.ashoka.org/it-it/ac-cogliere-la-complessita>*
2. *Ashoka (2023). Seven Steps for Funding System Change – A Comprehensive Guide for Funders by Social Entrepreneurs, <https://www.ashoka.org/it-it/story/seven-steps-funding-system-change>*
3. *Ashoka Italia (2025). Impact Report 2014–2024: Dieci anni di cambiamento sistemico in Italia, in corso di pubblicazione.*
4. *European Commission (2021). Social Economy Action Plan.*
5. *Council of the European Union (2023). Recommendation on Developing Social Economy Framework Conditions.*

## **Firmatari**

**Francesca Fedeli** – Fondazione FightTheStroke

**Marie-Madeleine Gianni** – BET SHE CAN

**Fabio Gerosa** – Fratello Sole

**Paulo Lima** – Viração

**Federico Mento e Arianna De Mario** – Ashoka Italia

**Dario Riccobono** – Addiopizzo Travel

**Rosy Russo** – Parole O\_Stili

**Daniel Tarozzi** – Italia che Cambia

**Luciana Delle Donne** - Made in Carcere

**Ugo Vallauri** - The Restart Project







