



**GdB25** aiccom  
research center

10-11 ottobre 2025  
**LIBERI PER...**  
XXV edizione

*Dentro un raggio di sole che entra dalla finestra,  
talvolta vediamo la vita nell'aria.  
E la chiamiamo polvere.*  
Margherita Dolcevita, **Stefano Benni**

# Atlante dell'Economia Sociale

Guido Caselli, vicesegretario generale Unioncamere Emilia-Romagna

aiccom  
research center

UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

## 02. L'Atlante dell'Economia Sociale. Ingredienti e preparazione

10-11 ottobre 2025  
**LIBERI PER...**  
2025 edizione



Atlante dell'economia sociale



### INGREDIENTI

- ❖ 5.000.000 imprese dal Registro delle Imprese (*Camere di commercio*);
- ❖ 368.000 enti del Registro delle Istituzioni non profit (*Istat*);
- ❖ 138.000 iscritti al Registro Unico Terzo Settore (*Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali*);
- ❖ 80.000 iscritte all'Albo Cooperative (*Mimiti*);
- ❖ 1.000.000 bilanci di società (*Moody's*);
- ❖ 9.000.000 cariche all'interno di imprese (*Camere di commercio*);
- ❖ 22.000.000 addetti nelle imprese (*Inps*);
- ❖ 7.900 comuni con dati spesa sociale (*Moody's*);
- ❖ **QB di dati demografici e socio-economici.**

### PREPARAZIONE

In una casseruola capiente versare tutti gli ingredienti. Cuocere a fuoco lento, mescolando frequentemente per evitare che il composto si attacchi. Lasciare sobbollire fino a ottenere una consistenza densa e corposa. Trasferire il composto su un tagliere, lasciarlo raffreddare e riposare. Tagliare in pezzi di varie dimensioni e servire freddo.

**1.** Anche quest'anno abbiamo cucinato l'atlante dell'economia sociale. Gli ingredienti sono quelli tradizionali, **i dati relativi alle imprese presi da tutti gli archivi disponibili**, dal registro delle imprese all'albo delle cooperative, passando per il Registro Unico del Terzo Settore e quello delle Istituzioni non profit.



### 03. I numeri dell'economia sociale

10-11 ottobre 2025  
**LIBERI PER...**  
2025 edizione

#### Imprese/organizzazioni

**428.397**

**8,5%** sul totale

#### Addetti

**1.815.860**

**8,7%** sul totale

#### Valore aggiunto (mln.)

**90.633**

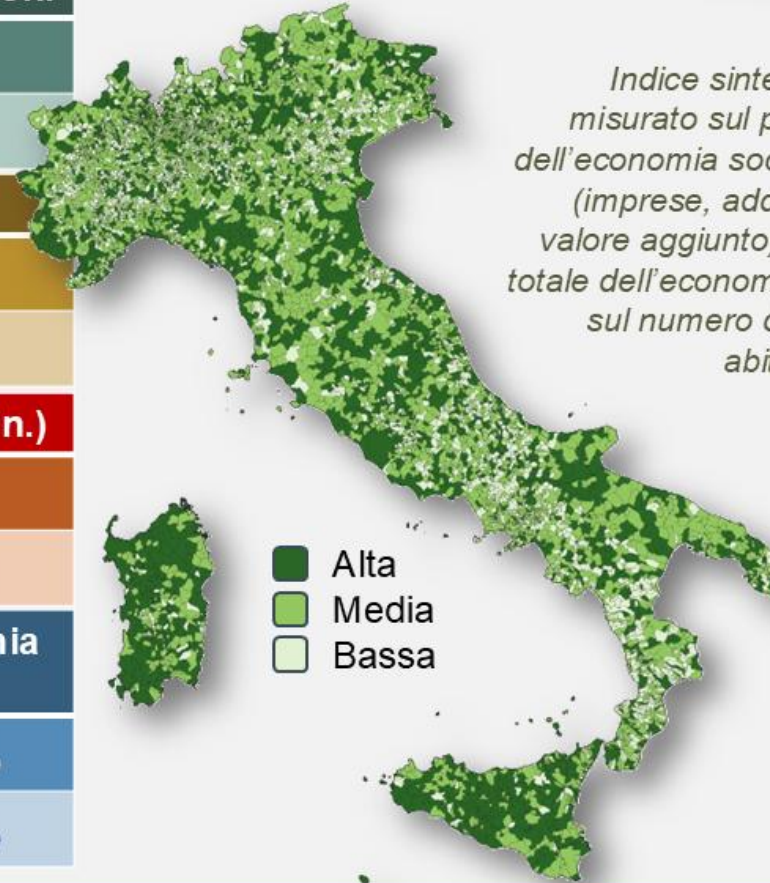
**5,2%** sul totale

#### Magnitudo Economia sociale

Anno 2025: **7,5%**

Anno 2024: **7,8%**

#### MAGNITUDO DELL'ECONOMIA SOCIALE



**3. 428mila imprese o organizzazioni, un milione e ottocentomila addetti, oltre 90 miliardi di valore aggiunto.**

Sono numeri in linea con quelli raccontati l'anno scorso, confermano il ruolo dell'economia sociale sul totale dell'economia: **poco meno del nove per cento dell'occupazione totale delle imprese italiane, più del 5 per cento del PIL nazionale.**

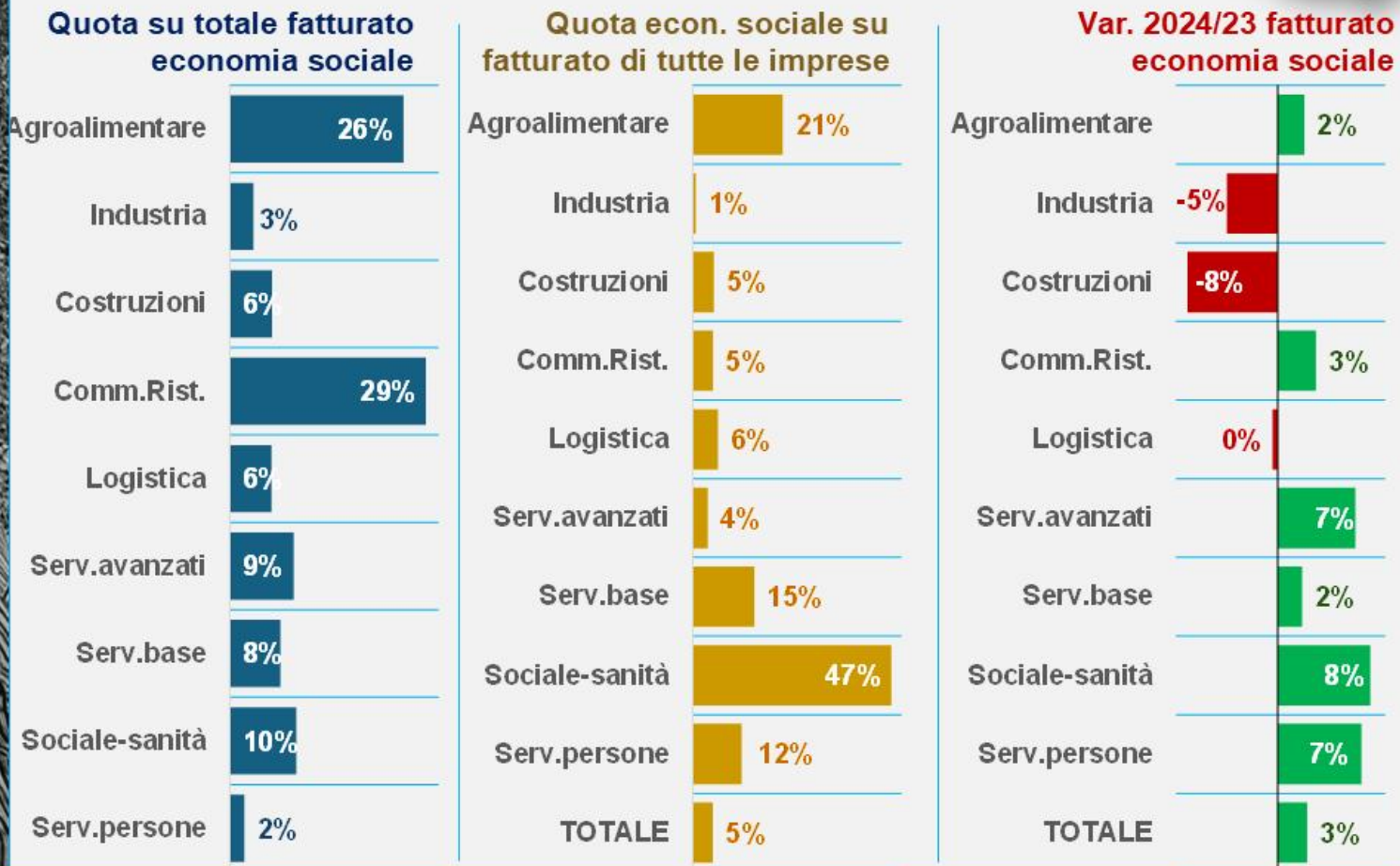
**4.** Nella presentazione di quest'anno non ripropongo le analisi già presentate lo scorso anno, i numeri cambierebbero poco o nulla. **Preferisco concentrarmi su tre aspetti raccontati dai dati che, credo, siano importanti da sottolineare.**



## 04. Non solo sociale. Il fatturato dell'economia sociale

Sono **98mila** le imprese nell'economia sociale per un fatturato di **158 miliardi**

10-11 ottobre 2025  
**LIBERI PER...**  
2025 edizione



**5.** Il primo aspetto è nei numeri di questa slide, **racconta come l'economia sociale non sia solo sociale.**

Prendiamo in esame le centomila imprese che ogni anno depositano il bilancio, insieme valgono **158 miliardi di fatturato**. Di questi circa il 30 per cento è realizzato da imprese del commercio e della ristorazione, un quarto dall'agroalimentare, il comparto sociale e sanitario è solo al terzo posto con una quota del 10 per cento.

Come è facile immaginare il sociale e sanitario è primo per incidenza su tutto il settore, comprensivo delle imprese sociali e non; qui l'economia sociale vale quasi la metà del totale.

**GdB25**

GUIDO CASELLI



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

**aiicon**  
RESEARCH CENTER

**6.** I dati del fatturato ci consentono anche di avere un riscontro su come sta andando l'attività delle imprese del sociale. Considerando solo le società per le quali abbiamo il bilancio sia del 2024 che del 2023, **nell'ultimo anno l'economia sociale ha aumentato il fatturato del 3 per cento.**

**In difficoltà l'industria che sconta più di altri settori l'incertezza dello scenario internazionale.** Male le costruzioni che pagano la fine degli incentivi, bene i servizi alle persone e, soprattutto, il sociale.



## 05. Da settore a filiera, da filiera a rete di valore

### IL CAMBIO DI PARADIGMA DELL'ECONOMIA

L'economia non è più somma di settori, è sempre meno un solo flusso lineare di filiera. L'economia oggi si muove intrecciando reti di valori dove sostenibilità e welfare sono nodi portanti.

**Economia dei Settori.** Economia statica, il valore si crea *all'interno* di compartimenti stagni (industria, agricoltura) e la produzione è misurata e ottimizzata separatamente

**Economia delle Filiere.** Economia dinamica, il valore si aggiunge in modo *sequenziale* lungo una catena che collega approvvigionamento produzione e consumo, con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza del processo.

**Economia delle Reti di Valori.** Economia come un *ecosistema interdipendente*, il valore (economico, sociale, ambientale) è co-creato dalle relazioni tra molteplici attori.

10-11 ottobre 2025  
LIBERLAB

«Siamo una squadra fortissimi»



Formazione di oggi

**IN PORTA** (La Sicurezza, la Fiducia, la Visione) le fondazioni, il credito

**DIFESA** (Le Radici, il Lavoro, la Costruzione) le imprese di produzione, l'agroalimentare.

**CENTROCAMPO** (il Fulcro, i Connettori, l'Innovazione) le coop.ve sociali, le imprese sociali innovative.

**ATTACCO** (la Prossimità, l'Appartenenza) Il volontariato, l'associazionismo

7. In realtà questa classificazione per settori restituisce una fotografia parziale di quanto sta avvenendo, non racconta tutto dell'impatto effettivo che il sociale ha sull'economia. Non è più tempo per guardare all'economia come semplice somma di settori, non va letta a compartimenti stagni. Anche la più evoluta lettura per **filiera** - che ricostruisce tutta la catena produttiva, dalle materie prime alla distribuzione - sembra mancare di un pezzo. Pezzo che ritroviamo nella versione aggiornata delle filiere, le **reti di valori**.

GdB25

GUIDO CASELLI



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

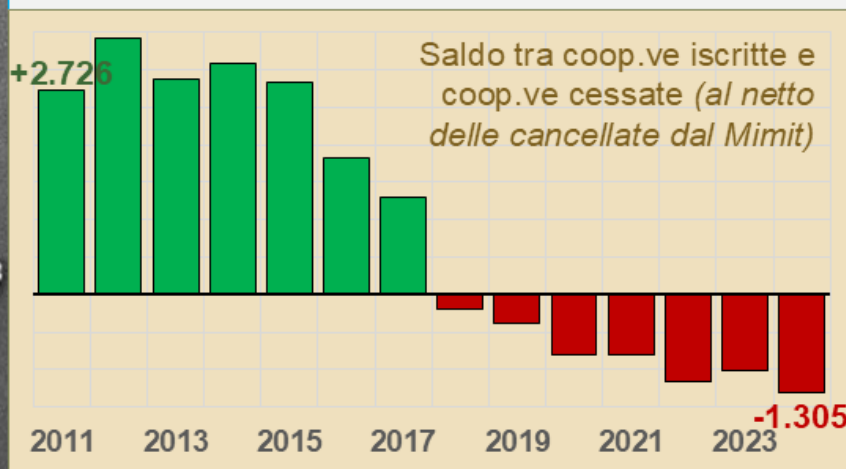
aiCCON  
RESEARCH CENTER

**8. Le reti di valori rimandano a un ecosistema interdipendente dove il valore - non solo economico ma anche sociale e ambientale - è co-creato dalla relazione tra molteplici attori, una rete dove sostenibilità e welfare sono nodi portanti.**

Nelle reti di valori, il ruolo dell'economia sociale è molto superiore da quanto raccontato dalla semplice analisi per settore. Nella partita delle reti di valori l'economia sociale può mettere in campo giocatori formidabili, in grado di giocare in tutte le squadre e con ruoli diversi. Non solo. Se i giocatori dell'economia sociale li mettiamo nella stessa squadra, chi altri può schierare una formazione forte come questa? «Siamo una squadra fortissimi», come direbbe Checco Zalone.

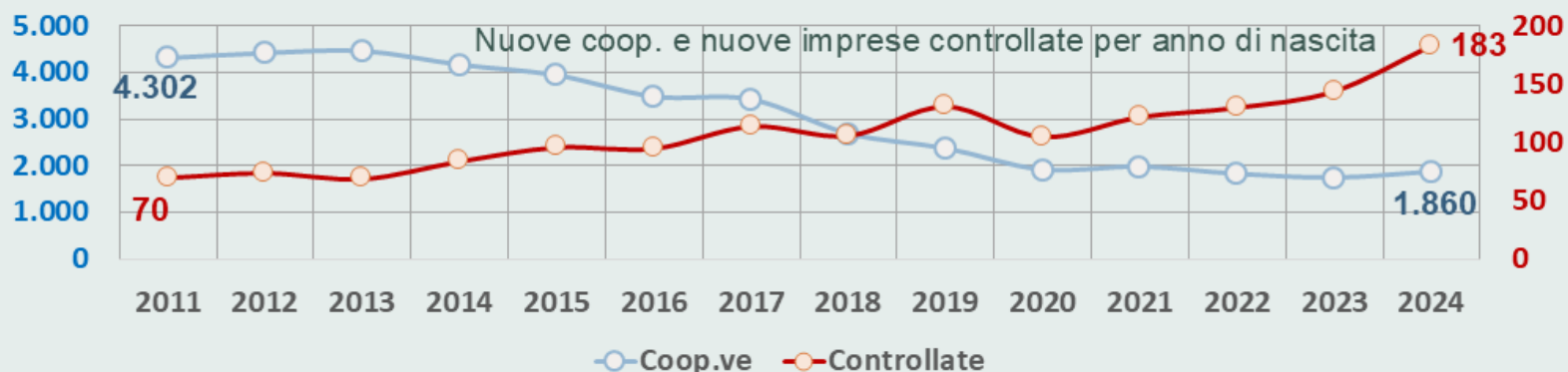
## 06. La cooperazione sparisce. Anzi, no, si trasforma

10-11 ottobre 2025  
LIBERI PER...  
XXV edizione



**Cooperazione modello vintage? Il saldo tra imprese iscritte e cessate va peggiorando anno dopo anno. Non perché chiudono più coop.ve, ma perché non ne aprono più.**

**La cooperazione cresce altrove. Nascono meno cooperative, le cooperative esistenti aprono e controllano società non coop.ve. Le controllate sono 3.400, di cui oltre 300 all'estero.**



Ogni 100 euro di fatturato realizzato la cooperazione ne genera altri 28 in società non cooperative

**9.** Il secondo aspetto – con molti punti di contatto con il precedente – riguarda il fatto che ci sono sempre meno cooperative, al netto delle decine di migliaia cancellate d'ufficio dal ministero. Fino al 2017 il numero delle cooperative che aprivano era nettamente superiore rispetto a quelle che chiudevano, da allora il rapporto si è ribaltato.

**La ragione non è che chiudono più cooperative, è che non se ne aprono più, il modello cooperativo è diventato vintage, un modo di fare impresa per pochi amatori.**

GdB25

GUIDO CASELLI



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

aiCCON  
RESEARCH CENTER

**10.** I numeri non dicono il perché di questa perdita di appeal, però raccontano altro. Seguendo la loro narrazione si scopre che la **cooperazione non ha smesso di crescere, semplicemente lo fa diversamente. Da un lato rafforzando le realtà esistenti, dall'altro lo fa altrove, aprendo società che non sono cooperative.** Oggi le imprese non cooperative che hanno come azionista di maggioranza una cooperativa sono circa 3.400 di cui oltre 300 all'estero.

**È un altro modo per allargare le reti di valori, è una trasformazione virtuosa nella misura in cui le nuove imprese hanno nel loro DNA la componente della mutualità.**

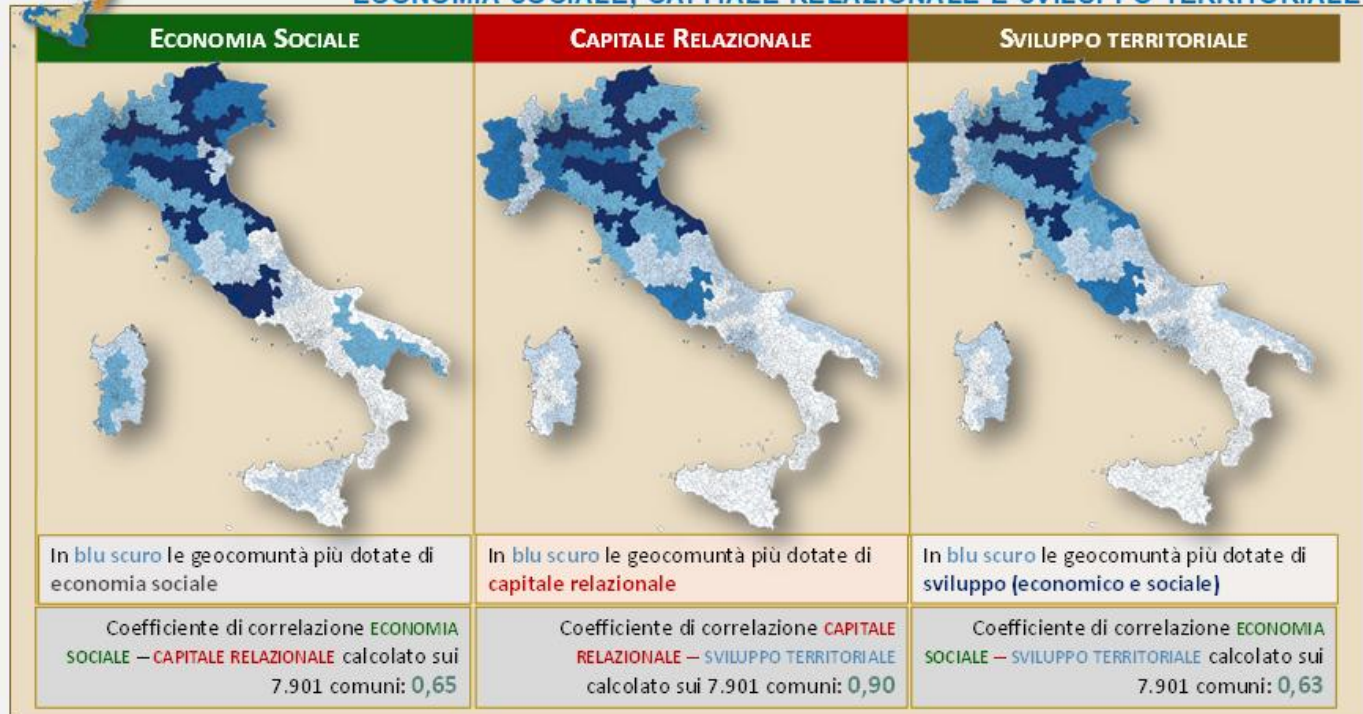


## 07. I luoghi più luoghi di altri

**Geocomunità.** Aree con analoga dotazione di capitale relazionale



### ECONOMIA SOCIALE, CAPITALE RELAZIONALE E SVILUPPO TERRITORIALE



Slide tratta dalla presentazione 2024

Vi è un forte legame tra sviluppo del territorio, economia sociale e capitale relazionale. Dai numeri non si evince la direzione di causalità.

**11.** Il terzo aspetto parte da una riflessione avviata l'anno scorso e declina le reti di valori su scala territoriale. Allora avevo indagato sul legame tra **sviluppo territoriale** - misurato come crescita economica e benessere - **economia sociale e capitale relazionale**, quest'ultimo misurato come capacità di un territorio di generare relazioni fa persone, imprese e Istituzioni. I dati raccontavano di un forte legame tra questi aspetti, **i comuni con maggior sviluppo territoriale sono anche quelli con maggior presenza di economia sociale e relazioni.**

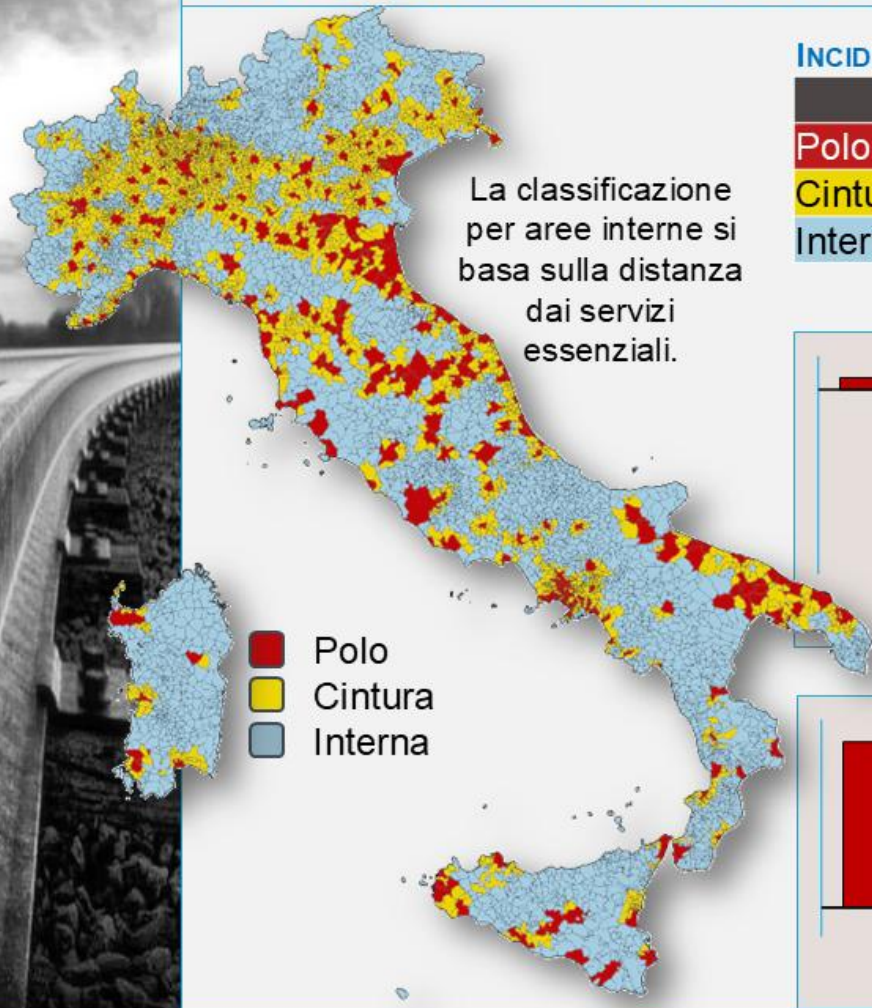
**12.** Li avevo chiamati **luoghi più luoghi di altri**, quello che non avevo chiarito è la direzione di causalità, se è il maggior sviluppo a favorire la diffusione di relazioni ed economia sociale, oppure se è vero il contrario.

Allora l'analisi l'avevo condotta raggruppando i comuni per **geocomunità**, cioè aree con analoga dotazione di capitale relazionale. Poiché parlare di geocomunità rischia di rendere l'analisi troppo astratta e le sue conclusioni scollegate dalla realtà, provo a declinarla su una ripartizione territoriale più nota e ufficialmente riconosciuta, quella delle **aree interne**.



## 08. Città polo, comuni cintura, aree interne

10-11 ottobre 2025  
**LIBERI PER...**  
2025 edizione

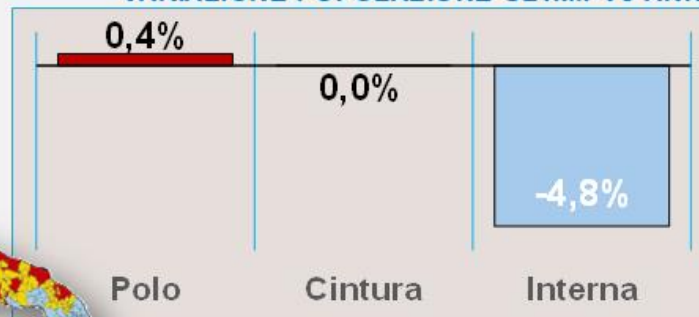


La classificazione per aree interne si basa sulla distanza dai servizi essenziali.

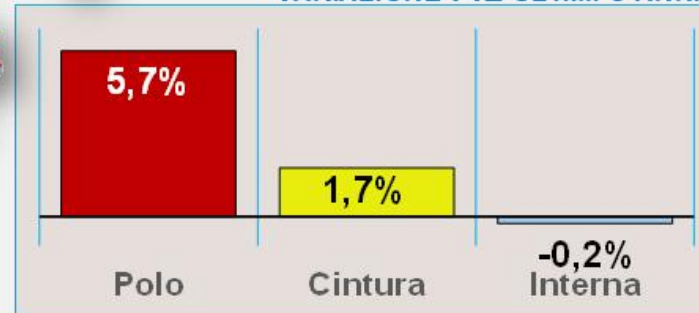
### INCIDENZA POLO, CINTURA, INTERNA

	Superficie	Popolazione	PIL
Polo	12%	41%	53%
Cintura	28%	38%	32%
Interna	60%	22%	15%

### VARIAZIONE POPOLAZIONE ULTIMI 10 ANNI



### VARIAZIONE PIL ULTIMI 5 ANNI



**13.** Quella per aree interne è una classificazione dei comuni basata sulla distanza dai servizi essenziali. Semplificando, sono chiamati comuni polo quelli che hanno al loro interno i servizi essenziali, cintura quelli poco distanti, aree interne quelli più lontani.

**L'Italia si è sviluppata nei comuni Polo, essi occupano il 12 per cento della superficie del territorio ma accolgono il 40 per cento della popolazione e realizzano oltre la metà del Pil nazionale.**

Al contrario le aree interne occupano il 60 per cento del territorio e realizzano solo il 15 per cento del PIL.

**14.** Non solo le aree Polo sono quelle più ricche e popolate, sono anche quelle che continuano a crescere di più, sia come numero di abitanti sia come capacità di creare ricchezza.



## 09. Sviluppo territoriale, economia sociale, relazioni

10-11 ottobre 2025  
LIBERI PER...  
2025 edizione

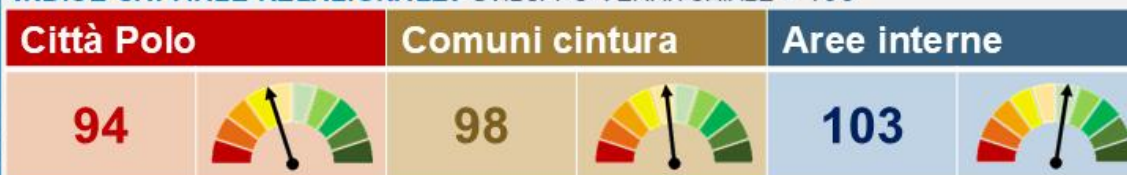
### I NUMERI DEL TERRITORIO

		Polo	Cintura	Interne		
Comuni		339	3.496	4.067		
Var. popolazione ultimi 10 anni	●	0,4%	●	0,0%	●	-4,8%
Var. popolazione prossimi 20 anni	●	-4,0%	●	-3,0%	●	-9,1%
Variatione PIL ultimi 5 anni	●	5,7%	●	1,7%	●	-0,2%
Anziani ogni 100 bambini	●	196	●	173	●	204
Ricchi per 100 poveri	●	15,5	●	12,8	●	5,3
PIL per abitante	●	37.287	●	24.074	●	19.587
Reddito per abitante	●	27.117	●	23.598	●	20.242
Imprese Ec.Soc. per 10mila ab.	●	90	●	61	●	78
<b>Indice di sviluppo Territoriale</b>	●	<b>5,8</b>	●	<b>5,3</b>	●	<b>4,0</b>

### INDICE MAGNITUDO ECONOMIA SOCIALE. SVILUPPO TERRITORIALE = 100



### INDICE CAPITALE RELAZIONALE. SVILUPPO TERRITORIALE = 100



GdB25

GUIDO CASELLI



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

aiCCON  
RESEARCH CENTER

**15.** Ho giocato con centinaia di indicatori misurati nelle tre aree alla ricerca delle differenze.

Quelli più interessanti per i nostri obiettivi sono gli indicatori relativi alla magnitudo dell'economia sociale e alla dotazione di capitale relazionale.

**16.** Tenendo conto del diverso sviluppo territoriale all'interno delle tre aree, **le aree interne si mostrano molto più vocate al sociale e aperte alle relazioni.**

Al polo le relazioni sono un po' freddine, ...come suggerisce il nome.

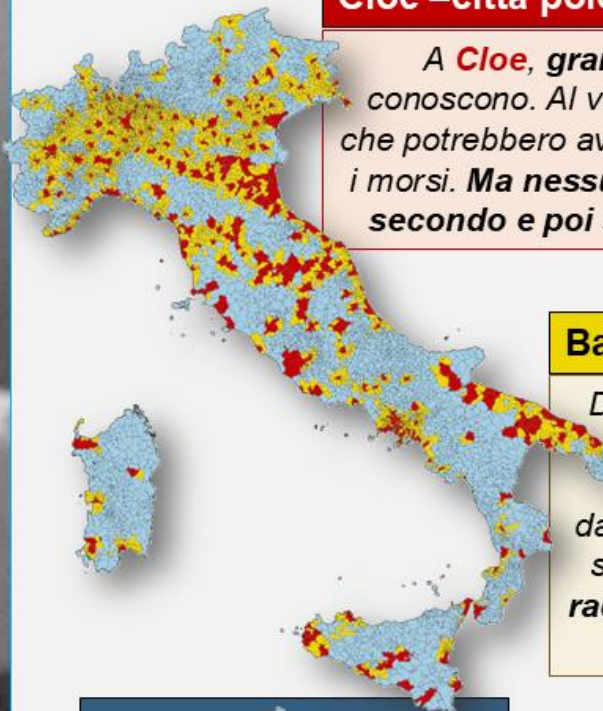


## 10. Cloe, Bauci, Ottavia (Le città invisibili, Italo Calvino)

10-11 ottobre 2025  
LIBERI PER...  
2025 edizione

### Cloe – città polo

A **Cloe**, grande città, le persone che passano per le vie non si conoscono. Al vedersi immaginano mille cose uno dell'altro, gli incontri che potrebbero avvenire tra loro, le conversazioni, le sorprese, le carezze, i morsi. Ma nessuno saluta nessuno, gli sguardi si incrociano per un secondo e poi si sfuggono, cercano altri sguardi, non si fermano.



### Bauci – comuni cintura

Dopo aver marciato sette giorni attraverso boscaglie, chi va a **Bauci** non riesce a vederla ed è arrivato. I sottili trampoli che s'alzano dal suolo a gran distanza l'uno dall'altro e si perdono sopra le nubi sostengono la città. Ci si sale con scalette. A terra gli abitanti si mostrano di rado: hanno già tutto l'occorrente lassù e preferiscono non scendere.

### Ottavia – aree interne

Se volete credermi, bene. Ora dirò come è fatta **Ottavia**, città-ragnatela. C'è un precipizio in mezzo a due montagne scoscese: la città è sul vuoto, legata alle due creste con funi e catene e passerelle. [...] **Sospesa sull'abisso, la vita degli abitanti d'Ottavia è meno incerta che in altre città. Sanno che più di tanto la rete non regge.**

GdB25

GUIDO CASELLI



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

aiccon  
RESEARCH CENTER

**18.** Per le aree interne la scelta è caduta su **Ottavia**, città ragnatela sospesa nel vuoto sull'orlo di un precipizio, metafora della fragilità che lega tutti noi. Però, *sospesa sull'abisso la vita degli abitanti di Ottavia è meno incerta che in altre città. Sanno più che di tanto la rete non regge.* Può sembrare un paradosso, ma a Ottavia hanno fatto della fragilità un loro punto di forza. A Ottavia lo sviluppo deve necessariamente avvenire in modo equilibrato, si percepisce fisicamente la dipendenza dagli altri. **A Ottavia sanno che anche l'ultimo dei cittadini ha il potere di far crollare tutto.**

**17.** Adesso che ne abbiamo misurato il sociale e le relazioni, continuare a parlare di polo, cintura e aree interne mi sembra un po' arido. Diamogli un volto e un'anima chiedendo aiuto alle città invisibili di Calvino.

Per le città polo ho scelto **Cloe**, grande città dove, *le persone non si conoscono, nessuno saluta nessuno, gli sguardi si incrociano per un secondo e poi si sfuggono, cercano altri sguardi, non si fermano.*

Per i comuni di cintura ho scelto **Bauci**, città tra le nubi sostenuta da trampoli. *A terra gli abitanti si mostrano di rado: hanno già tutto l'occorrente lassù e preferiscono non scendere.*



## 11. Vocazione sociale e territorio

### VOCAZIONE SOCIALE DI COMUNI



■ Vocazione sociale  
■ Altri comuni

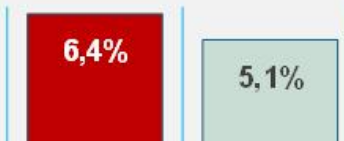
Sono considerati comuni a vocazione sociale quelli per cui l'incidenza dell'economia sociale è significativamente superiore a quella dell'area di riferimento (polo/cintura/interne).

10-11 ottobre 2025  
**LIBERI PER...**  
 25° edizione

### ALLA RICERCA DEI COMUNI GENERATIVI

#### Cloe – città polo

##### Var. PIL ultimi 5 anni



Voc. sociale Non vocati

##### Indice dotazione relazionale

Voc. Sociale Non vocati



91 96

#### Bauci – comuni cintura

##### Var. PIL ultimi 5 anni



Voc. sociale Non vocati

##### Indice dotazione relazionale

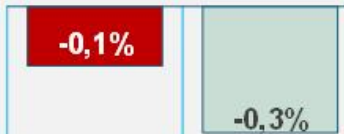
Voc. Sociale Non vocati



99 98

#### Ottavia – aree interne

##### Var. PIL ultimi 5 anni



Voc. sociale Non vocati

##### Indice dotazione relazionale

Voc. Sociale Non vocati



105 101

GdB25

GUIDO CASELLI



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

aiCCON  
RESEARCH CENTER

**19.** Dopo aver dato un volto alle tre città individuiamo al loro interno quei comuni che hanno vocazione sociale, vale a dire quei comuni dove la presenza dell'economia sociale è significativamente maggiore rispetto alla media di ciascuna città.

C'è un primo aspetto interessante, **in tutte e tre le città nei comuni a vocazione sociale il PIL va meglio, si conferma quella relazione positiva tra sviluppo ed economia sociale raccontata prima.**

**20.** Meno chiaro il legame tra economia sociale e dotazione di capitale relazionale. Solo a Ottavia dove c'è più economia sociale ci sono più relazioni, a Bauci non c'è differenza, a Cloe avviene il contrario.

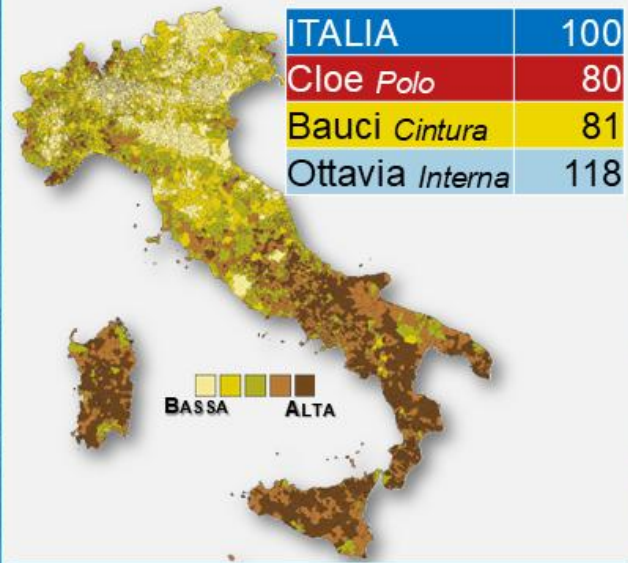
Per tentare di capirci qualcosa conviene continuare a giocare con i numeri.



## 12. L'economia sociale alla prova della bicicletta

10-11 ottobre 2025  
LIBERI PER

MAPPA DEL DISAGIO COMUNALE.  
LA PRESSIONE SOCIALE



Area	Vocazione	Pressione sociale
Cloe	Voc. sociale	89
Cloe	Non vocato	74
Bauci	Voc. sociale	80
Bauci	Non vocato	84
Ottavia	Voc. sociale	108
Ottavia	Non vocato	127

### La direzione di causalità. Una possibile interpretazione suggerita dai numeri

Nei comuni polo – ricchi e in crescita - l'economia sociale sembra nascere come risposta per contrastare il disagio sociale e un sistema relazionale più fragile. Nelle aree interne l'economia sociale è facilitatore e pre-condizione necessaria per generare lo sviluppo territoriale.



A Cloe, come a Ottavia, l'economia sociale ha il ruolo di equilibratore tra crescita economica e coesione sociale. Un equilibrio che non può essere statico, ma dinamico. L'equilibrio della bicicletta. In bicicletta sei in equilibrio se ti muovi. Se stai fermo cadi.

21. Questa è la mappa del disagio comunale, una specie di mappa della fragilità costruita utilizzando solo dati relativi ad aspetti demografici e sociali direttamente riferibili alle persone. Solo a Ottavia i comuni con vocazione sociale hanno minor fragilità, non così nelle altre due città. Le ultime due slide e altri numeri qui non raccontati sembrano dare una risposta al dubbio iniziale, se è l'economia sociale a favorire lo sviluppo o viceversa. **A Cloe l'economia sociale si sviluppa come risposta alla crescita economica**, una crescita che spesso amplifica le fragilità e non crea legami tra persone, imprese, istituzioni. **Se a Cloe prevale l'aspetto riparativo dell'economia sociale**, non così a Ottavia.

22. **A Ottavia l'economia sociale e precondizione necessaria allo sviluppo territoriale**, genera relazioni e riduce le fragilità. Quello che accomuna le tre città è il **ruolo di equilibratore** sul territorio svolto dall'economia sociale. Tiene in equilibrio dinamiche che sembrano andare in direzione opposta, a partire da crescita economica e coesione sociale. Un equilibrio che va ricalibrato giorno per giorno. Non possiamo immaginare l'equilibrio come il tentativo di ristabilire condizioni passate, va pensato dinamico, come quello della bicicletta. In bicicletta sei in equilibrio perché ti muovi. Se stai fermo cadi.



### 13. Italia, Officina Generativa di Relazioni

10-11 ottobre 2025  
**LIBERI PER...**  
2025 edizione

**Officina** – tradizione manifatturiera, luogo di sperimentazione dove ibridare l'intelligenza artificiale con quella che ci appartiene, creativa, emotiva, sociale.

**Generativa** – un modello di economia circolare che non è solo riutilizzo delle risorse materiali, è rigenerazione dei legami tra persone, aziende, comunità.

**Relazioni** – perché è ciò che siamo, sono le relazioni a definire la nostra identità. Come persone, come comunità.



Officina generativa di relazioni ponte tra il non più e il non ancora.  
Economia sociale bussola per non smarrire mai il Senso.

**23.** Racconto spesso che siamo sospesi tra il non più e il non ancora, in una fase in cui le cose non funzionano più ma non abbiamo ancora trovato nuova modalità per risolverle. Per questo mi piace immaginare l'**Italia come un'officina generativa di relazioni**, dove il termine **officina** rimanda alla nostra tradizione manifatturiera, ma anche alla nostra capacità di essere laboratorio dove sperimentare nuovi percorsi e nuovi equilibri, come quello tra l'intelligenza artificiale e quella che appartiene a noi: creativa, emotiva, sociale.

«Se i tempi non richiedono la parte migliore di te, inventa altri tempi».  
Stefano Benni

**GdB25**

GUIDO CASELLI



UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA

**aiccon**  
RESEARCH CENTER

**24. Generativa** perché rimanda a un modello che va oltre all'economia circolare, non è solo riutilizzo di materiali ma è rigenerazione di legami tra persone, imprese, istituzioni. **Relazioni** perché è quello che siamo, sono le relazioni che ci definiscono. E in questo nostro viaggio verso il non ancora **l'economia sociale è la bussola per non smarrire mai il senso**. Senso inteso come direzione di marcia, del dove vogliamo andare. Senso inteso anche nella sua accezione dell'essere, dell'agire, del perché facciamo le cose. Ci aspetta un futuro diverso. Diverso, non necessariamente peggiore. Come suggerisce Stefano Benni, «se i tempi non richiedono la parte migliore di te, inventa altri tempi».