

L'IMPRESA SOCIALE NELL'ECOSISTEMA FILANTROPICO

Documento di posizionamento a cura di CGM

Questo documento è stato redatto in occasione degli Stati generali di CGM tenutisi a Salerno il 4 e 5 novembre 2025 raccogliendo riflessioni, analisi e proposte sul tema emergenti dalla rete e dai suoi principali stakeholder. La scrittura è stata coordinata da Flaviano Zandonai all'interno di un gruppo di lavoro del consorzio nazione CGM con indicazioni provenienti anche dalle società del suo ecosistema, in particolare da CGM Finance. Ringraziando tutti coloro che hanno contribuito, CGM si assume la piena responsabilità rispetto ai contenuti proposti.

Introduzione di Giusi Biaggi- Presidente Consorzio Nazionale CGM

CGM ha sentito la necessità di creare ed aprire uno spazio di confronto sull'evoluzione del rapporto tra impresa sociale e fondazioni. Lo ha fatto realizzando un panel dedicato all'ascolto delle fondazioni all'interno degli Stati Generali di Salerno lo scorso 5 novembre 2025 e lo fa attraverso questo documento di posizionamento "L'impresa sociale nell'ecosistema filantropico"

Il desiderio prende le mosse dalla constatazione di quanto le fondazioni e il mondo dell'impresa sociale, nel loro intreccio, hanno apportato in termini di impatto sociale, crescita del benessere delle comunità, capacità di intervenire in situazioni emergenziali, infrastrutturazione sociale. Allo stesso tempo si rilevano nuove tendenze, ad esempio il lavoro per missioni, la partecipazione ad alleanze di scopo, l'investimento sul capitale umano, che consentono di aprire nuovi spazi di programmazione e lavoro.

In ottica contributiva ci sentiamo di mettere in evidenza che cosa la rete CGM in tutte le sue articolazioni (soci, reti territoriali, rete nazionale, società di scopo) è già in grado di mobilitare per proporre all'ecosistema delle fondazioni nuove alleanze basate su comuni direzioni di generazione di impatto; alleanze chiaramente aperte a tutti gli attori che si riconoscono in questo movimento.

Il position paper che vi trasmettiamo vuole inoltre essere uno strumento di lavoro per la rete CGM, un punto di approdo per soffermarsi, confrontarsi e rilanciare con nuovi contributi ed esperienze che i soci, anche a partire dagli ecosistemi territoriali, potranno apportare ancora all'interno del dibattito.

Auguriamo a tutti una buona lettura

Filantropia e fondazioni: i termini della questione

Pur rilevando un'ampia sovrapposizione di significati (quasi fossero dei sinonimi) “filantropia” e “fondazioni” non sono termini coincidenti. La filantropia rimanda a una funzione di natura erogativa / donativa e di supporto mentre la fondazione è il suo veicolo organizzativo privilegiato, ma non l'unico. Si può esercitare una funzione filantropica anche attraverso forme organizzative diverse (oltre che individualmente e informalmente) e, al contrario, non tutte le fondazioni sono filantropiche. Questa precisazione iniziale contribuisce a introdurre alcuni temi di posizionamento strategico, ad esempio:

- *l'impresa sociale* può svolgere attività filantropiche e non solo strettamente produttive; ciò consente di restituire un quadro organizzativo e funzionale più sfaccettato di questo soggetto (guardando anche a funzioni di advocacy) che contribuisce ad arricchirne l'operato e a incrementarne gli impatti come impresa di comunità;
- *le fondazioni* possono non essere, o essere solo in parte, enti filantropici svolgendo attività operative (e magari assumendo la qualifica d'impresa sociale); in questo senso le fondazioni, spesso attraverso un mix di filantropia e operatività, possono rappresentare un veicolo societario promosso o partecipato da imprese sociali e da altri attori locali (ad esempio per progetti di vita autonoma e indipendente per persone con disabilità).

Struttura, attori e strategie dell'ecosistema filantropico

Nel corso degli ultimi anni si è progressivamente affermato un vero e proprio ecosistema di filantropia attraverso la forma giuridica della fondazione che nel suo insieme ha contribuito a determinare in modo sempre più rilevante lo sviluppo del settore “sociale” nel Paese, ma non solo. Questo stesso effetto “traino” avviene anche di alcuni ambiti di policy pubblica oltre che di evoluzione dell'economia capitalistica. La formazione e la strutturazione di questo ecosistema è riconducibile ad almeno due macro fattori di sviluppo:

- *l'innovazione istituzionale* rappresentata dalle fondazioni di origine bancaria che costituisce un unicum dal punto di vista giuridico (anche a livello internazionale);
- *la progressiva strutturazione e differenziazione* delle fondazioni che oltre al classico modello della fondazione d'impresa ha sviluppato e diffuso altri modelli come le fondazioni comunitarie.

In epoca recente questo insieme di attori si è caratterizzato per un accentuato dinamismo grazie anche ai loro network di rappresentanza (Acri, Assifero). Pur essendo ancora limitato in termini numerici la fondazione è il soggetto nonprofit con il più elevato tasso di crescita e insieme alla cooperazione sociale è quello con maggiore orientamento all'innovazione. Va ricordato inoltre che in termini formali le fondazioni sono enti del terzo settore e pilastro fondativo dell'economia sociale

Rispetto a questa evoluzione si possono evidenziare i seguenti elementi di posizionamento da parte dell'impresa sociale.

- Le fondazioni non intendono più svolgere la loro funzione erogativa nei confronti dei soggetti nonprofit (e della pubblica amministrazione) attraverso finanziamenti meramente compensativi (secondo la ben nota espressione di “bancomat del sociale”). Intraprendono piuttosto programmi di sviluppo “mission oriented” dove agiscono in senso strategico con una postura di investitori sociali.
- Per operare in questa direzione le fondazioni filantropiche puntano sempre più spesso non solo su erogazioni economiche ma anche su risorse in kind di accompagnamento e di capacity building; per questo si avvalgono in modo crescente di fornitori esterni (centri di ricerca, think tank, consulenti, ecc.) che ingaggiano per attività preparatorie “pre bando” o per azioni di monitoraggio e di valutazione; rispetto a quest'ultima attività le fondazioni filantropiche rappresentano il benchmark nazionale rispetto all'impatto sociale in termini di metriche, dati, reportistica, ecc. L'intento di questa strategia è di ridurre gli effetti negativi derivanti da una eccessiva dipendenza dei beneficiari da contributi filantropici (e a cascata anche pubblici) che deprimono le loro capacità strategiche, organizzative e di orientamento all'innovazione. L'intento è di rompere il “ciclo dell'affamamento” (starvation circle) sostenendo non solo i costi delle azioni progettuali ma anche quelli di gestione e coordinamento. Ciò richiede di abbandonare un approccio burocratico e di controllo per adottarne uno più incentrato sulla partnership e la fiducia (trust-based philanthropy).

Sulla base di questo riorientamento strategico in epoca più recente l'ecosistema filantropico infrastrutturato dalle fondazioni si è evoluto in tre principali direzioni.

- *Ha cercato di colmare i divari territoriali* rispetto alla sua distribuzione territoriale (principalmente attraverso Fondazione con il Sud) favorendo il riconoscimento e il supporto di specificità locali dell'imprenditoria sociale, ad esempio per quanto riguarda la rigenerazione di beni confiscati alla criminalità organizzata o di altra natura da dedicare a infrastrutture sociali a base culturale dove realizzare economie inclusive e nuovi modelli di servizio sociale come il budget di salute.
- *Ha strutturato alcune iniziative verticali e nazionali* spesso in collaborazione con la Pubblica Amministrazione (ad esempio in tema di contrasto alla povertà educativa e alla disuguaglianza digitale); in questo caso la filantropia ha agito un protagonismo sempre più evidente per creare proprie reti di beneficiari e partner oltre a coalizioni di scopo nei confronti di sfide sociali e ambientali comuni (povertà, transizione energetica, ecc.) facendo meno ricorso a organizzazioni di rappresentanza e coordinamento esistenti.
- *Ha promosso la crescita di un più ampio ecosistema di investimenti e finanziamenti a impatto* mobilitando o rafforzando leve finanziarie (debito e soprattutto equity) oltre a sviluppare sinergie tra queste fonti generando così formule innovative di funding mix, come ad esempio risorse grant che scontano i ritorni dell'equity oppure che facilitano l'accesso al credito o a garanzie sul credito.

Possibili istanze di advocacy e partnership

A fronte di queste evoluzioni e della preponderanza crescente di questo ecosistema per attori di rete come CGM e per l'impresa sociale in generale è necessario definire un posizionamento non meramente “as is” cioè di adeguamento in chiave di compliance ma di tipo proattivo e trasformativo. La partita riguarda non solo le risorse economiche veicolate attraverso il canale della filantropia ma anche altri aspetti rilevanti. Ad esempio gli schemi di affiancamento e sostegno allo sviluppo delle imprese sociali e, più in generale, la possibilità di definire e perseguire con maggiore efficacia framework di policy che contribuiscono a ridefinire le “regole del gioco” rispetto ad alcune sfide chiave (contrasto alle disuguaglianze, innovazione nel welfare, rigenerazione comunitaria, ecc.). Può essere utile quindi individuare alcune istanze intorno alle quali sollecitare l'ecosistema filantropico esercitando una più decisa azione di advocacy nei suoi confronti e, al tempo stesso, proponendosi come partner di investimenti comuni.

Per definire gli ambiti di azione e gli orientamenti strategici è necessario evidenziare in primo luogo alcune criticità rispetto al ruolo della filantropia, in particolare nei confronti dell'imprenditoria sociale:

- *il permanere di consistenti divari territoriali* (non solo lungo l'asse nord sud, ma anche in altre aree del Paese come alcune regioni dell'Italia centrale); la presenza "a macchia di leopardo" della filantropia rappresenta non solo un problema di disponibilità di risorse ma di assenza di un importante interlocutore per l'infrastrutturazione sociale dei territori e per il rafforzamento del ruolo del "terzo pilastro" comunitario nei confronti delle istituzioni pubbliche e di mercato;
- *la costruzione di partenariati "artificiali"* rispetto alle sfide da affrontare non valorizzando adeguatamente le reti esistenti stimolandole a crescere in termini di capacità inclusiva e di gestione di azioni complesse;
- *la presenza di una componente burocratica e rendicontativa* piuttosto rilevante che appesantisce la compliance sottraendo risorse alle attività progettuali e generando un effetto di esclusione nei confronti di soggetti non sufficientemente attrezzati dal punto di vista gestionale;
- *un progressivo "monopolio"* rispetto ai programmi di sviluppo e di innovazione privilegiando modelli di alfabetizzazione e allineamento di base dei beneficiari rispetto a programmi più marcatamente orientati all'investimento;
- *la proposta di schemi valutativi "chiavi in mano"* in particolare quando si tratta di misurare gli impatti sociali delle azioni progettuali e dei programmi di sviluppo finanziati;
- *la ricerca di innovazioni "a tutti i costi"* non guardando a chi già ci sta provando (approccio lead user vs call aperte) soprattutto per quanto riguarda la loro messa a regime, incorporandole all'interno di modelli di servizio, schemi organizzativi e quadri di policy
- *l'ancora scarsa diffusione di programmi di supporto* di medio e lungo periodo al fine di poter adeguatamente affrontare il carattere sistemico (e quindi maggiormente complesso) delle sfide sociali attuali.

Rispetto a queste e altre istanze è importante definire quali risorse CGM è in grado di mobilitare, proponendosi come partner e non solo come beneficiario dell'ecosistema filantropico. Tra i principali asset strategici di rete si possono ricordare i seguenti.

- *Innovazione progettuale.* Le imprese sociali e le società di sistema della rete CGM possono attivare progettazioni che hanno come finalità non solo l'esecuzione di attività e servizi ma l'infrastrutturazione sociale di territori che possono presentare caratteristiche diversificate in termini di bisogni e di risorse (ad esempio lo sviluppo delle Comunità Energetiche Rinnovabili con le risorse di Fondazione Vismara nel Nord Italia e di Fondazione con il Sud nel Meridione).
- *Capacità rendicontativa.* Allo stesso modo le imprese sociali sono organizzazioni in grado di farsi carico di sistemi rendicontativi non solo in sede di compliance ma anche di sviluppo; la possibilità di operare su questo fronte (ad esempio attraverso costi orari forfettari, budget aperti, ecc.) potrebbe consentire di alleggerire il carico burocratico e di indirizzare l'effort rendicontativo rispetto al raggiungimento di esiti (outcome) riuscendo in questo modo ad allocare con maggiore precisione le risorse filantropiche in senso "impact". Su questo fronte è possibile contribuire alla costruzione di sistemi informativi in grado di dar vita a strategie e azioni "data driven". La filantropia, assieme ad altri attori finanziari apportatori di risorse, è probabilmente il soggetto che detiene le informazioni più approfondite sugli attori sociali, in particolare del Terzo settore. Questi ultimi possono contribuire alla costruzione di "data lake" estendendo la capacità conoscitiva rispetto a fenomeni sociali e target di beneficiari che consentono di mettere effettivamente in atto modelli di "welfare di precisione".

- *Evoluzione del capacity building.* Iniziative come il programma di open & social innovation Human Tech cogestito da CGM con Entopan e il piano di insediamento di imprese sociali e a impatto nell'area Mind a Milano attraverso l'hub di cascina Triulza, dimostrano che è necessario rafforzare i legami con ecosistemi d'innovazione in grado di scalare i numerosi prototipi di beni, servizi e soluzioni organizzative che imprese sociali e altri soggetti innovativi hanno sperimentato in questi anni anche grazie a risorse filantropiche.
- *Scouting di innovazioni.* L'adozione di strumenti per la mappatura di innovazione emergenti (ad esempio grazie alla call "Segnali dal futuro" lanciata in occasione della recente Convention CGM), la promozione e gestione di eventi focalizzati sull'innovazione (come il contributo alla realizzazione del Social enterprise open camp promosso da Opes) e, aspetto non secondario, la presenza di vivaci comunità di pratica nella rete (ad esempio in campo educativo e socio assistenziale) consente di alimentare un tessuto di innovazione costante al quale è possibile attingere soluzioni ma anche nuove figure di leadership che agiscono come change makers.
- *Rigenerazione di infrastrutture sociali.* Sempre più spesso le imprese sociali investono, grazie anche a risorse filantropiche, nel recupero e rilancio di strutture e spazi fisici per nuovi usi di interesse collettivo. Si tratta di infrastrutture sociali dove l'erogazione di servizi di welfare e l'attivazione di economie inclusive si combina con il coinvolgimento delle comunità locali dando vita a ecosistemi di prossimità che coinvolgono segmenti territoriali sempre più estesi (quartieri, periferie, aree interne).
- *Governance dei progetti,* dei programmi di sviluppo e delle fondazioni stesse. In alcuni territori benchmark (ad esempio quello biellese) le imprese sociali sono parte attiva all'interno di sistemi di governance allargati a una pluralità di attori pubblici e privati e che vedono nelle fondazioni – sia di natura erogativa che operativa – un "hub" per lo sviluppo locale.

Le risorse di rete potenzialmente mobilitabili nei confronti dell'ecosistema filantropico si estendono anche alle “società di sistema”, ovvero a tutti quei soggetti organizzativi che CGM partecipa direttamente e con i quali mantiene un rapporto di stretta alleanza strategica e operativa. Tra queste alcune spiccano in modo particolare.

- *CGM Finance*, il sistema finanziario consortile che da oltre vent'anni sostiene lo sviluppo dell'impresa sociale e di altri attori del Terzo settore e dell'economia sociale. La raccolta e soprattutto l'impiego delle risorse finanziarie da parte del consorzio avviene infatti anche attraverso partenariati con enti filantropici (ad esempio grazie alla partecipazione a programmi di grant for equity come Restart Italia). Inoltre svolge in modo crescente azioni di accompagnamento attraverso servizi di supporto e capacity finalizzati alla realizzazione di investimenti. Contribuisce inoltre a iniziative di sensibilizzazione e formazione per rafforzare e qualificare la domanda di risorse per lo sviluppo da parte degli attori sociali nei confronti di un ecosistema di filantropia strategica, finanza sociale e investitori a impatto che appare sempre più strutturato e proattivo.
- *SIA – Social Impact Agenda* per l'Italia è la piattaforma dedicata alla promozione della cultura e degli strumenti di impact investing all'interno della quale CGM, tra i pochi attori che rappresentano il versante della domanda, ha la possibilità di interfacciarsi con i principali players dell'offerta a livello nazionale oltre che accedere a un più ampio network internazionale di economia ad impatto.
- *Sefea impact*, in quanto CGM è tra i soci di uno dei più importanti impact investor a livello nazionale e certamente il più orientato a investire all'interno di realtà del Terzo settore e dell'economia sociale.

Potenziare il ruolo di CGM nell'ecosistema filantropico

Rispetto alle potenzialità della rete rappresentate nel paragrafo precedente è necessario, come ultimo passaggio, delineare alcune direttrici strategiche in grado di realizzare una piena convergenza rispetto al posizionamento di CGM nell'ecosistema filantropico e in senso più ampio di finanza sociale e investimenti a impatto. L'insieme di queste direttrici, anticipato nei punti seguenti, troverà spazio all'interno del nuovo piano d'impresa anche a seguito del confronto con i soci del Consorzio e gli stakeholder esterni.

Come finalità generale CGM intende mobilitare la propria rete e le società di sistema per esercitare una più decisa funzione di supporto e indirizzo che sia condivisa con l'ecosistema filantropico e che sia orientata verso i seguenti obiettivi.

- *Diventare interlocutore strategico* con elevata capacità di governance e innovazione, trattandosi di una rete di imprese sociali evolute che non operano solo come provider di beni e servizi ma sono luoghi aperti di innovazione e piattaforme di governo rispetto alla programmazione strategica degli interventi rivolti alle stesse imprese sociali e ad altri attori del terzo settore, dell'economia sociale e dell'imprenditoria responsabile in senso sociale e ambientale.

- *Operare come facilitatore* di partnership territoriali e superamento dei divari, in particolare nel Sud Italia come soggetto naturale in grado di aggregare risorse e competenze delle imprese sociali per colmare gap territoriali e valorizzare il radicamento locale, realizzando partnership con fondazioni su oggetti comuni anche in aree meno servite o periferiche e utilizzando a tal fine modelli e strumenti di piattaforma che integrano l'offerta e orientano le strategie comuni.
- *Promotore di capacity building e innovazione condivisa*, offrendo a fondazioni programmi congiunti di alta formazione, scambio di know-how e co-design, innovazioni sociali, supportando le imprese sociali nel rafforzamento delle proprie capacità gestionali, progettuali e di impatto. Le imprese sociali possono agire infatti sia come co-creatrici di innovazione ma anche come adopter di soluzioni innovative trasferite da centri di ricerca e hub di innovazione rilevandone l'efficacia e gli impatti (ad esempio digitalizzazione dei servizi, uso di dati in processi gestionali complessi, innovazioni sociali open source).
- *Vettore di sistemi di valutazione d'impatto e trasparenza*, agendo come partner capace di sviluppare e implementare metriche condivise di impatto sociale in collaborazione con le fondazioni, fornendo dati e report affidabili e comparabili, favorendo un approccio basato su evidenze e accountability.
- *Catalizzatore di advocacy per l'impresa sociale*, rappresentando a livello nazionale le istanze e le potenzialità di un comparto alle prese con un nuovo ciclo di sviluppo rispetto al quale è importante mantenere e potenziare la capacità d'innovazione, dialogando con fondazioni e istituzioni per promuovere politiche di sviluppo mirate. Tra queste spicca una maggiore attenzione alle sfide ambientali, ampliando il quadro e includendo il ruolo dell'impresa sociale e delle fondazioni nel contributo alla sostenibilità ambientale e alle economie circolari, promuovendo approcci concreti e dal basso rispetto alle transizioni giuste (sociale e ambientale) e alle tassonomie regolative a livello macro (ESG).

Concretamente l'insieme di queste intenzionalità può tradursi in una proposta di valore basata sulla creazione di *reti territoriali di scopo* in grado di proporre programmi di investimento sociale e di capacitazione degli attori locali da sottoporre ad attori filantropici anche in pool con altri enti finanziatori. L'opzione delle reti territoriali di scopo appare coerente con una serie di elementi caratterizzanti sia dell'ecosistema filantropico che di CGM in quanto:

- *le imprese sociali e i consorzi soci di CGM* rappresentano già oggi la più efficace interfaccia rispetto ad attori filantropici che nella maggior parte dei casi operano a livello territoriale;
- *le missioni trasformative* trovano sempre più l'esigenza, per essere efficaci, di riconoscere le peculiarità dei contesti sia a livello di bisogni che si risorse da mobilitare.

In sintesi CGM intende potenziare il suo ruolo di soggetto catalizzatore di ecosistemi ibridi e collaborazioni intersettoriali, dove imprese sociali, fondazioni, pubblica amministrazione e imprese private possono trovare uno spazio condiviso su progetti di impatto sociale e rigenerazione territoriale. Da questo punto di vista CGM intende proporsi non solo come beneficiario di erogazioni, ma come partner strategico di sistema, promotore di sviluppo, innovazione e sostenibilità nell'ecosistema filantropico.

Bibliografia

AaVv (2024), Cantieri ViceVersa 2024. Network finanziari per il Terzo Settore, Roma, Forum del Terzo Settore.

Abbà F., Venturi P., Zandonai F. (2019), “Dalla negoziazione alla convergenza. Linee guida per un uso intelligente della finanza nell’impresa sociale”, I quaderni dell’economia civile, n. 7.

Aiccon, Intesa SanPaolo (a cura di) (2025), Osservatorio su finanza e Terzo Settore. Indagine sui fabbisogni finanziari. Cooperazione e impresa sociale, XIV edizione, Ottobre 2025

Battistoni F, Quaggiotto G., Zandonai F (2024), “Ridisegnare le meso istituzioni dell’economia sociale per affrontare l’incertezza. Il caso del Consorzio nazionale CGM”, Studi Organizzativi, n. 1/2024, pp. 112-128.

Calderini M., Chiodo V. (2014), “La finanza sociale: l’impatto sulla dinamica domanda-offerta”, Impresa Sociale, n. 4/2014, pp. 57-61.

Carazzone C. (2024), “Un arcipelago da co-creare. Rompere l’isolamento tra enti filantropici e imprese sociali”, Impresa Sociale, n. 1/2024, pp. 26-37.

Consorzio nazionale CGM (2023), CGM in trasformazione: una bussola per orientare scopo, direzioni e funzioni, Piano di sviluppo con il supporto di Socialseed.

EuroPro Italy (2025), “The evolution of philanthropy: from traditional giving to Venture Philanthropy and Impact-Driven Investment”, Transition Pathways Europe, 25 July 2025.

Maino F., Rossero (2024), Filantropia basata sulla fiducia: promuovere l’innovazione e il cambiamento sociale investendo sulle relazioni, Fondazione Lottomatica, Percorsi di Secondo welfare.

Marconi S., Miccolis S Venturi P. (2025), “Filantropia territoriale. Missioni e strategie per un ruolo trasformativo delle Fondazioni di Origine Bancaria”, Short paper Aiccon.

MEF – Ministero dell’Economia e delle Finanze (2025), Piano d’azione nazionale dell’economia sociale, Roma.

VITA- “Nella testa dei filantropi”, a cura di S. Arduini. Novembre 2025

Consorzio Nazionale CGM



Consorzio Nazionale CGM (Gino Mattarelli) è la più grande rete italiana di imprese sociali. Nata nel 1987, oggi la sua base sociale è costituita da 49 soci ordinari e 2 soci sovventori (Fondosviluppo e Banca Intesa), che coordinano e supportano l'attività di 464 cooperative e imprese sociali.

- Supporta le reti locali nella risposta ai bisogni delle comunità
- Favorisce lo sviluppo e la produttività economica dei soci.
- Genera spazi e luoghi imprenditoriali costruiti sui valori condivisi dai soci

con cui lavora sui temi di:

- Rigenerazione
- Welfare
- Inclusione lavorativa
- Capitale umano
- Educazione
- Comunità energetiche
- Open innovation

Lo scopo

CGM è un sistema abilitante che partecipa a sfide trasformative rispetto alle nuove economie sociali affinché le imprese sociali generino nuovo sviluppo.

La mission

CGM vuole promuovere l'impresa sociale come modello di sviluppo economico ed imprenditoriale che possa andare oltre i confini tradizionali della cooperazione sociale italiana: l'innovazione di processo e di prodotto, la ricerca di nuovi mercati, la capacità di generare nuova occupazione e di rispondere ai bisogni reali dei cittadini sono le sfide del nostro presente.

CGM è una rete che crea valore attraverso conoscenza, innovazione e connessioni.

1. **Conoscenza** La presenza di esperti nel Terzo Settore consente a CGM di sviluppare prodotti e servizi innovativi, frutto del dialogo con attori nazionali ed europei, e di supportare la Rete nell'accesso a strumenti imprenditoriali.
 2. **Innovazione** CGM accompagna cooperative e imprese sociali nei processi di innovazione, promuovendo modelli di imprenditoria sociale sostenibili, inclusivi e capaci di generare impatto sociale.
 3. **Connessione e scambio di buone pratiche** far parte della Rete CGM significa dialogare con realtà associate su temi settoriali, condividere modelli di sviluppo, replicare buone prassi e creare relazioni anche oltre i confini del settore.
-

I dati della rete CGM

464

**COOPERATIVE E
IMPRESE SOCIALI**

Cooperative A: 253
Cooperative B : 96
Cooperative A + B 63
Altre imprese sociali 17

35

**CONSORZI
TERRITORIALI**

1,3 mld €

**VALORE DELLA PRODUZIONE
AGGREGATO**

11%
Housing



16%
Cultura & Turismo



43%
Educazione



34%
Inclusione Sociale



18%
Sviluppo locale

45%
Inserimento lavorativo

23%
Anziani

29%
Disabilità

8%
Salute

Società strategiche di CGM

CGM
FINANCE

CGMmoving



enernoi

welfareX®

cooperjob
Agenzia x il Lavoro

Consorzio Nazionale CGM, Novembre 2025

CONTATTI

Presidente-Giusi Biaggi giusi.biaggi@cgm.coop

Ufficio comunicazione- comunicazione@cgm.coop

www.cgm.coop

