

# Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del Covid-19 sul Terzo Settore

a cura di **Gabriella Punziano,  
Mariavittoria Cicellin, Eugenio Zito**

**welfare**  
innovazione,  
sostenibilità sociale

**FrancoAngeli** 

Collana Peer Review - Pubblicazione in Open Access

# Welfare

innovazione, sostenibilità sociale

**Collana diretta da Massimo Del Forno e Rossella Trapanese**

La collana intende presentare studi e ricerche sul welfare nel quadro della complessità che tiene insieme *idee, metodi e pratiche* nelle diverse ipotesi di cambiamento sociale. Lo scopo è promuovere e divulgare un dibattito interdisciplinare e raccogliere nuove proposte di cambiamento orientate al miglioramento delle condizioni di salute e benessere, a partire dalle persone fragili e vulnerabili, prestando attenzione alle nuove alleanze territoriali, al protagonismo delle famiglie, al ruolo assunto dalle comunità locali, ai legami e alla coesione sociale nei territori.

I temi dell'innovazione e della sostenibilità estendono i campi di interesse del welfare oltre i confini delle attuali politiche sociali, andando a intercettare il sistema dell'economia, i suoi modi operanti, l'uso delle tecnologie e dei saperi, i comportamenti e gli stili di vita ispirati al consumismo, lasciando ampi spazi per una discussione critica sulle questioni sanitarie e ambientali e sulle sue implicazioni nel futuro del welfare.

Il processo di trasformazione va seguito anche nella sua temporalità. Si tratta di estrarre dalle esperienze del passato elementi di continuità/discontinuità per rilanciare idee, metodi e pratiche, trovando una loro coerenza progettuale nell'ottica della sussidiarietà e dei suoi principi ordinativi – l'autonomia, la responsabilità, la libertà, l'uguaglianza, la solidarietà, la partecipazione, la prossimità, la cooperazione, l'interesse generale e il bene comune.

In questo scenario, appare particolarmente centrale la sperimentazione delle governance territoriali, delle sue basi di appoggio democratiche e delle sue reti di supporto. La presenza sul territorio di componenti attive di diversa natura - dagli enti territoriali al Terzo settore, dal variegato mondo della società civile alle famiglie - e la moltiplicazione di esperienze di co-programmazione e co-progettazione lasciano pensare a uno sviluppo comunitario delle governance. Tale fenomeno non è privo di insidie e di problemi. Per potersi consolidare, queste forme richiedono condizioni di possibilità per promuovere nuovi equilibri partecipativi, una più organica distribuzione di ruoli, di competenze e di autorità, senza perdere il valore della rappresentanza e della leadership, che serve a governare i processi di risalita della domanda territoriale.

Nell'analisi di queste possibilità, di assoluto rilievo nelle prospettive di cambiamento appare l'impiego di strumenti innovativi e la costruzione di reti di informazione, di confronto e di scambio digitale. La collana è aperta a contributi che utilizzano metodologie di ricerca sociale di tipo qualitativo e quantitativo per monitorare e valutare l'effetto di interventi e politiche sociali sui territori, le sfide digitali del welfare, e nello specifico del Terzo settore, e il lavoro in rete che si è affermato in tali sistemi.

## **Comitato scientifico:**

Chiara Agostini (Percorsi di Secondo Welfare), Andrea Bassi (Università di Bologna), Davide Bubbico (Università di Salerno), Davide Carbonai (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre), Guido Gabriele Cavalca (Università di Salerno), Antonella Ciocia (IRPPS - CNR), Maria Teresa Consoli (Università di Catania), Vittorio Cotesta (Università Roma Tre), Luca De Luca Picione (Università di Napoli Federico II), Roberta Teresa Di Rosa (Università di Palermo), Maurizio Esposito (Università di Cassino e del Lazio Meridionale), Luigi Gui (Università di Trieste), Paolo Landri (IRPPS - CNR), Vanessa Lamattina (Università di Salerno), Sandra Regina Martini (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre), Porfidio Monda (Università Suor Orsola Benincasa), Matteo Moscatelli (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano), Carlotta Mozzana (Università di Milano Bicocca), Massimo Pendenza (Università di Salerno), Andrea Pirmi (Università di Genova), Serena Quarta (Università di Salerno), Armida Salvati (Università di Bari Aldo Moro), Mara Sanfelici (Università di Milano Bicocca), Raffaele Sibilio (Università di Napoli Federico II), Sabrina Stoppiello (ISTAT), Dario Verderame (Università di Salerno), Maria Prosperina Vitale (Università di Salerno), Flaviano Zandonai (Gruppo Cooperativo CGM).



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del Covid-19 sul Terzo Settore**

**a cura di Gabriella Punziano,  
Mariavittoria Cicellin, Eugenio Zito**

**welfare**  
innovazione,  
sostenibilità sociale

**FrancoAngeli** 

Collana Peer Review - Pubblicazione in Open Access

Questo volume è stato pubblicato con il contributo dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# Indice

<b>Prefazione</b> , di Dora Gambardella	pag.	11
<b>Premessa</b> , di Enrica Amaturò	»	13
<b>Meta-disciplinarietà e approcci complessi nello studio del Terzo Settore campano. Introduzione al progetto di ricerca e ai suoi output</b> , di Gabriella Punziano, Mariavittoria Cicellin, Eugenio Zito	»	15
Bibliografia	»	19
<b>Parte I – NORISC-19</b>		
<b>1. Il progetto di ricerca: obiettivi e metodologia</b> , di Gabriella Punziano	»	23
1. Introduzione e obiettivi del progetto	»	23
2. Metodologia: contesto, fasi e linee della ricerca	»	28
3. Strumenti di raccolta e organizzazione dati	»	34
Bibliografia	»	46
<b>2. Lo scenario. La Riforma del Terzo Settore e l’impatto del Covid tra rischi e opportunità</b> , di Rosa Sorrentino	»	48
1. Gli impatti trasformativi endogeni ed esogeni sul Terzo Settore in Italia. Tra resilienza e innovazione	»	48
2. Storia, obiettivi e caratteristiche della Riforma del Terzo Settore (legge delega 106/2016)	»	52
3. Gli enti di Terzo Settore alla sfida della pandemia	»	56
4. Il Terzo Settore nell’Italia contemporanea tra rischi e opportunità	»	59
Bibliografia	»	61

<b>3. La mappatura come strumento di valore per l'analisi dei dati secondari sul Terzo Settore: un affondo sulla Campania, di Gabriella Punziano, Rosa Sorrentino</b>	pag.	63
1. Mappare una realtà sommersa	»	63
2. Quali fonti? Dal RUNTS ai registri territoriali, un difficile “percorso” di mappatura	»	66
3. Il processo di mappatura degli ETS campani tra complessità e invisibilità	»	71
4. Risultati della mappatura per Provincia: quali riflessioni su concentrazione e distribuzione degli ETS campani?	»	79
Bibliografia	»	90
<b>4. Produrre conoscenza diretta: un'analisi di dati primari attraverso <i>web survey</i> per inquadrare lo stato di salute del Terzo Settore in Campania all'indomani della pandemia da Covid-19, di Suania Acampa</b>	»	91
1. Le caratteristiche degli ETS in Campania	»	91
1.1. La componente identitaria ed economica	»	94
1.2. La componente comunicativa	»	102
2. I cambiamenti portati dal Covid-19 e l'attuale stato di salute degli ETS	»	104
3. Considerazioni preliminari sullo scenario post-pandemico	»	108
Bibliografia	»	109
<b>5. Reti, digitale e processi di innovazione tra profili di resilienza e mutamento: i pilastri del fronteggiamento alla doppia transizione, di Gabriella Punziano, Suania Acampa</b>	»	110
1. Profili di resilienza e mutamento	»	110
2. Il ruolo delle reti e del digitale nel fronteggiare la doppia transizione	»	116
3. Considerazioni su digitale, reti e futuro del TS	»	122
Bibliografia	»	123
<b>6. La prospettiva antropologica sul Terzo Settore, di Eugenio Zito, Giuseppe Sotira</b>	»	124
1. Il Terzo Settore nel mondo contemporaneo	»	124
2. Breve storia del <i>Welfare State</i>	»	125
3. Classificazione dei sistemi di welfare	»	127

4. Antropologia “nel” welfare o antropologia “del” welfare?	pag.	131
5. Il ruolo dell’antropologo	»	134
6. Il welfare in Italia	»	136
7. Gli effetti della pandemia di Covid-19 sul Terzo Settore in Italia	»	139
8. Conclusioni	»	142
Bibliografia	»	144
<b>7. Un’analisi antropologica sul privato sociale campano al tempo della Riforma e del Covid-19, di Eugenio Zito, Giuseppe Sotira</b>	»	146
1. Introduzione alla fase di ricerca antropologica del Progetto NORISC-19	»	146
2. Obiettivi, metodi, tecniche, soggetti	»	148
3. Strumenti digitali	»	153
4. Pandemia, Riforma, Reti: l’analisi delle testimonianze in prospettiva antropologica	»	154
4.1. Le persone, gli enti, le <i>mission</i>	»	155
4.1.1. Napoli	»	156
4.1.2. Caserta	»	158
4.1.3. Salerno	»	159
4.1.4. Avellino	»	160
4.1.5. Benevento	»	161
4.2. Le reti collaborative	»	162
4.2.1. La collaborazione con le istituzioni	»	162
4.2.2. Le collaborazioni tra gli enti	»	164
4.3. Gli eventi esogeni	»	166
4.3.1. La Riforma del Terzo Settore	»	166
4.3.2. Gli effetti del Covid-19	»	168
5. Discussione e conclusioni, tra nuove opportunità e vecchi problemi	»	180
Bibliografia	»	183
<b>8. I modelli organizzativi e di business delle imprese del Terzo Settore, di Mariavittoria Cicellin, Adriana Scuotto</b>	»	185
Premessa	»	185
1. L’ibridazione dei modelli organizzativi nella letteratura organizzativa	»	188
2. Il passaggio dai modelli di business tradizionali ai modelli di business emergenti innovativi	»	196

3. I modelli di business emergenti nel Terzo Settore	pag.	200
4. Il <i>social business model</i> come modello ideale per le imprese del Terzo Settore	»	205
Bibliografia	»	211
<b>9. Risposte organizzative e strategiche alla luce del Covid. Analisi narrativa della ricerca, di Mariavittoria Cicellin, Adriana Scuotto</b>	»	217
Premessa	»	217
1. La strategia del <i>social bricolage</i> per il <i>social business model</i> . Uno studio organizzativo	»	217
2. Disegno della ricerca	»	222
3. Metodologia e procedure per la raccolta dati	»	224
4. L'analisi	»	225
4.1. Il <i>social bricolage</i> per la gestione delle imprese del Terzo Settore	»	225
4.2. Le risposte organizzative e strategiche delle imprese del Terzo Settore	»	225
5. Discussione dei risultati e riflessioni conclusive	»	241
Bibliografia	»	245
<b>10. Integrazione dei risultati e definizione di scenari e indirizzi di <i>policy</i>, di Gabriella Punziano, Eugenio Zito</b>	»	250
Bibliografia	»	260
<b>Parte II – Un'agenda di ricerca per lo studio del Terzo Settore</b>		
<b>11. Il Terzo Settore in Italia come motore di crescita economica e sviluppo di nuove competenze, di Stefano Consiglio</b>	»	263
1. Il Terzo Settore in Italia: inquadramento e numeri	»	263
2. Il Terzo Settore e la Riforma: modifica dei connotati e dei confini	»	265
3. Il manifesto del welfare e la sfida per la coesione territoriale	»	267
4. Le sfide del Terzo Settore per assumere un nuovo ruolo e per lo sviluppo di nuove competenze	»	268
Bibliografia	»	270

<b>12. La costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia: alcune riflessioni metodologiche, di</b> Andrea Salvini	pag.	271
1. Introduzione. Alcuni aspetti critici relativi alla costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia	»	271
2. La molestia statistica	»	274
3. Il presupposto di competenza	»	275
4. L'incertezza delle fonti	»	277
5. Brevi (e incomplete) considerazioni conclusive	»	278
Bibliografia	»	280
<b>13. Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione Sociale: cambiamenti identitari alla luce delle trasformazioni del Terzo Settore, di</b> Irene Psaroudakis	»	281
Bibliografia	»	289
<b>14. Innovazione sociale: sfide aperte per la formazione universitaria, di</b> Francesco Pirone	»	291
Bibliografia	»	297
<b>15. I mille volti della valutazione: pratiche di uso e usabilità, di</b> Rosaria Lumino	»	299
Introduzione	»	299
1. La valutazione nelle organizzazioni di Terzo Settore	»	301
2. Uso e usabilità della valutazione	»	303
Bibliografia	»	305



# *Prefazione*

di *Dora Gambardella*

L'impegnativo lavoro di ricerca che Gabriella Punziano, Mariavittoria Cicellin ed Eugenio Zito presentano in queste pagine si colloca a pieno titolo all'intreccio di due traiettorie che caratterizzano il Dipartimento di Scienze Sociali, che ho l'onore di dirigere, e che hanno caratterizzato la sua collocazione nel panorama scientifico e della ricerca così come in quello della didattica universitaria fin dalla sua costituzione.

La prima traiettoria è quella che più facilmente si coglie ricostruendo il profilo dei curatori di questo volume: una sociologa, un'economista e un antropologo che trovano senza fatica un oggetto comune di studio, che integrano approcci e metodi di ricerca differenti, che esaltano la molteplicità degli sguardi facendo dialogare prospettive disciplinari differenti nella regia di un complesso e lungo lavoro di ricerca costituiscono un esempio emblematico di cosa significa per un Dipartimento come il nostro praticare interdisciplinarietà e multidisciplinarietà, evitando richiami retorici a questi termini, che rischiano spesso di rimanere su un piano esclusivamente evocativo. La disponibilità ad un lavoro di ricerca plurale, aperto e dialogico è tipica di ambienti di ricerca che – con un pizzico di orgoglio – esaltano la riflessività scientifica in chiave plurale e che fanno delle appartenenze disciplinari un valore aggiunto che fertilizza i territori di confine piuttosto che un confine in sé. La chiave inter/multidisciplinare che qui viene valorizzata sul terreno della ricerca empirica è la stessa che viene messa utilmente a frutto nella costruzione dei profili professionali nei diversi corsi di laurea del Dipartimento, come richiama Francesco Pirone nella seconda parte del volume, con riferimento al profilo magistrale di Innovazione Sociale.

La seconda traiettoria richiama, invece, il rapporto del Dipartimento con il Terzo Settore nella doppia declinazione di lavoro di ricerca *sul* Terzo Settore e lavoro di ricerca *con* il Terzo Settore. Il TS come oggetto di studio –

come accade in questo volume – si colloca in una lunga tradizione di ricerca del nostro Dipartimento che riconosce centralità all’analisi dei sistemi di welfare in chiave di riduzione delle diseguaglianze e promozione dell’inclusione e dunque all’analisi e valutazione delle politiche sociali (anche al centro di una formazione magistrale, fino a qualche anno fa), con particolare attenzione alle politiche di contrasto alla povertà e, più di recente, alla povertà educativa. La ricerca presentata in queste pagine mostra con evidenza la trasformazione del ruolo del TS nel contesto dei sistemi di welfare e dei processi di costruzione e ri-costruzione della loro identità in qualità di attori sociali cruciali, posti davanti alle sfide della Riforma, della pandemia e dei processi di digitalizzazione in atto.

La ricerca *con* il Terzo Settore per il nostro Dipartimento prende spesso la forma dell’accompagnamento dei soggetti di TS nelle attività e negli interventi sociali, che vuol dire co-progettare azioni sociali significative nella promozione del cambiamento e nel contrasto ai fenomeni di marginalizzazione e ancora più spesso accompagnare i processi di monitoraggio e le attività di valutazione di impatto, con disegni di valutazione sempre costruiti tenendo conto della natura specifica dei contesti di lavoro e dell’evaluando, con l’obiettivo ultimo di promuovere apprendimento piuttosto che “certificare” l’impatto. Si tratta di una traiettoria di lavoro nella quale competenze e interessi scientifici si incrociano con una naturale inclinazione verso quelle forme di Terza Missione dell’università, di cui oggi molto si discute, che richiamano l’accademia al suo ruolo di promozione, diffusione e comunicazione della conoscenza nei contesti territoriali di appartenenza, che sono in grado di sostenere azioni efficaci di *empowerment* dei soggetti di TS.

Tra i numerosi meriti del volume va, infine, segnalata la bella scelta di ospitare nella sua seconda parte le riflessioni della molteplicità degli attori, di diversa formazione e provenienza, che hanno animato il convegno finale del progetto.

E di questi lavori corali e di qualità che il Dipartimento si nutre.

# *Premessa*

di *Enrica Amaturò*

Indagare sul Terzo Settore impone al ricercatore di soffermarsi su quei processi attraverso i quali attori fuori dalla logica meramente assistenzialistica o consumistica agiscono per rispondere ai bisogni di prossimità e solidarietà non soddisfatti da altri operatori. Questo aspetto, che si fonda su fiducia e reciprocità, è emerso con forza durante e dopo la pandemia da Covid-19, in cui il Terzo Settore si è trovato a svolgere un ruolo di primo piano nel proseguimento dei processi di protezione sociale.

Gli impatti provocati dalla pandemia, infatti, hanno contribuito a mettere in risalto la centralità acquisita negli ultimi decenni dalle organizzazioni sul territorio dove, alla sempre più ampia e variegata richiesta di sostegni e servizi, il no profit è stato in grado di rispondere spesso in maniera specializzata, innovativa, solidale e sostenibile.

Nella direzione del sostegno a tutte le iniziative finalizzate a generare coesione sociale e responsabilità condivisa si sta muovendo anche la Riforma del Terzo Settore, con lo scopo di disciplinare il no profit e l'impresa sociale.

Con particolare riferimento al contesto della Regione Campania, la presenza del Terzo Settore ha favorito lo sviluppo di reti resilienti in contesti nei quali le criticità socioeconomiche e strutturali preesistenti erano state esacerbate dalle limitazioni e dalle ripercussioni causate dalle misure di distanziamento sociale.

Il progetto di Ateneo NORISC-19 per il quale scrivo questa premessa è stato sviluppato proprio nel contesto trasformativo determinato dalla pandemia in un momento in cui le realtà operanti nel Terzo Settore erano già pervase da profondi cambiamenti indotti dalla Riforma, con l'obiettivo specifico di mettere in luce le risposte organizzative e le innovazioni introdotte dal Terzo Settore in risposta ai fattori esogeni (ma anche endogeni) che hanno impattato sul contesto sociale campano più ampio. Tale obiettivo è

stato perseguito da una *équipe* interdisciplinare di giovani ricercatori del Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università Federico II i cui membri promotori hanno mosso i primi passi da strutturati nell'accademia federiciana nel Dipartimento di Scienze Sociali proprio durante la mia direzione. Impegnati in una ricostruzione e analisi a tutto campo di un settore in piena evoluzione, questi giovani e caparbi ricercatori, ormai diventati professori, hanno dovuto far fronte a molteplici problematiche indotte non solo dalla condizione globale, ma anche da un oggetto ampio, complesso, difficile da indagare, le cui dinamiche e caratteristiche lo collocano in bilico nella delicata intercapedine tra Stato, Mercato e Politica.

Le necessità conoscitive di questo settore si scontrano spesso con lo scarso aggiornamento delle informazioni inerenti il comparto per intero, la disponibilità di dati di qualità e non contestualmente discrezionali, la reperibilità degli enti e dunque anche con la raccolta delle informazioni necessarie all'analisi del suo stato di salute e dei mutamenti che lo caratterizzano. La sensibilità della ricerca condotta sta proprio nella percezione e nella consapevolezza circa la complessità dell'oggetto, la cui reale comprensione non può prescindere dal tentativo di individuazione ed approfondimento delle sue molteplici sfaccettature, talvolta ancora oscure o poco indagate, finanche ragionando su possibili sistemi di *open-data* che si elevino dal contesto regionale e possano costituire un riferimento anche a livello nazionale. La capacità di superare gli ostacoli che via via si sono presentati nell'indagare il Terzo Settore in Campania attraverso un robusto percorso di metodo, nonché la capacità di cogliere ed armonizzare diverse dimensioni d'indagine e di metterle in dialogo tra loro attraverso un approccio multidisciplinare, rappresentano, a mio avviso, la vera forza ed innovazione introdotta dall'*équipe* di ricerca promotrice del progetto NORISC-19 allo studio del Terzo Settore campano. Il loro sforzo ha portato allo sviluppo di riflessioni più ampie in grado di restituire una comprensione del comparto no profit e delle *best practices* da esso adottate nel momento di crisi, comprensione guidata dalle evidenze e dalle preziose testimonianze raccolte, che costituisce un terreno fertile per lo sviluppo di più articolate e complesse discussioni e riflessioni di *policy*.

*Meta-disciplinarietà e approcci complessi  
nello studio del Terzo Settore campano.  
Introduzione al progetto di ricerca e ai suoi output*

di Gabriella Punziano, Mariavittoria Cicellin, Eugenio Zito

Dopo due anni di intenso lavoro di *équipe* siamo molto contenti di presentare in questo volume i risultati di NORISC-19, *Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del Covid-19 sul Terzo Settore in Campania*, il progetto che ci è stato finanziato sulla Linea B – progetti di ricerca originali – nell’ambito del Bando Finanziamento Ricerca Ateneo (FRA) 2020 dell’Università degli Studi di Napoli Federico II, per l’Area 14 (Scienze Politiche e Sociali).

NORISC-19, integrando i settori scientifico-disciplinari di Sociologia Generale, Organizzazione aziendale e Scienze Demotnoantropologiche, si propone un’analisi meta-disciplinare dei bisogni del Terzo Settore in Italia, fotografando l’impatto sociale che tale settore ha sperimentato, nonché le strategie di reazione da esso messo in atto, durante l’emergenza da Covid-19, con un particolare focus sul digitale (Punziano *et al.*, 2016) anche in connessione con le altre più ampie trasformazioni già in atto e indotte dalla Legge di Riforma del Terzo Settore (legge delega 106/2016).

Il volume, dopo la prefazione di Dora Gambardella, attuale direttrice del Dipartimento di Scienze Sociali sede del progetto, nonché esperta di valutazione e Terzo Settore, la premessa di Enrica Amaturò, decana di Sociologia generale e direttrice del Dipartimento di Scienze Sociali nel momento in cui abbiamo iniziato a muovere i primi passi da strutturati dell’Accademia Federiciana, e il nostro saggio introduttivo, consta di due parti: nella prima, intitolata *NORISC-19*, vengono esposti in dettaglio il disegno della ricerca e i suoi risultati complessivi; nella seconda, intitolata *Un’agenda di ricerca per lo studio del Terzo Settore*, sono raccolti contributi di studiosi del campo che hanno offerto le loro riflessioni al consolidamento dei risultati della ricerca complessiva, nonché al delineare le questioni aperte sulle quali sarà necessario continuare a riflettere in futuro.

Ad aprire la prima parte è il capitolo 1 intitolato *Il progetto di ricerca: obiettivi e metodologia* in cui Gabriella Punziano espone in maniera analiti-

ca gli obiettivi della ricerca e la sua articolata metodologia con riferimento specifico a contesto, fasi, linee della ricerca, ma anche strumenti di raccolta e organizzazione dati, offrendoci così una chiara guida metodologica di approccio e introduzione al progetto e al volume.

Nel capitolo 2 intitolato *Lo scenario. La Riforma del Terzo Settore e l'impatto del Covid sul Terzo Settore tra rischi ed opportunità*, Rosa Sorrentino descrive gli impatti trasformativi endogeni ed esogeni sul Terzo Settore in Italia con riferimento specifico a elementi di resilienza e di innovazione. L'autrice si sofferma inoltre a ricostruire storia, obiettivi e caratteristiche della Riforma del Terzo Settore, per poi discutere degli enti del Terzo Settore alla sfida della pandemia, e quindi più in dettaglio di Terzo Settore nell'Italia contemporanea tra rischi e opportunità.

Nel capitolo 3 dal titolo *La mappatura come strumento di valore per l'analisi dei dati secondari sul Terzo Settore: un affondo sulla Campania* Gabriella Punziano e Rosa Sorrentino discutono delle difficoltà nel mappare una realtà sommersa come quella degli enti del Terzo Settore in Campania, tra complessità e invisibilità, soffermandosi sulle possibili fonti da utilizzare, dal RUNTS ai registri territoriali. Le autrici presentano inoltre i risultati della mappatura per Provincia con interessanti riflessioni su concentrazione e distribuzione degli enti in Campania.

Nel capitolo 4 intitolato *Produrre conoscenza diretta: un'analisi di dati primari attraverso web survey per inquadrare lo stato di salute del Terzo Settore in Campania all'indomani della pandemia da Covid-19* Suania Acampa illustra in dettaglio le caratteristiche degli enti di Terzo Settore in Campania, evidenziando i cambiamenti prodotti dalla pandemia e l'attuale stato di salute degli enti stessi, formulando infine alcune utili considerazioni preliminari sullo scenario post-pandemico.

Nel capitolo 5 dal titolo *Reti, digitale e processi di innovazione tra profili, resilienza e mutamento: i pilastri del fronteggiamento della doppia transizione* Gabriella Punziano e Suania Acampa, nel mostrare profili di resilienza e mutamento con riferimento agli enti indagati, evidenziano il ruolo delle reti e del digitale nel fronteggiare la doppia transizione, offrendo considerazioni più ampie su digitale, reti e futuro del Terzo Settore.

Nel capitolo 6, intitolato *La prospettiva antropologica sul Terzo Settore*, Eugenio Zito e Giuseppe Sotira affrontano il tema del Terzo Settore nel mondo contemporaneo partendo dalla ricostruzione di una breve ma incisiva storia del *Welfare State* e delle classificazioni dei sistemi di welfare. Gli autori si concentrano poi sulla differenza fra antropologia “nel” welfare e antropologia “del” welfare, evidenziando il ruolo specifico dell'antropologo, ma anche alcune caratteristiche del welfare in Italia, nonché gli effetti specifici della pandemia in Italia, guardando sullo sfondo alla transizione normativa.

Nel capitolo 7 dal titolo *Un'analisi antropologica sul privato sociale campano al tempo della Riforma e del Covid-19* sempre Eugenio Zito e Giuseppe Sotira, dopo una breve introduzione alla fase di ricerca antropologica del Progetto NORISC-19, illustrano in dettaglio obiettivi, metodi, tecniche, soggetti e strumenti digitali, per focalizzarsi poi, più approfonditamente, sull'analisi di ventuno testimonianze di enti del Terzo Settore in Campania, raccolte nelle cinque Province di Napoli, Caserta, Salerno, Avellino, Benevento. I temi principalmente analizzati in prospettiva antropologica, mostrando vecchi problemi e nuove opportunità, riguardano le reti collaborative (con le istituzioni e con gli altri enti) e l'impatto di eventi esogeni come la Riforma del Terzo Settore e gli Effetti del Covid-19.

Nel capitolo 8 intitolato *I modelli organizzativi e di business delle imprese del Terzo Settore* Mariavittoria Cicellin e Adriana Scuotto discutono di ibridazione di modelli organizzativi nella letteratura organizzativa, del passaggio dai modelli di business tradizionali a quelli di business emergenti innovativi, in generale e in particolare nel Terzo Settore, per concludere sul *social business model* come modello ideale per le imprese del Terzo Settore.

Nel capitolo 9 dal titolo *Risposte organizzative e strategiche alla luce del Covid. Analisi narrativa della ricerca* ancora Mariavittoria Cicellin e Adriana Scuotto, dopo aver presentato la strategia del *social bricolage* per uno studio organizzativo sul *social business model*, si focalizzano in dettaglio sul disegno della ricerca, su metodologia e procedura per la raccolta dati, analizzando i risultati ottenuti con un focus specifico sul *social bricolage* per la gestione delle imprese del Terzo Settore e sulle risposte organizzative e strategiche delle imprese del Terzo Settore.

Chiude questa prima parte del volume il capitolo 10 intitolato *Integrazione dei risultati e definizione di scenari e indirizzi di Policy* in cui Gabriella Punziano ed Eugenio Zito provano a mettere insieme, secondo l'approccio dei *Mixed Methods* (Amaturo e Punziano, 2016) proposto come prospettiva generale del progetto, i numerosi risultati collezionati nell'ambito delle varie prospettive disciplinari coinvolte nel progetto stesso, anche in funzione della definizione di indirizzi di *policy*.

La seconda parte del volume nasce a seguito del Convegno di chiusura dei lavori del progetto NORISC-19, tenutosi a Napoli il 30 e 31 marzo 2023, dal titolo "Sfide aperte per il Terzo Settore: impatti normativi e sociali, nuove risposte organizzative e innovazione sociale tra Riforma e Covid-19". Come sarà più ampiamente spiegato nel volume, tale iniziativa scientifica è stata sviluppata con l'intento da un lato di restituire una prima parte dei risultati di NORISC-19, dall'altro di co-costruire i risultati stessi e concertare gli indirizzi di *policy* emergenti con il supporto della sezione di Metodologia di AIS-Associazione Italiana di Sociologia. Questo chiama in

causa anche questioni complesse, quali il valore del dato per il Terzo Settore, le sfide di metodo nel mettere al centro delle riflessioni di una comunità accademica interdisciplinare che vuole concertare con *policy-makers* e soggetti oggetto della stessa indagine; infine, la possibilità di portare oltre il confine regionale le riflessioni prodotte e sviluppare così un pensiero condiviso, coinvolgendo le realtà oggetto di studio, le fondazioni nazionali, infine gli stessi studiosi di differenti discipline coinvolti. Tale particolare commistione di soggetti, attori, prospettive e aperture ci ha portato a selezionare alcuni degli interventi che hanno in qualche modo contribuito a spingere definitivamente oltre la riflessione attorno ad un'agenda di ricerca dei prossimi anni per lo studio del Terzo Settore, alla luce delle trasformazioni esogene ed endogene esperite, della riforma normativa, degli impatti sociali e antropologici, nonché delle sfide organizzative e strategiche proprie del settore.

Ad aprire questa seconda sezione è Stefano Consiglio, professore di Organizzazione Aziendale, Presidente della Scuola delle Scienze Umane e Sociali dell'Università di Napoli Federico II e da maggio 2023 Presidente di Fondazione con il Sud, che nel capitolo 11 intitolato *Il Terzo Settore in Italia come motore di crescita economica e sviluppo di nuove competenze* ci offre un prezioso inquadramento con relativi dati numerici del Terzo Settore in Italia, approfondendo il tema della Riforma con modifica di connotati e confini, presentando il manifesto del welfare e la sfida della coesione territoriale, ma anche le sfide relative allo sviluppo e promozione di nuove competenze.

Nel capitolo 12 dal titolo *La costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia: alcune riflessioni metodologiche* Andrea Salvini ci presenta alcuni aspetti critici relativi alla costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia, discutendo tematiche complesse come la “molestia statistica”, il presupposto di competenza e l'incertezza delle fonti.

Nel capitolo 13 intitolato *Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione Sociale: cambiamenti identitari alla luce delle trasformazioni del Terzo Settore* Irene Psaroudakis presenta un'interessante sintesi di alcuni degli effetti più rilevanti relativi alle profonde trasformazioni che già da tempo attraversano il mondo del volontariato, resi più evidenti e veloci, da un lato dalla crisi socio-sanitaria e quindi economica indotta dalla pandemia di Covid-19 e dall'altra dall'introduzione del codice del Terzo Settore e dall'iscrizione al RUNTS. Gli esiti aprono complessi interrogativi sullo stato di salute e la sostenibilità complessiva del sistema volontariato nel post-pandemia e nel post-Riforma.

Nel capitolo 14 dal titolo *Innovazione sociale: sfide aperte per l'innovazione sociale* Francesco Pirone discute criticamente dell'ampliamento e della qualificazione della formazione universitaria che, per impostazione

culturale e profili professionali formati, si rivolge immediatamente al Terzo Settore e all'economia sociale. La sua discussione si concentra, in particolare, sul contesto italiano, in rapporto al dibattito che accompagna la Riforma del Terzo Settore.

Infine nel capitolo 15, intitolato *I mille volti della valutazione: pratiche di uso e usabilità*, che chiude il volume, Rosaria Lumino, partendo dal ricordarci il carattere polisemico del termine valutazione che è all'origine di numerose ambiguità e dal fatto che le istanze di *accountability* tendono spesso a sovrapporsi a quelle di controllo, ricostruisce il modo in cui il richiamo alla valutazione di impatto per il Terzo Settore si sovrappone ad altre istanze conoscitive, discutendone criticamente le condizioni di uso e usabilità.

Il volume nelle sue due sezioni mostra complessivamente quanto nel futuro del Terzo Settore emergano criticità strutturali, ma siano visibili anche nuove interessanti prospettive ed opportunità, pur tra rischi e problematiche di varia natura. Speriamo che il lavoro svolto in questo progetto nella prospettiva critica delle nostre discipline sociali (Porcellana, 2022; Rimoldi e Pozzi, 2022; Maino, 2021; Ascoli, 2020; Consiglio *et al.*, 2020) possa tornare utile per promuovere processi di innovazione sociale in un ambito così prezioso per l'Italia, costituendo anche il punto di partenza per future ricerche che vogliano approfondire la questione non solo nella Regione Campania o nel Sud dell'Italia, ma anche su tutto il territorio nazionale.

## Bibliografia

- Amaturo, E., Punziano, G. (2016), *I Mixed Methods nella ricerca sociale*, Carocci Editore, Roma.
- Ascoli, U. (2020), "Welfare e Terzo settore", *Parolechiave*, 28(2), 179-193.
- Consiglio, S., D'Isanto, M., Pagano, F. (2020), "Partnership Pubblico Private e organizzazioni ibride di comunità per la gestione del patrimonio culturale/Public Private Partnerships and hybrid community organizations for the management of cultural heritage", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (11), 357-373.
- Maino, F. (2021), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia: Quinto rapporto sul secondo welfare*, Giappichelli, Torino.
- Porcellana, V. (2022), *Antropologia del welfare. La cultura dei diritti sociali in Italia*, Licosia, Salerno.
- Punziano, G., Cicellin, M., Zito, E., Acampa, S., Sorrentino, R. (2023), "Role of the Digital for the Third Sector in the Campania Region (Italy): From the Side of Research to the Side of the Objects in the Aftermath of the Covid-19 Pandemic", *Italian Sociological Review*, 13(2), 279-296.
- Rimoldi, L., Pozzi, G. (a cura di) (2022), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.



*Parte I*  
*NORISC-19*



# 1. Il progetto di ricerca: obiettivi e metodologia

di Gabriella Punziano

## 1. Introduzione e obiettivi del progetto

NORISC-19, *Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del Covid-19 sul Terzo Settore in Campania*, è uno dei progetti finanziati sulla Linea B – progetti di ricerca originali – del Bando FRA (Finanziamento Ricerca Ateneo) 2020 dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, l'unico accettato per l'Area 14 (Scienze Politiche e Sociali) seppure presentato da una compagine interdisciplinare di cui la *Corresponding Proponent*, la Professoressa Gabriella Punziano (che scrive), è afferente al settore scientifico disciplinare 14/C1 (Sociologia generale), mentre la Professoressa Mariavittoria Cicellin, *Co-Proponent*, è afferente all'Area 13 settore 13/B3 (Organizzazione aziendale), e il Professor Eugenio Zito, altro *Co-Proponent*, è afferente invece all'Area 11 settore 11/A5 (Scienze Demografiche e Antropologiche).

NORISC-19 si presenta quindi interamente come un progetto interdisciplinare che si propone di analizzare i bisogni del Terzo Settore fotografando l'impatto sociale che questo settore ha esperito, nonché le strategie di reazione da esso messo in atto durante l'emergenza da Covid-19. L'obiettivo del progetto di ricerca è duplice. Da un lato, con questo progetto si è inteso indagare l'impatto sociale che la pandemia ha generato nel comparto del Terzo Settore, che, per vocazione e caratterizzazione, fonda la sua essenza sulla prossimità e che è stato colpito nelle sue fondamenta e nell'impossibilità di raggiungere la sua *mission* a causa della pandemia. Dall'altro, invece, con questo progetto si sono volute analizzare le risposte organizzative e strategiche che gli enti del Terzo Settore hanno messo e stanno mettendo in atto per fronteggiare la crisi, al fine di portare all'evidenza i bisogni degli individui e delle organizzazioni nel breve e medio termine.

Alla luce delle misure previste per il Terzo Settore del Mezzogiorno nel

Decreto Legge Rilancio (17 luglio 2020), ma soprattutto vista la determinante influenza della Riforma del Terzo Settore avviata nel 2016 (Legge delega n. 106 del 6 giugno 2016), attualmente ancora in fase di assestamento, il progetto ha ambito a concentrarsi sullo studio della Regione Campania, prima tra le Regioni del Sud per numero di enti di Terzo Settore presenti sul territorio, in cui le organizzazioni del Terzo Settore hanno lavorato molto e intensamente per intervenire nelle situazioni di disagio sociale più acuto e per essere vicine alle persone più fragili e duramente colpite dalla crisi. In tal senso, la Regione Campania, già segnata da una pregressa debolezza socioeconomico-strutturale, si è trovata ad affrontare gli effetti della crisi economica e sociale causata dal Covid-19, con la consapevolezza che l'infrastrutturazione sociale fosse indispensabile per il rafforzamento delle comunità e quindi per il loro sviluppo anche in momenti di profondo cambiamento normativo e culturale.

Inoltre, la Campania rappresenta secondo l'ISTAT una delle Regioni con il tasso di crescita di queste realtà più elevato (+7,2% dal 2016 al 2017). Gli enti del Terzo Settore rappresentano in Campania una realtà consolidata e sono stati presi in considerazione prevalentemente per la capillarità della loro diffusione sul territorio regionale (20.979 al 2017, fonte ISTAT), la capacità di innovazione dimostrata nell'affrontare momenti di recessione, difficoltà economica e, attualmente, la pandemia. Inoltre, hanno raggiunto in poco tempo una dimensione economica e occupazionale e una rilevanza sociale significativa, contribuendo allo sviluppo di una ampia gamma di servizi sociali e di interesse generale e a contrastare gli effetti occupazionali della crisi che ha interessato il paese a partire dal 2008 (Borzaga, 2020). Queste organizzazioni, soprattutto in zone della Regione con maggiori problemi di natura sociale ed economica, costituiscono una preziosissima risorsa per le fasce più fragili della comunità e sono in grado di intercettare bisogni di varia natura a fronte spesso di un'inappropriatezza strutturale sia delle istituzioni pubbliche, sia di attori privati (Consiglio e Riitano, 2015). Un aspetto che contraddistingue molte organizzazioni di Terzo Settore è la loro inclinazione a coinvolgere una pluralità di attori e portatori d'interesse, creando spazi di discussione che innescano processi partecipativi e favoriscono la condivisione e la co-decisione su temi di particolare rilevanza pubblica. Questa capacità appare tanto più spiccata quanto più il Terzo Settore è radicato sul territorio e incline a collaborare con altri attori secondo logiche di co-progettazione. Ciò ha portato alla costruzione di modelli organizzativi fortemente inclusivi, analizzati in letteratura (e.g. Alter, 2007; Sacchetti, 2019; Pestoff, 2015) che dovrebbero essere maggiormente valorizzati proprio in una situazione emergenziale come quella attuale.

Come è noto, la pandemia ha rappresentato un evento catastrofico per

l'economia mondiale ed ha colpito in modo ancora più rilevante il mondo del sociale, della cultura, delle *performing arts* e delle attività connesse alla fruizione di patrimoni artistico-paesaggistici (Consiglio e D'Isanto, 2020). Durante il *lockdown* le attività in presenza sono state quasi del tutto inibite, insieme alla mobilità ad esse connessa, mentre si faceva strada, fino a diventare oggi un meccanismo cautelativo imprescindibile, la misura del distanziamento sociale per evitare il contagio. Ciò inevitabilmente ha avuto un impatto su quelle attività economiche che vivono di "vicinanza" e di "relazione" sociale.

Il Decreto-legge n. 33 approvato dal Consiglio dei ministri il 16 marzo 2020 ha sospeso le attività culturali, dei centri socioassistenziali, socioeducativi, pedagogici e sociosanitari per persone con diverse abilità, data la difficoltà di rispettare le regole di distanziamento sociale.

In questo scenario, il Terzo Settore ha rappresentato un'eccellenza a livello italiano ed europeo perché, da una parte ha continuato a garantire i propri servizi contro ogni ostacolo, dalla mancanza di DPI, alla presenza di indicazioni contrastanti da parte delle autorità pubbliche; dall'altra, un numero significativo di organizzazioni sono state in grado di modificare in breve tempo la propria offerta di servizi e si sono impegnate per assicurare servizi essenziali ai cittadini e alle comunità in cui operano, ponendo particolare attenzione alle fasce più deboli della popolazione (Galera, 2020). Da questo punto di vista la serrata delle attività di protezione sociale e della cultura, per quanto comprensibile, deve essere accompagnata, soprattutto nei territori in cui si vive già una emergenza socioeconomica, da un potenziamento di tutte le possibilità di interazione, che riducono l'isolamento degli ambienti più fragili.

In questa fase post-*lockdown*, in cui perversa ancora la pandemia, molte delle imprese sociali e culturali, le organizzazioni no profit, le associazioni di promozione sociale e così via, hanno avuto bisogno di ricostruire sin da subito una protezione per gli ambiti più fragili della nostra società e della nostra economia, figurandosi scenari organizzativi alternativi che possano fronteggiare la sfida di lungo periodo alla quale espone la diffusione del Covid-19 (Bernardoni, 2020). Infatti, la situazione emergenziale che si è determinata, oltre ai pesanti rischi in termini sanitari, ha avuto forti impatti su molti ambiti produttivi e in primo luogo su quelli da cui derivano i ricavi dati dalla frequenza di pubblico e dalle azioni in presenza come le attività sociali e culturali. È utile sottolineare, infatti, che la società non è un blocco monolitico e le stesse misure applicate su ambienti economici e sociali diversi producono effetti molto differenziati tra loro (Consiglio e D'Isanto, 2020). Pertanto, non prevedere delle misure *ad hoc* per il Terzo Settore, diverse da quelle che possono valere per altri, avrebbe significato indebolirlo e ridimensionarlo forte-

mente; è dunque per questo che proprio questo settore diventa centrale in un momento così delicato di difficili transizioni e cambiamenti. Bisogna inoltre tenere conto che le persone, spesso precari se non addirittura volontari, che lavorano in questi ambiti sono esposte più di altri alla pesante situazione economica che si è delineata nello scenario considerato. Molte di queste organizzazioni a rischio sono le stesse che hanno preso in cura durante la pandemia e tra innumerevoli vincoli e difficoltà, le persone più fragili, che si sono occupate degli stranieri, dei minori con situazioni familiari disagiate che non potevano accedere al digitale per continuare a frequentare la scuola, dei detenuti, dei diversamente abili, delle donne vittime di violenza, che hanno gestito i banchi alimentari, nei limiti in cui questo era possibile.

Un ulteriore aspetto cruciale della crisi sanitaria e sociale determinata dall'emergenza da Covid-19 è sicuramente il ritardo nel processo di digitalizzazione soprattutto delle organizzazioni più piccole come quelle del Terzo Settore. Tuttavia, bisogna sottolineare che la pandemia ha confermato che la digitalizzazione non è una sfida irraggiungibile, se si considera che molte realtà del Terzo Settore sono riuscite a sopperire al distanziamento imposto, attraverso le competenze, gli strumenti e le opportunità del digitale. Da questo punto di vista, la questione della digitalizzazione rappresenta, da un lato, una dimensione di osservazione cruciale per lo sviluppo di disuguaglianze, ma dall'altro anche il trampolino per avviare una necessaria trasformazione organizzativa e gestionale, per far sì che i bisogni sociali trovino risposte più efficaci. Pertanto, affinché la digitalizzazione non diventi elemento di disuguaglianza digitale (cosiddetto *digital divide*) e possa essere messa a disposizione di tutti in maniera diffusa, in particolare di chi ne ha più bisogno, va certamente accompagnata da un investimento per ridurre le difficoltà a trasporre in digitale o a legare la modalità organizzativa dello *smartworking*, *smartstudying*, *smarthealth*, *smartcare* in settori particolarmente sensibili. Per implementare ciò, l'innovazione tecnologica deve diventare innovazione sociale, ovvero deve essere accompagnata da nuovi modelli organizzativi che si strutturino attorno ai bisogni che le persone esprimono (Billis, 2010). Le azioni introdotte dalle realtà del Terzo Settore portate al centro della riflessione qui condotta si configurano come proposte concrete per un bisogno sociale e culturale non pienamente colmato durante il periodo di *lockdown* e che rischia in questa attuale fase di ripresa di essere trascurato, causa una normativa ancora poco chiara e di *policy* di *governance* non omogenee. Pertanto, è utile avviare un ragionamento sugli strumenti utili per impedire che questa crisi possa provocare una desertificazione delle iniziative sociali e culturali, per evitare che irrimediabilmente gli effetti del fenomeno epidemico impattino sulla struttura sociale e culturale del nostro paese, ma soprattutto per evitare il dissolvimento di tanti

soggetti che operano nel settore della cultura e del sociale ed accelerare i processi di ripartenza post-emergenza.

L'intento ultimo è di produrre conoscenza che possa sostanziare proposte di miglioramento dei sistemi di gestione e di *governance* futura di tali processi e le decisioni di *policy* ad essi connesse. Questa prospettiva implica una focalizzazione dell'attenzione su tutti quei processi di risposta che, innescando meccanismi di innovazione sociale, possano diventare elementi da mettere a sistema nella definizione di un'agenda prima di ricerca sul settore e poi di *policy* per il settore, che tenga realmente conto di quanto esperito localmente sia come *best practice*, sia come fallimento, rottura ed espletamento di bisogni non ancora sistematizzati. Tale visione si propone di dare risalto ai processi sviluppati nella capacità proattiva dei diversi attori di immaginare e implementare risposte sociali, culturali e organizzative che possano tenere testa alle sfide di lungo periodo, riflettendo consapevolmente sui limiti strutturali del tessuto socioeconomico locale sui quali una pronta risposta di *governance* potrebbe evitare impatti fortemente negativi.

Proprio per questi motivi, analizzare i bisogni degli individui e delle organizzazioni di questo settore, i cambiamenti indotti e ingenerati per effetto del Covid-19, congiuntamente alla ricostruzione puntuale del tessuto costituito da questo segmento all'indomani del *lockdown* e dei processi di *governance* che lo hanno raggiunto già per effetto della Riforma del Terzo settore in atto, ha portato ad assumere come fine ultimo del progetto quello di produrre come output la formulazione di indirizzi di *policy* adeguati a fronteggiare le sfide future a cui la pandemia espone ed ha esposto gli enti di Terzo Settore.

In altre parole, NORISC-19 ha portato al centro il mondo del Terzo Settore in trasformazione, in Italia prima e contestualizzando in Regione Campania poi, per costruire conoscenza e strumenti atti a valutare il cambiamento di un sistema in trasformazione attraverso quello che vedremo di seguito svilupparsi come un modello disciplinare misto a tre vie. E questo proprio nel momento in cui interviene un fattore determinante che fa esplodere altre variazioni, ovvero la sfida introdotta per il settore dalla pandemia da Covid-19.

Inoltre, NORISC-19 può essere definito come progetto interdisciplinare che si propone di portare alla luce la capacità di produrre un dibattito pubblico e una validazione concertata dei suoi risultati con gli stessi attori oggetto di analisi. Come operationalizzare il processo è diventato il primo obiettivo da scardinare per il progetto portando ad affrontare non pochi ostacoli e limiti di campo che, come vedremo, piuttosto che condurre a risultati finali, direzionano la riflessione su proposte operative, procedure, meccanismi e politiche che hanno ampliato piuttosto che circoscrivere gli output di questo progetto.

## 2. Metodologia: contesto, fasi e linee della ricerca

NORISC-19 ha l'obiettivo di indagare l'impatto socioeconomico dell'epidemia da Covid-19 e le risposte organizzative e strategiche che le imprese sociali e culturali del Terzo Settore della Regione Campania stanno mettendo in atto per fronteggiare la crisi.

L'oggetto di studio del progetto NORISC-19 sono le organizzazioni del Terzo Settore definite enti del Terzo Settore (ETS), che rappresentano una nuova tipologia di enti introdotti dalla Riforma del Terzo Settore (Legge Delega 106/2016) e descritti all'interno del Codice del Terzo Settore. Si tratta di un arcipelago molto variegato di realtà che comprende, da un lato, organizzazioni no profit e di volontariato, associazioni di promozione sociale, che realizzano finalità di interesse generale su base essenzialmente volontaristica; dall'altro imprese sociali che contestualmente svolgono, invece, attività economiche per autofinanziarsi. In questo arcipelago si procederà anche a delineare i principali settori di attività degli ETS in Campania che sono molteplici (cultura, sanità, istruzione e ricerca, ambiente, cooperazione e coesione sociale, sport, assistenza sociale e protezione civile, filantropia e promozione volontariato, tutela dei diritti, sviluppo economico, etc.) e di cui si proverà a individuarne diffusione e rilevanza per presenza, peso socio-economico e distribuzione territoriale, al fine di rivolgere gli sforzi analitici proprio a quelle realtà di particolare interesse che possano mostrare sedimenti di innovazione, *best practice* e risultati potenzialmente scalabili. Infatti, l'analisi dei modelli di business e organizzativi degli ETS fornisce, in questo spazio di riflessione, un'indicazione utile per approfondire le modalità di funzionamento di queste organizzazioni e per studiare le loro evoluzioni, offrendo solidità agli indirizzi di *policy* che verranno elaborati e discussi con gli stessi attori coinvolti con il fine ultimo di aggiungere legittimità alla proposta finale. Questo processo consentirà di estendere il ragionamento da un livello di *governance* regionale a uno nazionale e di comparto del Terzo Settore rendendo scalabili i risultati prodotti e finalizzati ad indicare modifiche al Codice del Terzo Settore e alla Legge delega sulla Riforma del Terzo Settore, con l'obiettivo di individuare, da una parte, i punti critici nelle procedure che richiedono interventi legislativi o norme di attuazione "intelligenti", e, dall'altra, di formulare indirizzi di *policy* realmente connessi a quanto esperito localmente.

In termini metodologici, il progetto è strutturato come una ricerca-azione meta-disciplinare che trova la sua naturale espressione in quello che è stato da più parti definito il terzo approccio nella ricerca sociale, i *Mixed Methods* (Creswell e Plano Clark, 2017; Amaturò e Punziano, 2016; Tashakkori e Teddlie, 2010; Johnson, Onwuegbuzie e Turner, 2007) adottan-

do, di base, l’approccio del realismo critico (Bhaskar, 1978), con finalità di intervento diretto sulla realtà indagata attraverso l’aumento della consapevolezza dei soggetti e delle organizzazioni coinvolte nel pieno rispetto del paradigma trasformativo (Mertens, 2007). Si tratta di una prospettiva mista per approcci, discipline e metodi utilizzati che consente di unire gli strumenti propri delle discipline sociologiche, organizzativo-manageriali e demotnoantropologiche, per produrre una visione non settoriale e di lungo periodo dell’insieme di processi osservati.

Analizzare come un comparto così vasto e diversificato come il Terzo Settore abbia fornito risposte alla pandemia mentre affrontava una difficile e non conclusa transizione normativa è, dunque, l’obiettivo cardine di questo lavoro. Tuttavia, per chiarire meglio le direzioni e le linee guida del progetto, nonché per definire l’ampiezza delle questioni sollevate, possono essere esplicitate le *principali domande di ricerca* che hanno dato avvio e senso a questo studio suddivise a seconda delle finalità conoscitive formulate a monte, come segue in tabella:

Tab. 1 – Finalità e domande di ricerca

Per studiare la consistenza del Terzo Settore e sviluppare un’analisi di scenario più precisa all’indomani degli effetti di Riforma e Covid-19	- DR 1. Quale è lo stato dell’arte delle fonti e degli strumenti che consentono di costruire conoscenza attorno al Terzo settore e di definirne confini, diffusività e specificità anche locali?
Per approfondire gli effetti e gli impatti del Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DR 2. Quali sono i principali impatti sociali cui gli enti di Terzo Settore sono esposti e continueranno ad essere esposti per effetto della crisi da Covid-19?</li> <li>- DR 3. Quanta perdita definitiva in termini di chiusura di queste attività si è avuta?</li> <li>- DR 4. Quali sono stati i principali motivi che hanno condotto a perdite e chiusure?</li> <li>- DR 5. Quali risposte hanno prodotto effetti negativi in termini di impatto sociale e quali risposte hanno invece generato buone prassi?</li> </ul>
Per studiare le risposte del settore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DR 6. Quali sono le strategie in termini di risposte organizzative e strategiche che gli ETS hanno fornito durante e immediatamente dopo il <i>lockdown</i>?</li> <li>- DR 7. Quali hanno funzionato e avranno la capacità di reggere nel lungo periodo, anche in una fase post-emergenziale e di convivenza con il virus?</li> <li>- DR 8. Quali cambiamenti ha prodotto il Covid e la transizione normativi sugli ETS?</li> <li>- DR 9. Quali sono i modelli di business e organizzativi messi in campo per fronteggiare queste due principali sfide?</li> </ul>

Per studiare i processi ingenerati dall'incontro di effetti e risposte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DR 10. Quale ruolo il digitale ha avuto ed avrà nel sostentamento di queste nuove proposte organizzative e strategiche?</li> <li>- DR 11. Quali innovazioni sociali si sono prodotte e a che livello sono riconducibili?</li> </ul>
Per studiare le reti locali di supporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DR 12. Come la tradizione, la cultura e le reti sociali locali hanno fatto da scenario e da fattori intervenienti nella capacità di resilienza di queste attività?</li> </ul>
Per studiare il livello di <i>policy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DR 13. Quali risposte dei decisori politici hanno trovato spazio di applicazioni e sono state perseguibili? Quali sono state invece utopistiche e difficilmente applicabili? Quali, ancora, auspicate dagli ETS e ancora non messe in campo dai governi centrali e locali?</li> <li>- DR 14. Quali sono stati i conflitti più importanti che hanno riguardato la definizione e l'attuazione di decisioni messe in campo tra i vari attori?</li> </ul>
Per avviare un ragionamento più generale e complessivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DR 15. Come tutto questo può diventare patrimonio collettivo per una risposta più efficace agli effetti della pandemia sullo scenario delineato dal punto di vista delle <i>policy</i> e della <i>governance</i> di settore?</li> <li>- DR 16. A quali riflessioni sul Terzo Settore conducono i risultati ottenuti in termini della definizione di una possibile <i>agenda di ricerca</i> futura?</li> </ul>

Un siffatto sistema di domande di ricerca, che guardano in diverse prospettive e da diverse angolazioni l'oggetto di indagine posto al centro di questo studio, ha richiesto una particolare strutturazione progettuale articolata su *due precise e specifiche linee di indagine* che trovano convergenza nel risultato finale che si ambisce a produrre.

Una *prima linea di indagine*, volta al recupero dei gap di conoscenza del tessuto afferente al Terzo Settore, si concentra sulla *ricognizione dello scenario* e degli *impatti sociali* esperiti dagli ETS. Questa prospettiva analitica si sviluppa attraverso un'analisi socio-antropologica di stampo congiuntamente:

- *statistico-geografico* su fonti secondarie<sup>1</sup> finalizzato all'aggiornamento dell'elenco degli attori locali attraverso una mappatura degli stessi enti, delle attività e dei settori che coprono, delle unità di personale impiegato

<sup>1</sup> Come le iscrizioni al Registro Unico del Terzo Settore, sui dati delle iscrizioni all'Anagrafe ONLUS, sui dati del Registro Cittadino degli Organismi del Terzo Settore – RECO della Regione Campania – sui dati del Censimento ISTAT delle istituzioni no profit.

e delle risorse che muovono nella prima fase post-emergenziale da Covid-19;

- *etnografico*, con interviste esplorative e in profondità agli attori al centro delle dinamiche indagate sviluppando fasi di osservazione di campo e di ascolto attivo del tessuto sociale, organizzativo e culturale indagato nei limiti delle condizioni imposte dalla pandemia.

A corredo di questa *ricostruzione geografica dello scenario di enti e attori presenti*, un'accurata *ricostruzione normativa* che ha tenuto conto della *timeline* di eventi successivi fino all'allentamento delle misure di contenimento e alla successiva fase di ripresa e fronteggiamento degli impatti indotti dalla conseguente crisi, ha consentito di isolare dinamiche intervenienti e risposte dall'alto.

Una *seconda linea di indagine* che corrisponde all'*analisi degli impatti socioeconomici e organizzativi a livello degli enti* del Terzo Settore e delle risposte organizzative e strategiche da queste elaborate, in termini di nuovi modelli organizzativi e di business introdotti nella fase post-emergenziale, tenendo contestualmente sotto controllo l'influsso dei processi di *governance* locale e nazionale sviluppati per il fronteggiamento dell'epidemia da Covid-19. Per attuare un tale obiettivo è stato sviluppato un approccio narrativo basato su interviste in profondità a testimoni privilegiati, agli enti stessi coinvolti e un'attenta analisi documentale che ha consentito di ricostruire tutto il panorama delle dinamiche poste in essere nello specifico momento di doppia transizione, normativa e indotta dalla crisi generata dal Covid-19.

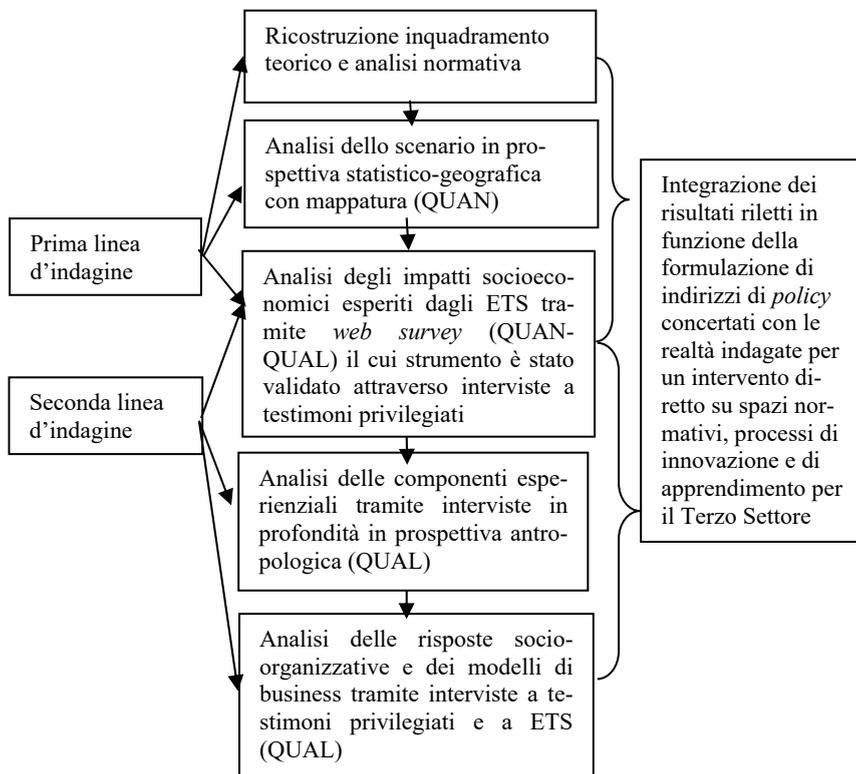
Nello specifico, articolando le dimensioni disciplinari, i livelli di indagine, i tipi di dati e gli strumenti utilizzati, il percorso di ricerca ha previsto un *disegno misto sequenziale* che aggiunge alle due linee di indagine sei fasi operative caratterizzanti eppure insieme trasversali:

1. *L'inquadramento teorico* fornito dai recentissimi studi e ricerche sulla questione che abbracciano le diverse discipline coinvolte (Collins, Florin e Renn, 2020; Dodds *et al.*, 2020; Huang, 2020; Janssen e van der Voort, 2020; Karaseva, 2020; Moon, 2020; Rajan *et al.*, 2020; Sebastiani, Massa e Riboli, 2020; Taddeo, 2020; Taghrir, 2020) e la rielaborazione degli aspetti di *governance* locale a partire dall'*analisi normativa* di direttive, provvedimenti e misure adottate dalla Regione Campania adottando un approccio normativo.
2. L'implementazione di un'analisi di scenario tramite *mappatura degli ETS* in Regione Campania finalizzata a rispondere alle domande: quale dimensione assume il Terzo Settore in Regione Campania? Quale distribuzione può essere definita per tipologia di enti? Quale distribuzione si può desumere per tipo di attività? Quale conformazione territoriale as-

sume la particolare concentrazione di tipi differenti di attività in spazi della Regione con connotazioni socioeconomiche e strutturali specifiche? Quali e quante realtà mappabili hanno effettuato la transizione al RUNTS come stabilito dalla Riforma?

3. Lo sviluppo di una *web survey* a tappeto sugli enti censiti con l'intento di rispondere alle domande: Quali sono le principali caratteristiche dei casi indagati? Quali le caratterizzazioni in senso organizzativo, struttura, persone operative e destinatari dell'offerta? Quale è lo stato di salute degli enti di Terzo Settore all'indomani del primo anno e mezzo di pandemia? Quali sono stati i principali cambiamenti e quali le reazioni, le risposte, le opinioni espresse? Che ruolo ha giocato il digitale e quali strumenti tra governance interna e governance di comparto hanno avuto influenze determinanti in bene o in male? Lo strumento di rilevazione alla base di questa fase è stato *sottoposto ad una prima validazione* con confronto attraverso delle preliminari *interviste a testimoni privilegiati* e solo dopo è stato rilasciato per la rilevazione.
4. L'individuazione di realtà particolarmente emblematiche sulle quali compiere *affondi qualitativi con osservazione etnografica di campo e intervista in profondità* (Alon *et al.*, 2020; Beaunoyer, Dupéré e Guitton, 2020; Bowleg, 2020; Patel *et al.*, 2020) analizzate con approccio narrativo, al fine di approfondire i risultati emersi dalle fasi precedenti e raccogliere dettagli qualitativi sull'esperienza di transizione normativa stabilita per la regolamentazione del comparto (per tanto elemento atteso di trasformazione) e sull'esperienza pandemica (come elemento del tutto inatteso al quale è stato necessario rispondere con processi non prefigurati o stabiliti a monete) così come sulle scelte organizzative messe in campo.
5. *Interviste a testimoni privilegiati* del comparto indagato finalizzate a *discutere le risposte socio-organizzative emergenti* e a co-costruire in maniera concertata indirizzi di *policy* (Zollo *et al.*, 2016; Bartik *et al.*, 2020; Borzaga, 2020; Consiglio e D'Isanto, 2020) tarati sulle specificità contestuali funzionali a reindirizzare non solo la difficile transizione normativa e i contenuti stessi della Riforma, ma anche a mostrare elementi funzionali nel lungo periodo per il recupero di situazioni particolarmente difficili da assurgere come *best practices*.
6. L'integrazione finale, seguendo i principi dell'approccio *Mixed Methods* (Creswell e Clark, 2017), di piani di analisi, dati e inferenze provenienti da processi analitici e disciplinari differenti, al fine di rendere ciascun risultato ottenuto funzionale alla costruzione dei ricercati indirizzi di *policy* concertati a cui tale studio intende pervenire proponendosi di agire come attivatore diretto di processi di miglioramento della realtà oggetto di indagine.

Fig. 1 – Il disegno di ricerca misto sequenziale alla base di NORISC-19



I principali risultati, funzionali a definire un modello misto di ricognizione delle risposte e degli spazi di vuoto sistemico sui quali sono necessari interventi determinati di *policy*, saranno tratti essenzialmente dalla prima linea di indagine di campo, che contempla la ricognizione di *best and wrong practices*, sedimenti e direzione dei processi di innovazione, mentre con la seconda linea di indagine si punterà a elaborare la definizione degli scenari organizzativi, delle debolezze e dei punti di forza strutturali. Ciascuno di questi elementi sarà riorganizzato in un modello di classificazione entro il quale siano riconducibili le esperienze locali e dentro cui possano essere ricondotte future esperienze avendo così la capacità di: inquadrare in quale scenario specifico si inseriscono determinate realtà; a quali esempi possano attingere; su quali proposte di *policy* puntare; quale processo di fronteggiamento della crisi aspettarsi; ma soprattutto come aumentare la consapevolezza delle scelte da intraprendere da parte dei decisori chiamati a gestire la *governance* degli impatti socio-economici da Covid-19.

Nel complesso si può affermare che entrambe le linee di indagine e le sei fasi hanno consentito di individuare i *gap* e gli spazi di necessario intervento per la definizione di migliori risposte di *policy* in un processo di co-costruzione integrata funzionale ad una migliore *governance* del rischio indotto dalla pandemia per gli ETS e da concertare e validare assieme agli attori coinvolti nel processo di analisi. E questo perché il Terzo Settore in tale riflessione può configurarsi come un attivatore di risposte sociali e organizzative innovative, che fanno leva sulla prossimità alle persone e ai territori nel momento in cui i legami di prossimità vanno ridisegnati e devono affrontare nuove gestioni e dinamiche indotte dalla crisi da Covid-19.

La novità e la rilevanza del fenomeno oggetto di indagine, il ragionamento congiunto a livello individuale, organizzativo e di sistema, l'utilizzo di un approccio metodologico interdisciplinare, sono alcuni tra gli elementi del progetto portato avanti e di cui in queste pagine se ne raccolgono i principali esiti. Tutti questi elementi nella loro interconnessione permetteranno un'analisi complessiva, circolare e integrata capace di mantenere la flessibilità di un approccio qualitativo al monito dell'oggettività quantitativa pure contemplata nel modello di indagine proposta. La ricchezza dei risultati perseguibili entro questo spazio di possibilità di ricerca garantiscono, infatti, rigore e sostegno a visioni di lungo termine nel ripensamento della *governance* locale degli impatti della pandemia. Tanto è vero che, il valore di questa ricerca si completa nella finalità di concertare, rileggere e definire con gli attori coinvolti le linee strategiche dell'agenda di indirizzi di *policy* elaborata, al fine di fornire maggiore legittimità a un processo di *co-costruzione partecipata* dei risultati di ricerca tra comunità scientifica e comunità territoriale più allargata. Un risvolto fondamentale risiederà, appunto, nel carattere di *ricerca-azione* di questa proposta fondata sull'approccio *Mixed Methods* che ha il fine ultimo di stimolare la riflessione, il cambiamento, il rafforzamento dei processi di innovazione e l'adozione di pratiche sostenibili volte a limitare gli effetti di lungo periodo sul tessuto del Terzo Settore in Campania.

### **3. Strumenti di raccolta e organizzazione dati**

Il disegno di ricerca misto alla base del progetto NORIS-19, come precedentemente illustrato, ha previsto due linee d'indagine e un'articolazione in sei fasi per ciascuna delle quali sono state messe in atto strategie specifiche di costruzione della documentazione empirica.

Per quanto il disegno presenti una struttura mista sequenziale, anche la fase di *revisione della letteratura* non è stata scevra da indirizzi precisi per

la costruzione di un funzionale punto di inizio e di incontro delle diverse anime della ricerca. La ricostruzione teorica, infatti, coinvolge le aree sociologiche, antropologiche ed organizzative, ma per essere davvero completa ha avuto bisogno anche di un inquadramento normativo che portasse a definire lo stato dell'arte degli studi sullo specifico oggetto di ricerca anche al netto degli stravolgimenti normativi che il TS ha vissuto nell'ultimo decennio in particolare fino alla Riforma e ai suoi recenti sviluppi. Pertanto, la costruzione della base per questa fase è stata multidirezionale e interdisciplinare ed ha concesso di costruire solide basi per la problematizzazione delle fasi successive.

La seconda fase, quella di *mappatura*, che ha lo scopo di mettere in risalto entità e dimensioni del TS in Regione Campania è stata fondata sull'uso di fonti secondarie che consentissero di intercettare i diversi ETS sul territorio e le principali informazioni rilevanti su questi (sede, forme giuridiche, settori di attività, copertura territoriale, etc.). Ci si potrebbe chiedere il perché di un siffatto lavoro nel momento in cui è in atto l'implementazione del RUNTS (Registro Unico Terzo Settore) prevista dalla normativa nazionale e il cui scopo è proprio quello di censire le realtà esistenti, in un processo di aggiornamento continuo. C'è da precisare che all'atto dello svolgimento della prima fase di NORISC-19 – realizzata tra il settembre 2021 e il marzo 2022, e che ha previsto la ricostruzione della dimensione e delle caratteristiche del settore nel contesto regionale – è, infatti, emersa la scarsa capacità del Registro di essere realmente quello strumento capace di raccogliere in maniera aggiornata ed esaustiva quanto da noi ricercato per la mappatura. Si pensi che il numero di enti campani registrati al mese di agosto 2022 è risultato estremamente esiguo (nell'ordine di poche decine di ETS), subendo un accrescimento dal mese di settembre e un'impennata dal novembre dello stesso anno, quando è stato pubblicato il primo elenco di organizzazioni di volontariato (ODV) e associazioni di promozione sociale (APS) iscritte al RUNTS per decorrenza dei termini della trasmigrazione. Ad oggi sono circa 8.000 gli ETS campani formalmente iscritti al RUNTS; il dato, tuttavia, va considerato anch'esso come transitorio, dato il processo di adeguamento alla riforma e al Registro ancora in corso, nonché la natura *in itinere* dello strumento. Inoltre, non trascurabile al fine degli obiettivi della ricerca è il grado di esaustività che il Registro intende restituire: infatti, nonostante esso fornisca informazioni essenziali quali la ragione sociale e l'indirizzo dei soggetti, non contiene notizie quali il settore di attività prevalente e le informazioni di contatto (telefono, e-mail, etc.), fondamentali per uno studio approfondito e una reale comprensione dell'oggetto di analisi.

Per far fronte alle problematiche esperite con questo tipo di fonte, le informazioni reperite sono state integrate con la consultazione di un secondo

strumento utile all'integrazione di informazioni statistiche aggiornate, sebbene di carattere generale, sul TS campano. A fine 2022 sono stati, infatti, pubblicati i risultati del terzo Censimento permanente delle istituzioni no profit giunto al termine il 14 ottobre 2022, realizzato da ISTAT nel 2021 e relativo l'anno 2020. Il Censimento concretizza un "approfondimento di tematiche specifiche e la valorizzazione degli archivi amministrativi, verificando e completando [...] le informazioni presenti nel Registro statistico delle istituzioni no profit"<sup>2</sup>. I dati presenti nel registro statistico – aggiornati annualmente attraverso l'integrazione di diverse fonti amministrative – sono arricchiti con quelli desumibili dalle fonti fiscali, consentendo la realizzazione di approfondimenti sul fatturato degli ETS e sulla destinazione del cinque per mille. Ogni tre anni l'informazione sul settore viene, inoltre, integrata con una rilevazione campionaria, che per il terzo censimento si è conclusa il 23 novembre 2022 e ha coinvolto circa 110.000 istituzioni<sup>3</sup>. Il censimento colloca la Campania all'ottavo posto tra le Regioni italiane per numero di enti, con 22.453 realtà rilevate (dato di gran lunga superiore alle 8.000 presenti nel RUNTS), e al nono per numero di dipendenti (con oltre 35.614, dei quali 20.004 impiegati nelle sole Cooperative sociali). Qui sono rilevabili informazioni come forma giuridica e settore di attività, ma nonostante l'indicatività dei dati ISTAT bisogna, tuttavia, evidenziare ancora una volta come essi facciano riferimento a un periodo storico di grande incertezza, influenzato da elementi di crisi indotti sia dalla transizione normativa e statutaria che dai primi impatti provocati della pandemia da Covid-19 non consentendo di avere un reale quadro comparabile del prima e dopo gli effetti di quest'ultima. In altre parole, questa riflessione porta all'evidenza che approcciarsi allo studio del Terzo settore significa, dunque, accogliere la sfida che la ricostruzione dell'oggetto d'indagine comporta, data l'attuale assenza di fonti univoche e complete, in grado di riunire sotto la propria egida tutti i diversi tipi di soggetti a esso afferenti e di fornirne una definizione attraverso la restituzione della dimensione/numerosità, delle caratteristiche e della distribuzione territoriale.

Pertanto, ulteriori fonti ufficiali e istituzionali sono state prese in considerazione per completare l'operazione di mappatura, tra cui i registri regionali e municipali delle associazioni di volontariato, ma anche questi, proprio per la loro natura transitoria, possono presentare limiti strutturali e una forte settorialità. Visti i limiti e le ambivalenze degli strumenti ufficiali appena presentati, un'utile strategia compensativa è stata messa in atto con il progetto NO-

<sup>2</sup> Report ISTAT "Struttura e profili del settore non profit. Anno 2020" consultabile al link <https://www.istat.it/it/files//2022/10/REPORT-NON-PROFIT-2022.pdf>

<sup>3</sup> <https://www.istat.it/it/censimenti/istituzioni-non-profit>

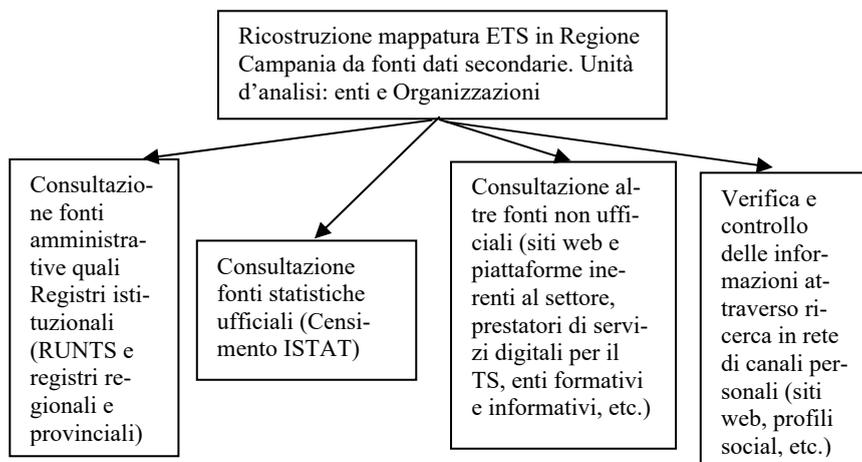
RISC-19, ovvero l'inclusione di ulteriori fonti non ufficiali (ma potenzialmente più aggiornate e dense di informazioni descrittive sugli ETS) nel *par-terre* degli strumenti e dei canali impiegati. Tra questi è possibile annoverare l'impiego di archivi non ufficiali realizzati da attori terzi, il cui campo di attività o di interesse coinvolge del tutto o in parte gli attori del privato sociale (siti web e piattaforme inerenti al settore, prestatori di servizi digitali per il TS, enti formativi e informativi, e così via). Nello specifico di grande aiuto è stata la consultazione delle informazioni diffuse dal portale web *italianonprofit.it*<sup>4</sup>, prestatore di servizi formativi e informativi per il Terzo Settore che presenta al proprio interno schede auto compilate dagli enti registrati. Ciascuna di queste schede contiene informazioni più o meno dettagliate sull'organizzazione in base al grado di completezza raggiunto: per talune associazioni è stato, infatti, possibile collezionare informazioni ad ampio spettro (contatti, sito web, *mission*), mentre per molti altri solo quelle essenziali (nominativo, ragione sociale, comune di appartenenza). Gli elenchi sono stati per questa ragione confrontati e integrati con il Registro regionale del volontariato della Regione Campania<sup>5</sup> e implementati attraverso la ricerca in rete (siti web degli enti, profili social e ulteriori database liberi rintracciati online come Pagine Bianche) sia delle denominazioni e dello stato di attività, che delle informazioni generali e i contatti degli enti individuati. Questo ha fatto emergere una molteplicità di fattori su cui sarà importante riflettere: la capacità degli enti di comunicarsi attraverso la rete, la volontà di rendersi visibili, il possedere gli strumenti atti a traslare identità, attività svolte, *mission* e informazioni attraverso la rete, restituendo così un quadro chiaro di sé in quanto enti afferenti al Terzo Settore. Tuttavia, non di rado sono emerse discrepanze tra i dati dei registri ufficiali e quelli reperibili da fonti non ufficiali e canali proprietari, il che porta ancora una volta a rimarcare l'esigenza di avere a disposizione fonti che godano di una gamma di dati puntuali e non aleatori, scarsamente curati o aggiornati.

Il lavoro così strutturato è stato suddiviso in due principali *steps*: un primo, che ha riguardato la ricostruzione degli elenchi attraverso l'implementazione delle fonti descritte; un secondo *step* di verifica e controllo delle informazioni già raccolte, con conseguente ricerca in rete delle informazioni anagrafiche e di contatto delle attività riscontrate, utili a definirne l'area di intervento e a verificarne indirizzi e contatti.

<sup>4</sup> [https://italianonprofit.it/enti/regione-campania/?\\_gl=1\\*19ajn4q\\*\\_up\\*MQ..&gclid=Cj0KCKQiAqOucBhDrARIsAPCQL1ZjQFjSt7uKtaUQhLgQ149LD4tyZvqcxZINtOCxzhwaH1bhLoQruq8aAsaHEALw\\_wcB](https://italianonprofit.it/enti/regione-campania/?_gl=1*19ajn4q*_up*MQ..&gclid=Cj0KCKQiAqOucBhDrARIsAPCQL1ZjQFjSt7uKtaUQhLgQ149LD4tyZvqcxZINtOCxzhwaH1bhLoQruq8aAsaHEALw_wcB)

<sup>5</sup> <https://www.regione.campania.it/regione/it/tematiche/terzo-settore-volontariato-s695e96s/registro-regionale-delle-associazioni-di-volontariato?page=1>

Fig. 2 – Ricostruzione della mappatura



Inserendosi in quest’ottica d’indagine, il processo di mappatura degli ETS campani realizzato nell’ambito del progetto NORISC-19 ha beneficiato sia dei contenuti già registrati nel RUNTS (i pochi soggetti già iscritti al momento della realizzazione della mappatura), che dell’impiego di ulteriori fonti sia ufficiali che ufficiose. È, tuttavia, importante sottolineare come l’impiego di queste fonti – singolarmente e/o di concerto – punti non al censimento dell’intera popolazione di riferimento, quanto al più realistico obiettivo dell’inclusività, date le evidenti difficoltà di accesso ad un elenco completo di nominativi. L’onnicomprendività e la realizzazione di un censimento continuo degli ETS può essere attualmente considerato un ideale regolativo al quale aspirare, ed in funzione del quale sviluppare strumenti dinamici dalle grandi potenzialità come il RUNTS. La breve descrizione tenta di chiarire l’entità del lavoro svolto per la fase di ricostruzione della mappatura, ma certamente non esaurisce la complessità del processo di raccolta, che si sostanzia in una serie di problematiche di natura empirica e metodologica a loro volta generate dalle difficoltà legate sia all’individuazione e alla rilevazione delle realtà esistenti, che alla verifica delle informazioni ad esse relative, nonché alla possibilità di armonizzare fonti e dati differenti provando a costruire database completi, aggiornati, affidabili.

Nell’ottica della sequenzialità del disegno di ricerca misto alla base di NORISC-19 la funzione della mappatura non si esaurisce alla sola delineazione del profilo spaziale della distribuzione degli ETS in Campania, ma diventa un utile strumento conoscitivo della diffusività delle forme giuridi-

che, dei settori di attività e della coerenza di questi con le specificità dei contesti territoriali entro cui si trovano a operare. Questi elementi diventano determinati nel momento in cui dalla popolazione così censita si punta ad avviare ulteriori fasi di raccolta dati primari su queste realtà per poterne toccare in profondità essenza, dinamiche, processi e caratterizzazioni. La terza fase di indagine di questo progetto ha previsto lo sviluppo di una *web survey* a tappeto sugli enti censiti nella fase precedente al fine di indagare alcune delle principali dimensioni conoscitive di interesse per lo studio condotto sugli impatti socioeconomici della pandemia sugli ETS. Questo implica che della popolazione censita, quella raggiungibile fosse costituita dai soli enti dei quali fosse riconoscibile un'esistenza digitale ovvero la disponibilità di una indicazione di contatto e-mail (circa il 10% sul totale degli enti presunti esistenti, e circa il 78% su quelli censiti) che le rendesse elegibili nella popolazione accessibile per lo studio. Il questionario è stato somministrato da febbraio a maggio 2022 attraverso il software *Survey Monkey*<sup>6</sup>.

Per la validazione del questionario e successivamente nella fase di interlocuzione rispetto ai risultati emersi dalla *survey*, sono stati coinvolti *quattro testimoni privilegiati*: un esperto di Terzo Settore in materia fiscale, normativa ed economica; un accademico che si occupa di ricerca applicata nel Terzo Settore; due attori di amministrazioni locali con incarichi istituzionali in materia di welfare e sociale.

Inoltre, c'è da precisare che, se nella fase precedente gli enti hanno costituito l'unità d'analisi di base per lo sviluppo di un'indagine su fonti secondarie, in questa fase, al fine di ottenere dati primari sulle realtà indagate i questionari sono stati inoltrati via mail con l'esplicita richiesta che fossero compilati da figure dirigenziali, di coordinamento o presidenza degli ETS coinvolti proprio perché le informazioni richieste non solo presuppongono una conoscenza precisa delle dinamiche macro in cui sono coinvolti gli ETS oggetto di indagine, ma soprattutto perché in sezioni specifiche hanno richiesto al rispondente una capacità di autoriflessione che potesse astrarsi dal livello personale ed essere calata sul livello organizzativo centrale per questa rilevazione<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> *Survey Monkey* è uno dei software CAWI più utilizzati per la progettazione e gestione di *web survey*. È uno strumento d'indagine basato su cloud che aiuta gli utenti a creare, inviare e analizzare i sondaggi che possono essere inviati via e-mail agli interessati o pubblicati su siti web e profili social per aumentare il tasso di risposta. Dispone di numerosi parametri d'impostazione e gestione delle domande e precise politiche di compilazione che garantiscono la massima sicurezza nella raccolta dei dati.

<sup>7</sup> Per la numerosità del campione raggiunto e una sua più precipua descrizione si rimanda al capitolo dedicato alla rilevazione tramite *web survey*.

Le dimensioni conoscitive che costituiscono il questionario usato per la rilevazione possono essere restituite attraverso la mappa concettuale<sup>8</sup> che ha guidato lo sviluppo e la costruzione dello strumento di rilevazione e che viene riportata in Figura 3.

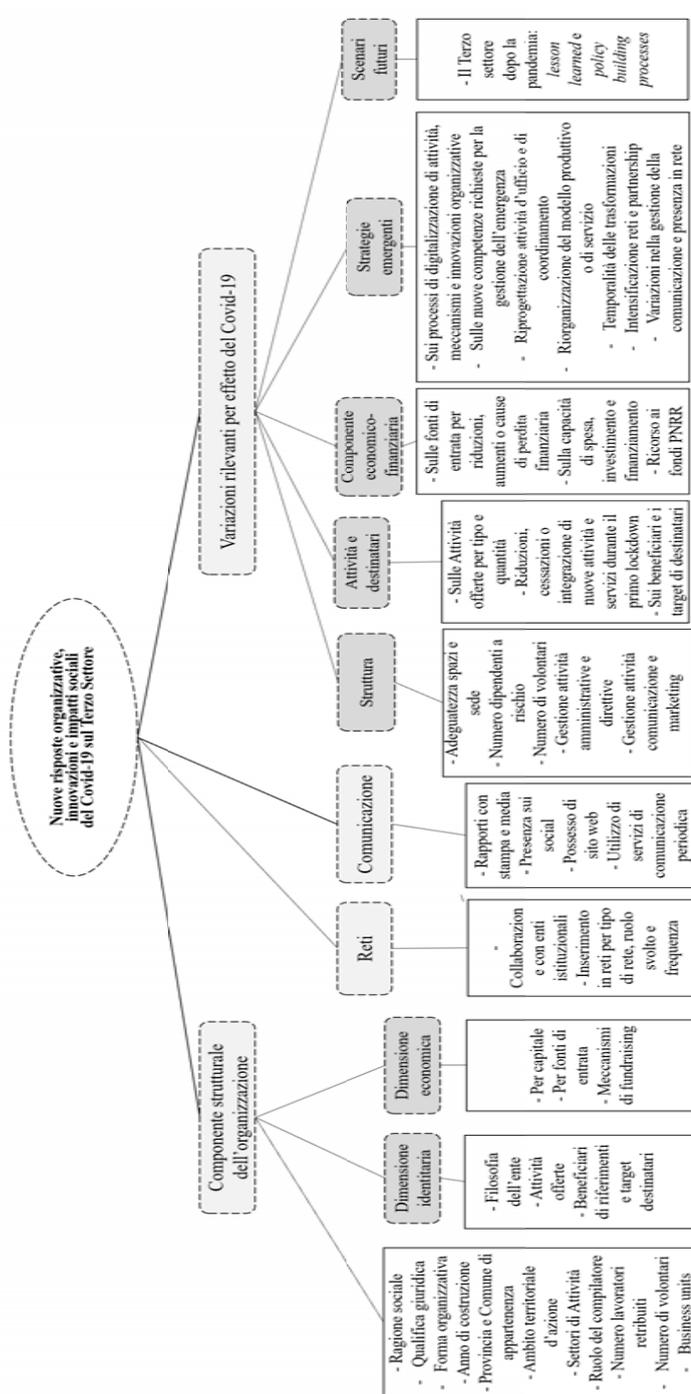
Con la rilevazione tramite *web survey* si è inteso, pertanto, cominciare a scavare la dimensione conoscitiva degli ETS campani raccogliendo informazioni utili a inquadrare la natura degli enti e la loro evoluzione in epoca pandemica applicando analisi descrittive e multidimensionali ai dati così raccolti e in funzione del tipo di dato trattato. Ad esempio, un affondo sarà compiuto sui dati di rete con applicazione di procedure di Network Analysis, così come un'analisi delle corrispondenze multiple sarà avviata sui dati di componenti strutturali ed effetti esperiti in pandemia per la definizione di profili di risposta posti in essere dagli ETS componenti il campione così come sarà applicata una *Cluster Analysis* finalizzata alla selezione successiva degli enti da sottoporre a ulteriore indagine qualitativa. Infatti, anche questa fase non si è limitata al solo risvolto conoscitivo, ma, nella struttura sequenziale in cui è inserita, è servita per la profilazione degli ETS rispondenti e una ulteriore selezione di questi in base ai profili rispondenti per forma giuridica, settore di attività, copertura territoriale e impatti esperiti col Covid-19. Questa ulteriore selezione costituisce la base per l'avvio delle fasi quattro e cinque.

Nello specifico, con la quarta fase si è voluto compiere un *affondo qualitativo* centrato per la maggiore su *interviste in profondità* ai responsabili degli ETS scelti in base all'attinenza con i profili emersi in fase precedente e alla volontà di rappresentare tutti gli ambiti del Terzo Settore<sup>9</sup>. In questo caso l'unità d'analisi tende a compiere un *merge* tra organizzazione e individui all'interno dell'organizzazione con la finalità di esplorare l'esperienza di transizione normativa (come elemento atteso di trasformazione) e l'esperienza pandemica (come elemento del tutto inatteso) alla quale è stato necessario fare fronte mettendo in campo visioni, strategie e pianificazioni mosse da ur-

<sup>8</sup> La mappa concettuale è una struttura tassonomica: si parte dal concetto principale – di solito posto a un livello di astrazione troppo alto per essere empiricamente rilevabile – e si cerca poi via via di individuare e mettere in relazione tutte le dimensioni concettuali che possono far parte del modello teorico di ricerca, fino ad arrivare agli indicatori, ovvero a quei concetti che possono essere tradotti empiricamente (Marradi, 1987, 86-89).

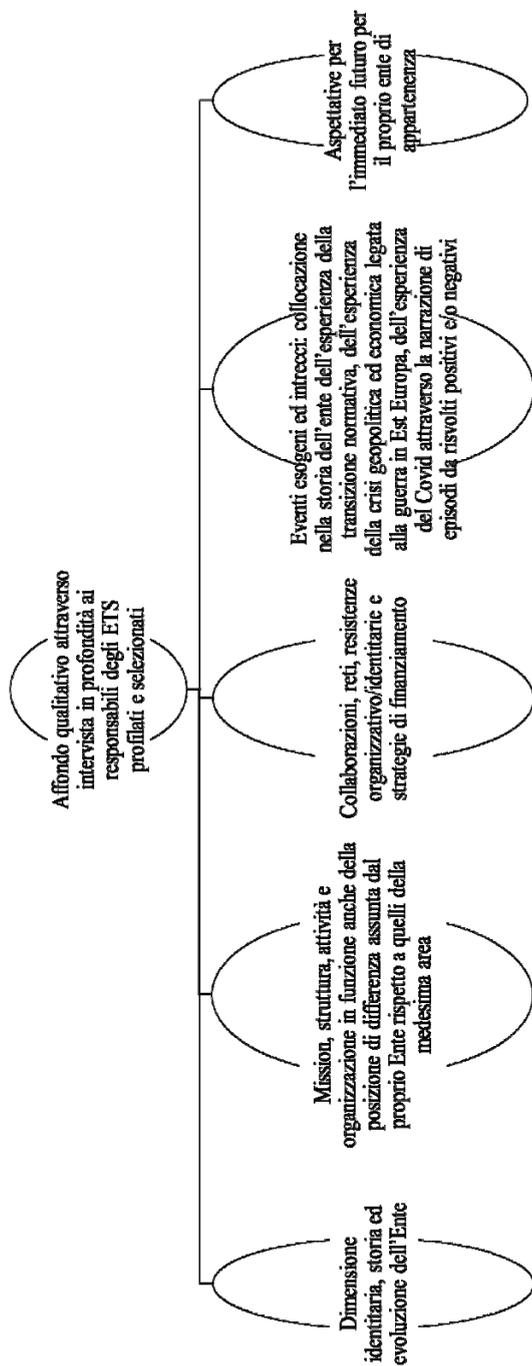
<sup>9</sup> Per le specifiche relative alla selezione degli enti e dei soggetti intervistati e relativamente alla numerosità delle interviste si rimanda ai capitoli dedicati all'analisi della base empirica costruita attraverso questo strumento di raccolta dati.

Fig. 3 – Mappa concettuale per la costruzione dello strumento di rilevazione questionario



genza e non da tradizione e consuetudine. Le interviste, analizzate con approccio narrativo-ermeneutico, hanno avuto, oltre che all'approfondimento qualitativo, anche il ruolo di validazione dei risultati emersi dalla *web survey* mettendo in moto quel processo di co-costruzione di conoscenza necessario a sviluppare un più consapevole e condiviso processo di elaborazione di indirizzi di *policy*. Applicare procedure di analisi ermeneutica all'interpretazione delle risposte ottenute attraverso l'intervista in profondità proposta al sotto campione estratto dei rispondenti alla *web survey* a seconda della rispondenza dei profili emersi significa recuperare un approccio che consente di sviluppare una lettura sistematica ed una interpretazione profonda di quanto reso esplicito dal campione articolando scelte e motivazioni poste in essere dagli stessi ETS durante la pandemia in risposta agli impatti esperiti. L'analisi ermeneutica, generalmente, è un metodo interpretativo che si applica ad insiemi non strutturati di dati, come i testi, in quanto assimilabili a insiemi simbolici che esprimono nella loro articolazione e razionalità argomentativa il mondo vitale soggiacente a chi esplicita queste posizioni. Tale metodo consiste nel portare alla luce, lavorando sui testi sottoposti ad analisi, le strutture di senso, le narrative e gli insiemi di significato costruiti relazionalmente (Montesperelli, 1998). Avendo posto delle domande che invitano a riflessioni molto generali e complessive, si è seguita una tecnica di raccolta delle motivazioni, opinioni e scelte attraverso un approccio non direttivo che consente di raccogliere narrazioni espresse dal rispondente. In questo modo egli, nel narrare se stesso e la propria esperienza, riflette su queste componenti inquadrandole all'interno di un contesto più ampio, in questo caso allargato all'intero settore di appartenenza. In poche parole, nei rispondenti viene attivato un processo di ri-costruzione del proprio vissuto mediato dall'esperienza del contesto specifico entro cui si è inseriti (l'ente di cui si è parte e con il quale in parte ci si identifica) e di quello del comparto più ampio traendo valutazioni della propria esperienza anche relazionandosi agli effetti, agli impatti e alle risposte sviluppate da altri enti sullo stesso territorio e nella stessa condizione di esperienza. C'è da sottolineare, però, che l'analisi ermeneutica ha qui affiancato e valorizzato l'approccio quantitativo perché ne ha coperto quello spazio di spiegazione che consente di scendere nel dettaglio acquisendo una profonda conoscenza e una migliore comprensione della complessità dei vissuti e delle esperienze locali. La specificazione concettuale dei temi chiave che sono stati trattati nell'intervista può essere nuovamente restituita ricorrendo all'ausilio di una mappa concettuale esplicitata nella Figura 4.

Fig. 4 – Mappa concettuale alla base della traccia di intervista in profondità per gli ETS



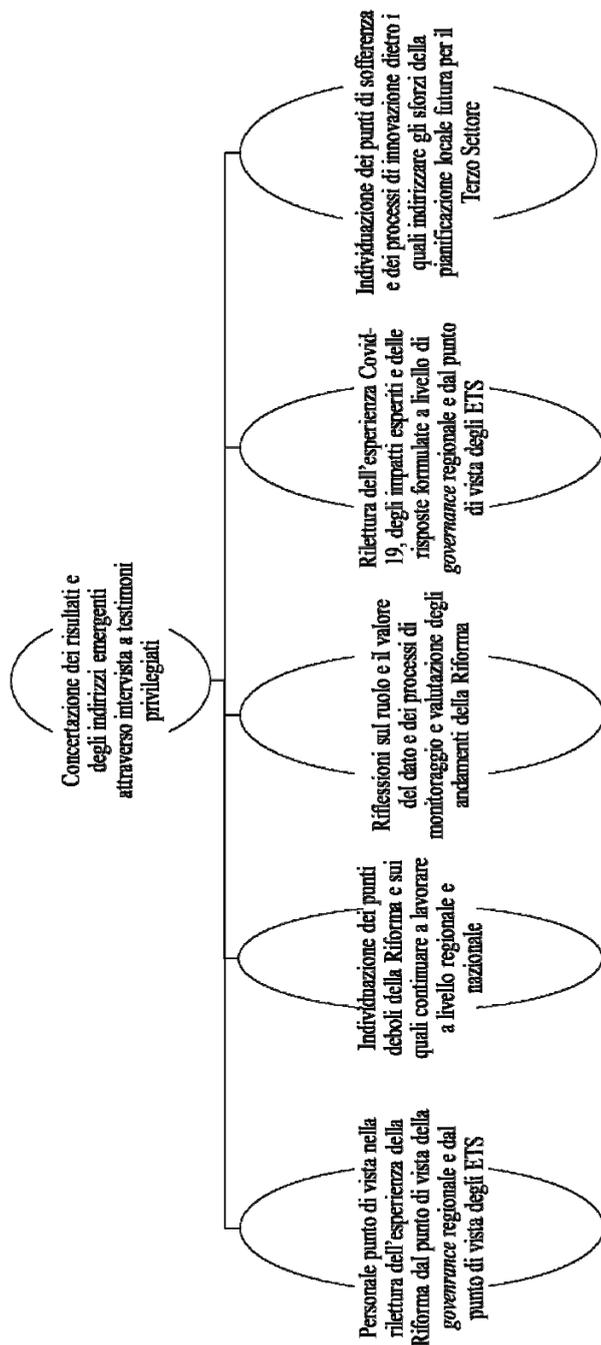
Questa mappa non dà vita ad una traccia rigida da seguire nel processo di interrogazione dei soggetti individuati relativamente ai loro enti di appartenenza (si ricorda che si tratta sempre di una tipologia di rispondenti che rispecchia i responsabili degli ETS); piuttosto, essa deve essere considerata come una guida che consente di raccogliere le informazioni necessarie e di sistematizzare le riflessioni emergenti e che verranno riproposte nei paragrafi dedicati all'interpretazione di questi.

Va precisato che una parte delle informazioni rilevate attraverso questo strumento è stata riletta alla luce di un approccio più marcatamente antropologico, mentre una restante parte ha invece dato consistenza ad una rilettura in ottica organizzativa volta a sostanziare la fase di avvio della sesta fase progettuale legata allo sviluppo di *interviste a testimoni privilegiati* del comparto indagato finalizzate a *discutere le risposte socio-organizzative emergenti* dall'analisi dei dati recuperati tramite *web survey* e *interviste in profondità* e a co-costruire indirizzi di *policy* tarati sulle specificità contestuali funzionali a reindirizzare non solo la difficile transizione normativa e i contenuti stessi della Riforma, ma anche a mostrare elementi funzionali nel lungo periodo per il recupero di situazioni particolarmente difficili da assurgere come *best practices*. L'approccio ermeneutico-narrativo ha accompagnato anche la costruzione della base empirica di questa fase seguendo una mappa dei concetti che può essere esplicitata come riportato nella Figura 5.

La selezione dei testimoni privilegiati ha seguito una logica di vicinanza ai profili intervistati, di conoscenza precipua dell'ambito in cui questi si muovono e dello spettro contestuale più ampio relativo al livello regionale ma anche nazionale. In totale si è trattato di quattro testimoni privilegiati: un esperto di Terzo Settore in materia fiscale, normativa ed economica; un accademico che si occupa di ricerca applicata nel Terzo Settore; due attori di amministrazioni locali con incarichi istituzionali in materia di welfare e sociale. Il fine principale è stato quello di chiarire elementi emergenti e di concertarli, alla luce di una visione *super partes*, le riflessioni condotte dal gruppo di ricerca grazie alla partecipazione di tutti gli ETS coinvolti nel progetto.

Per l'ultima fase dello studio, che si finalizza nell'integrazione dei risultati perseguiti e via via affinati lungo tutto il percorso del processo di ricerca del progetto NORISC-19 basato su un disegno di ricerca sequenziale *Mixed Methods*, i diversi piani di analisi, dati e inferenze provenienti da processi analitici e disciplinari differenti sono stati messi a sistema per sviluppare quei ricercati indirizzi di *policy* concertati a cui tale studio ha puntato nella sua interezza proponendosi, come ribadito, di agire come attivatore diretto di processi di miglioramento della realtà oggetto di indagine con finalità trasformative ed emancipative facendo emergere dall'esperienza

Fig. 5 – Mappa concettuale alla base della traccia di intervista ai testimoni privilegiati del TS campano



accumulata durante il fronteggiamento della pandemia una serie di lezioni apprese, interiorizzate e metabolizzate per una crescita costante del Terzo Settore campano.

## Bibliografia

- Alon, T. M., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., Tertilt, M. (2020), *The impact of Covid-19 on gender equality* (No. w26947), National Bureau of Economic Research.
- Alter, K. (2007), "Social enterprise typology", *Virtue ventures LLC*, 12(1), 1-124.
- Amaturo, E., Punziano, G. (2016), *I Mixed Methods nella ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., Stanton, C. (2020), "The impact of Covid-19 on small business outcomes and expectations", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.
- Beauoyer, E., Dupéré, S., Guitton, M. J. (2020), "Covid-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies", *Computers in Human Behavior*, 111, 106424.
- Bernardoni A. (2020), *Ricostruiamo il Paese! Proposte a costo zero per rafforzare le infrastrutture sociali*, Forum di Impresa Sociale, 19 aprile.
- Bhaskar, R. (1978), "On the possibility of social scientific knowledge and the limits of naturalism", *Journal for the Theory of social Behaviour*, 8(1), 1-28.
- Billis, D. (Ed.). (2010), *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*, Macmillan International Higher Education, London.
- Borzaga, C. (2020), "La rilevanza economica del Terzo Settore. La situazione e l'impatto della Riforma", *Working Paper Series* n. 112. EURICSE.
- Bowleg, L. (2020), "We're not all in this together: On Covid-19, intersectionality, and structural inequality", *American journal of public health*, 110(7), 917.
- Collins, A., Florin, M. V., Renn, O. (2020), "Covid-19 risk governance: drivers, responses and lessons to be learned", *Journal of Risk Research*, 1-10.
- Consiglio, S., D'Isanto, M. (2020), *La Cultura muove il Sud*, Editoriale Scientifica, Collana Punto Org, Napoli (in pubblicazione).
- Consiglio, S., Riitano, A. (2015), *Sud Innovation. Patrimonio culturale, innovazione sociale e nuova cittadinanza*, FrancoAngeli, Milano.
- Creswell, J. W., Clark, V. L. P. (2017), *Designing and conducting mixed methods research*, Sage publications, Thousand Oaks.
- Dodds, K., Broto, V. C., Detterbeck, K., Jones, M., Mamadouh, V., Ramutsindela, M., Woon, C. Y. (2020), "The Covid-19 pandemic: territorial, political and governance dimensions of the crisis", *Territory, Politics, Governance*, 8(3), 289-298.
- Galera, G. (2020), "Verso un sistema sanitario di comunità. Il contributo del Terzo settore", Saggio, *Impresa Sociale* n. 2. Testo disponibile al sito <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/verso-un-sistema-sanitario-di-comunita>

- Graziano, P. R. (2004), *Europeizzazione e politiche pubbliche italiane*, Il Mulino, Bologna.
- Huang, I. Y. F. (2020), "Fighting Against Covid-19 through Government Initiatives and Collaborative Governance: Taiwan Experience", *Public Administration Review*, 80(4), 665-670.
- Janssen, M., van der Voort, H. (2020), "Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the Covid-19 pandemic", *International Journal of Information Management*, 55, 102180.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., Turner, L. A. (2007), "Toward a definition of mixed methods research", *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Karaseva, A. (2020), "The legal void and Covid-19 governance", *Social Anthropology*, 28(2), 294-295.
- Marradi, A. (1987), "Linguaggio scientifico o torre di Babele?", *Italian Political Science Review/Rivista Italiana di Scienza Politica*, 17(1), 135-156.
- Mertens, D. M. (2007), "Transformative paradigm: Mixed methods and social justice", *Journal of mixed methods research*, 1(3), 212-225.
- Montesperelli, P. (1998), *L'intervista ermeneutica* (Vol. 9). FrancoAngeli, Milano.
- Moon, M. J. (2020), "Fighting Against Covid-19 with Agility, Transparency, and Participation: Wicked Policy Problems and New Governance Challenges", *Public Administration Review*, 80(4), 651-656.
- Patel, J. A., Nielsen, F. B. H., Badiani, A. A., Assi, S., Unadkat, V. A., Patel, B., Wardle, H. (2020), "Poverty, inequality and Covid-19: the forgotten vulnerable", *Public Health*, 183, 110.
- Pestoff, V. (2015), "Participatory Governance in Social enterprise", *International Journal of Voluntary and Non profit Organizations*, 27(4).
- Rajan, D., Koch, K., Rohrer, K., Bajnoczki, C., Socha, A., Voss, M., Koonin, J. (2020), "Governance of the Covid-19 response: a call for more inclusive and transparent decision-making", *BMJ Global Health*, 5(5), e002655.
- Sacchetti, S. (2019), "Dall'economia sociale all'economia socializzata. La governance cooperativa come sistema di condivisione di lavoro e della 'ricchezza sociale'", *Impresa Sociale*, 14, 4-14.
- Sebastiani, G., Massa, M., Riboli, E. (2020), "Covid-19 epidemic in Italy: evolution, projections and impact of government measures", *European journal of epidemiology*, 35(4), 341.
- Taddeo, M. (2020), "The Ethical Governance of the Digital During and After the Covid-19 Pandemic", *Minds Mach (Dordr)*, 30(2), 171-176.
- Taghrir, M. H., Akbarialiabadi, H., Marzaleh, M. A. (2020), "Efficacy of mass quarantine as leverage of health system governance during Covid-19 outbreak: a mini policy review", *Archives of Iranian medicine*, 23(4), 265-267.
- Tashakkori, A., Teddlie, C. (Eds.). (2010), *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*, Sage, Thousand Oaks.
- Zollo, L., Pellegrini, M., Faldetta, G. (2016), "Keeping Hybrid organizations alive: Integrate or de-integrate commercial and social activities? Insights from the Italian Socio-Healthcare Sector", in EGOS conference 2016.

## 2. Lo scenario. La Riforma del Terzo Settore e l'impatto del Covid tra rischi e opportunità

di Rosa Sorrentino

### 1. Gli impatti trasformativi endogeni ed esogeni sul Terzo Settore in Italia. Tra resilienza e innovazione

L'avvento della pandemia alle soglie del 2020 coglie l'Italia nel pieno di un contesto trasformativo, in cui l'economia sociale si appresta a vivere un periodo di grandi cambiamenti, anche sulla scorta dell'approntamento della cornice regolatoria della Riforma del Terzo Settore, del conseguente Codice e dell'istituzione del Registro Unico degli ETS (Studi e Ricerche per il Meridione, 2020). Contemporaneamente, il divampare della crisi non solo sanitaria, ma anche economico-finanziaria, lavorativa e sociale, ha contribuito ad acuire le disuguaglianze, indebolendo in maniera incisiva i soggetti già fragili e aumentando in maniera esponenziale il numero dei poveri (INAPP, 2021). La pandemia ha, infatti, generato quella che già l'economista Tito Boeri (2011) aveva definito una "doppia vulnerabilità", interpolando la crisi sanitaria a quella economico-sociale e generando, così, una forma di recessione economica profondamente diversa da quelle del passato e fortemente accelerata, che ha colpito soprattutto le fasce più deboli della popolazione ed inasprito le disuguaglianze preesistenti.

Secondo Consob<sup>1</sup>, la contrazione imprevista dell'offerta di beni e servizi generata dall'interruzione delle filiere produttive non essenziali conseguente al *lockdown* è stata affrontata – laddove possibile – attraverso l'attivazione di nuove soluzioni (ri)organizzative, tra le quali ad esempio lo *smart working* e più in generale la digitalizzazione organizzativa e dei servizi. Tale possibilità di reinventarsi non è, però, stata propria di tutti i soggetti e le attività pubbliche, private e afferenti il privato sociale; questo anche in conseguenza della grande varietà – per dimensioni, caratteristiche, utenti e obiettivi – dei soggetti coinvolti, con particolare riferimento a quelle attività

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.consob.it/web/investor-education/crisi-sanitaria-economica>

e servizi che prevedono necessariamente il contatto con il pubblico, la compresenza dei lavoratori/operatori e/o che si rivolgono a soggetti fragili (portatori di handicap, anziani, bambini, etc.), attività presso le quali il *lock-down* ha determinato una inevitabile interruzione delle attività. Allo “shock dell’offerta” di beni e servizi si accompagnano il calo del reddito disponibile determinato dal calo della retribuzione, quello della ricchezza e, soprattutto, l’aumento del senso di incertezza, fattori che producono la paralisi della domanda, diretta conseguenza della propensione individuale a limitare i consumi all’indispensabile, a rimandare le spese e a rafforzare il risparmio.

Secondo Banca d’Italia (2020) a causa della pandemia la metà degli italiani avrebbe, infatti, sperimentato un’improvvisa caduta delle proprie disponibilità economiche, e conseguentemente molte famiglie avrebbero sviluppato apposite strategie di sopravvivenza, riducendo i consumi di beni e servizi non essenziali.

Il rapporto Caritas 2020 evidenzia come nell’arco dei primi tre mesi dallo scoppio della pandemia (dal marzo al maggio 2020) la rete diocesana abbia registrato un forte incremento del numero di persone sostenute: circa 450.000 singoli individui, spesso portavoce delle istanze dell’intero nucleo familiare (Caritas, 2021). L’aumento assoluto dei recettori dei servizi è pari al 105% a livello nazionale, e risulta più marcato nel Mezzogiorno, dove le nuove prese in carico fanno registrare un +153%. Il dato risulterebbe, d’altronde, decisamente sottostimato, in quanto riferito solo a una quota del totale delle Caritas diocesane esistenti sul territorio. Tra i soggetti beneficiari prevalgono i disoccupati, le persone con impiego irregolare sospeso a causa del *lockdown*, i lavoratori dipendenti in attesa della cassa integrazione e i lavoratori precari o intermittenti sprovvisti di ammortizzatori sociali. Tali cifre sono cresciute nel 2021, quando si registra un ulteriore aumento del 7,7% delle accoglienze (Caritas, 2022). Allo stesso modo, nel 2020 Banco Alimentare ha registrato un aumento delle richieste di aiuti alimentari del 40%, con picchi del 70% nelle Regioni del Sud<sup>2</sup>. Similmente, il rapporto 2020 “Riscriviamo il Futuro” di Save the Children testimonia un incremento del rischio di povertà educativa preesistente, nonché di dispersione e abbandono scolastico, determinati principalmente dalle ripercussioni provocate dalle misure di distanziamento sociale (disuguaglianze economiche, accesso agli strumenti digitali, *digital divide*)<sup>3</sup>.

In questo complesso clima, il Terzo Settore – uno degli assi portanti della coesione sociale del paese già prima dell’emergenza pandemica – non è rima-

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.bancoalimentare.it/it/dicono-di-noi/10-milioni-di-italiani-poveri>

<sup>3</sup> Fonte: [https://s3.savethechildren.it/public/files/uploads/pubblicazioni/limpatto-del-coronavirus-sulla-poverta-educativa\\_0.pdf](https://s3.savethechildren.it/public/files/uploads/pubblicazioni/limpatto-del-coronavirus-sulla-poverta-educativa_0.pdf)

sto indifferente, facendo da contraltare all'inadeguatezza manifestata da parte di un sistema pubblico di welfare il quale negli anni è stato oggetto di un graduale e concomitante processo di smantellamento e privatizzazione. In molti casi, l'azione dei soggetti pubblici non è, infatti, apparsa in grado di approntare misure che potessero rispondere con efficacia alle domande sociali (Ascoli e Campedelli, 2021). Non a caso, nelle prime settimane dell'emergenza pandemica lo stesso Presidente del Consiglio Giuseppe Conte ha pubblicamente definito il Terzo Settore come il "cuore pulsante della società".

La centralità del ruolo rivestito dal Terzo Settore è principalmente legata a due fattori: in primo luogo, la sua capacità di mobilitare un gran numero di individui da impiegare nel sostegno dei più fragili; secondo, ma non meno importante, la responsività che esso dimostra nel recepire i bisogni della collettività e fornire servizi che il mercato sia pubblico che privato non sono pronti o predisposti a gestire. Alla documentata capacità di rispondere in maniera coerente e tempestiva alle richieste sociali si unisce, inoltre, quella di (r)innovare i processi e le metodologie di intervento sia nella progettazione che nella messa in pratica. Dunque, assieme a un peso, una centralità e un conseguente maggiore rilievo, l'associazionismo sociale acquista durante la pandemia anche un carico di nuove responsabilità, derivanti dall'onere dello sviluppo di nuove strategie e modelli organizzativi al fine di fronteggiare le crisi che agiscono su più fronti (Ascoli e Campedelli, 2021). Non a caso, il citato rapporto 2020 della Caritas è intitolato "Gli anticorpi della solidarietà", testimoniando già dal titolo la capacità del no profit di reagire in maniera rapida e mirata al repentino moltiplicarsi delle richieste di aiuto in un momento di disorientamento generale e di grave crisi sociale come quello causato dalla pandemia.

La diffusione del Covid e le conseguenti misure di prevenzione e contrasto del contagio hanno anche richiesto al no profit una rimodulazione del lavoro, delle strategie e delle modalità di comunicazione e azione degli attori, in una fase storica nella quale la Riforma del TS e i suoi strumenti erano già in azione al fine di ridefinire i confini del settore. La Riforma del Terzo Settore agisce, infatti, in un contesto nazionale e sovranazionale in cui il privato sociale assume e si vede riconosciuto un peso economico e sociale crescente a causa della sua maggiore sensibilità rispetto alle esigenze e aspirazioni della collettività (Quadri, 2018).

Con l'appellativo di "Riforma del Terzo Settore" (legge delega 106/2016) si indica l'insieme delle norme che hanno circoscritto il comparto, revisionato la disciplina contenuta nel Codice civile in tema di associazioni e fondazioni, riordinato la disciplina fiscale e ridisciplinato il no pro-

fit<sup>4</sup>, andando a ri-definire il ruolo del TS “alla luce di una nuova concezione dei rapporti tra Stato e cittadini, tra pubblico e privato, tale da privilegiare il perseguimento dell’interesse generale, valorizzando il principio di sussidiarietà” (Quadri, 2018).

Enti profondamente diversi per dimensioni, storia, utenti, contesto socio-geografico e *mission* sono stati posti negli ultimi anni di fronte a una doppia sfida: da un lato, quella di ridefinire o comunque fare chiarezza circa la propria identità di attori sociali e sui valori ad essa vincolati (dettata dalla Riforma); dall’altro, quella di rimodulare gli strumenti d’intervento, le pratiche, le prassi, i criteri condivisi e le modalità di comunicazione e di accesso ai servizi, al fine di far fronte alle limitazioni e alle misure di distanziamento sociale introdotte a causa dell’emergenza pandemica (dettata dal Covid). L’impossibilità di impiegare strategie preesistenti e consolidatesi nel tempo, basate sulle peculiarità e i bisogni del territorio, dei percipienti e sul contatto diretto, ha concomitantemente generato l’urgenza di ripensare le modalità di intervento e la stessa natura dell’azione e degli impatti producibili sulla realtà sociale. Il Covid-19 ha, infatti, stressato quelli che sono gli elementi costitutivi del Terzo Settore (quali, ad esempio, il contatto *face to face*, la natura localizzata degli interventi e le metodologie di autofinanziamento), innescando pratiche innovative e creative. Sull’onda dell’emergenza su più fronti, molti servizi sono stati rielaborati e reinventati con prontezza, talvolta anche grazie al sostegno delle piccole e grandi imprese del for profit (Studi e ricerche per il meridione, 2020). Vengono così a configurarsi quelle che sono state definite come delle “Comunità Intraprendenti” (Euricse, 2022), termine col quale si identificano tutte quelle pratiche trasformatrici “frutto di processi di organizzazione dal basso attuati da gruppi di persone o organizzazioni”, le quali agiscono nel proprio territorio al fine di “sperimentare collettivamente soluzioni innovative di sviluppo socioeconomico”<sup>5</sup>. Le Comunità Intraprendenti reagiscono alle problematiche territoriali innescando soluzioni e iniziative imprenditoriali autonome e innovative finalizzate alla soddisfazione di bisogni collettivi, divenendo potenzialmente in grado di generare processi di trasformazione socioeconomica utili al miglioramento delle condizioni di vita delle comunità locali. Le pratiche di cittadinanza attiva o sussidiarietà circolare (Moro, 2020) attivate da questi attori aumentano, infatti, la partecipazione sociale, culturale ed economica dei cittadini all’interno della propria comunità, generando nuove opportunità di sviluppo economico e occupazionale e aumentandone conseguentemente il benessere. Come testimoniato dalla ri-

<sup>4</sup> Fonte: <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>

<sup>5</sup> Euricse (2022). Le Comunità Intraprendenti in Italia, Euricse Research Reports, n. 23|2022. Autori: J. Sforzi, C. Burini, C. De Benedictis, L. Bettani, D. Gaudio. Trento: Euricse.

cerca condotta da Euricse nel 2022, l'emersione di questo tipo di attività è stata particolarmente vivace in periodo pandemico, dato proprio il valore strategico attribuito alla collaborazione e al coinvolgimento attivo dei cittadini. In soli due anni si è potuto assistere a una crescita esponenziale delle imprese di comunità (35%), dei Patti di collaborazione complessi (49%) e delle Portinerie di quartiere (47%), fenomeno letto in virtù della mancanza in numerosi contesti (talvolta già precedentemente marginali) di servizi essenziali, con il conseguente incremento di esperienze innovative.

Se, dunque, un fenomeno endogeno come la Riforma del Terzo Settore arriva nel momento in cui la società sembra essere pronta a riconoscere al TS tutta la rilevanza e il peso rivestito nel sostegno della sfera pubblica, mettendo in campo strumenti utili a riordinarne attori e disciplina; dall'altro un evento imprevisto ed esogeno come la pandemia da Coronavirus subentra rendendo ancor più palese la centralità che il no profit riveste per il sostegno del welfare territoriale.

Nei paragrafi che seguono si approfondirà come questi due fenomeni si interpolino alle trasformazioni che negli ultimi anni hanno attraversato il TS, nella consapevolezza che le ripercussioni subite dagli ETS italiani – al contempo agiti dalle trasformazioni storico-normative e attanti del cambiamento sociale – non possono che essere osservate nel complesso del contesto sociale ed economico co-generato da Riforma e pandemia.

## **2. Storia, obiettivi e caratteristiche della Riforma del Terzo Settore (legge delega 106/2016)**

Nel maggio 2014 – con la pubblicazione delle “Linee guida per una riforma del Terzo Settore” – il Governo ha formulato i criteri per una revisione della legislazione “relativa al volontariato, la cooperazione sociale, l'associazionismo no profit, le fondazioni e le imprese sociali”<sup>6</sup> finalizzata a mettere ordine a un sistema di norme frammentate e settoriali (Lori e Zamaro, 2019). Nel maggio 2014 è stata aperta una consultazione pubblica sulle Linee guida, cui è seguita, l'anno successivo, la presentazione di un disegno di legge delega approvato nel 2016 (Gori, 2019). Con la legge 6 giugno 2016 n. 106 si delegava il Governo a emanare entro un anno i decreti attuativi per la riforma del Terzo Settore, definito come quel

complesso degli enti privati costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, senza scopo di lucro, promuovono e realizzano attività d'interesse ge-

<sup>6</sup> Fonte: [https://temi.camera.it/leg17/temi/riforma\\_del\\_terzo\\_settore-1](https://temi.camera.it/leg17/temi/riforma_del_terzo_settore-1)

nerale, mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi, in coerenza con le finalità stabilite nei rispettivi statuti o atti costitutivi<sup>7</sup>.

La Riforma costituisce il punto di arrivo di un mutamento della realtà associativa già avviatosi nei decenni precedenti, ma – al contempo – anche quello di partenza di un processo che vedrà le sue ripercussioni nel prossimo futuro (Polizzi, 2019). Essa, infatti, non si limita a definire i vincoli cui le organizzazioni del TS devono sottostare, ma ne promuove una visione più ampia, allargandone le funzioni e trasformando il modo in cui il no profit si rapporta con le istituzioni pubbliche, con il mercato e con la cittadinanza (Polizzi, 2019). La Riforma del TS non nasce, infatti, unicamente con l’obiettivo di ri-disciplinare la componente normativa e tributaria del no profit, ma anche per agire una trasformazione più profonda, tracciando una nuova *policy* economica e di welfare che superi il dualismo Stato-Mercato. Tale rivalutazione travalica la concezione del TS in quanto settore nato in conseguenza del fallimento dei primi due, rivalutandone il ruolo di “terza dimensione” complementare e integrativa (Caldirola, 2018; INAPP, 2021), riconoscendone la vocazione solidaristica e il contributo fornito alla vita sociale, culturale e lavorativa del Paese in linea con gli art. 2, 3, 18 e 118 della Carta costituzionale. La normativa ha dato concreta applicazione al principio di sussidiarietà di cui all’ultimo comma dell’art. 118 della Costituzione, al fine di mettere in luce il Terzo Settore nei suoi tre elementi costitutivi: finalità non lucrativa, utilità generale e impatto sociale per la valorizzazione delle persone e la promozione dei territori e delle comunità.

Fra il 2017 e il 2018 sono stati adottati i decreti legislativi principali e quelli integrativo-correttivi. I quattro decreti principi ineriscono la revisione della disciplina del titolo II del libro primo del Codice civile (Capo II “Delle associazioni e delle fondazioni”; Capo III “Delle associazioni non riconosciute e dei comitati”), per passare a una formulazione maggiormente in linea con il principio di sussidiarietà contenuto nella riforma del titolo V della Costituzione del 2001 (Arena e Cotturri, 2010; Polizzi, 2019); il riordino e la revisione delle disposizioni relative agli ETS con la redazione di un apposito Codice del Terzo Settore; e, infine, la revisione della disciplina in materia di impresa sociale e di servizio civile nazionale (Campedelli, 2016).

Tra marzo e settembre 2017 sono stati pubblicati: il d.lgs n. 40, che istituisce e disciplina il Servizio civile universale; il d.lgs n. 111 che regola il 5 per mille; il d.lgs n. 112 che revisiona le regole per le imprese sociali.

Al centro della Riforma c’è l’istituzione del Codice del Terzo Settore,

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>

adottato con decreto legislativo n. 117 e successive modifiche e integrazioni: il decreto delinea i soggetti, revisiona il regime fiscale e le regole di funzionamento del TS, definendo anche gli spazi di coordinamento normativo e decisionale dell'intero settore in una nuova visione di governance basata sull'alleanza tra soggetti no profit, for profit e pubblici (Caldirola, 2018). In particolare, nel Codice vengono definiti i soggetti pubblici e privati rientranti nella categoria degli enti di Terzo Settore (ETS); individuate le attività d'interesse generale da perseguire; si inserisce, inoltre, l'obbligo di iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore o RUNTS (Terzjus, 2021), si definiscono i rapporti tra gli enti e la Pubblica Amministrazione e viene istituito il Consiglio Nazionale del Terzo Settore (CNTS).

Dopo oltre 25 anni di produzione legislativa settoriale e disorganica, l'introduzione del Codice interviene con il fine di dare identità e coerenza al Terzo Settore, circoscrivendo il perimetro dei soggetti e le condizioni a cui essi avrebbero dovuto sottostare per rientrare nella categoria giuridica di "ente di terzo Settore" (Campedelli, 2018), la quale include le organizzazioni di volontariato (ODV), le associazioni di promozione sociale (APS), gli enti filantropici, le reti associative, le imprese sociali, le società di mutuo soccorso e gli "altri ETS", una categoria residuale che contiene tutte le organizzazioni che non rientrano in quelle precedenti. Con la Riforma nasce, inoltre, una nuova realtà: l'impresa sociale, un ente con peculiarità proprie cui è dovuta l'adesione a regole, nonché ad attività di interesse generale ben specifiche.

L'azione riformatrice agisce, dunque, ridisegnando i confini delle organizzazioni di volontariato, delle associazioni di promozione sociale e delle società di mutuo soccorso, ridefinendo il ruolo e le modalità di funzionamento dei Centri di servizio del volontariato e istituendo la nuova forma di rappresentanza unificata nel Consiglio nazionale del Terzo Settore. Gli ETS per essere identificati in quanto tali sono tenuti a svolgere attività di interesse generale e di utilità sociale senza scopo di lucro; le aree di intervento ritenute di interesse generale sono in numero di 26, così come stabilito dall'art. 5.1 del CTS, il quale le elenca in ordine alfabetico. Gli ETS sono, inoltre, obbligati all'iscrizione al Registro unico nazionale del Terzo Settore o RUNTS (decreto attuativo 15 settembre 2020), il registro telematico creato presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in attuazione degli art. 45 e seguenti del Codice del Terzo Settore (dl 3 luglio 2017, n. 117) al fine di assicurare la piena trasparenza degli ETS attraverso la pubblicità degli elementi informativi che vi sono iscritti. Il Registro, divenuto operativo il 23 novembre 2021, sostituisce i registri delle Associazioni di promozione sociale, quello delle Organizzazioni di volontariato e l'anagrafe delle ONLUS. "Trasparenza" è la parola chiave per tutti quegli enti che intendano rientrare nella categoria: a

fronte di obblighi e controlli per questi è, infatti, possibile ottenere agevolazioni di carattere fiscale, ottenendo il diritto ad accedere alle agevolazioni previste per il Terzo Settore e la possibilità di stipulare convenzioni con le amministrazioni pubbliche per lo svolgimento di attività o servizi sociali di interesse generale in favore di terzi. Tra gli ulteriori obblighi cui gli enti di Terzo Settore vengono sottoposti troviamo l'adeguamento statutario per APS, ODV e Onlus e l'obbligo di tenuta del Registro dei volontari per tutti gli ETS che si avvalgono di volontari (art. 17 e 18 del Codice del TS).

Il regime fiscale di ciascun ente viene strutturato in base alle finalità che esso si prescrive; è, inoltre, stabilito che gli ETS possano sostenersi attraverso strumenti finanziari non speculativi come il credito agevolato, la raccolta fondi, le donazioni, il 5 per mille, etc., cui si aggiunge l'istituzione di un nuovo fondo per le iniziative delle ODV, delle APS e delle fondazioni.

Sulla scia degli obiettivi fissati dalla Riforma, vengono stipulate nuove modalità collaborative tra enti pubblici e Terzo Settore, come la co-programmazione, la coprogettazione e le convenzioni. Sono, inoltre, previsti una serie di strumenti per facilitare l'utilizzo di beni e immobili pubblici o sequestrati alla criminalità per finalità sociali. Viene, infine, istituita la fondazione Italia sociale, che con l'apporto di capitali privati e competenze gestionali mira a produrre beni e servizi innovativi, ad elevato impatto sociale e occupazionale, rivolti a territori e/o soggetti maggiormente svantaggiati.

A seguito dello scoppio della pandemia e della conseguente paralisi su ogni fronte, anche l'attuazione pratica della Riforma ha subito un'interruzione; nonostante ciò, nel 2021 sono stati emanati i provvedimenti più importanti e, contemporaneamente, è stato dato avvio al RUNTS. Il dato territoriale ha, tuttavia, generato una disomogenea implementazione dei precetti della Riforma, elemento che ha spinto all'emanazione da parte del Ministero del lavoro della circolare numero 9 del 21 aprile 2022<sup>8</sup>, la quale ha anche la finalità di chiarire alcuni dubbi interpretativi.

La pandemia – come si vedrà a breve – agendo su un contesto già affetto da un importante processo di riassetto quale quello determinato dalla Riforma del Terzo Settore, ha non solo rivestito un ruolo di catalizzatore del rilievo del TS per il welfare territoriale, ma ha simultaneamente agito riaccendendo la riflessione sul *policy design* della Riforma stessa, sulla definizione del perimetro, delle questioni, dei problemi, delle priorità, degli attori e dei soggetti target delle politiche (Moro, 2020), generando riflessioni inerenti la (ri)definizione dei soggetti ai quali essa è rivolta e delle loro peculiarità.

<sup>8</sup> “Articolo 54 del Codice del Terzo settore. Trasmigrazione dei dati delle ODV e delle APS iscritte ai Registri delle Regioni e delle Province autonome. Procedimento di verifica dei requisiti per l'iscrizione al RUNTS”.

### 3. Gli enti di Terzo Settore alla sfida della pandemia

Circa la pandemia causata dal virus SARS-coV-2 si è già scritto e detto moltissimo, benché lo spettro del Coronavirus sia ancora in agguato e le ripercussioni dell'emergenza sembrano doverci accompagnare ancora a lungo (Punziano *et al.*, 2023). La pandemia ha colto la civiltà in un momento totalmente inaspettato, in cui la fiducia e le certezze faticosamente costruite dal genere umano sono state fortemente minate da eventi catastrofici e inattesi. Le ricadute – in termini di vite umane, ripercussioni economiche, politiche, sociali, psicologiche – provocate dalla pandemia da Covid-19 sono, infatti, tutt'oggi impossibili da quantificare con certezza, tale è la portata del cambiamento agito sulla realtà e sulla percezione che di essa è possibile avere. Quel che è, invece, certo è quanto lo status pandemico abbia riportato alla luce – nel momento esatto in cui il contatto umano diventava tabù – il valore della prossimità e il senso di comunità, riemerso nel momento in cui un attore così penetrante e universale come un virus agiva destrutturando le compagini sociali e riportando alla luce le fragilità individuali. Se, infatti, il virus agisce colpendo in maniera indiscriminata, le pregresse condizioni sociali, economiche e sanitarie ne incentivano od al contrario inibiscono gli effetti, generando maggiori ripercussioni sui soggetti già vulnerabili.

L'inasprirsi delle condizioni degli individui già fragili ha acceso il riflettore sulle carenze strutturali di un sistema di welfare pubblico italiano che negli anni è stato gradualmente smantellato, portando alla luce l'essenzialità del ruolo rivestito dal no profit nell'ambito della presa in carico degli effetti della pandemia sulle comunità (Centro di Ricerca Maria Eletta Martini, 2021).

Come si è avuto già modo di vedere, nella complessa fase storica caratterizzata dalla diffusione del Coronavirus circa la metà degli italiani ha visto dimezzare la propria disponibilità economica, elemento che ha concausato un lento e progressivo deterioramento della coesione sociale e accentuato le diseguaglianze tra una parte di popolazione che di fatto non ha subito grossi contraccolpi e un'altra estremamente sensibile alle variazioni delle condizioni economiche (Censis-Confscooperative, 2020). In questo scenario, una buona parte del Terzo Settore ha fornito risposte al cambiamento inatteso attraverso una decisa mobilitazione, mettendo a punto interventi per il contenimento degli impatti della pandemia sulle fasce di popolazione più vulnerabili, attivando reti di prossimità in quei territori non coperti da servizi emergenziali e supportando il lavoro dei presidi rivolti alla cittadinanza (Capasso *et al.*, 2020). La capacità del TS di intercettare le necessità sociali ben prima delle istituzioni ha fatto sì che esso – in un momento dominato da paure e incertezza, nel quale le possibilità d'azione era-

no pesantemente limitate dalle misure anticontagio – potesse reagire prontamente ai bisogni e al già citato impoverimento delle fasce sociali più fragili, andando a riempire il vuoto causato dall'interruzione dell'attività lavorativa e dalle ripercussioni socio-economiche di un evento che ha come non mai spinto a reinventare se stessi, la propria identità e gli strumenti utili ad espletare la propria *mission*. L'avanzare della pandemia ha, infatti, configurato per la prima volta quattro gravissime crisi: quella sanitaria, economica, finanziaria e sociale (Studi e Ricerche per il Meridione, 2020), acuendo le disuguaglianze, rendendo più fragili i soggetti deboli ed aumentando in modo esponenziale il numero dei poveri.

La profusione delle energie del TS per la riduzione degli impatti della pandemia ha avuto come diretta conseguenza il riconoscimento e la cristallizzazione del ruolo da esso rivestito per il welfare territoriale, consentendo al contempo lo sviluppo di nuove prassi, metodologie e risposte che ne hanno talvolta modificato la struttura, incentivando anche il processo di digitalizzazione del comparto. Non bisogna dimenticare che il TS è popolato da soggetti di diversa natura, contraddistinti da oneri e caratteristiche strutturali (forma, organico, obiettivi, *mission*, etc.) spesso ben diverse. Questa sua natura differenziale ha avuto evidenti ripercussioni sulla capacità di reazione dei diversi enti, nonché sulla percezione che una reazione stessa fosse possibile, nonostante la distanza che il Covid ha frapposto tra produttori di beni e servizi e l'utenza. Di conseguenza, se molte realtà sono state in grado di mantenere in vita sé stesse e le proprie attività attraverso una rielaborazione degli strumenti e dei canali di interazione (interni ed esterni), traslando ad esempio riunioni, eventi e raccolte fondi attraverso piattaforme digitali e attivandosi per agire i propri interventi nel rispetto dei più recenti DPCM, altre – a causa dell'indisponibilità di strumenti e/o competenze – non si sono comportati nel medesimo modo, rispondendo alle limitazioni con una sostanziale interruzione delle attività. Quelle associazioni già precedentemente deficitarie di talune *affordances* (tra le quali principalmente quelle digitali) hanno, infatti, riscontrato maggiori difficoltà nell'adeguarsi alle trasformazioni in corso, finendo per essere tagliate fuori dalle attività di gestione emergenziale; nel medesimo tempo, anche gli utenti privi di competenze e *devices* non sono stati in grado di recepire i servizi forniti dagli enti più virtuosi (Centro di Ricerca Maria Eletta Martini, 2021). Tali competenze – da un lato come dall'altro – rivestono un particolare rilievo, in quanto divengono emblema delle possibilità di *agency* degli ETS (Punziano *et al.*, 2023.). Non a caso, il PNRR ha investito un capitale di 115 milioni di euro al fine di sostenere il processo di innovazione e digitalizzazione delle micro e piccole imprese, degli ETS e delle organizzazioni profit e no profit, con le finalità di migliorarne i servizi *tout court* (e, dunque, la conoscenza,

la presa e la presenza sul territorio), rendere i soggetti maggiormente competitivi a livello internazionale, favorire la diffusione della cultura, l'inclusione e la cittadinanza attiva ed efficientare i processi organizzativi. Lo sviluppo e l'ottimizzazione delle competenze digitali non deve essere considerato unicamente in funzione dell'evento pandemico; al contrario, l'incentivo allo sviluppo digitale è da intendersi come una trasformazione sistemica, da incoraggiare grazie al supporto costante delle autorità nazionali ed internazionali al fine di implementare le potenzialità del settore. La capacità di reazione degli ETS in pandemia conferma la vitalità del sistema e la sua capacità di fungere da riserva di capitale sociale (INAPP, 2021).

Un gran numero di organizzazioni no profit non si sono lasciate sopraffare dalla portata spesso devastante degli impatti della pandemia: nonostante gli importanti cali del fatturato (valutati talvolta intorno al 20, altre ben oltre il 50% annuo), Istat segnala che nel 2020 il no profit avrebbe registrato un incremento dell'1% dei dipendenti, con una leggera crescita anche nel numero delle organizzazioni attive (+0,2%). La presenza del settore crescerebbe più al Sud (dove nel 2020 si registra un +1,7%) e nelle Isole (+0,6%), e resterebbe stabile al Centro e nel Nord-Ovest, in diminuzione al Nord-Est (-0,5%). Le Regioni che presentano gli incrementi maggiori sono la Campania (con un +4,5%), seguita dalla Provincia autonoma di Bolzano (+1,8%), dalla Puglia e dalla Valle d'Aosta (+1,6%). Secondo, invece, l'indagine campionaria "Profit Philantropy Social Good Covid-19 Report 2020" condotta nel 2020 da Italia no profit, l'emergenza sanitaria avrebbe provocato il blocco delle attività per oltre il 50% degli enti, blocco che si ripercuoterebbe sulla possibilità di sostenere il costo del lavoro, mettendo in crisi la stabilità di una percentuale tra il 20 e il 50% dell'organico per il 30% degli enti rispondenti. Costo del personale, delle utenze e degli affitti, figurano, infatti, come gli oneri economici maggiormente duri da affrontare, data soprattutto la difficoltà presentata dal 37% degli enti intervistati di individuare soluzioni strategiche utili al fine di far fronte all'impatto economico dell'emergenza. In tale complesso contesto, quella parte del Terzo Settore capace di sopravvivere alle limitazioni ha svolto un ruolo di supplenza rispetto alle istituzioni (Studi e ricerche per il meridione, 2020), attivando un meccanismo di *sussidiarietà invertita* in cui lo Stato ha ad esso demandato – anche grazie all'introduzione di incentivi di carattere fiscale – interventi di diversa natura, da quelli di prima necessità come la distribuzione cibo, fino a quelli educativi e socio-assistenziali (Centro di Ricerca Maria Eletta Martini, 2021.).

Nonostante le difficoltà finanziarie degli enti siano certamente un fattore centrale per la continuità delle loro attività e per la stessa sopravvivenza delle realtà no profit (soprattutto per alcune aree e settori), sono le già citate

criticità strutturali ad acquisire il peso maggiore nel braccio di ferro contro le problematiche generate dal Covid, portando a galla quelle che sono le fragilità sottostanti del settore ed indicando le strade percorribili per un potenziamento delle *policy* demandate, anche in chiave sistemica e di rete. L'assenza di spazi adeguati e la difficoltà di accesso alle risorse sono, ad esempio, solo alcune delle complessità che vengono acuitizzate dallo status emergenziale, rendendo maggiormente visibili i bisogni specifici del TS e più globalmente delle comunità in cui esso opera. Ciò è ancor più rilevante se ci si riferisce a quella compagine del TS che ha dovuto ancor malgrado interrompere in parte o del tutto il proprio operato sul territorio in quanto operante a favore di e a stretto contatto con soggetti particolarmente fragili, come i portatori di handicap o i soggetti con esigenze speciali. Ed è proprio in frangenti come questo che la capacità della pandemia di portare a galla i limiti e i problemi del TS, da un lato, e l'impegno della Riforma per la definizione e l'implementazione del no profit dall'altro si incontrano, generando importanti spunti di riflessione.

#### **4. Il Terzo Settore nell'Italia contemporanea tra rischi e opportunità**

Riforma e pandemia costituiscono, dunque, i due fenomeni – l'uno endogeno, l'altro esogeno – che hanno agito in maniera globale sul Terzo Settore italiano, mutandone composizione e caratteristiche ed evidenziandone le fragilità, ma anche le capacità adattive, la resilienza e le potenzialità. La Riforma – nel suo tentare un riassetto normativo, fiscale e gestionale del TS – ha messo non solo il legislatore, ma anche le stesse realtà associative e la collettività di fronte alle complessità di fondo che animano la vocazione solidaristica del privato sociale. La moltitudine di attori differenti, la diversificazione degli obiettivi preposti e delle caratteristiche individuali, le peculiarità (e le difficoltà) derivanti dalla dimensione territoriale e dalla necessità adattiva dei soggetti sono solo alcune delle complessità che accompagnano l'inquadramento del TS e delle sue necessità, rendendo nel medesimo tempo problematico individuare l'attuale stato di implementazione della Riforma e le possibili messe a punto da sottoporvi. La pandemia ha contribuito a evidenziare come il no profit italiano sia popolato da realtà dinamiche e resilienti, in grado far fronte con grande prontezza alle necessità emergenti dei cittadini. Ma, al contempo, esso si palesa in quanto bisognoso di grande attenzione da parte delle istituzioni, soprattutto in un momento storico come quello attuale nel quale da un lato si richiede di onorare gli oneri e le direttrici predisposte dalla Riforma al fine del suo completamen-

to; mentre dall'altra si raccolgono e si mettono a sistema gli input, le novità e le criticità emerse a seguito della pandemia, le quali contribuiscono ad accendere le riflessioni circa i “punti ciechi” della Riforma stessa.

La crisi sanitaria – come si è avuto largamente modo di osservare – ha evidentemente rivoluzionato la percezione del ruolo rivestito dal TS per il benessere collettivo, nonché impattato sull'assetto e sugli strumenti impiegabili per l'espletazione della *mission* di ciascuno di essi. In questo rinnovato scenario, nel quale alle trasformazioni indotte dalla Riforma si uniscono quelle provocate dai processi attivati dalla pandemia, il no profit si manifesta come l'attore dalle grandi potenzialità che è nella realtà dei fatti. La sua capacità di supplire all'assenza del pubblico in diversi ambiti del comparto socioassistenziale lo rende oggetto di riflessioni da parte degli addetti ai lavori, con particolare riferimento all'implementazione delle politiche e dei finanziamenti per il rafforzamento del sistema di welfare territoriale e la riduzione della povertà e delle disparità territoriali. A tal proposito, bisogna tenere in conto quanto la valorizzazione del ruolo assunto dal Terzo Settore emerge in un momento di grandi speranze, caratterizzato in particolar modo dagli obiettivi fissati dal PNRR e dal conseguente stanziamento di ingenti risorse economiche.

Delle oltre 300 misure prodotte dal Piano nazionale di ripresa e resilienza circa 60 possono, infatti, risultare di interesse per gli enti del Terzo Settore, sia in quanto rilevanti per la vita dei cittadini, sia perché la loro realizzazione può prevedere il coinvolgimento di ETS<sup>9</sup>. Quella che si presenta come una grande opportunità non deve, tuttavia, portare in secondo piano possibili interventi strutturati, strutturali e continuativi da rivolgere in maniera mirata al TS e al suo potenziamento, soprattutto in visione di possibili integrazioni normative conseguenti alle consapevolezze indotte dalla diffusione del Covid.

Le problematiche emerse in fase pandemica relative il sistema pubblico di welfare (certamente correlabili al tracollo del sistema sanitario nazionale ed alle difficoltà manifestate dal sistema scolastico/educativo) fanno, infatti, riflettere su come in tempi di pace sia necessario operare in maniera consapevole e continuativa in favore di un consolidamento delle condizioni utili a favorire l'implementazione dei servizi e delle prestazioni essenziali, con particolare attenzione alle necessità dei soggetti già o potenzialmente fragili. Come la pandemia ci ha, difatti, insegnato la fragilità non è soltanto una proprietà intrinseca al soggetto portatore della stessa, ma è anche fortemente influenzata dal contesto territoriale, storico e sociale. L'impovertimento, ad esempio, causato dalla sospensione delle attività produttive e la conse-

<sup>9</sup> Fonte: <https://pnrr.forumterzosettore.it/>

guente perdita di numerosi posti di lavoro ha agito in particolar modo su alcune categorie di individui (principalmente, le donne) evidenziando condizioni di disparità precedentemente in parte o totalmente invisibili, o comunque sottovalutate; similmente, l'aumento della povertà educativa ha colpito maggiormente alcuni soggetti piuttosto che altri, con particolare riferimento agli studenti con esigenze speciali, alle condizioni socioeconomiche e al background familiare del soggetto. Tutte queste complessità si accompagnano a quelle già proprie del TS, popolato – come si è detto – da soggetti profondamente differenti per storia, dimensioni, organico e livello di consolidamento, e di conseguenza dotati di diversa capacità di reazione agli eventi trasformativi quanto alle esigenze comunitarie.

Se la dinamicità degli attori costituisce un pregio per il Terzo Settore e un'opportunità per il contesto socioeconomico nel quale essi si inseriscono, il rischio nel quale si potrebbe incappare nell'attuale fase di transizione è quello di cristallizzare l'identità di questi attori nel ruolo di "soggetti resilienti", facendo di quella che è la virtù tipica esacerbata dalla pandemia un ideale regolativo delle politiche ad esso dirette. Benché dotato di grandi capacità evolutive e adattive, il TS – denotato da criticità e fragilità legate anche allo stesso sistema tripartito nel quale si inserisce – corre il rischio se lasciato a se stesso di trasformarsi nell'arto monco di un settore pubblico incapace di comprendere appieno le sue esigenze e sostenerne debitamente iniziative ed attività. Al contrario, se accompagnato da un sistema di *policy* adeguatamente strutturato, in grado di interloquire con gli attori e di costruire reti collaborative efficienti, potrebbe configurarsi come quel "terzo comparto" in grado di accompagnare, sostenere e trainare i primi due attraverso le sfide che attraverseranno l'era post-Covid.

## Bibliografia

- Arena, G., Cotturri, G. (a cura di) (2010), *Il valore aggiunto: come la sussidiarietà può salvare l'Italia*, Carocci, Roma.
- Ascoli, U., Campedelli, M. (2021), "Insostituibilità, riconoscenza, integrazione funzionale: la parabola del Terzo Settore nella pandemia", *Politiche Sociali*, 2, 369-388.
- Banca d'Italia (2020), *Principali risultati della seconda edizione dell'Indagine straordinaria sulle famiglie italiane nel 2020*, Roma.
- Boeri, T. (2011), *La crisi non è uguale per tutti*, Milano, Rizzoli.
- Campedelli, M. (2016), "La riforma del Terzo Settore", *Politiche Sociali*, 3, 503-507.
- Caldirola, D. (2018), "Stato mercato e Terzo Settore nel decreto legislativo n. 117/2017: per una nuova governance della solidarietà", *Federalismi.it*, 3, 1-37.
- Capasso, S., Cozzolino, A., Musella, M (2020), *I nuovi scenari economici di fronte alla sfida del Covid-19. Il ruolo dell'economia sociale in Italia e nel Mezzo-*

- giorno, SRN, Napoli.
- Censis, Confcooperative (2020). *Focus Censis Confcooperative. Covid, da acrobati della povertà a nuovi poveri*, comunicato stampa, 30 luglio, Roma. Testo disponibile al sito: <https://www.confcooperativemiliaromagna.it/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=408&articleid=361&documentid=142>
- Irene Psaroudakis (a cura di) (2021), *Covid-19 e Terzo Settore: uno sguardo in profondità. WORKING PAPER 1*, Centro di Ricerca Maria Eletta Martini. Testo disponibile al sito: [https://centroricercamemartini.it/wp-content/uploads/2020/12/1-Report-1\\_Covid-19-e-TerzoSettore-1.pdf](https://centroricercamemartini.it/wp-content/uploads/2020/12/1-Report-1_Covid-19-e-TerzoSettore-1.pdf)
- Euricse (2022), “Le Comunità Intraprendenti in Italia”, *Euricse Research Reports*, n. 23|2022, Trento. Testo disponibile al sito: [https://euricse.eu/wp-content/uploads/2022/10/Rapporto-Comunita%CC%80-Intraprendenti\\_editato-11\\_10\\_22.pdf](https://euricse.eu/wp-content/uploads/2022/10/Rapporto-Comunita%CC%80-Intraprendenti_editato-11_10_22.pdf)
- Gori, L. (2019), “La riforma del Terzo Settore e gli spazi di autonomia regionale”, *Politiche Sociali*, 2, 317-332.
- Lori, M., Zamaro, N. (2019), “Il profilo sfocato del Terzo Settore italiano”, *Politiche Sociali*, 2, 225-242.
- Moro, G. (2019), “Tra forme e attività. Un’analisi critica della cultura politica e amministrativa della riforma del Terzo Settore”, *Politiche Sociali*, 2, 207-223.
- Polizzi, E. (2019), “Per quale Terzo Settore è pensata la riforma? Nodi, rischi e sfide applicative”, *La Rivista delle Politiche Sociali/Italian Journal of Social Policy*, 2, 227-244.
- Quadri, E. (2018), “Il Terzo Settore tra diritto speciale e diritto generale”, *La Nuova Giurisprudenza Civile Commentata*, 5, 708-715.
- Rapporto Caritas (2020), “Gli anticorpi della solidarietà. Rapporto 2020 su povertà ed esclusione sociale in Italia”, Testo disponibile al sito: [http://s2ew.caritasitaliana.it/materiali/Rapporto\\_Caritas\\_2020/Report\\_CaritasITA\\_2020.pdf](http://s2ew.caritasitaliana.it/materiali/Rapporto_Caritas_2020/Report_CaritasITA_2020.pdf)
- Rapporto Caritas (2021), “Oltre l’ostacolo. Rapporto 2021 su povertà ed esclusione sociale in Italia”, Testo disponibile al sito: [https://archivio.caritas.it/caritasitaliana/allegati/9651/Rapporto\\_Caritas\\_poverta\\_2021\\_oltre\\_ostacolo.pdf](https://archivio.caritas.it/caritasitaliana/allegati/9651/Rapporto_Caritas_poverta_2021_oltre_ostacolo.pdf)
- Rapporto Inapp (2021), “Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all’era post-Covid”, Testo disponibile al sito: [https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3267/Inapp\\_Rapporto\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/3267/Inapp_Rapporto_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Studi e ricerche per il meridione (2020), “I nuovi scenari economici di fronte alla sfida del Covid-19 Il ruolo dell’economia sociale in Italia e nel Mezzogiorno”, Testo disponibile al sito: <https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/woocomerce/uploads/2020/07/Rapporto-Covid-Economia-Sociale.pdf>
- Terzjus (2021), *Riforma in Movimento. 1° Rapporto sullo stato e le prospettive del diritto del Terzo Settore in Italia – Terzjus Report 2021*, Editoriale scientifica, Napoli.

### *3. La mappatura come strumento di valore per l'analisi dei dati secondari sul Terzo Settore: un affondo sulla Campania*

di *Gabriella Punziano, Rosa Sorrentino*

#### **1. Mappare una realtà sommersa**

Una mappatura è per antonomasia quello strumento in grado di fornire informazioni sulla quantità, sulla distribuzione e sulle caratteristiche di un oggetto, tale da generarne un quadro informativo generale ma, al contempo, quanto più esauriente possibile. Nel caso degli enti di Terzo Settore, una mappatura esaustiva dovrebbe fornire quantomeno le informazioni essenziali circa l'ente in oggetto, quali la denominazione, la ragione sociale, il settore/campo di intervento, l'indirizzo e i recapiti; notizie necessarie a rispondere a quattro domande fondamentali: *chi è l'ente? Di cosa si occupa/qual è la sua mission? Dove si colloca? A chi rivolge i propri interventi/chi sono i beneficiari?* Uno schema di questo tipo potrebbe permettere di comprendere in pochi passaggi quanti e quali soggetti operano in uno specifico territorio, in quali aree si collocano, a quali attività si dedicano prevalentemente e a quali classi di beneficiari indirizzano le proprie energie e per perseguire quale obiettivo, restituendo una preliminare e generica diapositiva sulla quale fondare una conoscenza più approfondita del Terzo Settore. Partendo da queste prime informazioni, un ricercatore che incentri la propria attività sullo studio sul TS potrebbe – ad esempio – in un tempo relativamente breve avere contezza delle caratteristiche del proprio oggetto di analisi e decidere se delimitare o meno il campo d'indagine, avendo a disposizione un punto fermo a partire dal quale sviluppare riflessioni. Quantità, dimensioni e informazioni anagrafiche sono solo alcune delle notizie estraibili da una siffatta fonte, dalla quale sarebbe possibile ricavare ulteriori e più specifiche informazioni secondarie al fine di rispondere ai quesiti del ricercatore in quanto, contenendo elementi di diffusione territoriale, per converso, consente di legare a questo tipo di notizie molti altri dati di tipo territoriale/contextuale (si pensi a indici di sviluppo o di povertà, presenza di determinate problematiche, dotazione

servizi, popolazione per vari parametri, etc.). Al contrario, l'eventuale assenza di una mappa o di un registro di riferimento lascerebbe il ricercatore di turno privo di una fonte di conoscenza organica, in grado di riunire sotto la propria egida tutti i soggetti esistenti, costringendolo a una ricostruzione della popolazione che richiederebbe molto più tempo e molte più risorse. Ma quali fonti dovrà impiegare? E a quali e quante problematiche sarà necessario far fronte prima di riuscire a mappare tali soggetti? Queste questioni sono diventate centrali via via che si è proceduto con lo sviluppo del progetto che si presenta in questo volume e le risposte non sempre sono state esaustive e soddisfacenti, tanto da portare a uno sforzo che ha messo in luce aspetti interessanti relativamente alla qualità del dato sul TS ed alla sua fungibilità e possibilità di utilizzo.

Come anticipato, infatti, il progetto NORISC-19 persegue i propri obiettivi calandoli nella dimensione territoriale della Regione Campania al fine di comprendere la realtà degli ETS presenti partendo proprio da una consapevolezza: l'assenza di una mappatura unica e aggiornata della popolazione in oggetto. In esso emerge la necessità di ricostruire da zero una mappa che sia in grado di descrivere quanto più esaustivamente possibile il TS campano. Nel primo capitolo di questo volume l'obiettivo della mappatura è stato inserito nella prima linea di indagine del progetto, ovvero quella volta al recupero dei *gap* di conoscenza del tessuto afferente al TS, specialmente nella ricostruzione di scenario avviata con prospettiva statistico-geografica su fonti secondarie per rispondere a domande quali: che dimensione assume il Terzo Settore in Regione Campania? Quale distribuzione può essere definita per tipologia di enti? Quale distribuzione si può desumere per tipo di attività? Quale conformazione territoriale assume la particolare concentrazione di tipi differenti di attività in spazi della Regione con connotazioni socioeconomiche e strutturali specifiche? Quali e quante realtà mappabili hanno effettuato la transizione al RUNTS come stabilito dalla Riforma? Inoltre, nell'ottica della sequenzialità del disegno di ricerca misto alla base di NORISC-19, la funzione della mappatura non si esaurisce alla sola delineazione del profilo spaziale della distribuzione degli ETS in Campania, ma diventa un utile strumento conoscitivo della diffusività delle forme giuridiche, dei settori di attività e della coerenza di questi con le specificità dei contesti territoriali entro cui si trovano a operare. Questi elementi diventano determinati nel momento in cui dalla popolazione così censita si punta ad avviare ulteriori fasi di raccolta dati primari su queste realtà per poterne toccare in profondità essenza, dinamiche, processi e caratterizzazioni. È così che la mappatura diventa anche elemento per una ricostruzione della popolazione che ha reso poi possibile, come si vedrà nel quarto capitolo di questo volume, l'avvio di una raccolta dati primaria tramite *web survey*.

Per perseguire le finalità appena esposte, il gruppo di ricerca ha dovuto fare i conti con diverse problematiche più o meno strutturali, le quali hanno reso evidente quanto una reale conoscenza del TS costituisca ancora ad oggi una sfida, un ideale regolativo e un obiettivo di *policy* piuttosto che un traguardo raggiungibile nell'immediatezza. Non a caso, il progetto muove i suoi passi con cautela, senza pretese di universalità, puntando alla ricostruzione del proprio oggetto di ricerca attraverso fonti molteplici ed autorevoli, ma scontrandosi – al contempo – con l'ostacolo dell'invisibilità di una parte del TS, la quale costituisce una dimensione attiva ma sommersa di cui è complesso avere contezza e informazioni. Proprio per questa loro ineffabilità risulta estremamente difficile comprendere quali e quanti enti no profit siano presenti sul territorio, in quale campo d'intervento si inseriscano, a favore di chi operino, etc. È inevitabile, quindi, che una buona fetta degli ETS campani – per propria volontà o per ragioni che analizzeremo più approfonditamente nei prossimi paragrafi – risulti invisibile non solo agli occhi delle istituzioni, ma anche al pubblico più in generale. Il problema dell'invisibilità non va, infatti, inteso come un mero ostacolo alla percezione e al governo politico del TS: al contrario, rimanere nell'ombra potrebbe privare parte del no profit non solo della visibilità necessaria ad attirare sostegni e finanziamenti, ma anche della capacità di attrarre volontari, impedirle di strutturare reti collaborative, e, dunque, di evolversi ed esercitare le proprie attività nel rispetto di quella che è la *mission* di carattere sociale tipica del settore. Ciò finisce inevitabilmente per gettare ombra sull'effettiva coerenza tra la ragione sociale dichiarata, i fini di carattere solidaristico e gli obiettivi (potenzialmente sommersi) di tali realtà.

Dunque, benché la mappatura degli ETS campani sia stata originariamente concepita come uno strumento che in assenza di fonti ufficiali potesse individuare quali realtà operassero in Regione e quali fossero le loro caratteristiche, esso acquisisce – in un'ottica più ampia – un ruolo ben più pregnante, portando a galla quelle che sono le complessità che ancora oggi – a sette anni dall'inizio della Riforma del Terzo Settore – pervadono il complesso mondo del privato sociale. L'invisibilità si presenta – come vedremo – come sintomo di problematiche varie, eterogenee, profonde e strutturali al settore, che tanto il processo di mappatura prima quanto le analisi secondarie poi, hanno evidenziato, portando alla luce un panorama profondamente complesso e diversificato. Ciascuna delle difficoltà incontrate lungo il cammino ha, infatti, aiutato ad accendere i riflettori sulle molteplici sfaccettature del TS, una realtà articolata e in continuo divenire sulla quale agiscono un gran numero di fattori differenti.

I seguenti paragrafi illustreranno le fonti e le procedure utilizzate per la realizzazione della mappatura degli ETS campani nell'ambito del progetto

NORISC-19, evidenziando quali difficoltà e complessità sia stato necessario affrontare; ne saranno discussi i risultati, mettendo in luce i limiti e le potenzialità di uno strumento costruito in maniera siffatta e, più ampiamente, si impiegheranno le istanze emerse al fine di approfondire le riflessioni circa la conoscibilità del TS.

## **2. Quali fonti? Dal RUNTS ai registri territoriali, un difficile “percorso” di mappatura**

Nel capitolo precedente di questo volume è stato evidenziato come tra gli obiettivi della Riforma del Terzo Settore vi sia quello di compiere una riorganizzazione e ricognizione del TS italiano restituendone un chiaro quadro identitario, delle sue caratteristiche e dimensioni. In tale prospettiva, una delle funzioni del RUNTS è quella di raccogliere in un unico elenco tutte le realtà aderenti ai dettami della Riforma, per questo riconosciute come ETS e in quanto tali legalmente vincolate alla sottoscrizione al registro in un processo di aggiornamento continuo. Tuttavia, l'incompiutezza della Riforma e degli strumenti da essa promulgati, nonché la natura perennemente transitoria del RUNTS rendono – come vedremo – questo strumento una risorsa ancora incompleta.

Dinnanzi alla necessità di comprendere lo scenario del TS campano, nonché di avere contezza della quantità di enti presenti sul territorio regionale, della distribuzione e delle loro caratteristiche, tra settembre 2021 e marzo 2022 il gruppo di ricerca si è concentrato sulla ricostruzione del panorama regionale, rivolgendo la propria attenzione al RUNTS in quanto dispositivo informativo privilegiato per l'individuazione degli enti presenti sul territorio. Tuttavia, ci si è presto scontrati con alcune complessità intrinseche alla relativamente recente introduzione del registro e alla sua stessa natura dinamica e instabile, elementi che hanno offerto un'immagine di limitata descrittività del Registro unico, dato principalmente l'esiguo numero di realtà campane riscontrate in elenco. La consultazione delle versioni più aggiornate e descrittive del registro<sup>1</sup> testimonia, infatti, come il numero di enti campani registrati fino al mese di agosto 2022 sia estremamente esiguo: le iscrizioni fino a tale termine di tempo riguardano solo poche decine di ETS, dato che subisce un accrescimento dal mese di settembre e un'impennata dal novembre dello stesso anno, quando è stato pubblicato il primo elenco di organizzazioni di volontariato (ODV) e associazioni di promozione sociale (APS) iscritte al RUNTS per decorrenza dei termini della trasmi-

<sup>1</sup> Consultazione riferita al mese di marzo 2023.

grazione<sup>2</sup>. Al marzo 2023 sono circa 8.000 gli ETS campani formalmente iscritti al RUNTS (poco meno del 9% dei circa 91.000<sup>3</sup> totali registrati su tutto il territorio nazionale), poco meno di un terzo dei 22.453 individuati dal terzo Censimento permanente delle istituzioni no profit realizzato da ISTAT<sup>4</sup>, il quale colloca la Campania all'ottavo posto tra le Regioni italiane per numero di enti e al nono per numero di dipendenti<sup>5</sup>. Il numero di iscritti è, tuttavia, un dato da considerarsi in quanto perennemente transitorio, tenuto conto da un lato il processo di adeguamento alla Riforma e al registro attualmente ancora in corso, e dall'altro la particolare congiuntura storica ed economica che ha accompagnato la pandemia.

Ma oltre alla saturazione dello strumento, un ulteriore e centrale elemento da tenere in considerazione riguarda il livello di esaustività che esso ricerca: è importante sottolineare come il registro non punti a fornire una descrizione puntuale ed approfondita delle realtà che colleziona, quanto a riunire sotto il proprio mantello i soggetti giuridicamente identificati in quanto ETS. Nonostante il RUNTS fornisca informazioni essenziali quali la ragione sociale e l'indirizzo dei soggetti, non contiene altre notizie quali il settore/campo di attività prevalente e le informazioni di contatto (telefono, e-mail, etc.), puntando a una più asciutta e sintetica identificazione e tralasciando informazioni che potrebbero aiutare a meglio inquadrare il soggetto e la sua *mission*. Il Registro non ha, dunque, in sé una natura prettamente

<sup>2</sup> “Tale pubblicazione, seppure successiva all’effettiva data iscrizione per tali enti, ha valore di notifica circa la conoscenza dell’avvenuta iscrizione al RUNTS: è infatti dalla data di pubblicazione nel relativo elenco che decorrono i 90 giorni a disposizione degli enti per aggiornare informazioni e depositare gli atti secondo quanto previsto dalla nota n. 5941 del 5 aprile 2022 e dalla circolare n. 9 del 21 aprile 2022. [...] il Ministero ha chiarito che il termine dei 90 giorni non debba comunque essere considerato perentorio (nota n. 17146 del 15 novembre 2022): qualora gli enti non adempiano entro il termine, gli uffici competenti del RUNTS potranno però procedere con l’assegnazione all’ente di un nuovo termine questa volta perentorio e, in caso di ulteriore mancato adempimento, alla cancellazione dal registro unico (procedura prevista dall’art. 48, c 4 del codice del Terzo settore)”. Fonte: <https://www.cantiereterzosettore.it/trasmigrazione-al-registro-unico-terzo-settore-i-prossimi-passi-per-gli-enti-iscritti/>

<sup>3</sup> Dato aggiornato al 31 gennaio 2023. Fonte: <https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/> Lista-enti

<sup>4</sup> A fine 2022 sono stati pubblicati i risultati del terzo Censimento permanente delle istituzioni no profit giunto al termine il 14 ottobre 2022, realizzato da ISTAT nel 2021 e relativo l’anno 2020. I dati presenti nel corredo registro statistico – aggiornati annualmente attraverso l’integrazione di diverse fonti amministrative – sono arricchiti con quelli desumibili dalle fonti fiscali, consentendo la realizzazione di approfondimenti sul fatturato degli ETS e sulla destinazione del cinque per mille. Ogni tre anni l’informazione sul settore viene, inoltre, integrata con una rilevazione campionaria, che per il terzo censimento si è conclusa il 23 novembre 2022 e ha coinvolto circa 110.000 istituzioni.

<sup>5</sup> Fonte: <https://www.istat.it/it/censimenti/istituzioni-non-profit>

descrittiva: la sua stessa esistenza è vincolata alla sottoscrizione degli ETS ai dettami e alle qualifiche stilate dalla Riforma, in virtù del principio-guida della trasparenza. Pertanto, il suo scopo non risulta essere – quantomeno, non in maniera diretta – quello di fornire un quadro identitario delle realtà che contiene, pur costituendo collateralmente e indubbiamente un'importante fonte informativa.

Il tentativo di mappare le realtà del settore no profit campano è partito dal RUNTS in quanto strumento chiave per una conoscenza primaria e generale del TS; i tempi di implementazione del registro, tuttavia, si presentavano ancora rallentati e poco maturi, generando un'estrema difficoltà finanche nel desumere il numero delle realtà territoriali presenti e i loro nominativi. Avere tra le mani un canale informativo che – nonostante i limiti strutturali – fosse in grado di fornire quantomeno le informazioni anagrafiche degli enti avrebbe agevolato in maniera importante il lavoro. Tale assenza ha fatto sì che il gruppo di ricerca rivolgesse la propria attenzione a strumenti e canali informativi secondari, che potessero almeno in parte sopperire a questo importante *bias* informativo. In tale contesto, è risultata essenziale la possibilità di fare uso di ulteriori fonti sia formali che informali al fine di ricostruire la realtà in oggetto e restituirne una prima istantanea. In una fase di complesse trasformazioni come quella attuale, approcciarsi allo studio del TS significa, infatti, accogliere la sfida che la ricostruzione di un oggetto così complesso e dinamico comporta, aprendosi a nuove e inesplorate possibilità utili a bilanciare i limiti degli strumenti attualmente ancora in fase di rodaggio come il Registro unico del Terzo Settore.

Un contributo importante può essere considerato quello fornito da strumenti istituzionali quali i registri regionali e municipali delle associazioni di volontariato. Già nel 1993, con la Legge Regionale n. 9 dell'8 febbraio, art.4, la Giunta Regionale campana ha approvato l'attivazione del Registro delle associazioni di volontariato. Il Registro, nonostante l'istituzione a livello nazionale del RUNTS a seguito dell'avvio della Riforma del Terzo Settore nel 2016, è ancora in uso e in aggiornamento (la versione più recente risale al 31 gennaio 2022)<sup>6</sup>. Similmente, viene mantenuto anche l'Albo regionale delle cooperative sociali, istituito ai sensi dell'articolo 4 della legge regionale 10 aprile 2015, n. 7. A questi, limitatamente alla Provincia di Napoli, si aggiunge l'Albo Comunale delle Associazioni di Volontariato, reso formalmente inattivo dal 23 novembre 2021. Bisogna, tuttavia, segnalare che pur costituendo fonti importanti al fine di tener conto della varietà e delle dimensioni territoriali del TS in Campania in virtù del ruolo

<sup>6</sup> <http://www.regione.campania.it/assets/documents/registro-volontariato-aggiornato-al-31-01-2022.pdf>

operativo affidato alle Regioni e alle Province autonome dall'art. 45 del Codice del Terzo Settore (Gori, 2019), nonché essi stessi oggetto di trasmissione al RUNTS, i registri regionali e locali possono presentare i medesimi limiti strutturali del Registro unico, dettati ancora una volta dalla loro natura evolutiva e dalle dinamiche di iscrizione talvolta lasciate alla volontarietà e all'arbitrarietà dei soggetti iscriventisi. Tali limiti, riconosciuti attraverso l'obbligo di verifiche all'atto dell'iscrizione e di controlli triennali del Registro unico (DL 117/2017, art. 47, 51 e 54), hanno generato la necessità di produrre una strategia compensativa che favorisse l'inclusione di ulteriori fonti anche non ufficiali (ma potenzialmente più aggiornate e descrittive) nel *parterre* degli strumenti e dei canali utili alla ricostruzione delle dimensioni d'interesse del TS campano. Tra questi è possibile annoverare l'impiego di archivi non ufficiali realizzati da attori terzi, il cui campo di attività o di interesse coinvolge del tutto o in parte gli attori del privato sociale (siti web e piattaforme inerenti il TS, prestatori di servizi digitali per il TS, enti formativi e informativi, e così via).

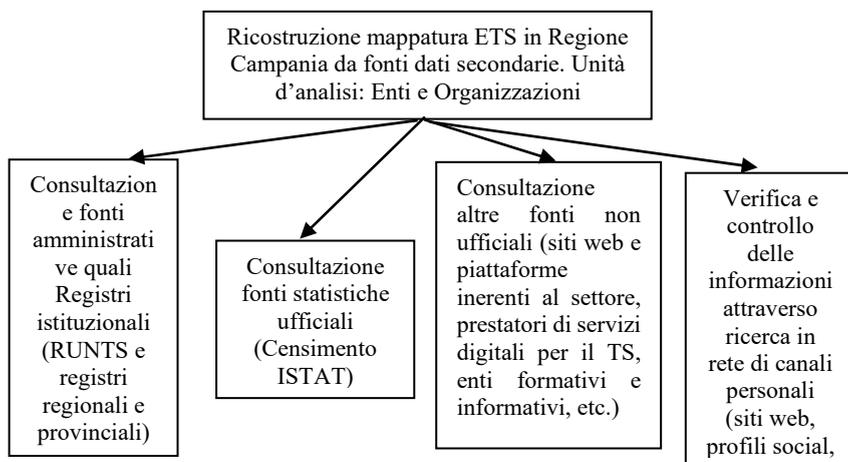
È, tuttavia, importante sottolineare come l'impiego di tutte queste fonti in maniera congiunta non punti alla realizzazione di un censimento dell'intera popolazione degli ETS campani, quanto al più realistico obiettivo dell'inclusività, date le descritte difficoltà di accesso a un elenco completo di nominativi. L'onnicomprendività e la realizzazione di un censimento continuo degli ETS può essere considerato un ideale regolativo al quale aspirare, e in funzione del quale sviluppare strumenti dinamici dalle grandi potenzialità come il RUNTS, provando però a renderli meno rigidamente amministrativi e più squisitamente informativi.

Il processo di mappatura degli ETS campani realizzato nell'ambito del progetto NORISC-19 ha, dunque, beneficiato sia dei contenuti già registrati nel RUNTS (i pochi soggetti già iscritti al momento della realizzazione della mappatura), che dell'impiego di ulteriori fonti sia ufficiali che ufficiose. Più nel dettaglio, per le Province campane di Avellino, Benevento, Caserta, Napoli e Salerno si è potuto attingere dal database presente presso la sezione relativa la Regione Campania del portale web [italianonprofit.it](http://italianonprofit.it), prestatore di servizi formativi ed informativi per il TS che presenta al proprio interno schede auto compilate dagli enti registrati. Ciascuna di queste schede contiene informazioni più o meno dettagliate sull'organizzazione in base al grado di completezza raggiunto: per talune associazioni è stato, infatti, possibile collezionare dati ad ampio spettro (contatti, sito web, *mission*), mentre per molti altri solo quelle essenziali (nominativo, ragione sociale, comune di afferenza). Gli elenchi realizzati attraverso il RUNTS e [italianonprofit.it](http://italianonprofit.it) sono stati confrontati e integrati con il Registro regionale del volontariato della Regione Campania e quello delle cooperative sociali; inol-

tre, per la Provincia di Napoli tale lavoro è stato eseguito anche con il registro delle associazioni iscritte al CONI. I nominativi e le informazioni collezionate attraverso queste molteplici fonti sono stati implementati attraverso la ricerca in rete, in particolare la consultazione dei siti web degli enti, dei profili social (principalmente, pagine e profili Facebook) e di ulteriori database liberi rintracciati online (a.e., Pagine Bianche). Tali ricerche hanno permesso di carpire alcuni importanti tasselli mancanti, come le denominazioni esatte e complete di alcuni enti, le informazioni circa il tipo, lo stato di attività e i destinatari, nonché le notizie generali e di contatto più aggiornate e spesso messe in rete dagli stessi soggetti.

Il lavoro realizzato può essere riassunto in due principali *steps*: un *primo step*, che ha previsto la ricostruzione degli elenchi attraverso l'implementazione delle fonti descritte; e un *secondo step*, il quale ha permesso – una volta realizzati gli elenchi – di verificare attraverso la rete le informazioni già raccolte, passaggio fondamentale al fine di definirne sia le informazioni mancanti (come l'area d'intervento dell'ente) che a verificare quelle già presenti come denominazioni, indirizzi e contatti.

Fig. 1 – Ricostruzione della mappatura



La breve descrizione effettuata tenta di chiarire l'entità del lavoro svolto, ma certamente non esaurisce la complessità del processo di raccolta, che si sostanzia in una serie di problematicità di natura empirica e metodologica a loro volta generate dalle difficoltà legate sia all'individuazione e alla rilevazione delle realtà esistenti, che alla verifica delle informazioni ad esse relative. Gli esiti della mappatura sono, infatti, vincolati a una molteplicità di fat-

tori: alla capacità degli enti di comunicarsi online, nonché alla volontà e all'intenzione di rendersi visibili e al possesso degli strumenti atti a traslare se stessi, la propria identità, le attività svolte, la propria *mission* e le varie informazioni attraverso la rete, restituendo così un quadro chiaro di sé in quanto enti afferenti al Terzo Settore. Ad esempio, l'individuazione dei siti web e dei profili ufficiali degli ETS descritta in precedenza ha permesso di raccogliere informazioni più specifiche e aggiornate, portando al contempo alla luce la presenza di numerose difformità tra le notizie riportate nei registri e quelle rese note attraverso canali secondari, nonché tra quelle riportate nelle fonti ufficiose e quelle presenti in rete. Risulta, in particolare, interessante sottolineare come l'apporto informativo fornito dalle piattaforme social sia stato essenziale al fine di aggiornare i dati già collezionati, la cui peculiarità è proprio quella di divenire rapidamente obsoleti.

A titolo esemplificativo, possiamo pensare a come la pandemia abbia in molti casi impattato sulla possibilità da parte degli enti di garantirsi una sede stabile, causando spostamenti, l'abbandono di alcune sedi operative, variazioni di sedi legali o addirittura (in casi estremi) la completa cessazione dell'attività. Allo stesso modo, variazioni di contatti telefonici o, al contrario, l'attivazione di nuovi numeri può essere influenzata dalle restrizioni imposte dal contingentamento. Aggiornare questo tipo di informazioni all'interno dei registri ufficiali può risultare complesso, o comunque essere rallentato a causa dei collaterali *iter* burocratici. Al contrario, i canali comunicativi personali risultano molto più semplici e rapidi da aggiornare, richiedendo spesso competenze digitali di base e l'intervento diretto del soggetto sulla fonte, il quale immette in rete di proprio pugno le informazioni più utili e recenti riguardo la propria attività.

Le discrepanze principali individuate durante la seconda fase di controllo hanno spesso riguardato le denominazioni (ragione sociale), gli indirizzi (via, provincia) e i contatti (telefono, mail), notizie che ragionevolmente in fase pandemica e post-pandemica o comunque nel tempo hanno potuto subire rimodulazioni.

### **3. Il processo di mappatura degli ETS campani tra complessità e invisibilità**

Il processo di mappatura degli ETS campani – così come illustrato nei suoi obiettivi e complessità – ha, dunque, permesso di raccogliere una serie di informazioni ritenute essenziali al fine di comprendere l'identità dei soggetti individuati. Tali notizie riguardano la denominazione dell'ente (la quale comprende anche la ragione sociale dello stesso), l'indirizzo, il setto-

re di attività prevalente (il campo di intervento nel quale esso opera, e che permette di individuare i soggetti beneficiari delle attività svolte), i contatti telefonici e l'indirizzo mail. L'individuazione di ciascuna di queste informazioni e la verifica delle stesse ha richiesto un grosso dispendio in termini di tempo, data principalmente la necessità di ricercare e verificare per ciascuno le informazioni necessarie e per ognuna di queste trovare riscontro e congruenza, laddove possibile. In primo luogo, a partire dall'elenco costruito, è stato necessario trovare riscontro della ragione sociale/forma giuridica di ciascun ente sia per confermare quanto spesso già riportato nella denominazione, sia per rintracciare l'informazione qualora assente. Tale procedura ha permesso di trovare riscontro rispetto a nove forme giuridiche già rintracciate in fase di riflessione teorica:

1. le Associazioni di Promozione Sociale (APS), introdotte nell'ordinamento italiano dalla legge 383/2000 e disciplinate dagli articoli 35 e 36 del Codice del Terzo Settore (D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117). Sono enti del Terzo Settore costituiti sotto forma di associazione, e la loro attività prevede l'assenza di fini di lucro e lo svolgimento di un'attività d'interesse generale;
2. le Organizzazioni di Volontariato (ODV), la cui definizione è sancita dagli artt. 32, 33 e 34 del Codice del Terzo Settore (D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117). Esse sono state introdotte nella legislazione italiana dalla legge 266/1991 e poi parificate alle Onlus. Le Organizzazioni di Volontariato sono finalizzate allo svolgimento di una o più attività elencate all'art. 5 del Codice del Terzo Settore, devono essere di interesse generale e in favore di terzi;
3. le ONLUS (acronimo di Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale) sono l'insieme degli enti no profit che rispettano i requisiti dettati dal Decreto Legislativo 460/1997. Rientrano tra le ONLUS le associazioni, i comitati, le fondazioni, le società cooperative e gli altri enti di carattere privato, con o senza personalità giuridica, i cui statuti o atti costitutivi, prevedono espressamente: assistenza sociale e socio-sanitaria; assistenza sanitaria; beneficenza; istruzione; formazione; sport dilettantistico; tutela, promozione e valorizzazione delle cose d'interesse artistico e storico; tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente; promozione della cultura e dell'arte; tutela dei diritti civili e ricerca scientifica di particolare interesse sociale;
4. le Imprese/Cooperative sociali sono disciplinate dal Decreto Legislativo 112/2017, il quale all'art. 1 sancisce che "Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, [...] che [...] esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale,

adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività”;

5. le Società di Muto Soccorso sono disciplinate dagli articoli 42, 43 e 44 del Codice del Terzo Settore. Questa tipologia di società è definita dall’articolo 1 della legge 15 aprile 1886 n. 3818, in base al quale esse “non hanno finalità di lucro, ma perseguono finalità di interesse generale, sulla base del principio costituzionale di sussidiarietà” elargendo in favore dei soci e dei loro familiari conviventi prestazioni di tipo socio-sanitarie e di assistenza familiare in caso di infortunio, malattia od invalidità permanenti o transitorie, ed erogando sostegni di tipo economico;
6. le Reti Associative sono degli enti del Terzo Settore che si costituiscono sotto forma di associazione, riconosciuta o non, aggregando un numero elevato di organizzazioni, le quali hanno un ruolo determinante nel controllare e rappresentare gli interessi degli enti del Terzo Settore. Tali Associazioni sono disciplinate dall’art. 41 del Codice del Terzo Settore;
7. gli enti Filantropici sono disciplinati dal Codice del Terzo Settore agli articoli 37, 38 e 39. L’articolo 37 li definisce come “enti del Terzo Settore costituiti in forma di associazione riconosciuta o di fondazione al fine di erogare denaro, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di categorie di persone svantaggiate o di attività di interesse generale”;
8. le Fondazioni sono enti dotati di personalità giuridica e disciplinati dal Codice civile, dall’art 14 all’art. 38, ai quali un fondatore dona il proprio patrimonio affinché perseguano uno scopo lecito e di pubblica utilità. La costituzione di una Fondazione avviene tramite atto pubblico o disposizione testamentaria e l’iscrizione al Registro delle Persone Giuridiche Private;
9. per Altri enti del Terzo Settore si intende una categoria residuale di enti nella quale rientrano tutti i soggetti “atipici”, che non trovano una collocazione – per scelta o per carenza di requisiti – nelle altre sezioni del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore. Trattandosi di una categoria residuale, in essa rientrano anche quelle soggettività non categorizzate dalla legge. Per tal motivo, la locuzione “altri enti” si può considerare flessibile e capace di comprendere in futuro nuove forme giuridiche.

A partire da queste nove forme giuridiche, in fase di mappatura è stato possibile rintracciarne solo cinque: APS, ODV, ONLUS, Imprese/Cooperative sociali ed enti filantropici. In tabella 1 è possibile osservare il numero di enti mappati, la loro distribuzione, presenza assoluta e percentuale per Provincia e per forma giuridica.

Tab. 1 – Numero di enti per forma giuridica così come riscontrate per Provincia

		FORME GIURIDICHE							%
		APS	IMPRESE/ COOPERATIVE SOCIALI	ENTI FILANTROPICI	ODV	ONLUS	ND	TOT	
PROVINCIA	AV	8	294	0	12	58	1	373	10,4
	BN	9	198	0	36	33	77	353	9,8
	CE	14	371	0	59	34	248	726	20,2
	NA	89	112	1	81	199	794	1276	35,4
	SA	10	348	1	146	78	290	873	24,2
	TOT	130	1323	2	333	400	1413	3601	100
	%	3,6	36,8	0,1	9,2	11,1	39,2	100	

I dati sulle singole Province saranno approfonditi più avanti, ma è di estremo interesse iniziare a segnalare come per ciascuna delle cinque Province campane è stata osservata una maggiore presenza delle cooperative sociali, le quali costituiscono circa il 37% del totale degli enti mappati (il 23% della popolazione accessibile su Napoli, il 60% su Salerno, il 73% su Benevento, il 76% su Caserta e il 79% su Avellino). Parimerito, risulta interessante osservare come la denominazione di ONLUS (Organizzazione non lucrativa di utilità sociale), benché abrogata dalla Riforma, risulti ancora molto persistente (11% circa sul totale) in questa fase di transizione normativa e fiscale, con particolare riferimento agli enti mappati nel napoletano, dove la ragione sociale è rivestita dal 41% degli individui.

Il lavoro di ricostruzione ha, inoltre, previsto come anticipato un concomitante esercizio di individuazione non solo della dislocazione territoriale degli attori – con la conseguente verifica degli indirizzi più recenti immessi in rete – ma anche del settore di attività/intervento prevalente del singolo servizio, dove per settore d'intervento si intende l'ambito entro il quale vengono espletate la *mission* e i valori dell'ente, con riferimento a specifiche categorie di beneficiari (individui fragili, donne, tossicodipendenti, anziani, etc.). In funzione di questo obiettivo, è stata prodotta una categorizzazione *ex-post* atta a riscontrare e disambiguare il campo d'azione degli ETS individuati. Il lavoro è stato, tuttavia, difficoltoso data principalmente la problematicità nel rintracciare notizie relative i soggetti attraverso la rete. Le ragioni di tale difficoltà sono da ricercarsi nella frequente assenza di siti web e di profili/pagine social ufficiali, mancanza che in alcuni casi ha impedito l'accesso ad informazioni essenziali quali la *mission*, i valori e i servizi forniti dai soggetti indagati. L'esperienza di ricerca ha evidenziato come alcune notizie – certamente molto specifiche, ma necessarie per comprendere appieno l'identità e la ragion d'essere degli enti – siano attualmente rintracciabili solo attraverso i profili personali e le pagine web ufficiali delle realtà in oggetto, dove è possibile trovare riferimenti alla dimensione storica, consultare gli statuti, ma anche seguire la comunicazione, la pro-

grammazione e la pubblicizzazione delle attività. Tuttavia, non tutti gli ETS tracciati hanno dimostrato di possedere siti web e/o pagine social dedicate, elemento che può essere letto in virtù di molteplici fattori, come le dimensioni e il tipo di associazione, la sua storia, l'organizzazione interna, l'età anagrafica dei referenti, la presenza di competenze digitali adeguate, la definizione di una propria identità ed esistenza digitale, e – certamente non meno importanti – le risorse umane ed economiche disponibili.

La possibilità di accedere alle fonti digitali autoprodotte, veri e propri forzieri di informazioni, ha, inoltre, portato alla luce la prassi spesso osservata di ampliare il campo semantico del proprio statuto. Lo statuto di un ente può essere definito come il documento che contiene l'anima dell'associazione, i suoi principi cardine e tutti i regolamenti a cui intende attenersi; attraverso di esso i soci convengono, infatti, circa le “regole fondamentali sulla vita dell'ente, il suo funzionamento, l'ordinamento interno e gli scopi sociali”<sup>7</sup>. Lo statuto – qualora messo per iscritto – è generalmente presente all'interno della sezione dedicata del sito web dell'ente, ed ha costituito uno strumento fondamentale al fine di chiarire gli obiettivi e gli ambiti d'intervento dell'ETS analizzato. La consultazione degli statuti ha, inoltre, permesso di evidenziare la pratica spesso osservata di includere tra i propri interessi molteplici obiettivi, settori d'intervento e categorie di utenza, benché ad un confronto con i servizi offerti si potesse identificare un ambito ben più limitato. La pratica di espandere il proprio “raggio d'azione” – presumibilmente riconducibile ad un tentativo di lasciare aperte più possibilità e spiragli di finanziamento pubblico – ha ulteriormente complicato il lavoro di categorizzazione, rendendo necessaria un'approfondita consultazione non solo degli statuti, ma anche delle ulteriori fonti informali disponibili (ad esempio, la pagina web, i profili social, ma anche articoli di giornale e notizie disponibili in rete) al fine di discriminare il campo d'intervento realmente preponderante.

Un ulteriore fattore da non sottovalutare e che l'opera di classificazione ha dovuto tenere in particolare considerazione riguarda le peculiarità sia sociali che geografiche ed economiche del territorio regionale campano. La Campania presenta, infatti, aree profondamente e strutturalmente diverse per storia, conformazione orografica, densità abitativa ed età anagrafica dei residenti, tutti fattori che influiscono sul fabbisogno del territorio e, di conseguenza, sulle strategie compensative che il Terzo Settore sviluppa al fine di colmare gli spazi d'azione lasciati liberi dal settore pubblico. È presumibile che in virtù delle esigenze emergenti in una determinata area sia possi-

<sup>7</sup> Fonte: <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/statuto/#:~:text=Nelle%20Associazioni%2C%20lo%20Statuto%20%C3%A8,interno%20e%20gli%20scopi%20sociali.>

bile rintracciare una maggiore prevalenza di specifici servizi e tipi di ETS, attivi in altrettanto specifici settori di attività. L'identificazione di un unico settore di attività prevalente per ciascun ente ha consentito di stilare una lista di quindici campi d'intervento. Le voci dell'elenco (Tabella 2) possono includere sia un unico settore d'intervento (ad esempio, la formazione) che più settori che – come è stato possibile osservare in maniera molto ricorrente – si intersecano tra loro, come nel caso del settore culturale, artistico e musicale, nel quale rientrano enti prossimi tra loro nell'impiego degli strumenti artistico-culturali per il perseguimento di fini solidaristici, educativi e sociali. La Tabella 2 riassume i settori di attività individuati e la loro frequenza, tentando anche di chiarire in maniera sintetica quali soggetti rientrano in ciascuno di essi in base al tipo di attività descritta e alle categorie di beneficiari prevalenti. La Tabella 3 mostra, invece, la distribuzione dei medesimi settori di attività per ciascuna Provincia campana. Le tabelle aiutano a rendere intuitivi alcuni elementi che hanno costituito fattori di complessità, ma anche interessanti risultati per la ricerca condotta. In primo luogo, appare evidente come alcune categorie risultino più corpose di altre. In particolare – data principalmente la descritta tendenza ad ampliare il campo semantico del proprio intervento sul territorio – una delle categorie più popolate è “Assistenza sociale generale”, la quale accoglie in sé non solo enti che per loro stessa natura e impostazione si dedicano effettivamente e comprovatamente a più attività ad ampio spettro con fini solidaristici e sociali, ma anche enti per i quali non è stato possibile comprovare l'effettività e la veridicità di tale collocazione. Inoltre, si evidenzia anche come in numerosi casi e principalmente a causa della totale assenza di informazioni in rete, non sia stato possibile individuare il settore di intervento di numerosi enti. L'assenza di tale indicazione ha dato vita alla categoria residuale ND (non disponibile), che, come si potrà osservare più approfonditamente nel prossimo paragrafo, caratterizza alcune aree geografiche più di altre.

Tab. 2 – Settori di attività prevalenti riscontrati durante il processo di mappatura degli ETS campani con relativa descrizione

SETTORE DI ATTIVITÀ	DESCRIZIONE	N° ENTI
<b>ARTE/MUSICA/CULTURA</b>	Rientrano in questa categoria gli enti che si occupano a vario titolo della tutela e della trasmissione del patrimonio storico, culturale, artistico, musicale del territorio. Rientrano in questa categoria tutti quegli enti che con la loro attività contribuiscono alla diffusione della cultura locale, della sua storia e delle sue tradizioni peculiari, anche attraverso l'organizzazione di corsi, eventi, tour, etc.	205
<b>ASSISTENZA SOCIALE GENERALE</b>	Rientrano in questa categoria gli enti che svolgono una o più attività di varia natura, il cui scopo è la promozione sociale in generale, con uno sguardo rivolto alla promozione e la diffusione della cultura locale, la valorizzazione del territorio (comune, quartiere, borgo, etc.) e/o il contrasto alle mafie.	760
<b>FORMAZIONE</b>	Rientrano qui gli enti che hanno come principale <i>mission</i> quella di divulgazione e di fornire corsi e attività di formazione in diverso ambito (sanitario, scolastico, professionale, etc.). Questi possono essere accompagnati dalla fornitura degli stessi servizi per i quali i corsi offrono formazione.	175
<b>RICERCA</b>	Enti che si occupano in maniera prevalente di ricerca scientifica, in campo medico e non solo per fini solidaristici e sociali.	43
<b>PROTEZIONE CIVILE</b>	Enti accreditati come protezione civile.	36
<b>SOSTEGNO AI GIOVANI</b>	Sostegno e tutela dei diritti dei giovani, anche attraverso attività sociali e formative atte a garantire un miglioramento delle condizioni di vita e delle prospettive dei ragazzi e dei bambini, garantendo loro percorsi che possano permettere la valorizzazione delle loro potenzialità, l'allontanamento dalla strada e la fuoriuscita da contesti di violenza o criminalità.	91
<b>SOSTEGNO AL TERZO SETTORE</b>	enti che svolgono attività di formazione, cooperazione e/o accompagnamento nei confronti di ETS per lo sviluppo degli stessi.	3
<b>SOSTEGNO ALLE DONNE</b>	Rientrano in questa categoria gli enti che si occupano del sostegno alle donne e della tutela della loro salute e dei diritti, la promozione della condizione femminile e dell'occupazione. Rientrano qui i Centri antiviolenza e gli enti che svolgono attività assimilabili.	20
<b>SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE</b>	Rientrano nella categoria gli enti che si occupano di tutelare il nucleo familiare e i valori ad esso collegati, svolgendo attività a vario titolo come la mediazione familiare in caso di separazione o divorzio e il sostegno alle famiglie in difficoltà.	23
<b>SOSTEGNO CATEGORIE SVANTAGGIATE (donne-anziani-migranti-disabili-lgbt-vittime)</b>	Sostegno a quelle categorie di persone che possono essere per le loro condizioni sociali, economiche, di genere, a causa di handicap o in quanto vittime, sottoposte a condizioni di svantaggio sociale od economico (anche categorie LGBTQIA+).	101

<b>SOSTEGNO INTERNAZIONALE</b>	Enti che si occupano di sostenere missioni attive in contesti stranieri svantaggiati, al fine della tutela dei diritti umani e del miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni locali. Sono inclusi anche quegli enti che sostengono attività di commercio equo e solidale e/o di finanziamento in favore di tali soggetti.	23
<b>SPORT</b>	Palestre, scuole di danza, scuole calcio, associazioni sportive dilettantistiche di varia natura (pallavolo, basket, tennis, scacchi, etc.).	556
<b>TUTELA E VALORIZZAZIONE DELL'AMBIENTE</b>	Enti che si adoperano a vario titolo per la salvaguardia dell'ambiente e dell'ecosistema in senso ampio (a.e: riciclo, tutela foreste, tutela dei mari, valorizzazione delle riserve naturali, etc.)	93
<b>TUTELA ANIMALI</b>	Enti che si occupano di tutelare gli animali attraverso la salvaguardia del loro habitat (ad esempio, del mare), o che si occupano dell'assistenza e del recupero di animali randagi (cani, gatti) sul territorio, del loro recupero e dell'affidamento.	30
<b>ASSISTENZA SOCIO-SANITARIA</b>	Rientrano in questa categoria sia gli enti che offrono assistenza a disabili e ammalati (in struttura o domiciliare), sia quegli enti che – attraverso attività secondarie come eventi o attività volontaria – offrono servizi per tutelare ed implementare i servizi verso malati o portatori di handicap (a.e. fornitura di servizi di accompagnamento, fornitura di sangue, etc.), l'accoglienza/sostegno del paziente e della famiglia in fase di ospedalizzazione o nel corso di trattamenti medici rivolti ad adulti o bambini.	384
<b>SOSTEGNO CITTADINI DISAGIATI (tossicodipendenti- ex detenuti - persone in difficoltà - detenuti)</b>	Sostegno a persone con dipendenze, detenuti o ex detenuti che richiedono reinserimento sociale, e tutti coloro affetti legati ad una condizione sociale di disagio che richiedono accompagnamento e reinserimento all'interno della società.	40
<b>TUTE LA DEI DIRITTI DEI CITTADINI</b>	Enti che si occupano della tutela dei diritti dei cittadini assicurando loro servizi generali e/o specialistici di vario genere e a vario titolo.	54
<b>ND (non disponibile)</b>	Enti per i quali non è stato possibile rintracciare la categoria d'intervento.	963

Tab. 3 – Distribuzione settori di attività per Provincia campana, così come individuati in fase di mappatura

SETTORE DI ATTIVITÀ	AV	BN	CE	NA	SA	TOT
ARTE/MUSICA/CULTURA	2	13	19	126	45	205
ASSISTENZA SOCIALE GENERALE	12	112	240	80	316	760
FORMAZIONE	3	15	55	58	44	175
RICERCA	1	3	9	22	8	43
PROTEZIONE CIVILE	0	4	4	13	15	36
SOSTEGNO AI GIOVANI	1	8	26	30	26	91
SOSTEGNO AL TERZO SETTORE	0	0	0	3	0	3
SOSTEGNO ALLE DONNE	0	0	3	15	2	20
SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE	1	2	1	13	6	23
SOSTEGNO CATEGORIE SVANTAGGIATE (donne-anziani-migranti-disabili-lgbt-vittime)	3	17	22	37	22	101
SOSTEGNO INTERNAZIONALE	2	2	0	13	6	23
SPORT	2	27	37	408	82	556
TUTELA E VALORIZZAZIONE DELL'AMBIENTE	1	40	8	35	9	93
TUTELA ANIMALI	4	3	8	12	3	30
ASSISTENZA SOCIO-SANITARIA	9	35	89	129	122	384
SOSTEGNO CITTADINI DISAGIATI (tossicodipendenti - ex detenuti - persone in difficoltà - detenuti)	0	0	9	20	11	40
TUTE LA DEI DIRITTI DEI CITTADINI	0	9	12	22	11	54
ND (non disponibile)	332	63	184	240	145	963
<b>TOTALE</b>	<b>373</b>	<b>353</b>	<b>726</b>	<b>1276</b>	<b>873</b>	<b>3601</b>

#### 4. Risultati della mappatura per Provincia: quali riflessioni su concentrazione e distribuzione degli ETS campani?

Nonostante gli sforzi compiuti dal gruppo di ricerca al fine di ricostruire in maniera più completa e dettagliata possibile la popolazione costituita dagli ETS attivi in Regione Campania, è ora evidente come l'impossibilità di accedere a una fonte completa renda poco plausibile ottenere un risultato esaustivo e onnicomprensivo. Come sarà, infatti, possibile osservare dai risultati della mappatura, il numero di enti individuati fino al mese di marzo 2022 (termine di chiusura del lavoro di rilevazione) costituiscono solo una

ridotta percentuale del totale degli enti campani che risultano iscritti al RUNTS al marzo del 2023. Se teniamo, inoltre, in conto che non tutti hanno ancora formalizzato (o, diversamente, intendono formalizzare) la loro iscrizione al registro e che di frequente vivono una condizione di vera e propria invisibilità sia rispetto alle istituzioni che in rete e sul territorio, si può ben comprendere come la realizzazione di uno strumento come quello che viene presentato in questa sede non abbia l'ambizione di ricostruire l'intera popolazione degli ETS campani.

Il tentativo di individuare il maggior numero possibile di realtà che operano in un'area geografica definita e limitata, porta piuttosto a galla questioni e problematiche di natura più propriamente giuridica ed etica.

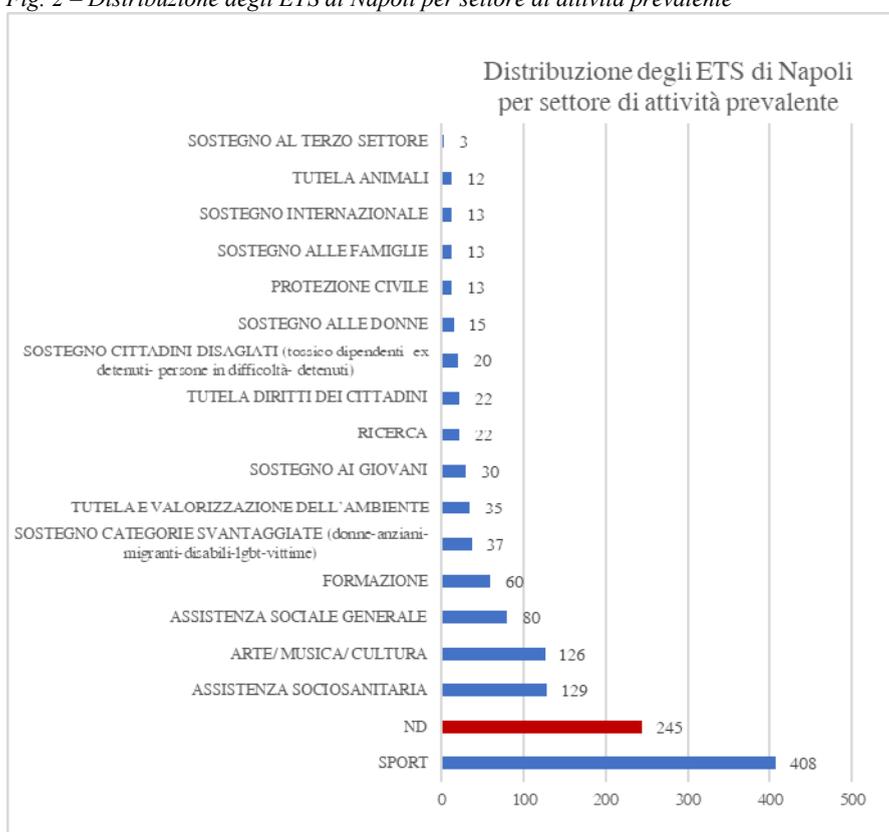
In primo luogo, il lavoro condotto evidenzia forti disparità – per dimensione, consolidamento, tipologia, campo d'intervento, *mission* e risorse disponibili – tra i soggetti individuati, elemento strutturale a un settore ampio e variegato, nel quale di conseguenza non tutti presentano le medesime caratteristiche, difficoltà e ambizioni. Come anticipavamo, oltre a quelle realtà le cui proprietà e i fini solidaristici permettono in maniera estremamente chiara una collocazione nell'ambito del TS, ne emergono altre le cui specificità suscitano interrogativi circa l'appropriata collocazione nell'ambito del no profit, soprattutto quando l'impianto, le attività e la scala lasciano intendere una più adeguata sistemazione dell'ambito del settore for profit. Il settore socio-sanitario e quello sportivo (le ASD) sembrano, ad esempio, essere tra gli ETS quelli maggiormente interessati da tali ambiguità di fondo, sebbene anche in altri campi d'intervento siano state riscontrate realtà qui attirare con molta probabilità dal regime fiscale agevolato e/o dall'attrattiva dei bandi pubblici. Diversamente, laddove non sia stato possibile in alcun modo rintracciare informazioni circa l'ente (e, dunque, l'unica notizia nota è la sua denominazione) è stato impossibile decifrare le caratteristiche e addirittura verificarne l'esistenza. Una delle informazioni più significative rintracciate nel processo di mappatura riguarda, infatti, quella che è stata definita come la “dimensione sommersa” del TS, ossia quella fetta di popolazione impossibile da raggiungere perché essenzialmente invisibile alle istituzioni e irrintracciabile attraverso la rete. Benché non sia possibile avere maggiori informazioni riguardo queste ultime, è presumibile si tratti di realtà giovani o di piccole dimensioni, con scarse competenze digitali o che – al contrario – agiscono volontariamente nell'ombra. Anche e soprattutto in questi ultimi casi potrebbero emergere questioni di natura etica e fiscale, relative al reale impegno di queste realtà sul territorio e, dunque, alla loro lecita appartenenza al TS o, al contrario, alla loro natura “fittizia”. Tali dimensioni saranno, comunque, approfondite poco più avanti.

Alla luce delle questioni e delle complessità presentate, nonché al segui-

to del chiarimento di quelli che sono stati i limiti della rilevazione, di qui in avanti ci si riferirà al complesso delle realtà mappate come alla “popolazione accessibile”, ossia il totale delle realtà che è stato possibile individuare sul territorio campano attraverso le fonti illustrate. Tale popolazione accessibile ammonta a 3.601 enti, suddivisi come segue in base alla Provincia campana di appartenenza:

- Avellino: 373 enti;
- Benevento: 353 enti;
- Caserta: 726 enti;
- Napoli: 1276 enti;
- Salerno: 873 enti.

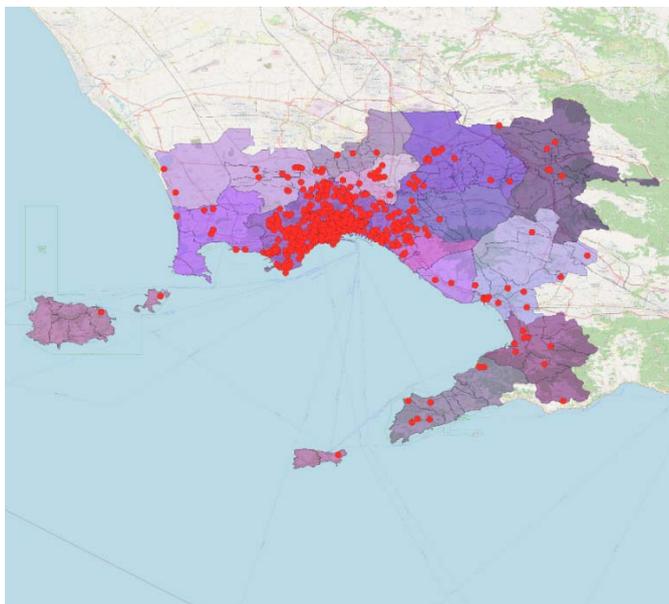
Fig. 2 – Distribuzione degli ETS di Napoli per settore di attività prevalente



Per la Provincia di Napoli sono stati individuati 1.276 enti, circa il 36% del totale della popolazione raggiunta a livello regionale. Di questi, per il 19% dei casi (245 enti, segnalati in figura 2 come ND) a seguito dei descritti controlli non è stato possibile ottenere informazioni circa il tipo di attività svolta, mentre il 32% di essi è stato collocato nella categoria di attività “Sport”, nella quale rientrano le associazioni sportive dilettantistiche e tutte le attività di stampo sportivo, ludico e ricreativo assimilabili. L’individuazione di un numero rilevante di palestre, scuole di danza e in generale di una ragguardevole quantità di ASD – presenti, come vedremo, in numero considerevole anche nelle altre Province della Regione – lascia aperto uno spiraglio di riflessione sulla congruità del settore sportivo *tout court* nell’ambito delle finalità e della *mission* del no profit, nonché sulle ragioni di stampo ancora una volta presumibilmente fiscale del riconoscersi in quanto ETS. Il futuro completamento della trasmigrazione al RUNTS – e con esso l’entrata in vigore delle nuove disposizioni fiscali – potrebbero fornire ulteriori strumenti validi per una migliore comprensione e sostegno del settore sportivo nelle sue peculiari necessità, le quali potrebbero esulare od essere al contrario integrate dal campo d’intervento della Riforma. Una forte presenza è stata, inoltre, riscontrata parimerito nell’ambito dell’assistenza socio-sanitaria, caratterizzante gli enti che offrono assistenza di vario genere (dall’accompagnamento all’accoglienza) ai disabili, agli ammalati e alle loro famiglie, ambito proprio di 129 tra gli enti individuati (il 10% circa del totale) e del settore artistico-culturale, proprio degli enti che si occupano a vario titolo della tutela e della trasmissione del patrimonio storico, culturale, artistico e musicale del territorio (126 enti, il 10% circa del totale mappato).

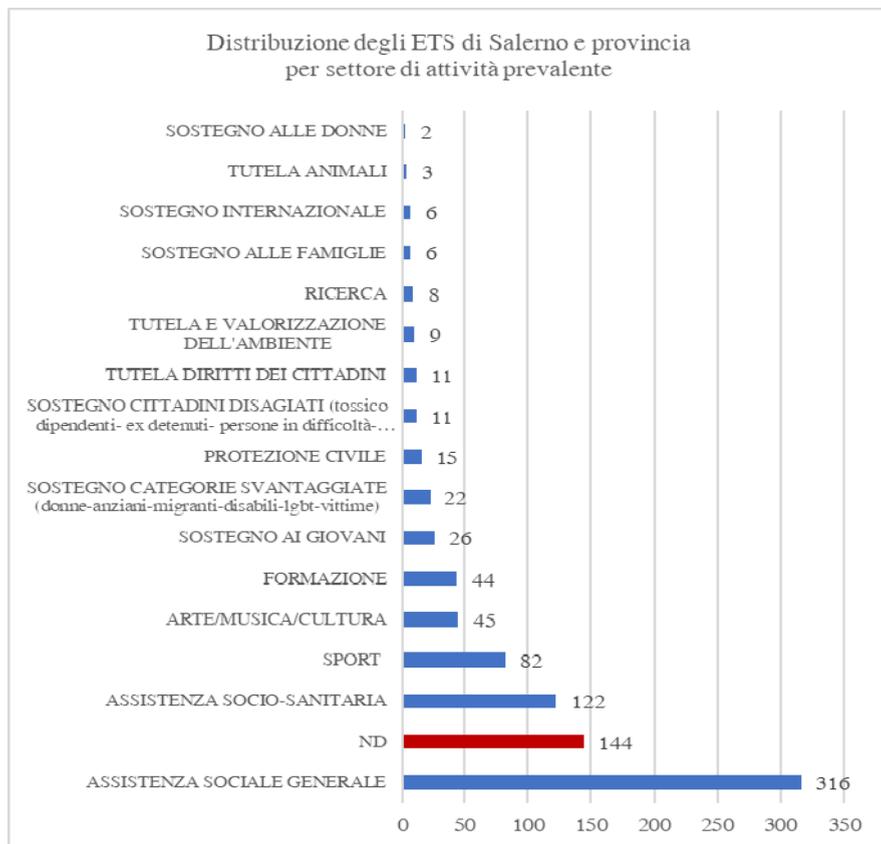
Al fine di poter osservare in maniera intuitiva la distribuzione territoriale degli enti rintracciati, è stato ritenuto opportuno sviluppare delle mappe che proiettassero sul territorio ciascun ente nella propria esatta collocazione geografica. Questo lavoro è stato possibile grazie alla collezione eseguita in fase di raccolta degli indirizzi, laddove sia stato possibile individuarli attraverso le diverse fonti sopra illustrate. A partire dai 1.276 enti determinati nel napoletano, 1.025 sono connotati da un indirizzo valido e tracciabile, consentendo di ricostruirne la distribuzione tra le dieci municipalità cittadine e i 16 distretti provinciali. Dei 1.025 enti proiettati graficamente in figura 3, circa l’83% si concentra nel Comune di Napoli: in particolare circa il 12,9% nella Municipalità 4, il 12,4% nella Municipalità 2, l’11,5% nella prima Municipalità e l’11,2% nella quinta. Nei soli Comuni afferenti la Provincia partenopea si distribuiscono 175 degli enti individuati.

Fig. 3 – Elaborazione della distribuzione degli ETS mappati per la Provincia di Napoli



La Provincia di Salerno, con 873 enti, detiene il 24% della popolazione accessibile totale. L'attività principalmente individuata è l'assistenza sociale generale, che include molteplici attività svolte in favore di un'ampia fascia di beneficiari, identificata in circa il 36% dei soggetti mappati su Salerno e Provincia. Rientrano in questa categoria gli ETS che svolgono una o più attività di varia natura, il cui scopo è la promozione sociale e territoriale generale, con un occhio di riguardo verso la promozione, la diffusione e la valorizzazione della cultura e del territorio, e/o il contrasto di problematiche quali ad esempio povertà, il sostegno alle fasce deboli della popolazione e l'assistenza alle persone fragili. La prevalenza di attività non specializzate, rivolte ad ampie fasce di popolazione e dirette ad elargire differenti tipi di servizi potrebbe essere interpretata in virtù della conformazione geografica del territorio ampio e dislocato, caratterizzato da peculiarità e necessità diverse. Seguono ancora una volta l'assistenza sociosanitaria, che coinvolge 122 enti (14%) e lo sport con 82 (circa il 10% del totale).

Fig. 4 – Distribuzione degli ETS di Salerno e Provincia per settore di attività prevalente



Degli 873 enti mappati 781 sono dotati di un indirizzo valido; di questi ultimi il 25% si concentra nel Distretto 66, comprendente i Comuni di Salerno e Pellezzano, mentre il restante 75% si distribuisce nel più ampio territorio provinciale, caratterizzato da realtà geograficamente e culturalmente separate dal centro politico (la città di Salerno) ed estremamente diverse tra loro per conformazione territoriale ed economica.

Fig. 5 – Elaborazione della distribuzione degli ETS mappati per la Provincia di Salerno

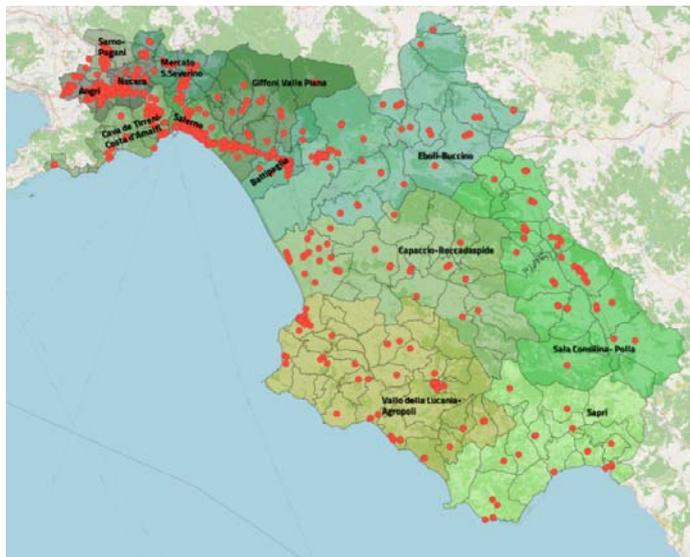
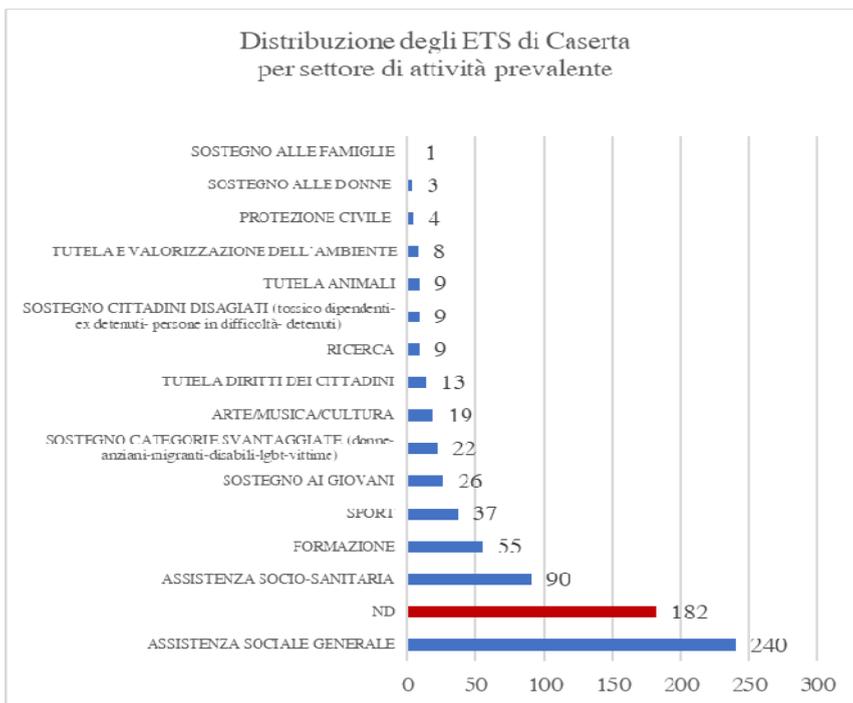


Fig. 6 – Distribuzione degli ETS di Caserta per settore di attività prevalente



Caserta e Provincia, con 726 enti, si classifica al terzo posto tra le Province campane per la numerosità degli enti mappati, ricoprendo il 20% della popolazione raggiunta. Come nel caso della Provincia salernitana, anche per Caserta circa il 33% (240) degli ETS è focalizzato sull'Assistenza sociale generale, seguita da quella sociosanitaria (12%).

Degli enti originariamente mappati sulla Provincia 625 sono dotati di un indirizzo valido: di questi il 25% circa si colloca nel Distretto 12, comprendente i Comuni di Casagiove, Caserta, Castel Morrone e San Nicola La Strada. Tali informazioni conducono ad una riflessione simile a quella tracciata per la Provincia di Salerno, data soprattutto la grande estensione territoriale della Provincia casertana, la conformazione geografica e la presenza di problematiche di stampo sociale legate a fattori quali, ad esempio, la criminalità e l'immigrazione.

*Fig. 7 – Elaborazione della distribuzione degli ETS mappati per la Provincia di Caserta*

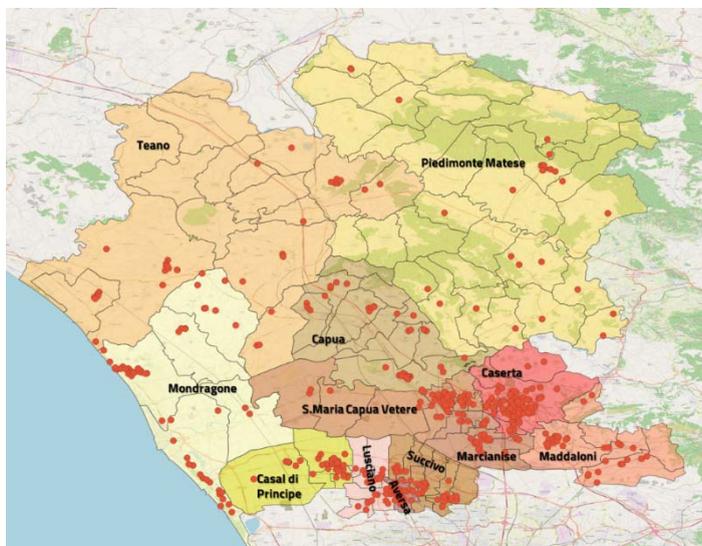


Fig. 8 – Distribuzione degli ETS di Avellino per settore di attività prevalente

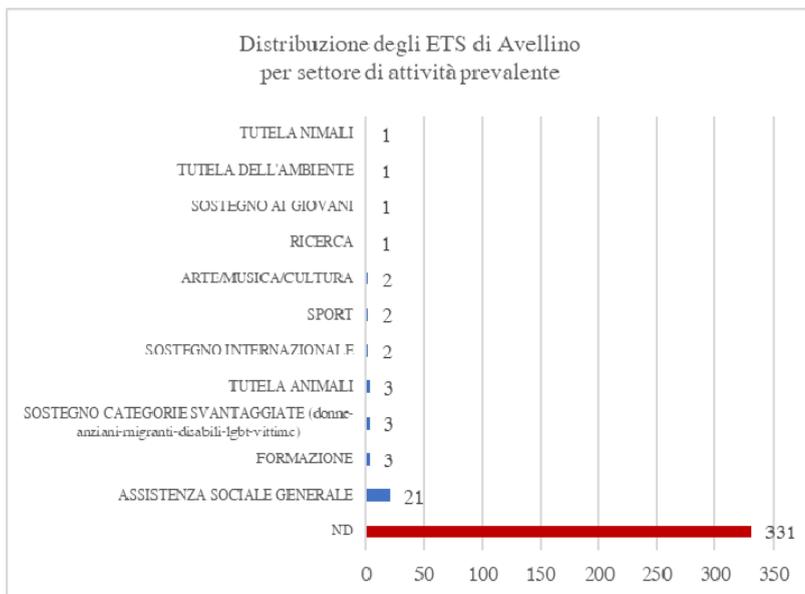
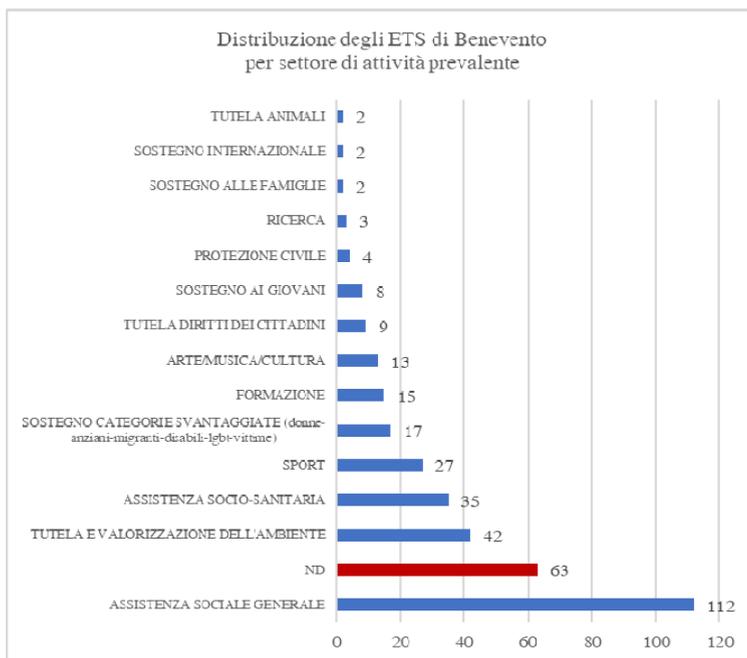


Fig. 9 – Distribuzione degli ETS di Benevento per settore di attività prevalente



Ciascuna delle Province e delle città di Avellino e Benevento copre circa il 10% del totale della popolazione raggiunta, con rispettivamente 373 e 353 enti mappati. In entrambi i casi è stato complesso individuare il campo di attività preponderante, dato non solo il numero limitato di soggetti ma anche la difficoltà nel rintracciare le informazioni generali relative gli enti stessi. In particolare, nel caso di Avellino e Provincia è stato possibile riscontrare informazioni dettagliate sul campo di attività dell'ente in soli 41 casi su 372, data l'assenza di canali ufficiali (pagine web, profili social) entro i quali carpire tali aspetti. La sostanziale impossibilità di accesso ai nominativi ed alle informazioni necessarie a ricostruire la dimensione territoriale degli ETS provinciali attraverso sia canali ufficiali che ufficiosi lascia aperte perplessità circa la natura di tale invisibilità.

Nei 353 enti mappati su Benevento l'attività preponderante riscontrata è ancora una volta l'assistenza sociale generale, ricoperta dal 32% dei casi (112), elemento che ancora una volta potrebbe essere ricondotto sia alla conformazione geografica della Provincia (ad esempio, il possibile isolamento delle comunità del territorio), ma anche alle esigenze specifiche della popolazione residente di tali contesti (giovani, anziani). Il riscontro degli indirizzi ha consentito di proiettare graficamente la distribuzione degli enti, che per la Provincia di Avellino sono 306 (dei quali circa il 60% si concentra nel Distretto 1 di Ariano Irpino), mentre per Benevento 312, dei quali il 33% degli si concentra nel Distretto 1 (comprendente i Comuni di Benevento, Apollosa, Arpaia, Ceppaloni e San Leucio del Sannio).

*Fig. 10 – Elaborazione della distribuzione degli ETS mappati per la Provincia di Avellino*

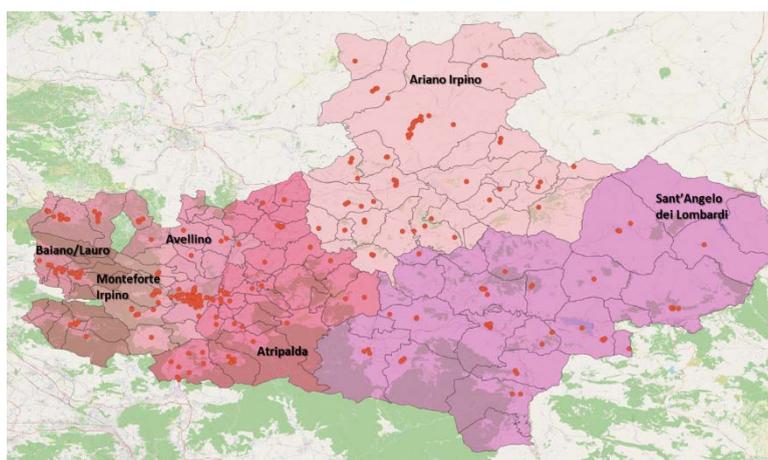
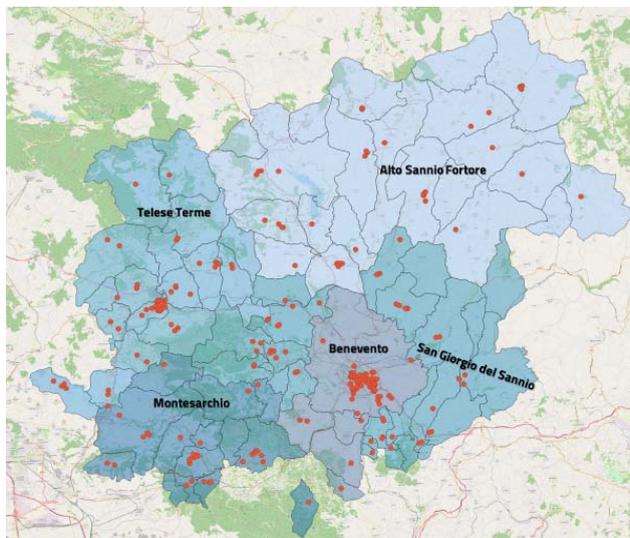


Fig. 11 – Elaborazione della distribuzione degli ETS mappati per la Provincia di Benevento



Alla luce di quanto appena illustrato emergono in maniera ancora più netta le complessità legate al lavoro di raccolta: in particolare, nonostante lo sforzo di compiuto, risulta necessario ribadire che – data la difficoltà e la citata instabilità della realtà in oggetto – la realizzazione della mappatura non abbia come obiettivo l’esaustività, cioè la rilevazione dell’intera popolazione in oggetto, ma la volontà di dare una dimensione spaziale, anche se di impronta e non definitiva, della realtà territoriale e connotativa del TS campano. Questo sforzo di ricognizione è stato, tuttavia, essenziale per due principali ragioni: la prima, di ordine pratico, ha riguardato la possibilità di realizzare in seconda istanza un contatto diretto a tappeto con gli enti mappati tramite *web survey*, come previsto dal progetto generale; la seconda ha riguardato più propriamente la presa di coscienza circa l’ineffabilità del settore no profit, sebbene si sia tentato di agire in maniera limitata e circoscritta. Infine, è di estremo interesse il dato relativo i soggetti per i quali non è stato possibile individuare il campo di attività prevalente, in quanto assenti o comunque invisibili in rete.

Tale carattere di “sommerso” appare una peculiarità che accompagna il settore in maniera piuttosto costante nel tempo, data la presenza di ETS che potremmo definire “fittizi”, e cioè attratti dalle agevolazioni fiscali e finalizzati a fare da maschera per attività di tipo commerciale. Questa è stata, tra l’altro, una delle situazioni maggiormente rilevate durante i controlli incrociati tra registri e profili web, per cui, ad esempio, dietro associazioni

culturali sono stati riscontrati enti che apparivano in tutto e per tutto esercizi ricreativi di tipo commerciale, difficilmente incastonabili nella ragione sociale dichiarata. Benché “l’iscrizione ai registri [regionali] sia condizione necessaria per accedere ai contributi pubblici nonché per stipulare le convenzioni e per beneficiare delle agevolazioni fiscali”<sup>8</sup>, non tutte le realtà potrebbero essere pari merito rilevabili al loro interno, nella misura in cui non solo associazioni di diversa natura ed età anagrafica potrebbero presentare difficoltà nel transitare ai dettami della riforma (ad esempio, potrebbero non aver ancora maturato i requisiti necessari previsti dalla legge), ma potrebbero anche essere più o meno interessate a completare la transizione per ragioni sconosciute (di stampo, ad esempio, economico e/o agevolativo). Tale problematica viene, ad ogni modo, attenzionata dalla Riforma del Terzo Settore, che con l’istituzione del RUNTS e degli obblighi correlati all’assunzione della denominazione di ETS (tra i quali, quello alla trasparenza) riporta a sistema le realtà che volontariamente o loro malgrado si ritrovano in una condizione di invisibilità e marginalità. Gli oneri imposti dalla Riforma lasciano presagire che talune realtà, per le ragioni più differenti – ad esempio, difficoltà, assenza di risorse e strumenti, ma anche per la stessa volontà di rimanere nell’ombra – potrebbero decidere di non iscriversi o non completare la trasmigrazione al Registro non assumendo, dunque, la qualifica di ETS.

Tali incognite sono state approfondite – come si vedrà a breve – in un secondo momento della ricerca, il quale ha previsto l’interrogazione della popolazione accessibile attraverso la sottomissione a tappeto di una *web survey*.

## Bibliografia

- Cantiere Terzo Settore (2023), “Trasmigrazione al registro unico Terzo Settore: i prossimi passi per gli enti iscritti”, Testo disponibile al sito: <https://www.cantiereterzosettore.it/trasmigrazione-al-registro-unico-terzo-settore-i-prossimi-passi-per-gli-enti-iscritti/>
- Gori, L. (2019). La riforma del Terzo Settore e gli spazi di autonomia regionale. *Politiche Sociali*, 6(2), 317-332.
- Istat (2023), “Censimento permanente delle istituzioni non profit”, Testo disponibile al sito: <https://www.istat.it/it/censimenti/istituzioni-non-profit>
- Italia non profit, “Statuto”, Testo disponibile al sito <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/statuto/#:~:text=Nelle%20Associazioni%2C%20lo%20Statuto%20%C3%A8,interno%20e%20gli%20scopi%20sociali.>

<sup>8</sup> Legge 11 agosto 1991, n. 266 (c.d. Legge quadro sul volontariato), art. 6, comma 2.

## *4. Produrre conoscenza diretta: un'analisi di dati primari attraverso web survey per inquadrare lo stato di salute del Terzo Settore in Campania all'indomani della pandemia da Covid-19*

di *Suania Acampa*

### **1. Le caratteristiche degli ETS in Campania**

L'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 ha messo in luce un sistema nazionale di *welfare* in condizione di grande affanno (Ascoli e Campedelli, 2021). L'emergere di nuove complessità e l'exasperazione di storiche difficoltà ha reso sempre più indispensabile il supporto del Terzo Settore (TS) nella *governance* pandemica, dimostrando così di essere un comparto essenziale nel contrasto ai processi di esclusione e indebolimento del tessuto sociale. Nonostante il momento di crisi abbia portato a riconoscere il TS come un fondamentale motore sociale, assistenziale e occupazionale del Paese, le difficoltà connesse alle chiusure forzate e al distanziamento sociale sono elementi che hanno agito sugli stessi attori impedendo il regolare svolgimento delle proprie attività che, in alcuni casi, sono state completamente riorganizzate mentre, in altri casi, sono state sospese o hanno portato a chiusure e dissoluzione di questo importante tessuto connettivo.

Se consideriamo il TS come specchio delle trasformazioni generali che caratterizzano il nostro sistema di *welfare*, la necessità di indagarne lo stato di salute all'indomani della pandemia e in particolari contesti territoriali, come quello campano, diventa una necessità non trascurabile. Una necessità conoscitiva che però si scontra sia con la difficoltà di ricostruire la dislocazione territoriale delle realtà sia con la reperibilità e la contattabilità degli enti mappati (come già precedentemente illustrato nel capitolo 3).

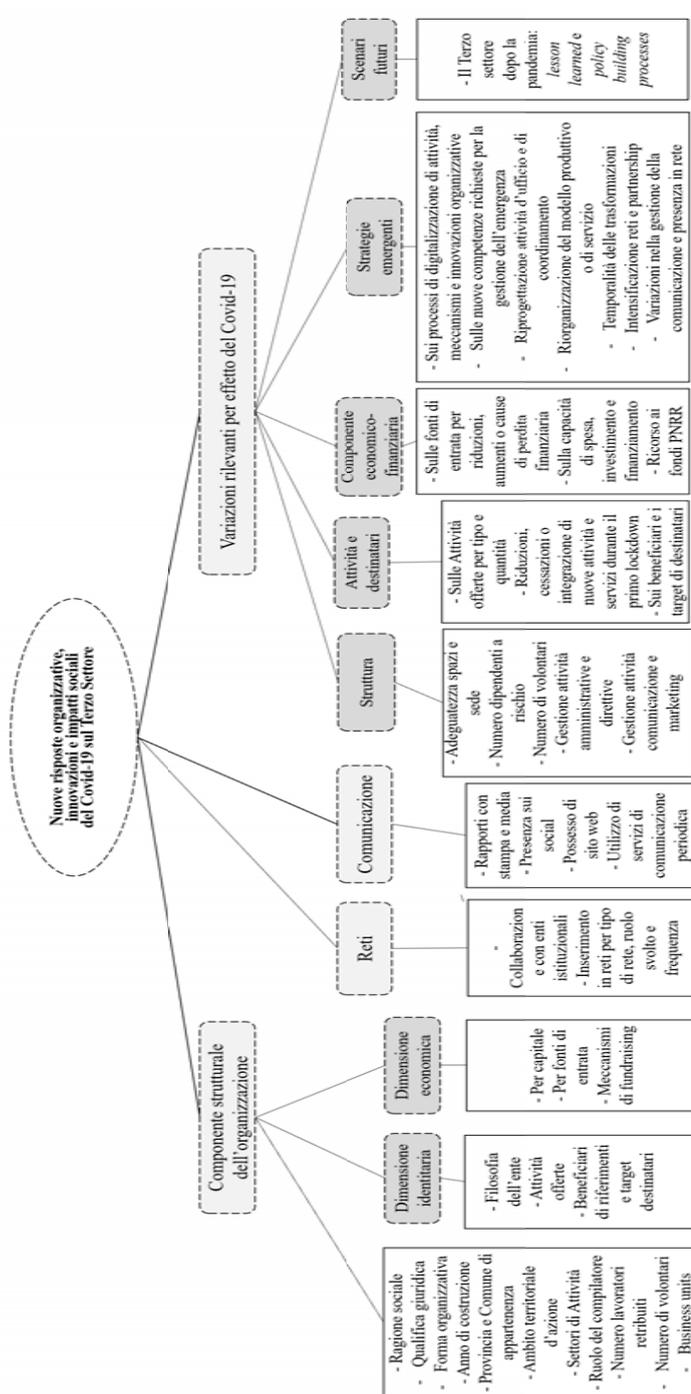
Per comprendere quali siano state le principali difficoltà esperite e le attività più colpite nel momento di crisi indotto dalla pandemia, gli enti mappati nella fase precedente di questo studio – e di cui fosse ovviamente reperibile e attivo il contatto digitale via mail – sono stati sottoposti a una *web survey*. In tale contesto, e come già ribadito nel capitolo precedente, il risul-

tato della mappatura non è stato solo quello di consentire uno studio della diffusività, della composizione e delle attività degli ETS sul territorio campano, ma si può affermare che tra i risultati più utili dello studio concatenato che si presenta c'è stato quello di ottenere, attraverso l'operazione di mappatura, una sorta di censimento della popolazione di ETS realmente raggiungibili che costituirà la popolazione eleggibile per lo studio che in questa fase è stato sviluppato.

La rilevazione su tutti gli ETS presenti nella lista della popolazione elaborata, come in precedenza precisato, ha avuto luogo da febbraio a maggio 2022 e gli enti sono stati invitati alla compilazione tramite mail nella quale era contenuto il *link* diretto al questionario sviluppato sul software *Survey Monkey*. Il questionario è composto in totale da 67 quesiti divisi su dieci dimensioni, come illustrato in figura 1, volte ad indagare: la componente strutturale degli enti ivi incluse le componenti identitaria ed economica; il modo in cui comunicano; le reti in cui sono inseriti; i cambiamenti rilevanti registrati a causa della pandemia da Covid-19 e che a diverso modo hanno inciso su struttura, attività e destinatari, componente economico-finanziaria, strategie emergenti e percezione degli scenari futuri post-pandemici. Come si potrà facilmente intuire, la compilazione richiedeva, dunque, conoscenze abbastanza complessive sull'operato degli ETS coinvolti e disponibilità di tempo per la compilazione. Per questi motivi è stato indicato nella mail di accompagnamento la necessità che a compilare fosse una figura di responsabilità/dirigenza e soprattutto, che la compilazione potesse avvenire anche in diversi momenti arrivando alla completa compilazione anche in più *steps*.

Tuttavia, stando ai primi parametri di compilazione che ci consentono di avere contezza della qualità del materiale raccolto, si è constatata una percentuale di completamento del questionario pari al 78%, e, in particolare, relativamente ai casi di abbandono o di risposte mancanti, questi si sono registrati in corrispondenza di particolari domande volte ad indagare la componente economica e organizzativa dell'ente mostrando una sorta di reticenza a svelarsi seppure l'intento della *survey* a cui sono stati sottoposti questi attori non fosse di natura amministrativa ma meramente conoscitiva. Questo, oltre a denotare sfiducia verso questo tipo di azioni che forse vengono lette come poco incisive rispetto all'attesa di cambiamento e intervento nel e per il Settore, in realtà, può essere letto anche come una precisa volontà di lasciare in ombra quella componente che ha reso necessaria un'azione di Riforma del TS proprio per comprendere le dinamiche di flusso economico e finanziario riportandole a precise finalità e obblighi. Inoltre, va sottolineato che hanno risposto alla *survey* i presidenti o responsabili degli enti nel 73% dei casi, e, bando a quanto fosse stato esplicitamente ri-

Fig. 1 – Mappa concettuale per la costruzione dello strumento di rilevazione questionario



chiesto nella mail di accompagnamento, sono state riscontrate compilazioni per il 16% da impiegati e nel 7% e 4% da soci e volontari generici, il che, come si vedrà, ha inciso sulla qualità della conoscenza che questi soggetti hanno potuto offrire alla ricerca (si veda per esempio le percentuali di no so o non ho questa informazione) e sulla capacità di riflessione e autovalutazione relativa al momento particolarmente critico vissuto relativo all'esperienza Covid.

Della popolazione accessibile attraverso contatto *mail* (circa 2.962 enti), solo il solo il 6,24% ha risposto alla rilevazione, ossia 183 enti. Questo dato di rispondenza non deve essere equivocamente letto come *proxy* di partecipazione degli ETS campani; piuttosto, ciò che emerge è che – nonostante gli ETS mappati abbiano una presenza digitale attraverso la quale forniscono importanti informazioni di contatto – l'esistenza digitale non sempre corrisponde a un'adeguata competenza digitale e dimestichezza con gli strumenti preposti per la rilevazione. Oltre la bassa percentuale di risposta, infatti, è stata rilevata una certa difficoltà a interfacciarsi, da parte dei compilatori, con la somministrazione *online* del questionario e di utilizzo del *software* predisposto.

### ***1.1. La componente identitaria ed economica***

Per introdurre le risultanze emerse dalla rilevazione è necessario guardare alla composizione del campione raggiunto. La percentuale più alta di risposta è stata registrata tra gli enti collocati nella Provincia di Napoli (47%) a seguire Salerno (20%), Caserta (13%), Benevento e Avellino (10%). Questo rispecchia l'effettiva distribuzione della popolazione eccetto che per una lieve sottostima del salernitano e del casertano a vantaggio della Provincia di Napoli nella quale la rilevazione ha suscitato maggiore *appeal*.

Per quanto riguarda l'area di intervento, gli ETS operano prevalentemente a livello locale, in particolare a livello comunale (25%) e provinciale (19%), mostrandosi come realtà il cui raggio di azione è circoscritto e localizzato. Operazioni interregionali sono effettuate dal 13% degli enti, mentre operano al livello internazionale solo il restante 10% di ETS. Come emerso dalla mappatura, questo è coerente con le caratterizzazioni prevalenti delle realtà oggetto di ricerca di questo studio e lascia presagire una buona rispondenza del campione rispetto alla popolazione cui appartiene.

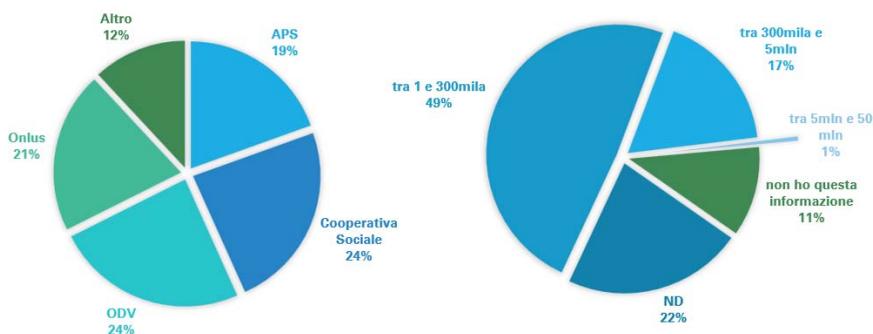
Anche rispetto alle forme giuridiche individuate dalla fase di mappatura, non si riscontrano grosse differenze negli enti rispondenti, tanto è vero che le più diffuse sono le Organizzazioni di volontariato e le Cooperative/Imprese sociali (24%) alle quali fanno seguito le Onlus e le Associazioni di

Promozione Sociale. La dimensione economica registra una prevalenza tra la fascia che va da 1 a 300 mila euro (49%), tra 300 e 5 milioni (17%) e solo l'1% supera i 5 milioni. L'11% dei rispondenti dichiara di non avere questa informazione, complice anche il ruolo del compilatore all'interno dell'organizzazione indagata proprio come in precedenza precisato, e il 22% decide di non rispondere alla domanda, anche in questo caso mostrando una certa reticenza all'azione conoscitiva alla base di questa *survey*.

Fig. 2 – Distribuzione provinciale e ambito territoriale di azione (% di n=183)

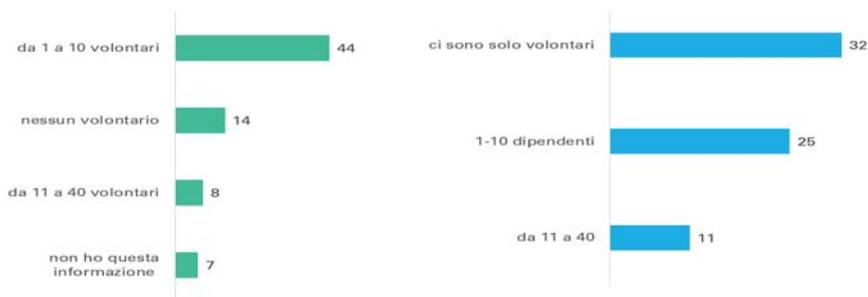


Fig. 3 – Forma giuridica degli enti indagati (% di n= 183) e dimensione economica (% di n= 143)



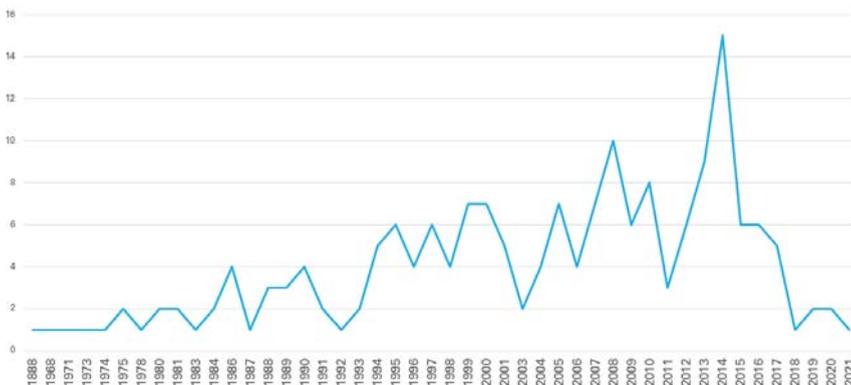
A supporto delle attività degli enti indagati ci sono principalmente volontari: il 44% possiede fino a 10 volontari e l'8% fino a 40 volontari. Gli enti che hanno fino a dieci dipendenti stabili sono il 25%, mentre il 11% dichiara di avere tra gli 11 e i 40 dipendenti.

Fig. 4 – Numero di volontari e dipendenti (% <5 n=136)



Guardando la linea temporale, la figura 5 mostra il numero di organizzazioni per anno di fondazione. La crescita delle organizzazioni e degli ETS sul territorio campano che hanno partecipato alla rilevazione è stata piuttosto fluttuante negli ultimi cinquant'anni, ma tendente a una progressiva crescita che registra una significativa impennata di natalità nel 2014, anno della riforma Renzi. Questa prevedeva (tra le altre cose) una valorizzazione e un rilancio del settore attraverso adeguati incentivi e strumenti di sostegno dedicati a tutti i comparti donativi e pro-sociali di cittadini e imprese finalizzati a generare coesione e responsabilità sociale.

Fig. 5 – Anno di fondazione degli enti indagati



Precisamente, è in maggio 2014 che il Governo ha predisposto quelle che sono le Linee guida per la Riforma del Terzo settore<sup>1</sup> formulando i cri-

<sup>1</sup> Disponibile al link: [https://presidenza.governo.it/GovernoInforma/documenti/LINEE-GUIDA-RIFORMA-TERZO-SETTORE\\_20140513.pdf](https://presidenza.governo.it/GovernoInforma/documenti/LINEE-GUIDA-RIFORMA-TERZO-SETTORE_20140513.pdf)

teri per una revisione organica della legislazione riguardante il volontariato, la cooperazione sociale, l'associazionismo no profit, le fondazioni e le imprese sociali. Seppur nella sua brevità gli obiettivi di fondo del processo di riforma a partire dal 2014 sono stati la creazione di un "welfare partecipativo" che consentisse, appunto, la partecipazione del Terzo Settore al processo decisionale e attuativo delle politiche sociali in attuazione dei principi di equità, efficienza e solidarietà sociale, ma anche la creazione di nuove occasioni di lavoro, in coerenza con il dato che vede il TS come l'unico comparto che, anche in momenti di crisi, ha continuato a crescere.

Questa valorizzazione della funzione imprenditoriale degli enti del Terzo Settore che operano nel campo dell'Economia sociale, gli incentivi e strumenti di sostegno non solo ai comparti donativi ma anche al mondo del lavoro, potrebbe essere stata la spinta propulsiva alla fondazione di nuove realtà territoriali e l'andamento rilevato ne è un po' uno specchio.

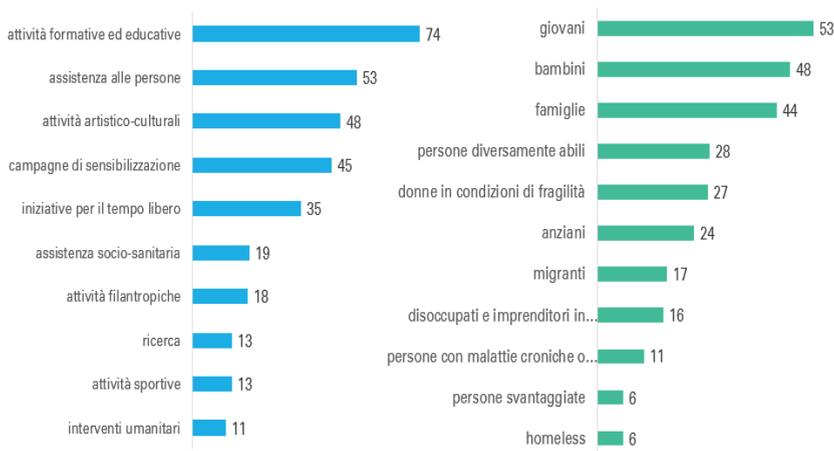
In contrapposizione con la rilevanza emersa dalla mappatura, che tra le attività più diffuse sul territorio pone al primo piano le associazioni sportive dilettantistiche, tra gli enti rispondenti alla *survey* l'attività più diffusa è quella formativa ed educativa (74%), che promuove l'accesso all'istruzione e il sostegno di opportunità educative a coloro che altrimenti non potrebbero accedervi; a seguire si trovano gli enti che offrono assistenza alla persona di vario genere (53%) – dall'accompagnamento a disabili e ammalati, al supporto alle loro famiglie – mentre si posizionano al terzo posto gli enti che svolgono un ruolo significativo nella conservazione e nella promozione del patrimonio culturale del territorio, compresa l'arte, l'architettura, la storia e le tradizioni (48%), a seguire ritroviamo gli enti dedicati alle campagne di sensibilizzazione (45%). La scarsa partecipazione degli enti sportivi all'indagine conoscitiva ci porta a riflettere sulle ragioni, presumibilmente di stampo economico e agevolativo-fiscali, legate alla volontà di non fornire informazioni riguardo il proprio stato di salute. Se questo, quindi, rispecchia la volontà di restare ai margini per non scoprire troppo la reale natura delle attività proposte da questi enti, dall'altra potrebbe segnalare anche l'inefficacia al raggiungimento degli stessi tramite canale mail o, ancora, potrebbe essere dovuta a quella che abbiamo in precedenza definito come scarsa familiarità con la componente digitale per competenze più che per relativa possibilità di accesso. Inoltre, è utile precisare che quando parliamo di attività e destinatari è necessario tener presente che gli enti possono aver segnalato il campo prevalente del proprio lavoro, mettendo da parte alcune attività che sono presenti nei loro statuti ma non vengono citate perché ritenute marginali.

I giovani (53%), i bambini (48%) e famiglie (44%), sono i principali destinatari a cui si rivolgono gli ETS indagati. Ai giovani si rivolgono in ma-

niera trasversale la maggior parte delle attività, in maniera particolare gli enti filantropici (88%), quelli che svolgono attività di istruzione e ricerca (62%) e quelli culturali, sportivi e ricreativi (61%). Bambini e famiglie sono i principali destinatari degli enti che sostengono stranieri svantaggiati in territori esteri, per la tutela dei diritti umani e del miglioramento delle loro condizioni di vita (75%). Ma in particolar modo, ai bambini sono indirizzate le attività degli ETS che si occupano di istruzione e ricerca (69%) e quelli che si occupano di assistenza sociale e protezione civile (64%). A seguire, tra i destinatari ritroviamo le persone diversamente abili (28%), le donne in condizioni di fragilità, ossia donne con un passato difficile, vittime di violenza o tratta, disabili o madri in difficoltà (27%), gli anziani (24%) e i migranti (17%). Tra i destinatari troviamo anche disoccupati o imprenditori in difficoltà (16%), svantaggiati e *homeless* (6%), e, infine, malati cronici (11%) ai quali si rivolgono il 42% degli ETS a vocazione sanitaria.

Se consideriamo le categorie di attività, è possibile inoltre sottolineare la predilezione di specifiche attività per particolari forme giuridiche. Le organizzazioni che promuovono volontariato a servizio delle istituzioni di welfare in ambito sociosanitario, nel 33% dei casi hanno adottato la forma giuridica dell'ODV, mentre quelle a servizio del settore assistenzialistico hanno assunto la forma di Cooperative (60%) e Onlus (26%); infine le attività culturali, sportive e ricreative sono fornite per il 42% dalle APS.

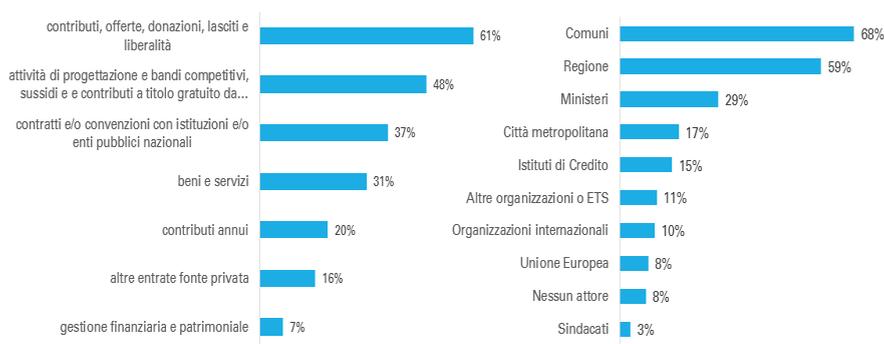
Fig. 6 – Attività offerte e destinatari degli ETS (%>5 n=183\*risposta multipla)





questi sono principalmente Comuni nel 68% dei casi, Regioni 59% e ministeri 29%. Per comprendere la rilevanza del portato delle reti, a queste sarà dedicato un approfondimento nel prossimo capitolo.

Fig. 8 – Principali fonti economiche istituzionali (%n=183 \*scelta multipla) e collaborazioni stabili con enti istituzionali (%n=157 \*scelta multipla)



Come definito da Corvo *et al.* (2022), il rapporto tra Terzo Settore e istituzioni può essere analizzato sotto tre punti di vista: il primo considera il rapporto in una prospettiva finanziaria e fa riferimento a una stretta dipendenza di alcune organizzazioni dal *fundraising*, dal volontariato e dai sussidi pubblici che consentono loro di esercitare una funzione allocativa e integrativa; il secondo punto di vista si concentra sugli stili di questa integrazione come dipendenti dalla cultura politica e amministrativa unica radicata in ciascun paese; infine il terzo punto di vista si concentra sul rapporto tra pubblico e Terzo Settore come fornitori di servizi per cui le organizzazioni appartenenti al Terzo Settore sono state coinvolte nell'erogazione di servizi pubblici per soddisfare la crescente domanda di soggetti bisognosi alle prese con condizioni di emergenza.

Il coinvolgimento del Terzo Settore nella gestione dei servizi pubblici ha cambiato la loro erogazione, e questo, a sua volta, ha cambiato il Terzo Settore stesso (Brandsen e Pestoff, 2006). Una contaminazione particolarmente evidente durante il Covid-19, il cui momento di crisi ha dimostrato che gli eventi imprevedibili sono in grado di mettere a dura prova il settore pubblico e tutti i sistemi da esso dipendenti, tra cui anche il TS.

Guardando alla prospettiva finanziaria, è possibile delineare come *fundraising* quel complesso di attività che l'ente mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse (economiche, materiali, umane) in funzione del proprio scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle. Questa attività costituisce uno dei momenti fondamentali della vita

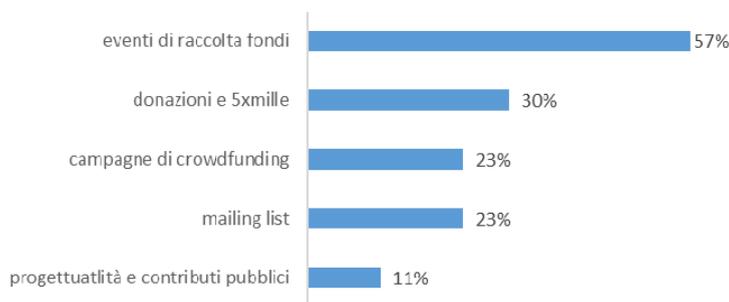
di molte organizzazioni che operano nel no profit. Indipendentemente da dimensioni e ambiti di azione, l'implementazione di una strategia di *fundraising* efficiente permette il mantenimento e la crescita dell'ente su lungo periodo e gli assicura una capacità finanziaria tale da affrontare i momenti di crisi.

Nel complesso, la raccolta fondi tramite eventi è il principale meccanismo di *fundraising* tra gli enti raggiunti (57%), di cui il 23% sottoforma di *crowdfunding*. Questo rappresenta il meccanismo più diffuso per riunire sostenitori e donatori a sostegno della propria causa.

Anche le donazioni sono un'importante fonte di finanziamento per le organizzazioni rispondenti (30%), in particolare quelle dei contribuenti che destinano il 5 per mille dell'Irpef a finalità di interesse sociale che dunque forniscono un importante sostegno finanziario agli ETS, i quali si impegnano anche in campagne di *direct mail* per raccogliere fondi dai sostenitori. Quest'ultimo meccanismo è da intendersi come una richiesta di donazione inviata via posta cartacea; prevede infatti un massiccio invio di lettere a destinatari che potrebbero essere potenziali sostenitori della causa per la quale è avviata la campagna di raccolta fondi. Nonostante la procedura possa sembrare obsoleta viste le opportunità offerte dai mezzi di comunicazione digitali, quello della mailing-list continua ad essere uno strumento di raccolta fondi per il 23% degli enti indagati.

Infine, l'11% degli enti basa il proprio meccanismo di *fundraising* sulla progettualità e sui contributi pubblici sottolineando la stretta dipendenza dal settore Pubblico e la necessità di organizzare le proprie attività anche in funzione di finanziamenti specifici, logiche soggiacenti, porzioni di attività e destinatari incentivati.

Fig. 9 – Principali meccanismi di *fundraising* (% >5 su n=183 – \*risposta multipla)

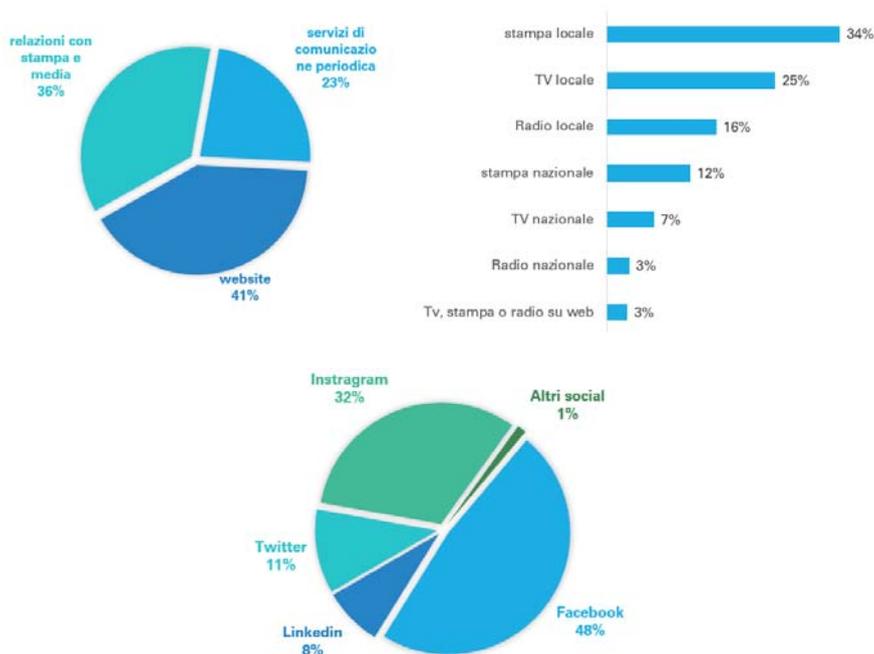


## 1.2. La componente comunicativa

La capacità di relazione con soggetti diversi e la messa a punto di validi meccanismi di *fundraising* richiede necessariamente una capacità comunicativa.

La componente comunicativa è un aspetto particolarmente importante per il TS che ha costantemente bisogno di far conoscere la propria attività e diffondere l'importanza del proprio operato che si traduce nella possibilità di attrazione di investitori e sponsor utili a particolari progetti di promozione sociale e nella possibilità di convincere i comuni cittadini a compiere una scelta, come ad esempio quella di destinare il proprio 5xmille. Indirettamente, la comunicazione crea anche le basi per quella sensibilizzazione utile al coinvolgimento dei potenziali volontari attivabili negli ETS al fine di rendere condivisibile *mission*, operato e opportunità per chi vi partecipa di contribuire e fare realmente la propria parte in uno spettro di opportunità rese possibili dall'esistenza dell'organizzazione (Salvini, 2023).

Fig. 10 – Indicatori della componente comunicativa (% di sì n=183)

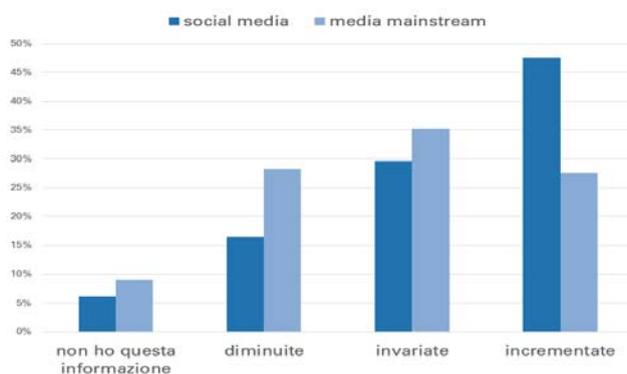


Gli enti indagati utilizzano sinergicamente più strumenti comunicativi: il 41% ha un sito web, il 36% ha relazioni stabili con stampa e media e il 23% utilizza servizi di comunicazione periodica (come *newsletter*). I canali comunicativi privilegiati sono soprattutto quelli locali: stampa locale 34%, TV locale 25%, radio locale 16%. Inoltre, il 73% degli enti comunica attraverso i social media; di questi Facebook si caratterizza come piattaforma privilegiata (48%) alla quale segue Instagram 32%.

Nel periodo post-Covid molte organizzazioni sono passate a strategie di comunicazione digitale per rimanere in contatto con il proprio pubblico e i propri sostenitori: molti enti hanno incrementato la propria presenza sui social media (questa dinamica è stata riscontrata nel 45% dei casi) talvolta diminuendo (28%) o lasciando invariato (35%) il canale comunicativo con i media tradizionali. Le competenze digitali giocano dunque un ruolo essenziale per implementare la presenza, l'efficacia e la capacità di pianificazione degli enti determinandone in connessione la presenza, la riconoscibilità e la distinguibilità, nonché la raggiungibilità.

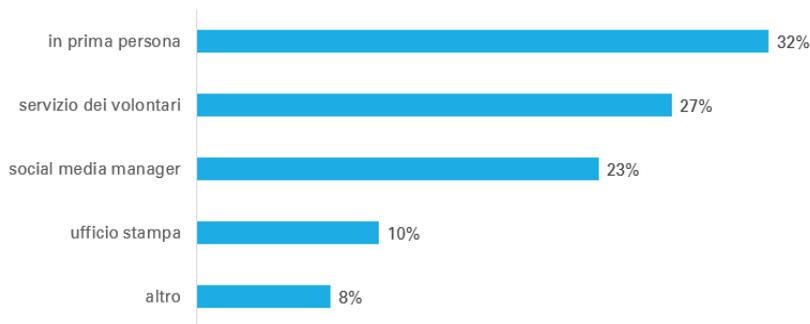
In un particolare momento di crisi l'assenza di un'esistenza digitale si trasforma, come si vedrà nel prossimo paragrafo, in un vero e proprio ostacolo alla continuazione del lavoro degli enti stessi. Non si tratta, pertanto, solo di una componente finalizzata alla comunicazione, ma il digitale e l'esistenza stessa in digitale degli ETS è ciò che ha reso possibile la non interruzione di molte attività e la garanzia di presenza anche lì dove era inibita la compresenza fisica per le norme di distanziamento sociale relative al contenimento dell'ondata pandemica.

Fig. 11 – Rapporti con social media e media mainstream dopo la pandemia (% n=145)



Quello che emerge in generale è una dimensione essenzialmente definibile come “comunicazione *home made*” perché nella maggior parte dei casi non è affidata a figure esperte (23% social media manager) o addetti al settore (10% ufficio stampa) ma è una comunicazione gestita principalmente dal responsabile dell’ente (32%) o dai propri volontari (27%) risultando quindi personalizzata, poco standardizzata ma anche talvolta poco scandita temporalmente e costante nel tempo.

Fig. 12 – Figura che gestisce la comunicazione dell’ente (%>5 su n=183)



## 2. I cambiamenti portati dal Covid-19 e l’attuale stato di salute degli ETS

L’effetto della pandemia è stato particolarmente significativo per il 33% degli enti, che dichiara di aver cessato la propria attività. Le difficoltà economiche che gli enti si trovano ad affrontare sono strettamente legate alle restrizioni normative: l’obbligo confinamento durante il *lockdown* e di distanziamento sociale dopo. A soffrire maggiormente la chiusura sono state infatti le attività educativo-formative (25%), quelle culturali (18%), le iniziative per il tempo libero (13%). Al contrario sono state implementate nuove attività legate al settore dell’assistenzialismo, sia alla persona e alle attività imprenditoriali (22%) sia quelle legate all’assistenza sociosanitaria (9%). Inoltre, entrano nello scenario post-*lockdown* le attività di *empowerment* digitale, un approccio volto all’utilizzo della tecnologia come strumento strategico per il lavoro da remoto, la gestione dei dati e la comunicazione, la pianificazione strategica dell’ente e in generale ampliare il recinto delle proprie possibilità.

Le restrizioni dovute alle misure di contenimento del contagio hanno ridotto significativamente le entrate per il 23% degli enti e reso la principale causa di perdita finanziaria quella legate al comparto degli eventi sospesi

(67%), ma anche all'interruzione della progettualità (45%) e al calo delle donazioni private (33%).

Fig. 13 – Attività cessate ed attività implementate a causa della pandemia (% n=183\* risposta multipla)

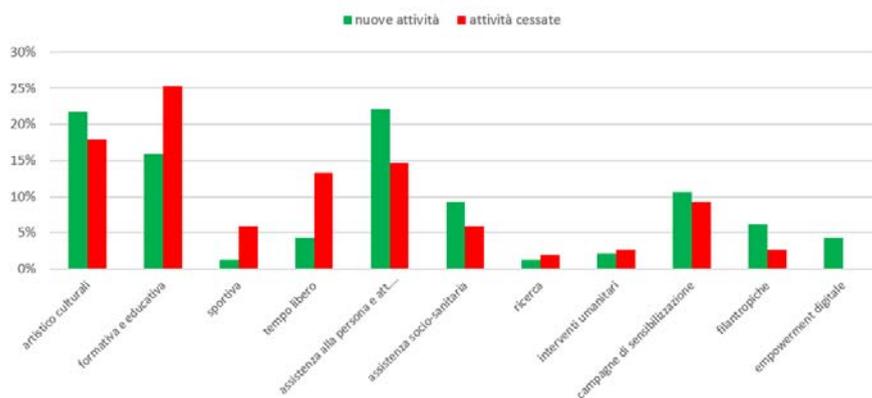
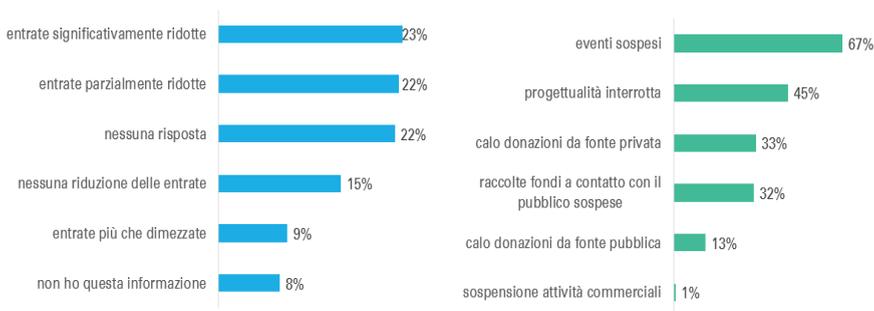


Fig. 14 – Riduzione delle entrate (% n=183) e principali cause di perdita finanziaria (% n=183\*scelta multipla)



Alle perdite finanziarie si aggiungono il peggioramento delle attività istituzionali (44%) e di raccolta fondi (41%) mentre restano invariate le attività di gestione del direttivo (47%) e del settore amministrativo (37%) che con tutta probabilità si sono state spostate in remoto.

Nella fase post-lockdown, i costi più difficili da affrontare risultano essere quelli legati al mantenimento del personale (50%) e in generale i costi fissi (47%) e quelli necessari alla continuità dei servizi, come affitti, utenze e tasse (48%).

Fig. 15 – Impatto della pandemia su particolari attività dell’ente (% di n=183 \*dal grafico sono escluse le percentuali di chi non dichiara)

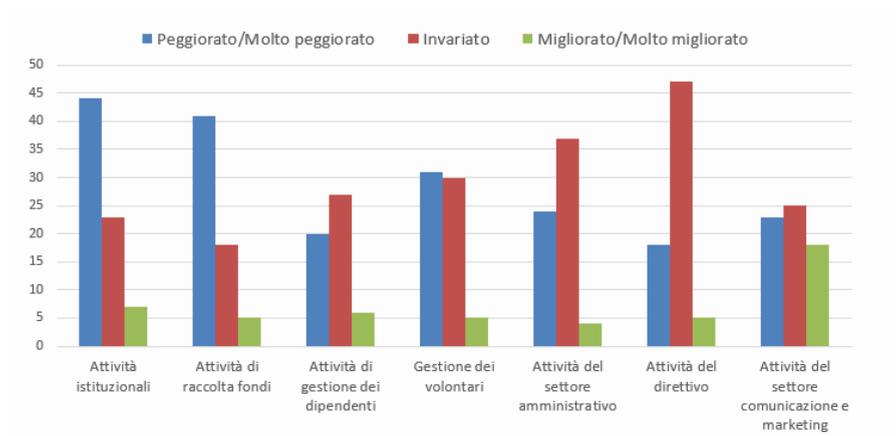
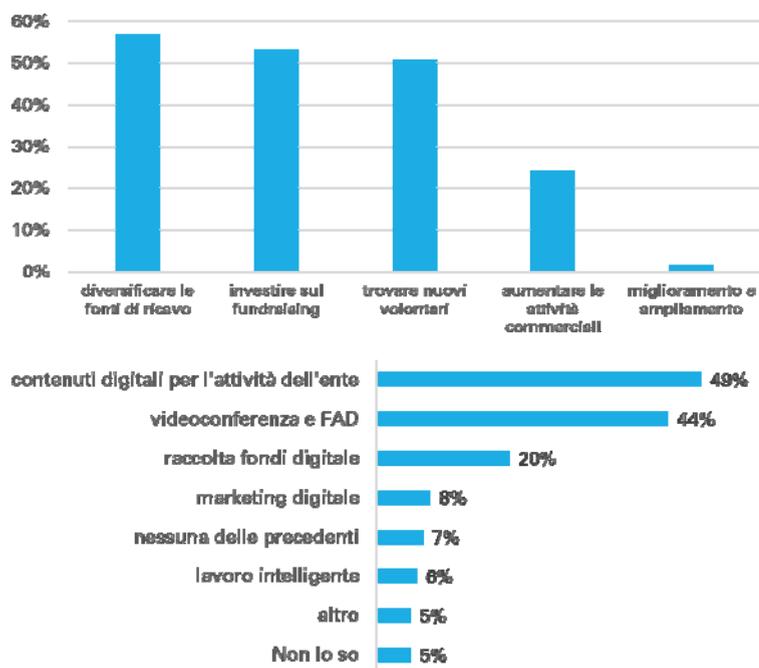


Fig. 16 – Spese difficili da affrontare in fase post-lockdown (% di n=183 \*risposta multipla)



Gli enti hanno adottato diverse strategie per fronteggiare la crisi dovuta alla pandemia. Le difficoltà economiche hanno spinto gli enti da un lato a riorganizzare il proprio modello produttivo (come mostrato in figura 17) su nuove leve – come la diversificazione delle fonti di ricavo (57%), gli investimenti sul *fundraising* (53%), l’ampliamento della base volontaria (51%) e l’aumento delle attività commerciali (24%) – e dall’altro a riprogettare le proprie attività di ufficio e di coordinamento in ottica digitale, come la creazione di contenuti digitali (49%), videoconferenze e FAD (44%), raccolta fondi digitali (20%). La portata del cambiamento verso la digitalizzazione dei servizi è stata dunque una strategia ampiamente adottata e a cui si darà spazio nei capitoli dedicati all’evoluzione dei modelli di business durante la pandemia.

Fig. 17 – Strategie emergenti per far fronte alla pandemia (% di n=183 \*risposta multipla)



La riorganizzazione delle proprie attività, la messa in campo di nuove strategie organizzative ed economiche per far fronte alla crisi si è necessariamente scontrata con la necessità di acquisire nuove o diverse competenze. Le principali competenze richieste sono state quelle gestionali (43%) – necessarie per riorganizzazione di tutta la filiera dell’ente: dai rapporti con il territorio alle strategie di finanziamento – e professionali (29%) per affrontare la difficile transizione normativa a cui inevitabilmente l’ente è chiamato a rispondere. Non mancano le competenze relative ai rapporti con la PA (15%) che, come si vedrà nel prossimo capitolo, nel momento di crisi hanno (in alcuni casi) fatto la differenza tra sopravvivenza o meno dell’ente.

Infine, non è mancata un’attenzione alle misure e ai provvedimenti rivolti al Terzo Settore contenuti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza come ulteriore leva di sostegno alla crisi. Circa il 25% degli enti raggiunti dichiara di voler far ricorso al PNRR con l’obiettivo di avviare nuove attività e servizi (15%) rivolti a categorie svantaggiate e soggetti vulnerabili (9%). Questo anche a sottolineare l’interesse verso le misure erogate, in erogazione e plausibili per il futuro non circoscrivendo la propria capacità di visione futura alle contingenze relative alla crisi indotta dalla pandemia, ma aprendo i propri orizzonti verso pianificazioni di ampio spettro lunga durata.

Fig. 18 – Nuove o diverse competenze richieste per far fronte all'emergenza (% di n=183 \*risposta multipla)



### 3. Considerazioni preliminari sullo scenario post-pandemico

Nel complesso, gli ETS sembrano essere stati proattivi nella risposta alla pandemia dimostrando un'ampia capacità di adattabilità di fronte ad una sfida senza precedenti. Nonostante ciò, i cambiamenti sociali ed economici causati dalla pandemia hanno sicuramente compromesso le capacità degli ETS di continuare ad erogare i propri servizi in un momento in cui avrebbero dovuto essere implementati. Le entrate ridotte, gli eventi sospesi e la difficoltà di tenere salda la base volontaria, hanno portato gli enti a ridurre (o cessare) alcune delle proprie attività e ad implementarne altre. La prospettiva di diversificare le proprie fonti di ricavo e di investire sul *fundraising* è stata vista come un'opportunità per gli ETS di far fronte alla pandemia. L'elevata capacità di reinventarsi in condizioni di crisi è stata dimostrata non solo dalla repentina riformulazione delle proprie attività relative ai servizi offerti, ma anche della modifica della gestione interna e della gestione finanziaria che hanno visto la sperimentazione del digitale.

Nonostante la riorganizzazione dei servizi e la promozione di particolari iniziative, alcuni degli ETS hanno risentito duramente delle conseguenze della pandemia, questo li ha resi fragili e ha ridotto la loro capacità di incidere sui bisogni sociali. Ma le risposte non sono state così generalizzabili in negativo. Come si vedrà nel prossimo capitolo, capacità di resilienza e innovazione strategica sono state, invece, i motori di diverse risposte fornite da un'ampia parte di ETS che non si è fermata davanti agli ostacoli contingenti ed ha messo a sistema capacità e visioni portando anche come *best practices* la propria esperienza come possibile risposta a questa nonché a future crisi.

## Bibliografia

- Amaturo, E. (2012), *Metodologia della ricerca sociale*, UTET università.
- Amaturo, E., Aragona, B., Lauro, N. C., Marino, M., Grassia, M. G. (2021), *Statistica per le scienze sociali*. UTET Università.
- Brandsen, T., Pestoff, V. (2006), “Co-production, the third sector and the delivery of public services: An introduction”, *Public management review*, 8(4), 493-501.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna.
- Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M., Tricarico, L. (2022), “The Impact of Covid-19 on Public/Third-Sector Collaboration in the Italian Context”, *Sustainability*, 14(4), 2228.
- Dey, A., Jenamani, M., Thakkar, J. J. (2018), “Senti-N-Gram: An n-gram lexicon for sentiment analysis”, *Expert Systems with Applications*, 103, 92-105.
- Marradi, A. (2007), *Metodologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Marradi, A. (1998), *L'analisi monovariata*, FrancoAngeli, Milano.
- Marradi, A. (2002), *Linee guida per l'analisi bivariata dei dati nelle scienze sociali* (Vol. 18), FrancoAngeli, Milano.
- Presidenza del governo (2014). *Linee guida per una Riforma del Terzo Settore*, Testo disponibile al sito: [https://presidenza.governo.it/governoinforma/documenti/linee-guida-riforma-terzo-settore\\_20140513.pdf](https://presidenza.governo.it/governoinforma/documenti/linee-guida-riforma-terzo-settore_20140513.pdf)
- Punziano, G., Amaturo, E. (2018), “La survey nelle strategie di indagine mixed methods”, *Sociologia e ricerca sociale. Trasformazioni e prospettive della survey*, 116(2), 75-89.
- Salvini, A. (2023), “La differenza dei potenziali. Come cambia la propensione dei cittadini toscani al volontariato”, *Comunicare il Volontariato*. Quaderni CESVOT, 92.

## *5. Reti, digitale e processi di innovazione tra profili di resilienza e mutamento: i pilastri del fronteggiamento alla doppia transizione*

di *Gabriella Punziano, Suania Acampa*

### **1. Profili di resilienza e mutamento**

Un ulteriore e interessante punto di osservazione dello stato di salute del TS è quello legato alle capacità di reazione e mutamento messe in atto per fronteggiate la doppia prospettiva di cambiamento di cui gli enti sono stati protagonisti negli ultimi anni. Come già illustrato nel secondo capitolo, questa doppia prospettiva di cambiamento è trainata da fattori endogeni ed esogeni: i primi fattori sono quelli generati dalla Riforma del TS che ha introdotto importanti variazioni nella configurazione, gestione e operatività degli ETS (Ascoli e Campedelli, 2021); i secondi fattori sono invece rappresentati dalla prospettiva di cambiamento forzata dovuta alla pandemia che, come si è visto, ha ridisegnato rapporti, spazi e gestione degli enti e delle loro attività.

Gli effetti della doppia transizione possono essere guardati alla luce di due dimensioni latenti che sono emerse dall'analisi fattoriale<sup>1</sup> condotta su

<sup>1</sup> Sulla matrice dati è stata implementata un'analisi fattoriale e di classificazione. In dettaglio, è stata sviluppata un'analisi delle corrispondenti multiple che è un particolare tipo di analisi fattoriale utile ad analizzare grandi matrici di dati in cui vi siano in prevalenza variabili categoriali. Il suo principale obiettivo è l'analisi delle relazioni esistenti tra un insieme di variabili, identificando uno spazio ottimale di dimensione ridotta capace di sintetizzare l'informazione contenuta nei dati originari mediante l'estrazione di variabili latenti (o fattori) con i quali descrivere fenomeni o concetti non direttamente osservabili nella realtà, ma dati dalle relazioni intercorrenti tra i fattori e le modalità delle variabili analizzate (Gherghi e Lauro, 2004). Le variabili attive, ossia quelle che competono alla determinazione dei fattori, coerenti con gli obiettivi della ricerca, sono: principale attività dell'ente, stato di attività dell'ente post-pandemia, attività cessate a causa della pandemia, nuove attività avviate dopo la pandemia, causa di perdita finanziaria, fundraising pre e post pandemia, riprogettazione delle attività post pandemia, riorganizzazione modello produttivo, ripresa delle attività.

alcune sezioni specifiche della *web survey* sugli ETS: queste dimensioni, come si vedrà, richiamano, da una parte, il concetto di “Resilienza” e, dall’altra, si focalizzano gli “Impatti” declinati nei diversi modi possibili in cui questi si sono presentati ed hanno agito sul comparto analizzato.

Va precisato che in questo studio il concetto di resilienza che verrà adottato è essenzialmente quello descritto da Carrosio (2020) che vede la resilienza come l’attuazione di un insieme di politiche o azioni volte a riequilibrare gli squilibri sociali, territoriali ed economici come presupposto per la ricostruzione di sistemi socio-territoriali più solidi. Pertanto, la prima dimensione denominata “Resilienza” si caratterizza per l’opposizione tra enti che hanno dimostrato *persistenza e adattabilità* durante e dopo il momento di crisi, contrassegnato dall’estremo definito *Abilità* (in figura 1 sul versante sinistro del grafico fattoriale o semiassse negativo), e quelli che invece si sono dimostrati *fragili e arrendevoli*, contrassegnato dall’estremo definito *Imperizia* (in figura 1 sul versante destro del grafico fattoriale o semiassse positivo). Questi si caratterizzano da un atteggiamento poco collaborativo alla rilevazione del loro stato di salute dimostrato dalla presenza delle modalità “non so”, “non ho questa informazione o non voglio riferirla”, “non voglio dichiararlo” rispetto a variabili che fanno riferimento allo stato dell’attività dell’ente, alla dimensione economica, agli impatti della pandemia sulle diverse attività di gestione e coordinamento dell’ente. A questi, sul versante definito *Abilità*, si contrappongono quegli enti che, nonostante abbiano dichiarato di aver particolarmente sofferto degli impatti della pandemia – come quelli che hanno riguardato gli eventi e donazioni sospese, l’interruzione della progettualità, le modifiche all’organizzazione interna dell’ente – e dunque di aver affrontato una significativa riduzione delle entrate, hanno al contrario degli altri, attivato una serie di azioni volte a contrastare questa tendenza.

I primi due assi fattoriali spiegano complessivamente il 17,57% dell’inerzia totale, pari al 45% con la correzione di Benzèri. L’interpretazione dei fattori estratti si è basata su: a) il contributo assoluto di ciascuna variabile attiva, che indica la quota di inerzia totale del fattore spiegata dalla variabile stessa (questo parametro rappresenta quanta parte ha avuto tale variabile nella determinazione del fattore, in rapporto all’insieme delle variabili); b) il coseno quadrato, che indica il contributo del fattore alla spiegazione della variabilità; c) il valor test, che è un test di significatività statistica che indica se la relazione delle modalità delle variabili con i fattori è statisticamente significativa per  $Ph0=0,05$ , quando il V.T.  $\geq 2$ .

Successivamente è stata implementata una cluster analisi gerarchica che ha permesso di estrarre quattro gruppi di enti. Il taglio del dendrogramma o albero gerarchico – che rappresenta una gerarchia multilivello di cluster, dove i cluster ad un dato livello sono raggruppati in un cluster più ampio al livello superiore – è stata effettuata tenendo in considerazione l’incremento della distanza tra gruppi al fine di ottenere cluster quanto più omogenei al loro interno e quanto più differenti tra loro.

La seconda dimensione che è emersa dall'analisi, definita degli "Impatti", si caratterizza, invece, per la contrapposizione tra l'aver dichiarato un significativo impatto della pandemia, *Impatto Forte* (in figura 1 nella parte alta del grafico fattoriale o semiasse positivo), tale da determinare la sospensione quasi definitiva delle proprie attività, contrapposta alla messa in evidenza di un *Impatto Debole* se non addirittura positivo (in figura 1 nella parte bassa del grafico fattoriale o semiasse negativo). Impatti forti sono stati quelli relativi al peggioramento delle condizioni degli enti ed hanno riguardo quasi la totalità delle attività: dalla gestione interna ai servizi offerti al pubblico. Tra gli Impatti deboli ritroviamo una situazione completamente diversa: la maggior parte delle attività degli enti sono rimaste invariate durante e dopo la chiusura e alcune di esse sono migliorate, in particolare le attività comunicative, quelle istituzionali, di gestione di dipendenti e volontari, e le attività di raccolta fondi.

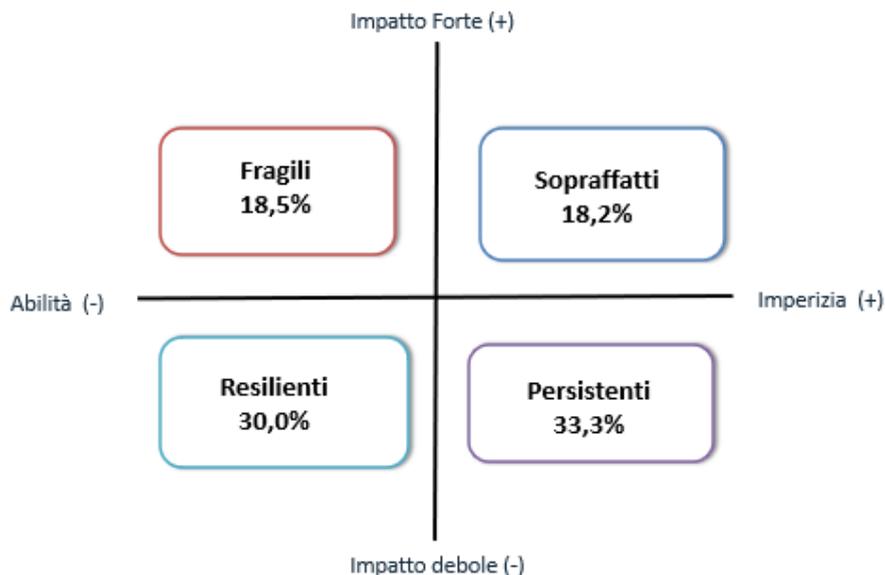
Concetti propri delle scienze naturali come fragilità, resilienza, persistenza e adattabilità (Keck & Saktapolrak, 2013) possono aiutarci a interpretare le azioni messe in atto dai diversi enti per affrontare la doppia transizione. Nei quattro spazi di significato derivati dall'incrocio delle due dimensioni estratte e sopra descritte è possibile individuare quattro differenti profili posizionati nell'incrocio tra le due dimensioni sopra esposte e raffigurate in maniera semplificata nella Figura 2.

Il primo profilo emerso è stato nominato "Sopraffatti" e riguarda il 18,2% degli enti. Questo profilo si posiziona tra l'imperizia e un forte impatto della pandemia e tiene insieme tutti quegli enti che si caratterizzano per un atteggiamento arrendevole verso tutte le dimensioni indagate. La pandemia ha peggiorato una situazione probabilmente già precaria che ha immobilizzato questi enti e non ha permesso loro di mettere in atto nessun tipo di azione volta a rilanciare le proprie attività. Gli enti che rientrano in questo profilo sembrano essere legati principalmente al settore culturale e sportivo; inoltre, non risultano ancora iscritti al registro unico e probabilmente non hanno ancora avviato la transazione normativa, questo gli permetterebbe di approfittare ancora di un regime fiscale agevolato e continuare ad agire nel sommerso. Il sostanziale disinteresse nelle risposte potrebbe dunque essere accompagnato proprio dalla poca volontà di fornire informazioni sul proprio stato di salute dopo la pandemia e a che punto sono nel processo di transazione normativa.

Il secondo profilo emerso è stato nominato "Persistenti" e riguarda il 33,3% degli enti rispondenti. Su questi enti la pandemia sembra aver avuto un impatto debole e in alcuni casi migliorativo. Le attività promosse dagli enti che rientrano in questo profilo, riguardano l'assistenza sociosanitaria che chiaramente non è mai cessata, neanche durante il primo e più duro *lock-*



Fig. 2 – Cluster su piano fattoriale derivante da ACM (assi 1-2)



*down*. I beneficiari di riferimento sono in generale persone in condizioni di difficoltà o marginalità (migrati, donne in condizione di fragilità, diversamente abili, minori, etc.). La forza che questi enti hanno avuto nell'affrontare il grave momento di crisi è senz'altro dovuto a fonti economiche derivanti da contratti stabili con la PA, da salde collaborazioni europee e con istituti di credito. Sono enti che hanno adottato adeguate e temporanee misure di sostegno ai lavoratori (come la cassa integrazione) anche se non hanno dichiarato posti di lavoro a rischio. Nonostante la lieve influenza della pandemia, questi enti puntano a incrementare la collaborazione con reti no profit ed enti pubblici, ma soprattutto la propria presenza digitale, attraverso l'interazione con i social media e con la stampa, introducendo nuove leve come le attività di *marketing* e comunicazione.

Il terzo profilo emerso è stato nominato "Fragili" e comprende il 18,5% degli enti. Qui gli impatti della pandemia hanno colpito duramente ogni aspetto: dalle attività di gestione a quelle di finanziamento. Il peggioramento della gestione dell'ente è accompagnato anche da una riduzione delle interazioni con i media. Le attività degli enti che rientrano in questo profilo si sono completamente fermate durante il *lockdown* e non si sono mai riprese dopo la chiusura forzata del primo periodo pandemico. Questi enti, composti da circa 41-70 volontari, denunciano forti perdite finanziarie con entrate più che dimezzate che dipendevano soprattutto dalle attività commerciali.

Le attività che hanno risentito di queste perdite sono quelle legate al campo artistico-culturale e di formazione, unitamente a quelle dedicate alle campagne di sensibilizzazione. La loro fragilità risiede nella difficoltà di mettere a punto delle strategie autonome di reazione alla crisi, la loro opzione di rilancio è infatti legata PNRR. Il Piano di Ripresa del governo sarà sfruttato da questi enti per raccogliere fondi, rilanciare ed espandere le proprie attività in riferimento a un target specifico.

Infine, il quarto profilo emerso è stato nominato “Resilienti” e comprende il restante 30% degli enti. Questo profilo si caratterizza per un debole impatto della pandemia e per una particolare abilità di resilienza. Qui, gli impatti si sono registrati soprattutto sul piano economico: le entrate, parzialmente ridotte, dipendevano soprattutto dalle donazioni private e dalla raccolta fondi. Le unità di *business* che caratterizzano questo profilo riguardano soprattutto il settore amministrativo e quello della comunicazione. L’impossibilità di organizzare eventi rende una spesa difficile da affrontare quella relativa alle raccolte fondi avviate prima del lockdown ma, a causa di questo, mai più realizzate. Nonostante le difficoltà di reperimento fondi, queste realtà hanno ripreso le proprie attività nei mesi successivi, riorganizzando il proprio modello produttivo e riprogrammato le proprie attività. Riguardo il modello produttivo, gli enti di questo profilo basavano le proprie entrate economiche su donazioni e offerte e le proprie strategie di *fundraising* sulla raccolta fondi, mantenuta dopo la pandemia, ma completamente digitalizzata ed accompagnata da una diversificazione delle fonti di ricavo, dalla ricerca di nuovi volontari – che diventa anche una delle leve principali messe in campo subito dopo la pandemia – e dall’ampliamento delle attività commerciali; le quali hanno richiesto la necessità di dotarsi di nuove competenze finanziarie. I beneficiari degli enti che rientrano in questo profilo sono principalmente i giovani, le famiglie e gli anziani. Nel profilo appena descritto, oltre alla capacità di reazione e all’atteggiamento verso il mutamento, un altro elemento risulta essere particolarmente rilevante nel fare la differenza tra i tipi di risposte messi in atto dagli ETS indagati, ed è il digitale. La riorganizzazione delle attività, degli spazi, delle procedure, dei processi e delle identità è il filo conduttore di una vera e propria spinta alla digitalizzazione. Questa riguarda principalmente la riorganizzazione delle attività sulla creazione di contenuti digitali, video conferenze, raccolta fondi online. Notiamo infatti che – nonostante la pandemia abbia peggiorato la comunicazione generale degli enti sia interna che esterna – questi enti hanno una forte presenza online: utilizzano i principali social media per comunicare, hanno un proprio sito web vetrina delle attività che offrono e hanno rapporti stabili con media e stampa (principalmente locali). Rientrano in questo profilo la maggior parte degli enti che risultano iscritti al RUNTS e che quindi hanno già agito sulla propria identità reindi-

rizzandola secondo i dettami normativi. Questa particolarità porta all'evidenza che la necessità di superare un momento di crisi passa anche attraverso il completamento della transizione normativa e la possibilità, dunque, di potersi rendere visibili, usufruire di tutte quelle agevolazioni previste per gli enti registrati potendo stipulare contratti e convenzioni con la pubblica amministrazione per lo svolgimento di attività o servizi di pubblico interesse.

La centralità del digitale qui riscontrata, sarà una delle componenti rispetto alla quale gli approfondimenti qualitativi tramite interviste in profondità, sia di stampo antropologico sia di stampo organizzativo-manageriale, verrà data maggiore centralità proprio per il ruolo che ha giocato e che giocherà nella definizione dei futuri possibili per il TS nonché dell'agenzia specifica sulla quale questo dovrà potenzialmente muoversi per seguire, ricalcare e innovare le *best practices* che tra difficoltà e doppia transizione sono comunque venute a caratterizzare questa fetta di ETS particolarmente resilienti.

## **2. Il ruolo delle reti e del digitale nel fronteggiare la doppia transizione**

È emerso fin qui quanto la pandemia abbia stravolto i consolidati modelli operativi ed organizzativi del Terzo Settore e quanto la capacità di immaginare nuovi scenari di erogazione di servizi ed attività abbia determinato la sopravvivenza o meno dell'ente stesso. Nella capacità di innovarsi messa in atto dagli enti in risposta alla doppia transizione, il digitale e le reti associative hanno ricoperto un ruolo particolarmente rilevante.

Riguardo le reti, l'85% degli enti rispondenti dichiara di farne parte: sono per il 59% reti informali in cui l'ente ricopre un ruolo di membro generico nel 38% dei casi, di partner nel 29% e di coordinatore nel 28%.

Dopo il *lockdown*, gli enti già inseriti in rete hanno intensificato i propri rapporti e chi non era inserito in reti ha creato delle partnership (43%) a supporto di particolari *business units*, coerentemente legate alle attività istituzionali nel 55% dei casi, ma anche alla raccolta fondi 23% e attività di *marketing* e comunicazione (13%). Ciò anche in conseguenza della Riforma del settore che richiede una forte attivazione in merito alla creazione di reti che consentano anche di allargare lo spettro di partecipazione possibile a incentivi e opportunità per gli stessi ETS operanti in esse.

Fig. 3 – Inserimento in reti e ruolo ricoperto dall'ente (%n=164)

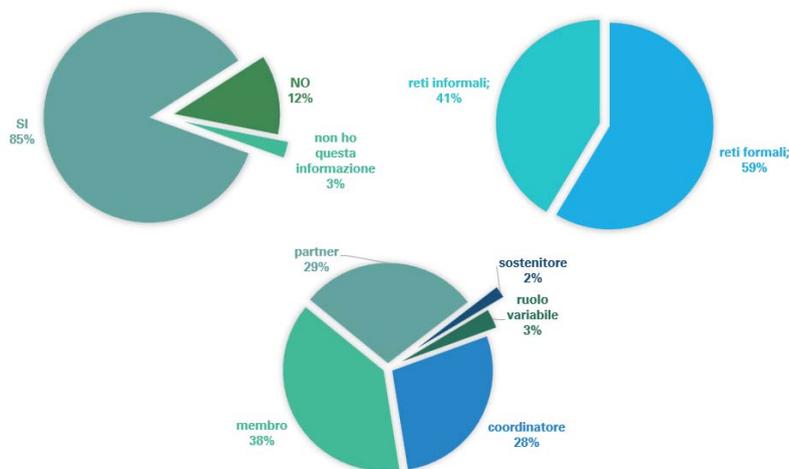


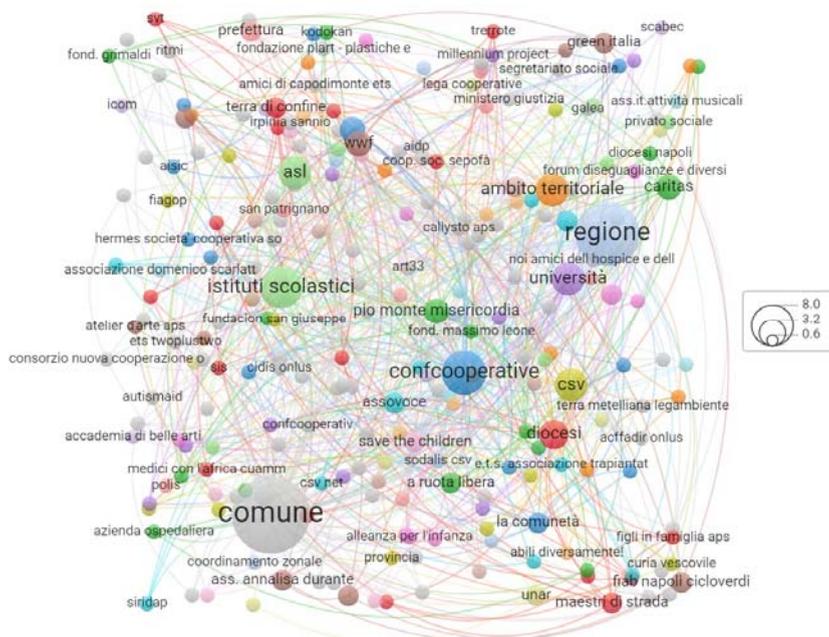
Fig. 4 – Intensificazione o creazione di reti e/o partnership (% n= 164) a supporto di particolari business units (%n=110\*risposta multipla)



Quando è stato chiesto agli enti indagati di indicare almeno cinque nomi di attori istituzionali e non istituzionali coinvolti nelle reti in cui è inserito, dei 183 enti, solo 72 hanno dato indicazioni sulle proprie reti di collaborazione. Anche questo dato può essere letto secondo un doppio significato. Da una parte potrebbe indicare l'assenza di reti e quindi anche giustificare i modelli di risposta che abbiamo in precedenza descritto con i profili di Fragili e Sopraffatti. Dall'altra, invece, ricalca ancora quella scia di reticenza stessa verso l'indagine, la sua efficacia e le sue reali finalità, mostrando una diffidenza che non aiuta a entrare realmente nel *core* delle informazioni identitarie caratterizzanti anche questo ulteriore aspetto della rilevazione.

Il grafo in Figura 5 mostra gli attori in una rete di connessioni in cui la frequenza della loro relazione è data dalla grandezza dei nodi. Nella rete di collaborazione tra enti, fanno da protagonista gli attori istituzionali come Comune, Regione, Istituti scolastici e Università, ASL, Diocesi. Oltre ad essi, particolarmente interessante è la presenza di Confcooperative, principale organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo e delle imprese sociali italiane.

Fig. 5 – Attori inseriti in reti di collaborazione tra enti



Questa dinamica relazionale è sicuramente dettata al processo di Riforma e dalla maggiore necessità di cooperazione con attori istituzionali proprio per accedere a opportunità, risorse ed incentivi. Tuttavia, la presenza delle Diocesi indica che resiste una forte vocazione spiritualistico-volontaria nel TS, così come la presenza di Confcooperative indica una volontà di ricerca di un attore di raccordo che faccia gli interessi degli enti del settore. Tutte le interconnessioni minori sono costituite da legami diretti tra enti indice della volontà connettiva dal basso e non solo istituzionalizzata, che, come si vedrà più nello specifico nei capitoli dedicati ai modelli di *business*, non sempre trova adeguate modalità espressive e prassi di interconnessione che garantiscano stabilità nel tempo senza portare a rivalità che

nascono essenzialmente dalla scarsità di risorse per le quali questi enti si ritrovano spesso *competitors* più che *partners*.

Riguardo il digitale, gran parte delle organizzazioni rispondenti ha espresso una forte esigenza di riprogettazione delle attività di ufficio e di coordinamento in ottica digitale sia in relazione alla propria offerta di prodotti e servizi, sia per la raccolta fondi, che è risultato essere uno dei meccanismi che maggiormente ha subito l'impatto della digitalizzazione durante la pandemia.

Si tratta però di una digitalizzazione frettolosa e legata alla contingenza, testimoniata proprio dalla mancanza di competenze interne e che costringe i responsabili stessi degli enti a doversi occupare anche di comunicazione e servizi digitali. Nonostante la spinta alla digitalizzazione, emerge anche quanto l'investimento sul digitale sia risultato essere una delle spese più difficili da affrontare in un momento già precario per l'esistenza degli enti e in assenza di guide utili anche a chi non possedesse adeguate competenze e mezzi.

Viste le risultanze fin qui emerse, pare che sia dunque il digitale il versante su cui si gioca la partita del futuro. Per questo motivo vale la pena discutere sul ruolo che ha ricoperto come effetto della normativa prima, della pandemia dopo e infine del PNRR nel prossimo futuro.

La trasparenza e l'informazione sono uno degli impegni richiesti dalla riforma del Terzo Settore. In più punti, la nuova normativa tocca il tema della trasparenza e della gestione delle informazioni da parte degli enti: mentre l'art. 14 richiama il l'obbligo di pubblicazione online dei bilanci per gli enti che hanno ricavi e/o rendite superiori a centomila euro l'anno, l'art. 41 chiede alle associazioni l'utilizzo di strumenti digitali informativi utili a garantire trasparenza e conoscibilità per il pubblico e i propri associati in riferimento all'erogazione dei propri servizi. Inoltre, l'art. 18 (d.lgs 111, 2017) obbliga i beneficiari del 5 per mille a pubblicare sul proprio sito web gli importi percepiti e le rendicontazioni, mentre la legge sulla concorrenza nr. 124/2017 obbliga i centri di volontariato alla pubblicazione sui propri siti web dei contributi pubblici percepiti.

Se il tema della trasparenza attraverso il web attraversa tutta la riforma, il rapporto tra digitale e Terzo Settore sembra aver subito un cambiamento radicale con l'esperienza della pandemia. Dall'indagine 2018 sul rapporto tra i professionisti del no profit e digitale condotta da Italia non profit (2021) emergeva che, indipendentemente dalle dimensioni economiche, gli enti rispondenti non avessero compreso a pieno le potenzialità del digitale, e che per questo motivo non ne implementassero le strategie di utilizzo.

Le condizioni critiche dettate dalla fase più acuta della pandemia hanno fatto da catalizzatore a una reale presa di coscienza da parte del settore,

maggiormente consci dell'importanza della digitalizzazione al fine di aumentare e migliorare la propria presenza sul territorio. Nel caso indagato, emerge chiaramente quanto la capacità di attuazione di misure di resistenza alla crisi faccia la differenza in termini di fragilità ed esposizione ai rischi. Ciò che differenzia quel 30% di enti è la comprensione dei propri punti di debolezza e la capacità di reinventarsi e riorganizzare le proprie attività e le proprie fonti di finanziamento alla luce delle possibilità offerte dal digitale.

Sicuramente la presenza di collaborazioni solide e contratti stabili con il mondo pubblico hanno fatto la differenza sull'influenza della crisi pandemica e sull'opportunità di trasformarla in un momento utile a migliorarsi ed evolversi. Tuttavia, sono il digitale e la comunicazione a ricoprire un ruolo di primaria importanza: la presenza sul *web*, le relazioni con i media, l'interazione tramite piattaforme social e la spinta alla digitalizzazione di alcune (se non tutte) le attività, diventa un importante strumento di resilienza. La spinta di resilienza e reazione alla crisi pandemica ha fatto emergere prepotentemente l'uso degli strumenti digitali da parte degli enti del Terzo Settore in Campania che hanno provato ad adattare rapidamente (dove si poteva) i propri modelli di servizio in una veste completamente digitale adottando ad esempio strumenti di lavoro e di organizzazione da remoto e organizzando eventi online pur di continuare a rispondere alle esigenze della comunità di riferimento e non interrompere la propria missione. Nonostante possa essere stato un avvio alla digitalizzazione non strategico e non organizzato, ha costituito un cambiamento fondamentale affinché queste realtà non cessassero di esistere.

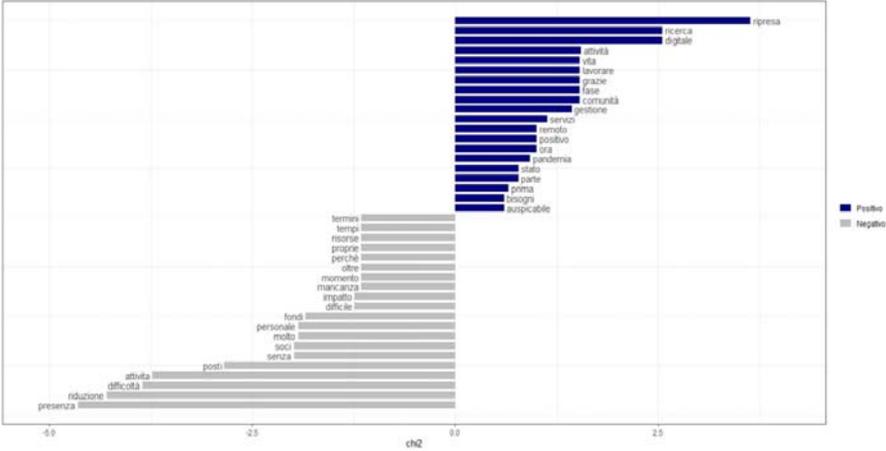
Viene così meno l'idea che il TS abbia esigenze e bisogni diversi dal for profit: nonostante gli obiettivi diversi, gli enti che lavorano nel sociale sono, infatti, strutturati come delle imprese e come queste hanno necessità e bisogni trasformativi. Come il comparto delle imprese si trasforma per raggiungere meglio e con più efficacia i propri clienti, il no profit ha necessità di evolvere per rispondere meglio alle esigenze diversificate dei territori in cui opera e fornire servizi utili a rispondere alle reali necessità delle comunità.

Per queste ragioni risulta necessario il riferimento al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nel quale il no profit diventa settore strategico per il raggiungimento degli obiettivi di inclusione previsti, e al tempo stesso gran parte dei finanziamenti del Piano sono destinati all'innovazione tecnologica e alla transizione digitale. Così, i motori della presa di coscienza della necessità del digitale (ossia pandemia e transizione normativa) diventano oggi consapevolezza che la digitalizzazione del TS non solo è possibile, ma è anche necessaria: accelerare la trasformazione digitale del no profit significa aumentare il suo contributo al welfare nazionale.

La sfida attuale è, dunque, quella di avviare un processo di innovazione maggiormente pensato e costruito a livello strategico, in modo da snellire le procedure, avere una maggiore presa sul territorio e fornire servizi più efficienti conoscendo meglio le comunità servite.

Infine, la volontà di un processo d'innovazione in ottica digitale è emersa anche dall'analisi della visione futura degli enti. Le risposte aperte degli enti riguardo la propria visione del futuro sono state classificate sulla base del *sentiment* positivo e negativo.

Fig. 6 – Principali parole per *sentiment* positivo e negativo espresso nelle risposte relative alle visioni future degli enti



Come si può vedere dalla figura 6, “digitale” è la terza parola più significativa tra i commenti che esprimono un *sentiment* positivo verso il futuro insieme a “ripresa” e “ricerca”. La spinta al digitale si può individuare anche dalla presenza dei lemmi “gestione”, “servizi” e “remoto” che ci forniscono indicazioni sulla volontà di digitalizzare parte delle attività svolte. Questa risultanza dimostra che parte di questi enti considerano il momento giusto per avviare il processo di transizione digitale contemplandola come un evidente opportunità di crescita futura.

La presenza della parola “comunità” è altrettanto significativa e porta l’attenzione su una sfera sulla quale la digitalizzazione difficilmente potrà mettere radici: quella comunitaria è la sfera che probabilmente ha subito la principale battuta d’arresto durante le fasi più dure della pandemia, ma qui emerge in una connotazione positiva e volge lo sguardo al futuro e alla volontà di ricostruzione dopo l’emergenza.

Il *sentiment* negativo riporta prevedibilmente lemmi che rimandano al-

l'ambito delle difficoltà di cui si è trattato nelle pagine precedenti; in particolare, quelle economiche, legate alla riduzione di fondi e quelle della mancanza di risorse, legate all'improvvisa mancanza di volontari e soci a causa delle misure restrittive. Ma probabilmente rimanda anche allo spettro di competenze digitali di cui in apertura se ne è rimarcata la mancanza e che hanno dato modo di mostrare la loro latente presenza dalla fase di compilazione (reticenza a compilare o completare la compilazione), scarsa dimestichezza con il modulo di rilevazione (cadute della compilazione), ma anche incapacità a riportare le dimensioni di presenza in digitale per componenti specifiche di unità di business e comunicazione, finanche a mostrare una visione per il futuro preoccupata della componente digitale più che entusiasta per tutte le possibili aperture a cui potenzialmente può ricondurre.

### 3. Considerazioni su digitale, reti e futuro del TS

Come anticipato da chi scrive, già nelle preliminari conclusioni di un articolo recentemente comparso su *Italian Sociological Review* (Punziano *et al.*, 2023) sono due le lezioni principali che queste riflessioni portano all'evidenza. Una prende forma in campo metodologico mostrandoci il digitale come un oggetto a due facce. Da un lato, questo oggetto ha rappresentato lo scenario possibile per l'esecuzione, la prosecuzione e la realizzazione di attività e *mission* degli ETS quando i contatti sociali sono stati inibiti. Dall'altro, ha messo in luce la diffidenza espressa dagli ETS nei confronti degli strumenti di ricerca soprattutto quando digitalizzati, come è risultato per la *web survey*. La seconda lezione prende forma sul terreno sostanziale e ci aiuta a riconoscere il triplice ruolo dell'elemento digitale relativamente al caso specifico analizzato. L'esistenza digitale diventa una forma equiparabile a quella fisica quando non solo influisce sulla qualità, l'aggiornamento e l'abbondanza delle informazioni diffuse sulle organizzazioni, ma diventa anche uno specchio della transizione normativa che ne impone un aspetto non trascurabile anche in termini legali. Le competenze digitali diventano una *proxy* delle possibilità di *agency* degli ETS in relazione al mutamento dello scenario. Ne consegue che lavorare per migliorare, arricchire e sviluppare queste competenze non deve rimanere un intervento isolato alla contingenza pandemica, ma deve diventare un'azione sistemica adeguatamente supportata da attori nazionali e sovranazionali. La transizione digitale, in ultima istanza, diventa quel processo da sostenere impiegando un'adeguata educazione alla consapevolezza volta a ridurre le disuguaglianze e a delineare futuri possibili lontani dalla diffidenza, dalla preoccupazione e dalla reticenza generate da problemi di conoscenza universalizzata e gene-

ralizzata rispetto al ruolo del digitale nello specifico settore analizzato così come nella vita quotidiana in generale. La digitalizzazione frettolosa legata alla contingenza dell'emergenza Covid nella fase più acuta – spinta dalla resilienza e dalla reazione alla pandemia di choc – si trasforma in una possibilità concreta data dal PNRR. Il Piano risponde alle esigenze di digitalizzazione del TS (e non solo) con un ampio intervento di circa 48 miliardi di euro per sostenere il processo di innovazione e digitalizzazione che può aiutare il Settore a snellire le procedure, avere una maggiore presa sul territorio e fornire nuovi servizi più efficienti, conoscere meglio le comunità di cui ha bisogno, ma anche migliorare e rendere più efficienti i processi organizzativi interni ed esterni. Le riflessioni preliminari di questo articolo vogliono servire da apertura alle domande emergenti più che a trovare soluzioni e risposte proprio perché l'evento contingente esogeno legato alla pandemia di Covid-19 è tutt'altro che concluso. Questa riflessione in *progress* serve proprio ad aggiungere una pietra in più al muro di un dibattito che continuerà ad accompagnarci per molto tempo.

## Bibliografia

- Ascoli, U., Campedelli, M. (2021), “Insostituibilità, riconoscenza, integrazione funzionale: la parabola del Terzo Settore nella pandemia”, *Social Policies*, 8(2), 369-388.
- Benoit, K., Watanabe, K., Wang, H., Nulty, P., Obeng, A., Müller, S., Matsuo, A. (2018), “Quanteda: An R package for the quantitative analysis of textual data”, *Journal of Open-Source Software*, 3(30), 774-774.
- Carrosio, G. (2020), “Resilience, cohesion policy and the socio-ecological crisis”, *Risk and Resilience: Socio-Spatial and Environmental Challenges*, 49-63.
- Gherghi, M., Lauro, C. (2004), *Appunti di analisi dei dati multidimensionali: metodologia ed esempi*, RCE edizioni, Napoli.
- Italia non profit (2018), “Terzo Settore e Trasformazione Digitale”, Testo disponibile al sito: <https://italianonprofit.it/trasformazione-digitale/>
- Italia non profit (2021). *L'impatto della Riforma sugli enti non profit*, Testo disponibile al sito: <https://italianonprofit.it/riforma-in-movimento/risultati/#intro>
- Punziano, G. Cicellin, M., Zito, E., Acampa, S., Sorrentino, R. (2023), “Role of the digital for the Third Sector in the Campania region (Italy): From the side of research to the side of the objects in the aftermath of the Covid-19 pandemic”, *Italian Sociological Review*, 13(2), 279–296.
- Keck, M., Sakdapolrak, P. (2013), “What is social resilience? Lessons learned and ways forward”, *Erdkunde*, 5-19.

## 6. *La prospettiva antropologica sul Terzo Settore*

di *Eugenio Zito, Giuseppe Sotira*

### 1. Il Terzo Settore nel mondo contemporaneo

Con il nome di Terzo Settore (TS) si indicano tutti quegli enti che offrono servizi no profit, separati dallo Stato (Primo Settore) e dal Mercato (Secondo Settore). In maggior dettaglio, ciò che distingue gli enti del TS sono gli scopi altruistici e non lucrativi nella produzione di beni e servizi volti al benessere di individui, comunità e società. Gli enti del TS sono composti da persone motivate da specifici valori e che cercano di promuovere la propria *mission* nell'interazione con territorio, beneficiari, altri enti e istituzioni, creando un mosaico di complessità e peculiarità.

Come verrà mostrato attraverso la prospettiva antropologica presentata in questo capitolo, il TS è un fenomeno relativamente moderno, figlio di un lungo processo di privatizzazione del welfare negli stati occidentali. Il forte legame tra welfare e TS ha origine nei processi storici di evoluzione del *Welfare State* stesso. Il capitolo, dunque, sarà introdotto da una breve storia dei sistemi di welfare in cui viene esplicitata l'importanza dei contesti spaziali e temporali come lenti d'indagine per comprendere le tappe che hanno portato alla loro formazione.

Lo studio del welfare, però, non può esaurirsi nella ricostruzione della sua storia, in quanto è necessario, in una prospettiva antropologica, considerare anche i suoi aspetti ideologici e culturali. Partendo dalle classificazioni di Esping-Andersen (1990), ci si può infatti meglio rendere conto di come gli elementi strutturali e culturali di varie società possano influenzare il ruolo, gli scopi e gli strumenti dei sistemi di welfare.

Non mancano i contributi antropologici sul tema, di cui si cercherà di offrire una panoramica. In particolare, ci si soffermerà sulle difficoltà incontrate nel tentativo di edificare una vera e propria antropologia "del" welfare, nonostante il fatto che dei primi accenni ai temi tipici del filone pos-

sano essere ritrovati addirittura nei lavori di autori classici come Franz Boas e Bronislaw Malinowski (Rimoldi e Pozzi, 2022).

Infine, saranno presentati alcuni dei contributi italiani sul tema, concentrandosi su quei concetti emersi anche nella nostra attività di ricerca e di cui si darà conto in modo più approfondito nel successivo capitolo, tra cui la centralità dei valori ideologici negli enti di welfare, la relazione tra beneficiari e operatori, l'importanza del metodo etnografico e dell'empatia, l'inflessibilità e opacità delle amministrazioni pubbliche e lo scontro tra *mission* e realtà sociali.

In conformità con quanto già a suo tempo previsto da Bell (1976), negli ultimi anni il TS ha acquisito una sempre maggiore importanza all'interno dei sistemi di welfare, talvolta arrivando a sostenere o sostituire il ruolo dello Stato stesso. In un mondo dove, per esempio, il 10% del prodotto interno lordo degli Stati Uniti è composto dal no profit (Gunn, 2004), il TS riesce a farsi notare come resiliente promotore di innovazione e sostenibilità. Nell'Unione Europea il TS occupa circa il 13% della forza lavoro<sup>1</sup> e, a titolo esemplificativo, è utile ricordare che in Italia, per esempio, il prodotto interno lordo coperto dal no profit si aggira attorno al 5%<sup>2</sup>.

In molti contesti, tra cui proprio l'Italia, l'epidemia di Covid-19 ha, da un lato, contribuito a rafforzare questa visione permettendo a molti enti di crescere e di mostrare le proprie abilità e competenze in tempi di crisi, ma dall'altro lato ha anche portato sull'orlo del fallimento diverse altre realtà, talvolta causandone l'interruzione temporanea o permanente delle attività.

## 2. Breve storia del *Welfare State*

Il discorso antropologico sul TS rientra nella più grande riflessione sul *Welfare State*, o Stato Sociale, ovvero quell'insieme di provvedimenti assistenziali presi per mitigare gli effetti dei rischi sociali nelle economie capitaliste e basati sul principio di solidarietà. Le forme e gli ambiti di intervento dello Stato Sociale hanno avuto grandi variazioni nel corso della storia e si sono manifestati diversamente in ogni paese, anche in funzione delle diverse culture.

Mentre le prime forme di welfare figuravano già nell'ultimo ventennio dell'Ottocento, con le assicurazioni sociali per gli infortuni sul lavoro in Inghilterra e i provvedimenti di Bismarck in Germania (Conti e Silei,

<sup>1</sup> <https://cordis.europa.eu/article/id/204470-the-third-sectors-hidden-potential/it>

<sup>2</sup> [https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2020/07/Rapporto-Covid-Economia-Sociale.pdf](https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/07/Rapporto-Covid-Economia-Sociale.pdf)

2005), i sistemi di welfare nel senso moderno del termine sono figli dei primi decenni dopo la Seconda guerra mondiale, nei quali i paesi occidentali videro una rapida industrializzazione. Le differenze e gli squilibri creatisi in questo periodo nella popolazione resero necessarie delle misure, principalmente rivolte ai lavoratori, per alleviare le disuguaglianze (Ferrera, 2012). La crescita industriale frenò negli anni '70 del Novecento, a seguito della crisi del petrolio, portando grandi cambiamenti nell'economia mondiale e, di conseguenza, nei sistemi di welfare. L'incertezza del mercato finanziario, i limitati tassi di crescita del settore produttivo e la sempre maggiore spesa pubblica portarono a un'espansione del settore terziario e a una conseguente intensificazione delle differenze tra i lavoratori di diverso titolo. Queste problematiche, unite a un generale invecchiamento della popolazione e a nuovi flussi migratori, misero in crisi i precedenti sistemi di welfare, rimasti ancorati al vecchio modello tarato sulla crescita industriale (Conti e Silei, 2005).

Gli anni '90 del Novecento videro maggiori cambiamenti: i sistemi di welfare iniziarono a diventare più complessi e variegati, comprendendo misure di welfare aziendale a sostegno di reddito e salute (Muehlebach, 2012). In questo periodo iniziarono a comparire anche le prime vere e proprie associazioni di TS, spesso a formazione familiare e incentrate sul volontariato, che andarono a sollevare alcuni compiti dello Stato, se non, addirittura, in certi frangenti, a sostituirlo. Per questa nuova complessità e per il minore coinvolgimento statale è stato proposto il termine *Welfare Mix* per sostituire il vecchio modello di *Welfare State* (Porcellana, 2022, p. 28). In particolare, proprio Porcellana (2022), nel ripercorrere alcuni momenti salienti specifici della storia sociale e culturale italiana, esamina criticamente il passaggio da un modello di autorità statale che promuove il benessere dei cittadini a uno basato sulle politiche securitarie che ha invece ampliato disuguaglianze economiche e marginalizzazione di alcuni gruppi.

Negli ultimi anni, al TS si contrappone quindi un *Welfare State* che inizia a occuparsi sempre meno della dimensione assistenzialistica, ma che utilizza i sistemi di welfare per contrastare le sfide sociali e identificare i rischi di devianza (Gulløw, 2011).

La nascita del TS è particolarmente importante per la storia dei sistemi di welfare, in quanto porta alcuni stravolgimenti rilevanti nei modi di creare e pensare il benessere. Il TS è un'alternativa al modello statale con una struttura decentralizzata e di mercato sociale. Dove nel modello precedente era fondamentale il ruolo della moneta, nel no profit si rivalutano forme di economia e relazioni basate sul dono e sulla reciprocità. L'incapacità e l'inflessibilità dei sistemi governativi nel dialogo con il cittadino spesso stridono con le relazioni informali che invece si creano tra ente e beneficiario.

Inoltre, la possibilità di raggiungere un maggior numero di persone è dovuta anche alla grande diversità che caratterizza il TS, figlia non solo della già citata pluralità di individui coinvolti, ma anche delle specificità dei territori in cui si opera. Per alcuni, però, tali caratteristiche non sono interamente positive. Per Ascoli (2011), ad esempio, l'elevata decentralizzazione porterebbe, in contesti già fortemente frammentati come l'Italia, a un allargamento delle disuguaglianze. Per una più completa comprensione delle posizioni antropologiche su welfare e TS è bene dare il giusto peso a quelle peculiarità connesse alle diversità territoriali, politiche e culturali nei diversi paesi occidentali.

### 3. Classificazione dei sistemi di welfare

La più evidente differenza nel concetto di welfare è quella tra il sistema americano e quello europeo. Negli Stati Uniti ci si concentra specificamente sul sostegno economico ai poveri, dove in Europa tale ambito è sì presente, ma integrato in un più comprensivo sistema di assistenza universalistico. Queste caratteristiche motivano Porcellana nello stabilire che:

non è possibile parlare di welfare in maniera univoca [...]. Il welfare non è un concetto astratto e può essere descritto come il prodotto delle forze politiche ed economiche, delle strutture sociali e delle norme culturali a vari livelli (2022, p. 25).

A segnare le maggiori e più significative differenze tra i sistemi di welfare, su questo piano, è l'appartenenza a tre grandi blocchi, dei modelli di pratiche e norme all'interno dei paesi occidentali. Questa classica suddivisione ideata da Esping-Andersen nel 1990, rivisitata da Salamon e Anheier nel 1996 con l'aggiunta di un quarto blocco, utilizza quattro concetti cardine per marcare le differenze tra i sistemi di welfare:

- il ruolo dello Stato;
- il ruolo della famiglia;
- le modalità di erogazione dei servizi;
- il grado di universalità dell'offerta.

Allo stesso tempo sempre Esping-Andersen (1990) stabilisce tre fondamentali obiettivi che ciascun sistema di welfare dovrebbe raggiungere per essere considerato di successo e che sono:

- la demercificazione;
- la defamilizzazione;
- la destratificazione.

La demercificazione è la riduzione della dipendenza del sistema dal

mercato, particolarmente importante per annullare l'impatto che le disuguaglianze hanno sul sistema di welfare; allo stesso modo la destratificazione protegge dalle disuguaglianze sociali. La defamilizzazione si concentra su un problema da sempre presente dei sistemi di assistenza, ovvero sulla forzata necessità della rete familiare nel sostegno dell'individuo.

I quattro blocchi si dividono in liberista, presente negli Stati Uniti, socialdemocratico, tipico dei paesi scandinavi, conservatore-corporativo, presente in paesi europei come Francia, Germania e Italia e statista, tipico dei paesi con regimi autoritari, nei quali l'intervento del privato sociale è limitato e dedicato alle esigenze personali delle figure politiche piuttosto che essere rivolto a quelli che ne sarebbero i tipici destinatari altrove.

Come già accennato, il modello liberista si sofferma su misure per contrastare la povertà. La particolarità di questo sistema risiede nella stigmatizzazione dei beneficiari del welfare: la mancanza di autosufficienza è vista come un fallimento personale e il biasimo risiede completamente sull'individuo bisognoso. Dunque, non si pone enfasi sulle cause socioeconomiche della povertà e ciò, specialmente all'interno di un contesto come quello statunitense, rappresenta un peso maggiore per gli individui appartenenti a minoranze svantaggiate. Date queste premesse, tale modello non raggiunge nessuno dei tre obiettivi. Difatti, l'eccessiva enfasi sulla povertà lega inevitabilmente il sistema di welfare al mercato, il biasimo sull'individuo non fa altro che aumentare l'importanza delle famiglie nel supporto al bisognoso e lo stigma verso le fasce meno abbienti della popolazione, incrementando il già forte grado di stratificazione sociale. Mentre la cultura del lavoro statunitense ha indubbiamente dato origine a questi elementi, gli antropologi che hanno avuto modo di interagire con il sistema ci mostrano come la legislazione ne abbia esacerbato le conseguenze (Morgen e Maskovsky, 2003). Un particolare esempio è dato dal *Work and Responsibility Act* (1996) del governo Clinton che, appunto, si sofferma sull'idea che la condizione personale sia responsabilità dell'individuo (Porcellana, 2022).

Immaginando che il modello liberista sia l'estremo di un continuum nei sistemi di welfare, all'altro capo troveremmo il modello socialdemocratico. I Paesi scandinavi sono quelli che hanno fatto maggiori progressi nell'efficacia e inclusività dei servizi di benessere. Questi, infatti, coprono la maggior parte dei cittadini e tendono a considerare più ampiamente vari aspetti, come sanità e istruzione, mantenendo, però, un'alta priorità anche sul lavoro. Per sostenere le spese di questo apparato, i governi applicano una politica basata sulla piena occupazione e quindi sul ritorno allo Stato della spesa iniziale. Mentre tale provvedimento si è rivelato efficace e utile a incrementare l'occupazione di categorie svantaggiate come donne e immigrati, è possibile notare come non sia esente da difetti. Si tratta, in particolare, dello

spostamento sopraccitato degli obiettivi del welfare da assistenza alla persona a mezzo di controllo della devianza al fine di prevenire le sfide sociali.

A tal proposito è di particolare interesse l'esempio danese. In Danimarca, infatti, il welfare è esteso e capillare a tal punto da presentarsi in certa misura nelle vite dei cittadini sin dall'asilo nido. Nei nidi danesi si pratica un sistema di inculturazione alla vita civile, tramandando valori di collaborazione, gentilezza e autocontrollo attraverso figure professionali come educatori e psicologi. Ne deriva che in Danimarca la vita del bambino e la gestione familiare sono temi estremamente politicizzati (Gulløw, 2011). Il rischio maggiore si concretizza quando il bambino resiste all'inculturazione, in tal caso è sulla famiglia che cala il biasimo, soprattutto se di origini straniere.

Nonostante i rischi, il sistema socialdemocratico eccelle in tutti e tre gli indicatori. L'estensione capillare del welfare ne palesa un'ampia destratificazione, dando a tutti la possibilità di accedere ai servizi. Allo stesso modo, nonostante la particolare enfasi sul lavoro, il sistema non è mai dipendente dal mercato. L'esempio della scuola, infine, mostra un quadro in cui è lo Stato stesso a caricarsi una parte del peso dell'educazione civica, contribuendo a un buon grado di defamilizzazione.

Il terzo modello di Esping-Andersen (1990) è quello conservatore-corporativo. In questo caso l'autore ha deciso di mettere in primo piano due caratteristiche salienti, da qui la scelta del nome. Il modello, tipico dell'Europa continentale, è definito corporativo perché disincentiva la mobilità sociale ponendo grande enfasi sulle differenze di classe e occupazionali, mentre merita l'etichetta di conservatore in quanto fortemente incentrato sull'importanza della rete familiare nei sistemi di assistenza. Figlio delle politiche di *austerity*, questo modello rappresenta un ritorno alle forme di controllo sociale viste anche nel sistema statunitense. In particolare, a distinguerlo è la funzione della burocrazia che si fa sempre più impersonale e stringente nei rapporti con i beneficiari, in quella che può essere definita una "svolta coercitiva" (Dubois, 2014). Tale svolta, oltre a essere supportata da un generale bisogno per gli stati di ridurre i costi del welfare, è culturalmente influenzata da uno stigma sociale non dissimile da quello presente nel modello liberista. Come si è visto, anche in Italia, con l'introduzione del reddito di cittadinanza nel Decreto-legge n. 4 del 2019 *Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni*<sup>3</sup>, i ricettori delle misure di assistenza incorrono nel rischio di essere etichettati come "nullafacenti" e "parassiti" del sistema. In questo caso, dunque, si fanno nuovamente ricadere le colpe di problemi sistemici sugli individui. Alcuni autori, come Dubois (2014), vedono in ciò le intenzioni degli stati di nascondere le cause

<sup>3</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/01/28/19G00008/sg>

della crisi economica. Con queste premesse, il modello corporativo-conservatore sembra soddisfare solo l'indicatore di demercificazione, mentre la scarsa mobilità sociale e un'eccessiva presenza del contesto familiare lasciano poco soddisfacenti i valori dei restanti due indicatori.

Il modello statista, aggiunto successivamente da Salamon e Anheier (1996), rappresenta l'estremo opposto di quello social-democratico. In sintesi, in tale modello il privato sociale ha un ruolo di utilità personale per le élite politiche e religiose, mentre non soddisfa affatto le esigenze delle restanti fasce della popolazione. Per questo motivo l'investimento nel privato sociale, all'interno del modello statista, è molto limitato.

I tre blocchi di Esping-Andersen (1990), con l'integrazione del quarto proposta da Salamon e Anheier nel 1996, danno una sintesi abbastanza efficace del welfare nei paesi occidentali ma anche, proprio con riferimento a quello statista, nei contesti extra-europei; tuttavia, alcuni autori teorizzano l'esistenza di un'ulteriore classificazione. Si tratta della "Quarta Europa Sociale" che comprende i paesi che si affacciano sul Mediterraneo, tra cui anche l'Italia (Ferrera, 2006). L'esistenza di questo ulteriore blocco ha senso quando si vanno ad indagare le caratteristiche salienti che lo differenziano da quello conservatore-corporativo.

La Quarta Europa Sociale, anche detto blocco mediterraneo o familista, è caratterizzato da una scarsa attenzione alle politiche sulla povertà e da un'alta dipendenza dallo status occupazionale. Nei paesi di quest'area coloro che sono maggiormente tutelati sono gli occupati nel settore pubblico, con programmi assicurativi e pensionistici. In particolare, è centrale il ruolo degli attori politici che spesso interferiscono nel sistema di welfare con misure clientelari e scambi di favori. Ranci e Pavolini (2005) ci spiegano come:

La concessione di benefici del *Welfare State* è stata utilizzata dai partiti politici ai fini di costruzione del consenso politico e di microscambio con diverse categorie sociali, favorendo così la frammentazione dei diritti sociali e delle prestazioni sulla base delle capacità delle categorie sociali di contrattare con lo Stato condizioni più o meno favorevoli (pp. 71-72).

Da tutto ciò nasce una forte stratificazione basata sulle risorse materiali e sociali che i vari attori riescono a mobilitare. In un sistema del genere è la famiglia che va a colmare le mancanze derivate dall'assenza dello Stato ed è per questo che il modello può essere anche denominato "familista". In tale contesto rientra l'Italia, un paese che è storicamente e culturalmente già segnato da una particolare eterogeneità.

Un'altra prospettiva di suddivisione dei modelli di welfare, riportata da Delle Cave (2020), si basa sulla tipologia prevalente di finanziamento rice-

vuta dagli enti del privato sociale al fine di misurarne la dipendenza dallo Stato. Tale suddivisione si articola in quattro modelli: sussidiario, dominanza del Terzo Settore, dominanza dello Stato, dominanza del Mercato.

Il modello sussidiario vede un generoso livello di finanziamento del privato sociale da parte dello Stato. Al contrario, nel modello a dominanza del Terzo Settore, l'impegno statale è molto limitato e focalizzato sulle organizzazioni che offrono servizi. Nel modello a dominanza dello Stato è quest'ultimo a fornire i servizi tipicamente offerti dal no profit, ambito comunque presente, ma estremamente dipendente dal settore pubblico. Il modello a dominanza del Mercato, invece, è caratterizzato da una limitata presenza del privato sociale, sostituito da iniziative private a scopo di lucro.

Per tutto quanto detto appare chiaro che negli stati occidentali è il sistema politico ad influenzare prevalentemente le modalità di gestione e distribuzione dei sistemi di welfare. Nonostante ciò, un processo opposto può essere comunque osservato, tenendo a mente percorso storico e culturale del welfare nel tempo. Nel contesto di un interessante seminario di studi dal titolo "Pensare il welfare antropologicamente. Genealogie, prospettive, ricadute pubbliche", tenutosi presso il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali dell'Università degli Studi di Bergamo il 17 maggio 2023, l'antropologo Luca Rimoldi enfatizza e approfondisce questo concetto. Egli, infatti, afferma che a fornire la chiave di lettura per studiare le differenze tra gli stati occidentali non sarebbero tanto e solo i sistemi politici, quanto anche quelli di welfare. Ciò significherebbe che due sistemi politici simili potrebbero per esempio portare a forme di welfare totalmente differenti. Mentre la politica può fornire orientamenti di *policy* che possono definire nuove forme di welfare, bisogna tenere a mente anche la potenzialità che quest'ultimo possiede nell'influenzare processi sistemici, siano essi politici o culturali. Dunque, che sia la politica a influenzare il welfare o il contrario, è innegabile che lo studio approfondito di tale relazione sia fondamentale nell'analisi del TS.

#### **4. Antropologia “nel” welfare o antropologia “del” welfare?**

Una prima riflessione più sistematica dell'antropologia sul welfare si sviluppa tra gli anni '70 e '80 del Novecento, figlia di quel periodo di “decolonizzazione” (Hymes, 1969) che la disciplina ha intrapreso per allontanarsi dallo studio dei contesti “esotici” e tornare nei paesi occidentali industrializzati. Questo spostamento “endotico” ha portato allo studio e all'approfondimento di temi vicini alla sfera semantica del welfare, come sanità, istruzione, burocrazia e lavoro. Bisogna specificare, però, come ciò non ab-

bia fatto nascere una nuova branca dell'antropologia. In proposito studiosi come Alberto Maria Sobrero (1990) parlano di un'antropologia “nel” welfare, piuttosto che di un'antropologia “del” welfare, in quanto l'antropologia:

per scelta o necessità, si è ritrovata a lavorare in contesti caratterizzati dalla presenza di politiche di protezione sociale (*nel*) senza tuttavia prendere come oggetto d'indagine specifico quelle stesse politiche (*del*) (Sobrero in Rimoldi e Pozzi, 2022, p. 38).

Nonostante ciò, proprio autori come Rimoldi e Pozzi (2022) hanno identificato una serie di antropologi al fine di ricostruire una possibile “genealogia” dell'antropologia del welfare. Come precursori della disciplina, sebbene non abbiano mai avuto contatto con i sistemi di welfare, vengono citati i contributi di Franz Boas (1911) e di Bronislaw Malinowski (1922).

Il lavoro di questi due antropologi era certamente ben lontano dallo studio dei contesti occidentali industrializzati, ma la loro importanza risiede nelle indagini sui sistemi di scambio e reciprocità nelle “società primitive” da loro indagate. Sia nel *Potlatch* (Boas, 1911) dei Kwakiutl dell'America settentrionale che nel *Kula* (Malinowski, 1922) dei Trobriandesi dell'Oceania ritroviamo delle pratiche di distribuzione e di scambio che non rientrano esclusivamente in un sistema di mercato, ma anche simbolico. Già da questi primi lavori è possibile identificare un modello alternativo a quello capitalista delle economie occidentali, andando a sfidare la visione monolitica e omogenea del welfare che si è consolidata proprio grazie a quella mancata “indagine delle politiche”.

Altro autore che ha sfidato la concezione occidentale dell'economia è certamente Polanyi (1944) che ne svela il ruolo di ancella del capitalismo moderno. A questo modello, grazie alle definizioni di economia “formale” e “sostanziale”, Polanyi contrappone quello di altre società in cui l'economia non è parte del sistema di mercato, ma si associa ad altre istituzioni sociali. Le intuizioni dell'antropologo ungherese sono ancora oggi fondamentali per inquadrare il no profit come modello alternativo a quello del welfare neoliberale, in quanto capace di seguire logiche al di fuori di quelle di mercato.

A tal riguardo Rimoldi e Pozzi (2022) citano anche Douglas (1990) che mette in dubbio la presunta “razionalità” delle istituzioni governative e sottolinea la necessità di indagarne proprio gli aspetti simbolici. Il discorso sulla razionalità risulta particolarmente affine alle critiche di cui è oggetto la burocrazia contemporanea, in particolare in merito alla sua rigidità e poca comprensione delle persone che dovrebbero beneficiarne.

Su questi temi intervengono poi Russell ed Edgar (1998), a cui Rimoldi e Pozzi (2022) danno il merito di essere tra i primi a sistematizzare un'antropologia del welfare. I due autori si soffermano sull'importanza del considerare gli aspetti simbolici e riflessivi del welfare e la sua componente esperienziale (Edgar e Russel, 1998). Quest'ultimo aspetto risulta essere fondamentale per comprendere l'importanza dello studio etnografico: il welfare è un sistema complesso, un'arena in cui agiscono una molteplicità di attori, siano essi individui o istituzioni.

La ricerca etnografica è infine al centro delle riflessioni di Dubois (2009). L'autore promuove il concetto di *critical policy ethnography*, inteso come un mezzo per sfidare l'attuale concezione di benessere e mettere in discussione i preconcetti dei moderni sistemi di welfare. L'obiettivo, dunque, è quello di portare umanizzazione nei discorsi sul welfare. In proposito l'etnografia, attraverso lo studio della vita quotidiana, delle pratiche e del sistema di simboli e significati condivisi, appare essere lo strumento più adatto.

Proprio in accordo con la prospettiva etnografica, Rimoldi e Pozzi (2022) propongono poi la comparazione quale altro grande strumento per la ricerca antropologica sul welfare. Infatti, come già assodato, le differenze fisiche, culturali, simboliche e temporali dei contesti hanno dato vita a diverse forme e definizioni di benessere. La comparazione sulle diverse culture del welfare può far luce su aspetti poco rilevabili e ciò la rende un ottimo strumento per rinforzare la componente etnografica.

In definitiva ad oggi non esiste dunque una branca specifica della disciplina nota come "antropologia del welfare", tuttavia gli antropologi hanno lavorato e continuano a lavorare su temi connessi in diversi ambiti. In Italia, per esempio, esiste una lunga storia di impegno dell'antropologia in questo campo, nell'esplorare pratiche e rappresentazioni del welfare, e nell'analizzare come le sue politiche vengono vissute e sviluppate dalle persone. La solida tradizione di antropologi quali Tullio Seppilli, Amalia Signorelli e Tullio Tentori, solo per citare alcuni tra gli antesignani dell'antropologia del welfare in Italia, viene da più parti sottolineata come elemento fondamentale nella definizione di questo nuovo ambito (Porcellana 2022; Rimoldi e Pozzi, 2022). Inoltre, con l'aumento dei servizi privati e del TS nel welfare sta aumentando anche il numero di antropologi che giorno dopo giorno assumono una rilevanza sempre più significativa e strategica nel ruolo di intermediari tra istituzioni e cittadini, particolarmente in contesti caratterizzati da forme di emarginazione e di esclusione ed in cui beni e servizi di base risultano in molti casi di difficile accesso.

È sempre più chiaro a questo punto che gli antropologi anziché studiare il welfare come oggetto a sé stante, hanno lavorato e spesso lavorano nel

contesto delle sue politiche come parte integrante della vita sociale e culturale (Rimoldi e Pozzi 2022).

Per altro, la transizione da un intervento universale destinato a tutti i cittadini a un intervento rivolto a pochi ha di recente maggiormente attirato l'attenzione dell'antropologia sul welfare come specifico ambito tematico. Ed è proprio lo "stato" del *Welfare State* nel determinare complesse dinamiche di inclusione ed esclusione a richiedere sempre più un'attenta analisi etnografica. L'etnografia, rispetto ad altri tipi di analisi, si rivela infatti particolarmente utile non solo per le sue finalità conoscitive, ma anche per il suo potenziale di modificare il senso comune e le concezioni della vita sociale, rendendo possibile, pur tra alcuni limiti, un affondo nei meandri di burocrazia, governo e istituzioni, rendendo evidenti «quei dispositivi in cui si sostanziano i rapporti di potere che strutturano lo spazio sociale» (Capello, 2022, p. 83). In tal modo diviene possibile esplorare complessità e contraddizioni del welfare, mostrando come lo Stato più che un'entità esogena e monolitica, sia invece anche un insieme di pratiche quotidiane che hanno modificato gli immaginari, generando specifiche aspettative, rappresentazioni, diritti e servizi.

L'etnografia, però, non basta affinché si possa parlare di antropologia del welfare: l'interazione con le istituzioni è fondamentale per promuovere delle misure che portino a dei cambiamenti. Eventi recenti come la pandemia di Covid-19 hanno mostrato l'importanza degli attori politici nell'influenzare i sistemi di welfare. In questo sistema di decisioni *top-down*, l'antropologo dovrebbe acquisire il ruolo di mediatore tra le istituzioni e gli individui.

## 5. Il ruolo dell'antropologo

Per inquadrare il ruolo dell'antropologo nello studio del welfare possiamo fare riferimento ai quattro elementi cardine della ricerca etnografica identificati da Fassin (2017). L'antropologo francese propone, in un quadro applicabile all'etnografia generale, i seguenti concetti da tenere a mente durante lo studio antropologico etnografico:

- il realismo;
- la riflessività;
- la veridicità;
- la prossimità.

Il realismo si riferisce alle forme di narrazione della ricerca etnografica. In particolare, il forte stile descrittivo utilizzato da molti antropologi è utile

a concretizzare e rendere più “reale” il contesto al lettore. La descrizione del contesto è, inoltre, fondamentale se si vuole offrire un quadro più accurato dei fenomeni studiati e dei sentimenti, pratiche e comportamenti delle persone coinvolte.

La riflessività è un continuo dialogo che il ricercatore ha con se stesso. Per le esigenze della ricerca etnografica, l’antropologo può ritrovarsi ad agire nel campo di studio e talvolta può influenzarlo attraverso il suo coinvolgimento. Il ricercatore non è immune dai propri preconcetti e ciò introduce un grado di soggettività all’interno del proprio lavoro. La riflessività, dunque, è lo sforzo che l’etnografo deve compiere nel bilanciare e documentare il suo coinvolgimento fisico e simbolico nei contesti di studio.

La veridicità si riferisce a due elementi principali: la presenza sul campo e la trasparenza dei percorsi di ricerca. Come si è già visto, la presenza sul campo dell’antropologo è necessaria per riportare aspetti impossibili da rilevare alternativamente. La dimensione umana dei fenomeni studiati viene a galla grazie allo studio etnografico, restituendone un volto veritiero. Allo stesso modo, l’antropologo ha il compito di documentare il percorso di ricerca, rendendone trasparenti le varie difficoltà e criticità.

La prossimità rappresenta la conseguenza degli aspetti precedenti. Tale elemento si riferisce alla sensazione di empatia e vicinanza che il lettore prova per gli individui presentati all’interno del lavoro etnografico.

I quattro concetti proposti da Fassin (2007) rimandano molto alle relazioni che l’antropologo intraprende con se stesso, con il lettore e con il contesto e i suoi attori.

Ritornando al discorso sul welfare, si ritiene a questo punto opportuno aggiungere un’altra fondamentale relazione: quella con i *policy makers*.

L’influenza quasi egemonica detenuta dagli attori politici nella gestione dei sistemi di welfare mette l’antropologo nella scomoda e duplice posizione di consigliere-critico. In tal caso, il compito del ricercatore-antropologo è quello di riportare le complessità e le difficoltà vissute da coloro che agiscono negli spazi del welfare e, allo stesso tempo, cercare di far luce sui pregiudizi e sulle opacità del sistema. In tale istanza non si fa riferimento solamente alle esigenze dei beneficiari, ma anche a quelle di chi distribuisce i servizi di welfare, specialmente se si tratta di enti del TS o agenti dell’economia sommersa.

Infine, l’approccio critico alle politiche di welfare neoliberali potrebbe essere strumentale a contrastare la tendenza contemporanea di trasformazione del welfare da sostegno alla persona a strumento di prevenzione di devianza sociale.

## 6. Il welfare in Italia

La storia del welfare italiano non è dissimile da quella degli altri paesi: dal secondo dopoguerra fino agli anni '70 del Novecento si sono delineate politiche e riforme la cui efficacia è andata sempre scemando nel tempo, arrivando poi agli anni '90 con diverse criticità. Come già visto, infatti, il welfare in Italia è ancora legato alle reti familiari e a politiche che favoriscono i dipendenti del settore pubblico. Un altro aspetto da considerare è il primato delle pensioni sui restanti servizi.

A differenza degli altri paesi europei, l'Italia non ha intrapreso grandi sforzi per innovare le politiche di welfare, restando così impreparata dinnanzi alle nuove sfide sociali: per esempio immigrazione ed economia sommersa sono due temi a cui ancora oggi il welfare italiano fatica a dare risposte soddisfacenti. In questo contesto non aiuta il caratterizzante divario tra il Nord e il Sud del Paese, una specificità che, in mancanza di una forte centralizzazione delle risorse, lascia spazio alle caratteristiche economiche, sociali e politiche delle varie Regioni di venire a galla e influenzare il welfare locale.

La crisi economica e la fine dell'epoca d'oro delle politiche sociali (Sassen, 2014) hanno portato lo Stato a un generale ritiro dalla gestione del welfare, favorendo l'appalto al privato sociale (Rimoldi e Pozzi, 2022).

La recente crisi dovuta all'epidemia di Covid-19 ha esacerbato i problemi che gravavano sul welfare italiano, ma ha anche dato la possibilità alle associazioni del TS di mostrare la propria capacità e resilienza di fronte alle sfide del mondo contemporaneo.

D'altro canto, il censimento del 2011 e le rilevazioni campionarie (2015-2020) svolti dall'Istat<sup>4</sup> ci danno un quadro abbastanza completo della situazione in cui si ritrova il TS italiano. Al 2020 in Italia si contano 363,499 istituzioni no profit che coinvolgono 870,183 dipendenti e circa 5,5 milioni di volontari. Secondo una ricerca svolta nel 2020 da Srm di Impresa San Paolo<sup>5</sup> il TS in Italia vale circa 80 miliardi di euro e, come già accennato, rappresenta il 5% del PIL nazionale, soddisfacendo le necessità di oltre un terzo della popolazione italiana.

<sup>4</sup> Dalla rilevazione campionaria svolta nel 2020 dall'Istat (<https://www.istat.it/it/files/2022/10/REPORT-NON-PROFIT-2022.pdf>) sappiamo che il TS è composto per lo più da associazioni. Queste ultime sono oltre 308,000, ovvero l'85% della totalità degli enti no profit. Nonostante ciò, vi operano solo 163,000 individui, il 19%. Questi dati si riflettono sulla situazione delle cooperative sociali che, pur comprendendo solo il 4% del TS, occupano il 53% dei dipendenti totali, ovvero 456,000 individui. Il restante 11% è compreso dalle fondazioni e dagli enti con "altre forme giuridiche".

<sup>5</sup> [https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2020/07/Rapporto-Covid-Economia-Sociale.pdf](https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/07/Rapporto-Covid-Economia-Sociale.pdf)

Sono due, dunque, i temi favoriti dalla ricerca antropologica sul contesto del welfare italiano: da un lato l'interesse su ruolo, pratiche, forze e debolezze del TS, dall'altra le difficoltà dei beneficiari nell'interagire con una burocrazia troppo rigida, poco coinvolta.

In particolare, l'opacità dei processi burocratici è stata efficacemente documentata da Capello (2022) nel suo studio sui servizi per disoccupati a Torino. La sua esperienza di ricerca si concentra su due luoghi in particolare: il Centro Lavoro Torino e il Centro per l'impiego provinciale. Quest'ultimo è di particolare importanza per l'antropologo non solo per i contatti con i beneficiari, ma anche con la gestione stessa del Centro. Un aspetto interessante di tale ricerca è rappresentato dalla rilevazione di una certa ostilità della direzione dell'ufficio riguardo la presenza sul campo dell'antropologo stesso, nonostante fossero passati solo pochi mesi dall'inizio delle rilevazioni. Tale difficoltà di accesso ha spronato il ricercatore a concentrarsi sull'aspetto di *critical policy ethnography* (Dubois, 2009) e quindi sulla necessità di un'etnografia critica delle politiche sociali con «lo scopo di mettere in luce i rapporti asimmetrici di potere che le innervano e le ideologie che le ispirano e legittimano» (Capello, 2022, p. 85). Secondo Capello, infatti, è di ideologia che si tratta: i centri di assistenza per la disoccupazione possono essere considerati come apparati ideologici in cui hanno una rilevanza egemonica i giudizi e i preconcetti. Tali aspetti deriverebbero dalla visione neoliberale del welfare in cui il Centro Lavoro e il Centro per l'impiego sono totalmente immersi. In particolare, l'autore evidenzia l'importanza data ai processi di *self-branding*, per i quali il disoccupato dovrebbe presentarsi ai datori di lavoro come una merce. Inoltre, mentre Capello (2022) attribuisce alle sue scomode domande antiliberiste la resistenza riscontrata da parte della direzione, non manca di far notare come questi apparati siano innatamente resistenti alla valutazione proveniente dall'esterno. Tali aspetti sono riconducibili alla pregnanza dei giudizi nel contesto, una dimensione che si applica sia ai beneficiari che ai produttori del servizio. Il ricercatore fa ancora notare come le frustrazioni dei disoccupati si rispecchino in quelle degli erogatori del servizio, creando un ciclo di giudizi. In poche parole, entrambe le parti si vedono assegnate dall'altra le etichette di “fannulloni” e “parassiti”. A tal proposito, Capello introduce il concetto di «buchi neri» (2022, p. 83), ovvero quei contesti dell'apparato burocratico visibili a tutti, ma troppo opachi da studiare e valutare perché saldamente chiusi da forze interne di origine ideologica.

Dal canto suo Biffi (2022) evidenzia i rapporti fortemente asimmetrici che si vengono a creare tra beneficiari e operatori nel welfare pubblico. L'autore parte dal concetto base di “vulnerabilità” e di come questo venga utilizzato a fini strumentali dagli operatori. In prima analisi, la specifica

vulnerabilità diviene la lente principale di giudizio della persona bisognosa. In questo modo l'individuo viene convertito in «caso» (Biffi, 2022, p. 162) in un processo di standardizzazione «a-storica» e «a-situata» (Marras, 2009, p. 84) ignorando la complessità della persona e legandola indissolubilmente a una serie di pregiudizi. A questo processo si affianca la sempre crescente difficoltà di accesso al welfare: la vulnerabilità, anche quando viene riconosciuta, non è abbastanza per garantire l'assistenza. Secondo Biffi (2022), le amministrazioni sfruttano il loro potere egemonico sui processi di ammissione, permettendo occasionalmente l'accesso al welfare. Tali concessioni prenderebbero la forma di eccezioni di natura caritatevole, mosse dalle richieste e dalle preghiere dei beneficiari. In tal modo le amministrazioni rafforzano la dimensione asimmetrica delle relazioni con gli individui, tramutando i diritti in «concessioni benevole» (Biffi, 2022, p. 163).

Un ulteriore contributo viene da Vinai (2022) che, attraverso la sua esperienza di lavoro di sette anni presso una cooperativa sociale, offre uno sguardo dall'interno sulle dinamiche degli enti di welfare, compresi quelli del TS. Difatti, la cooperativa in questione è uno sportello di ascolto, lo “Sportello Casa”, appartenente al privato sociale. In prima istanza, Vinai esplicita i tratti della cooperativa, comuni a gran parte degli enti del TS: la presenza di una *mission*, dei valori e dei principi che la supportano, la presenza di elementi di economia solidale, l'enfasi sui processi di innovazione e sperimentazione e una dimensione di comunità, supportata dall'appartenenza a un consorzio provinciale. Quest'ultimo aspetto è estremamente importante per quelle realtà che faticano ad accedere da sole ai concorsi e ai finanziamenti, in quanto è solo con l'unione di più realtà che si riescono a raggiungere gli ardui requisiti. Inoltre, la forma di consorzio diventa anche un ottimo strumento per ampliare la zona operativa degli enti. Mentre questi aspetti potrebbero essere considerati positivi in un'ottica di allontanamento dall'*ethos* neoliberale, Vinai (2022) ci mostra come questo non sia un processo semplice nella realtà pratica. Lo “Sportello Casa” è un ottimo esempio in quanto si occupa di servizi abitativi ed appartiene, come molti altri enti del TS, a contesti di difficile navigazione. Lo stesso allontanamento dalle logiche neoliberali, che tanto pregna la realtà sociale, rappresenta uno dei più grandi rischi di insuccesso e insolvibilità per gli enti, ovvero, citando l'autrice:

L'obiettivo dichiarato di dare un contributo alla trasformazione delle politiche abitative veniva smentito dalle logiche dello stesso modello che intendeva “svecchiare” (Vinai, 2022, p. 139).

Il rischio, in questi casi, è quello di ritornare a negare il servizio ai beneficiari più scomodi, pratica maggiormente in linea con gli enti di welfare pubblici. L'alternativa è quella di imporre dall'alto delle condizioni per l'adesione al servizio, per cui Vinai parla di una «violenza simbolica» (2022, p. 155). Tali aspetti potrebbero rappresentare le ragioni per cui alcuni enti preferiscono agire informalmente e non dichiararsi. Nel caso specifico dello sportello, l'autrice racconta degli sforzi dirigenziali nel cambiare il paradigma delle attività da assistenza diretta agli individui a una più generica «rigenerazione dei territori» (2022, p. 155). Lo scontro, dunque, si palesa tra la *mission* e le *policy* promosse dalla direzione e quella che è la realtà effettiva nelle attività degli operatori.

È importante specificare che non tutte le realtà del TS fanno una distinzione tra operatori e dirigenza e ciò può aiutare, da un lato a snellire i processi di assistenza diretta, dall'altro conduce a una maggiore sincronia tra *mission statements* ed effettiva attività sul territorio. Quest'ultimo aspetto è prioritario per gli enti del TS in cui è necessario un certo grado di empatia, conseguenza naturale dei contatti prolungati tra operatori e beneficiari. Tale dimensione rappresenta una delle fondamentali caratteristiche che distinguono il TS dal welfare pubblico, dove le relazioni sono brevi, talvolta ostili e pregne di pregiudizi. Non dissimilmente dalla pratica etnografica, l'empatia permette una comprensione più profonda dell'individuo e dei contesti di riferimento. Si parla della «fatica dei mestieri a contatto con la miseria umana» di cui scrive Dubois (2009, p. 15), ovvero di una miseria condivisa che appiattisce i rapporti.

## **7. Gli effetti della pandemia di Covid-19 sul Terzo Settore in Italia**

L'aumento degli individui in stato di vulnerabilità economica, sanitaria e sociale a seguito della pandemia di Covid-19 è stata una grande sfida per i sistemi di welfare in Italia, subito appesantiti dal primo immediato *lock-down* della primavera del 2020. Quest'aspetto appare rilevante se si considera che una buona parte dei servizi di assistenza alla persona è svolta in presenza e richiede un certo grado di interazione sociale. In tale contesto, il welfare pubblico si è dimostrato troppo rigido e ancorato a una legislazione lenta e poco attenta ai bisogni dei beneficiari. In contrasto, il TS, tra numerosissime difficoltà e rischi, ha saputo, in non pochi casi, dimostrare rapidità, flessibilità e capacità di innovare, nonostante lo stato critico indotto dalle condizioni pandemiche.

In particolare, come sarà evidente anche nel capitolo successivo dedica-

to all'analisi dei dati della nostra ricerca, la pandemia di Covid-19 è stata considerata dagli enti del TS come una minaccia esistenziale. Secondo uno studio del Centro di Ricerca Maria Eletta Martini svolto nel 2020 su cento enti del TS in tutta Italia<sup>6</sup>, questo aspetto di timore esistenziale è alla base della resilienza dimostrata da molteplici associazioni. Difatti, il periodo immediatamente successivo all'implementazione del *lockdown* ha messo la maggior parte delle attività in uno stato di fermo temporaneo. Secondo il Registro Statistico del no profit ISTAT, dal 2019 al 2020 il fatturato delle associazioni del TS è diminuito del 20%<sup>7</sup>. Nonostante ciò, un articolo del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) mostra come, al 2021, negli ultimi dieci anni il TS italiano sia cresciuto del 25%, senza cali proporzionati nel numero di associazioni o dipendenti/volontari negli anni di pandemia<sup>8</sup>. Al documento si affianca anche il comunicato n. 84 del CNEL (15 ottobre 2020) nel quale si attesta che oltre il 70% degli italiani crede nel valore strategico del volontariato e il 55% nel ruolo benefico della pluralità nel mondo associativo<sup>9</sup>. Un dato di particolare interesse è poi quello sulla fiducia posta sugli enti di amministrazione pubblica locali (49%). Una possibile spiegazione ci è data nello stesso documento:

I corpi intermedi hanno la funzione fondamentale di collegamento tra le istituzioni e la cittadinanza nella rappresentanza di interessi altrimenti inascoltati e sono chiamati a contribuire alla crescita e al benessere sociale dell'intero Paese e a supplire alle carenze delle politiche pubbliche e dei servizi pubblici (pp. 1-2).

Dunque, è possibile che il ruolo positivo del TS durante il periodo pandemico abbia indirettamente rafforzato la fiducia che i cittadini ripongono nelle amministrazioni pubbliche. Questo aspetto, come vedremo successivamente, è all'origine del problema di rappresentazione con cui il TS è tutt'oggi alle prese.

Riprendendo lo studio del Centro di Ricerca Maria Eletta Martini (2020), un tema rilevante sul quale ci si sofferma è poi quello di comunità. Come visto precedentemente, un mondo travolto dalla pandemia pone molti individui in stato di vulnerabilità. In tale sistema tutti sono minacciati e tutti hanno bisogno di un sostegno; quindi, il ruolo del TS di sostenitore viene

<sup>6</sup> [https://centroricercamemartini.it/wp-content/uploads/2020/12/1-Report-1\\_Covid-19-e-TerzoSettore-1.pdf](https://centroricercamemartini.it/wp-content/uploads/2020/12/1-Report-1_Covid-19-e-TerzoSettore-1.pdf)

<sup>7</sup> [https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/10/Sessione ISTAT\\_ REPORT-NON-PROFIT-2022.pdf](https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/10/Sessione%20ISTAT_RE-PORT-NON-PROFIT-2022.pdf)

<sup>8</sup> [https://www.cnel.it/Comunicazione-e-Stampa/Notizie/ArtMID/694/ArticleID/1717/TERZO-SETTORE-IN-CRESCITA- NONOSTANTE-LA-PANDEMIA](https://www.cnel.it/Comunicazione-e-Stampa/Notizie/ArtMID/694/ArticleID/1717/TERZO-SETTORE-IN-CRESCITA-NONOSTANTE-LA-PANDEMIA)

<sup>9</sup> <https://www.astrid-online.it/static/upload/comu/comunicato-n.-84-del-15-ottobre-2020.pdf>

rafforzato e legittimato. La presenza nel territorio, inteso come spazio fisico e sociale, e la creazione di una comunità sono, quindi, temi importantissimi per molti enti. Questi elementi vanno considerati tenendo anche conto dell'appartenenza dell'Italia alla Quarta Europa Sociale (Ferrera, 2006) e quindi dell'importante ruolo svolto dalle reti sociali nel sostegno all'individuo. La rete sociale è un concetto che si palesa nel TS non solo come elemento strutturale alla nascita e al successo dei contatti con i beneficiari, ma anche con gli altri enti. La forma di consorzio di cooperative non si presenta raramente e deve il suo successo all'efficienza che porta nei processi di espansione e consolidamento nelle varie realtà territoriali.

La dimensione dell'agire sociale è un altro degli aspetti che trapelano dalla ricerca. In particolare, ci si sofferma sulla capacità di resilienza e flessibilità dimostrate dal TS durante il periodo di pandemia. Mentre una parte del merito può sicuramente essere data agli strumenti digitali, la componente ideologica e organizzativa di ogni ente ha certamente giocato un ruolo importantissimo. Da un lato, la struttura decentralizzata degli enti permette di velocizzare i processi di *decision making* e di applicazione dei provvedimenti, dall'altro la devozione alla *mission* e al sostegno della comunità rappresentano quella dimensione umana ed empatica necessaria a contrastare i timori esistenziali dovuti alla pandemia. La dimensione relazionale e di *networking*, unita ad un sempre maggiore affidamento sui media digitali, creano la necessità, in modo non dissimile dalle aziende appartenenti agli altri settori, di nuovi *skillset*. Per questo motivo, anche la formazione figura tra i temi più importanti per il TS. Molti degli enti che abbiamo intervistato nella nostra ricerca, ad esempio, prevedono una fase di formazione degli operatori di cui, a pieno titolo, si fanno grande vanto.

In un interessante articolo di recente apparso sulla rivista *Impresa Sociale*, gli autori Borzaga e Tallarini (2020) accennano anche al fenomeno della riorganizzazione della produzione. Difatti, quegli enti che non si occupano di sostegno alla persona, ma di ristoro e mantenimento di beni e luoghi o di produzione artigianale, hanno dovuto modificare profondamente l'organizzazione del lavoro. Lo studio cita, ad esempio, un ente che si occupa di tessitura il quale, durante la fase pandemica, è passato alla produzione di mascherine. È importante notare la velocità con la quale il no profit può apportare cambiamenti strutturali e organizzativi. Che si tratti di modificare i processi di manifattura o di spostare *online* una parte, se non la totalità, delle attività, gli enti del TS hanno flessibilità e abilità giuste per farlo in poco tempo ed efficacemente. Lo studio si sofferma anche sul concetto di *advocacy*, ovvero la necessità di sensibilizzazione dell'opinione pubblica. Un importante aspetto critico, infatti, è rappresentato dalla relazione tra il TS e lo Stato. Come illustrato precedentemente, durante la pandemia il TS ha

spesso agito in “sostituzione” del *Welfare State* e ciò mette gli enti in una scomoda posizione. Riprendendo un passaggio dello studio del Centro di Ricerca Maria Elena Martini (2020):

in assenza di una dinamica di sistema che chiama particolarmente in causa la pubblica amministrazione, e di una reale presa in carico collettiva in grado di attivare realmente e sul lungo periodo pratiche di costruzione di comunità, si demandano al volontariato una serie di mansioni oltre il suo ruolo. In sostanza, il rischio è che il volontariato venga inteso come un rimedio da cui attingere indipendentemente dalle circostanze, e percepito unicamente nella forma di erogatore di servizi (p. 15).

Dunque, il TS soffre di un mancato riconoscimento ed è impropriamente etichettato come «tappabuchi» (Centro di Ricerca Maria Elena Martini (2020) dello Stato. In luce dei recenti avvenimenti nel periodo pandemico, molti enti del TS hanno manifestato l’esigenza forte di un maggior riconoscimento e di normative migliori e più rapide con chiari riferimenti alla presente legislazione e alla recente complessa riforma del TS tutt’ora in corso. Gli sforzi legislativi per dare stabilità e confini precisi al TS hanno origine, infatti, dalla legge-delega n. 106/2016<sup>10</sup> e dai successivi decreti ed emendamenti, che, come si sa, sono ancora in via di attuazione.

## 8. Conclusioni

L’antropologia ha avuto modo di penetrare nel campo del welfare ed estrarne numerosi temi di riflessione, nonostante resistenze, difficoltà ed ostacoli di varia natura. L’antropologia “del” welfare è ancora lontana da una propria piena formalizzazione teorica, ma la presenza di temi e tecniche consolidate permette di avere una consapevolezza di base sul tema come mostrano alcune interessanti etnografie italiane prima citate, in cui, per altro, i ricercatori compaiono nella duplice veste di antropologi e di operatori/consulenti implicati nei processi da loro stessi osservati (Rimoldi e Pozzi, 2022). Proprio Rimoldi e Pozzi nel loro lavoro collettaneo esplorano il concetto di *Welfare State* da una prospettiva diacronica, «privilegiando un’analisi che proceda dal basso verso l’alto» (2022, p. 28), con l’obiettivo da un lato di mostrare «le trasformazioni, le ambiguità, le processualità che abitano l’intervento statale nella promozione del benessere individuale e collettivo», dall’altro di «mettere in luce il contributo che l’etnografia può fornire all’analisi delle pratiche, delle politiche e delle rappresentazioni del welfare» (p. 27).

<sup>10</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/18/16G00118/sg>

L'etnografia costituisce infatti un'utile metodica per ricercare le complesse relazioni e le attribuzioni di significato che si condensano nei sistemi di welfare e di TS. In tali contesti sono presenti forze interne ed esterne che contribuiscono a modellare i sistemi organizzativi, le *mission* e gli strumenti di ciascun ente. In questo si palesano le differenze tra il welfare pubblico e privato: laddove è più pregnante l'*ethos* neoliberale si avranno contesti caratterizzati da relazioni tese e burocrazie rigide, opache. La storia del welfare, infatti, ci insegna che nel tempo il welfare pubblico si è trasformato in un "apparato ideologico" (Capello, 2022), che si preoccupa di identificare ed eliminare le devianze, piuttosto che del sostegno alla persona.

Mentre ogni paese ha avuto i propri metodi per ovviare alle sfide sociali contemporanee, una branca del welfare ha saputo, più di tutte, venire incontro alle esigenze dei bisognosi. Il TS ha registrato una crescita impressionante negli ultimi anni e gode sempre di maggiore prestigio. Tale fenomeno deve il suo successo, appunto, alle differenze ideologiche e organizzative che lo separano dai contesti pubblici. La sospensione dei pregiudizi, l'enfasi sull'empatia, l'organizzazione decentralizzata e lontana dai valori neoliberali sono tra gli aspetti salienti dell'operato del TS ed anche il motivo per cui l'indagine etnografica può rappresentare una modalità ottimale per studiare e promuovere metodi alternativi e innovativi di beneficenza ed economia sociale.

Ritornando alla figura dell'antropologo, è importante che si intraprendano relazioni più intense con i *policy makers*. In questo contesto, come si è già accennato, il ruolo dell'antropologo è quello di mediatore privilegiato tra pubblico e privato, tra operatori e beneficiari.

Tuttavia, il TS ha ancora molte sfide da affrontare. Tra queste, l'esempio più eloquente e significativo è stata la recentissima epidemia di Covid-19. Il no profit, infatti, come si è visto è tra quegli ambiti della vita sociale su cui il Covid-19 si è abbattuto con più forza. Gli esponenti del TS, di cui numerosissimi sono volontari, hanno sopportato difficoltà economiche, vivendo questo tragico periodo sul livello della vita personale, ma facendosi carico anche dei bisogni delle comunità. Nonostante ciò, il TS ne esce rafforzato. Il Covid-19 ha creato la necessità di nuovi strumenti e nuove *skill* e il TS non ha tardato ad adattarsi, mostrando una grossa e preziosa flessibilità. La dedizione al territorio e alle *communities*, la funzione ideologica e fondativa delle *mission*, sono gli elementi che hanno permesso al TS di mostrare le proprie capacità. Al centro di questa resilienza c'è la differenza principale tra il TS e le amministrazioni pubbliche o di mercato: il capitale sociale è di gran lunga la risorsa più importante per il no profit. Infatti, se è vero che il capitale economico ha certamente un ruolo non indifferente, ciò che fa andare avanti gli enti del TS sono però le relazioni che si instaurano,

le comunità che si creano. In questo aspetto ritorna il concetto di economia sociale e la sua distanza dalle ideologie neoliberali che tanto influenzano, invece, gli altri settori.

Ad oggi, gli italiani pongono maggiore fiducia nel no profit piuttosto che nelle amministrazioni pubbliche. Il TS gode, quindi, di un'ampia legittimità e tale aspetto si riflette anche negli sforzi dello Stato nello stilare una migliore legislazione. La Riforma del TS è indubbiamente un passo importante per la valorizzazione del no profit; tuttavia soffre di criticità non ignorabili e di una difficile e lunga fase di attuazione, per altro di recente incrociatesi con le altre criticità prodotte dalla pandemia. Tra le voci dei rappresentanti del TS, siano esse a favore o contro la Riforma, sicuramente affiora la necessità di accelerare le misure di attuazione e, soprattutto, di elevare il ruolo del no profit a quello di collaboratore dello Stato, piuttosto che di suo "sostituto".

## Bibliografia

- Ascoli, U. (a cura di) (2011), *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Roma.
- Bell, D. (1976), *The Coming of Post-Industrial Society: a venture in social forecasting*, Heinemann, London.
- Biffi, D. (2022), Tra presa in carico e abbandono: un'etnografia dall'interno dei servizi per i richiedenti asilo e rifugiati a Milano, in Rimoldi, L. e Pozzi, G. (a cura di), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.
- Boas, F. (1911), *The mind of the primitive man*, MacMillan, London.
- Borzaga, C., Tallarini, G. (2021), "Imprese sociali e Covid-19. Tra difficoltà e resilienza", *Impresa Sociale*, 1, 37-42.
- Capello, C. (2022), Buchi neri, apparati ideologici e collaborazioni impossibili: riflessioni etnografiche sui servizi per disoccupati nella Torino della crisi economica, in Rimoldi, L. e Pozzi, G. (a cura di), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.
- Conti, F., Silci, G. (2005), *Breve storia dello stato sociale*, Carocci Editore, Roma.
- Delle Cave, L. (2020), *Reti resilienti. Il Terzo settore nel nuovo Welfare territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Douglas, M. (1986), *How Institutions Think*, Syracuse University Press, New York (trad. it: *Come pensano le istituzioni*, Il Mulino, Roma, 1990).
- Dubois, V. (2009), "Le trasformazioni dello stato sociale alla lente dell'etnografia. Le inchieste sul controllo degli assistiti sociali", *Etnografia e Ricerca qualitativa*, 2, 163-187.
- Dubois, V. (2014), "The Economic Vulgate of Welfare Reform: Elements for a Socioanthropological Critique", *Current Anthropology*, 55, 138-146.
- Edgar, I., Russel, A. (Eds.) (1998), *The Anthropology of Welfare*, Routledge, London.

- Esping-Andersen, G. (1990), *The three worlds of welfare capitalism*, Polity Press, Cambridge.
- Fassin, D. (2017), *If Truth Be Told: The Politics of Public Ethnography*, Duke University Press, Durham.
- Ferrera, M. (a cura di) (2006), *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Roma.
- Ferrera, M., Fargion, V., Jessoula, M. (2012), *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un mondo sociale squilibrato*, Marsilio, Venezia.
- Gulløw, E. (2011), "Welfare and Self Care: Institutionalized Visions for a Good Life in Danish Day-Care Centres", *Anthropology in Action*, 18, 21-32.
- Gunn, C. (2004), *Third-sector Development: Making Up for the Market*, Cornell University Press, New York.
- Hymes, D. (1969), *Reinventing Anthropology*, Pantheon Books, New York.
- Malinowski, B. (1922), *Argonauts of The Western Pacific: An account of Native enterprise and Adventure in the Archipelagos of Melanesian New Guinea*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Marras, S. (2009), "Falsi rifugiati? Pratiche di etichettamento di richiedenti asilo alla frontiera", *Mondi Migranti*, 3, 83-101.
- Morgen, S., Maskovsky, J. (2003), "The Anthropology of Welfare 'Reform': New Perspectives on U.S. Urban Poverty in the post-Welfare era", *Annual Review of Anthropology*, 32, 315-38.
- Muehlebach, A. (2012), *The Moral Neoliberal. Welfare and Citizenship in Italy*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Polanyi, K. (1944), *The Great Transformation*, Farrar & Rinehart, New York.
- Porcellana, V. (2022), *Antropologia del welfare. La cultura dei diritti sociali in Italia*, Licosia, Salerno.
- Ranci, C., Pavolini, E. (2015), *Le politiche del welfare*, Il Mulino, Roma.
- Rimoldi, L., Pozzi, G. (a cura di) (2022), *Pensare a un'antropologia del welfare. etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.
- Salamon, L., Anheier, H. (1996), *The Emerging Non profit Sector. An Overview*, Manchester University Press, Manchester.
- Sassen, S. (2014), *Expulsions: Brutality and Complexity in the Global Economy*, Harvard University Press, Cambridge.
- Vinai, M. (2022), Oltre lo sportello. Etnografia di un servizio per l'inserimento abitativo nella provincia di Biella, in Rimoldi, L. e Pozzi, G. (a cura di), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.

## 7. *Un'analisi antropologica sul privato sociale campano al tempo della Riforma e del Covid-19*

di *Eugenio Zito, Giuseppe Sotira*

### **1. Introduzione alla fase di ricerca antropologica del Progetto NORISC-19**

Il lavoro di ricerca antropologica che presentiamo in questo capitolo è parte del più ampio progetto “New Organizational Responses, Innovation and Social Impacts of Covid-19 on Third Sector in Campania Region” (NORISC-19). Nato in seno al Dipartimento di Scienze Sociali dell’Università degli Studi di Napoli Federico II, NORISC-19 è una ricerca multidisciplinare che ha indagato gli effetti che la pandemia di Covid-19 ha avuto sul Terzo Settore (TS), nell’arco di circa due anni, da aprile 2021 a marzo 2023.

Come si è visto nei capitoli precedenti l’obiettivo del progetto è più in particolare l’analisi delle risposte organizzative e delle strategie messe in atto dagli enti per sopravvivere alla crisi e dell’impatto sociale che il periodo pandemico ha prodotto sul TS, con uno sguardo focalizzato sulla Regione Campania. Un ulteriore più ampio scopo del progetto è quello di svelare i bisogni di individui ed enti alla luce dei cambiamenti generati dalla pandemia, in modo da poter offrire qualche possibile spunto per indirizzare le *policy* future e fornire così esempi di *best practices*.

NORISC-19 segue complessivamente una prospettiva di ricerca basata sui *Mixed Methods* (Amaturo e Punziano, 2016), approccio adottato per evitare una visione settoriale e per conciliare le molteplici discipline coinvolte nell’analisi. Difatti, il progetto si compone di tre diverse prospettive disciplinari: sociologica, economico-organizzativa e antropologica. La coesistenza di tali prospettive consente un’analisi di tutto campo sul fenomeno, evidenziando diverse dimensioni fondamentali per la comprensione dello stesso.

Aspetti considerati importanti all’interno della ricerca sono stati, in particolare, l’emergenza di elementi innovativi dei processi organizzativi, le

risposte culturali e sociali al Covid-19, la presenza di reti associative, il rapporto con i decisori politici e con la Riforma del TS e infine il ruolo delle tecnologie digitali.

Come si è visto la fase operativa della ricerca è stata strutturata in due parti. La prima, più quantitativa, è basata su un lavoro di ricognizione della presenza degli enti sul territorio, dalla quale è stata realizzata una mappatura degli enti stessi nelle cinque Province della Regione Campania. La seconda parte quantitativa e qualitativa ha usato la mappatura come base per l'analisi dell'impatto che la pandemia e i suoi effetti hanno avuto sulle organizzazioni e gli individui coinvolti nel TS. Tale analisi è stata svolta usando due strumenti: un questionario e delle interviste. Il questionario, composto di cinquanta domande a struttura mista, è stato inviato a tutte le associazioni che presentavano una modalità di contatto via posta elettronica e indagava dimensioni quali tipologia dell'ente, situazione finanziaria, forme organizzative, reti collaborative e strategie comunicative. Delle circa 1500 associazioni contattate sull'intero territorio regionale, 183 hanno risposto, di cui quasi la metà proveniente dalla Provincia di Napoli (47%), seguita da Salerno (21%) e infine Benevento, Caserta e Avellino con valori simili, vicini al 10%. Dai questionari sono state rilevate delle tematiche particolari quali l'importanza delle reti collaborative, le strategie e pratiche messe in atto per assicurare la continuità operativa, gli elementi innovativi e tecnologici derivati dal periodo pandemico e di *lockdown*, il rapporto con il settore pubblico e le difficoltà nella transizione prevista dalla Riforma del TS. Tali nodi tematici hanno successivamente rappresentato la base per l'analisi delle interviste in profondità in prospettiva antropologica di cui si darà ampio conto in questo capitolo.

In particolare, la ricchezza dei nodi tematici emersi dai questionari raccolti ha infatti reso necessario un affondo qualitativo centrato su interviste in profondità svolte con i responsabili degli enti selezionati. Questi sono stati scelti in base all'attinenza con i profili emersi dall'analisi fattoriale e di classificazione, come ampiamente illustrato nei capitoli 1 e 4 di questo volume a cui si rimanda per tutti i dettagli metodologici. Al netto di queste informazioni e valutando la composizione del campione estratto, la composizione territoriale della diffusione degli enti emersi già in fase di mappatura, l'*équipe* di ricerca multidisciplinare ha ritenuto pertinenti i seguenti tre criteri di selezione degli enti da intervistare nella fase qualitativa: la dimensione territoriale, il settore di attività e il raggio di azione dell'ente. Così, tra gli enti che hanno risposto al questionario, sono state contattate le associazioni disponibili tra quelle considerate più rilevanti, per i criteri appena enunciati di dimensione territoriale, settore di attività e raggio di azione dell'ente stesso. In tutto, come esito di questa operazione sono stati indivi-

duati ventuno enti che coprono le cinque Province campane di Napoli, Caserta, Salerno, Avellino e Benevento con cui sono state svolte interviste in profondità, della cui analisi e interpretazione antropologica si darà ampio conto in questo capitolo per la particolare rilevanza dei temi e delle argomentazioni affrontate, ma anche per la ricchezza delle testimonianze rese da questa parte di soggetti intervistati<sup>1</sup>.

## 2. Obiettivi, metodi, tecniche, soggetti

La fase di ricerca propriamente antropologica, al di là del lavoro di gruppo dell'*équipe* multidisciplinare operativa dall'avvio del progetto in poi, è cominciata successivamente al lavoro di ricognizione degli enti sul territorio e della spedizione e raccolta dei questionari prima citati. Come si è detto NORISC-19 ha prodotto e fatto uso complessivamente di dati qualitativi e quantitativi, secondo la prospettiva dei *Mixed Methods* (Amaturo e Punziano, 2016). Nonostante ciò, e proprio per la natura antropologica dello sguardo di analisi, i dati e le tecniche che verranno illustrati in questo capitolo sono prevalentemente qualitativi. Come accennato in precedenza, la presenza dell'approccio antropologico costituisce una delle tre anime del progetto NORISC-19, fondamentale per fornire un punto di vista alternativo e approfondito, di difficile rilevazione per i contesti di ricerca che si limitano a metodi esclusivamente quantitativi.

Più in dettaglio l'obiettivo della fase antropologica della ricerca è stato quello di esplorare l'esperienza della pandemia, del *lockdown* e della Riforma del privato sociale in Campania attraverso l'analisi in profondità di ventuno testimonianze dei rappresentanti del TS per evidenziare i temi più ricorrenti che includono l'esperienza della transizione normativa come elemento atteso, l'esperienza della pandemia come elemento inatteso, risorse e possibilità in gioco, costi e rischi, l'assunzione di pratiche innovative e l'adozione di strumenti digitali. Si è già fatto cenno nel capitolo precedente all'importanza del contatto tra il ricercatore e il soggetto/oggetto di studio, un aspetto che ben si presta a tecniche etnografiche che includono, come nel caso di questa ricerca, la raccolta di interviste in profondità. In particolare, le interviste sono state effettuate nel luglio 2022, in parte su canali digitali e in parte in presenza, nell'ambito di una serie di incontri con i rap-

<sup>1</sup> Esprimiamo un sincero ringraziamento a tutte le persone intervistate, per il prezioso tempo dedicato e per l'attenzione e l'interesse mostrati verso tutta l'*équipe* di ricerca coinvolta nella raccolta delle interviste analizzate secondo diverse prospettive disciplinari e più in generale per il nostro studio. Senza la loro gentile e generosa disponibilità non sarebbe stato possibile raccogliere i dati fondamentali di questa parte di ricerca.

presentanti di quegli enti provenienti da ognuna delle cinque Province della Regione Campania e che, previa disponibilità, sono state considerate rilevanti per l'apporto informativo fornito nella fase di rilevazione con questionari, soprattutto perché rappresentativi dei criteri precedentemente stabiliti dall'*equipe*.

È importante specificare che la totalità degli individui con cui è stato possibile svolgere l'intervista avevano ruoli di direzione o management all'interno dei rispettivi enti. Dunque, i soggetti intervistati non solo sono dei testimoni privilegiati in quanto in grado di offrire una visione ampia e complessiva, ma sono anche i primi promotori della *mission* e della cultura degli enti che rappresentano.

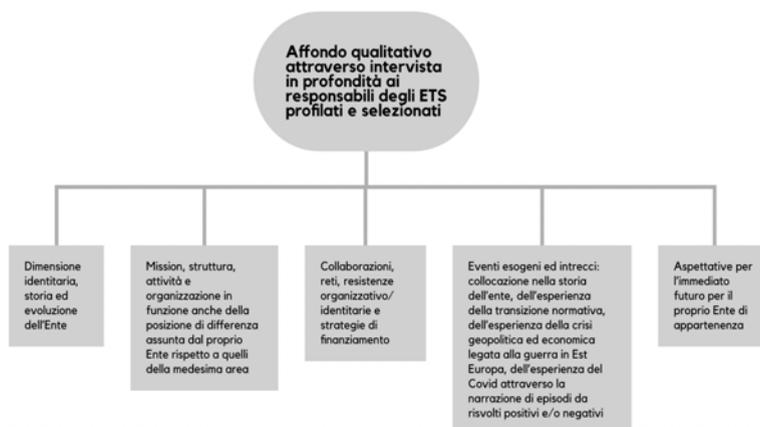
Le interviste svolte hanno un'impostazione semi-strutturata, in modo da produrre dati più facilmente comparabili per le varie dimensioni indagate, offrendo comunque la possibilità di approfondire in maniera situazionale alcuni argomenti o fenomeni emergenti secondo l'approccio critico dell'antropologia. Le domande aperte lasciano ampio spazio all'intervistato per soffermarsi su particolari aspetti e per esporre la propria narrazione in quanto individui e rappresentanti di enti del TS.

La traccia dell'intervista è strutturata in modo da coprire i principali punti di interesse per la ricerca ed è divisa nei seguenti cinque blocchi tematici (si veda figura n. 1):

1. dimensione identitaria, storia ed evoluzione dell'ente;
2. *mission*, struttura, attività e organizzazione in funzione anche della posizione di differenza assunta dal proprio ente rispetto a quelli della medesima area;
3. collaborazioni, reti e resistenze organizzativo/identitarie e strategie di finanziamento;
4. eventi esogeni ed intrecci: collocazione nella storia dell'ente dell'esperienza della transizione normativa, di quella della crisi geopolitica ed economica legata alla guerra in Est Europa, di quella del Covid attraverso la narrazione di episodi dai risvolti positivi e/o negativi;
5. aspettative per l'immediato futuro per il proprio ente di appartenenza.

Come è possibile notare, i blocchi definiscono i principali oggetti di indagine della ricerca. In particolare, i primi due servono da introduzione all'ente e danno spazio all'intervistato per proporre la propria narrazione relativa all'identità dell'ente stesso. Il primo blocco si concentra, infatti, sull'importanza del nome dell'ente nel fornire una sua chiave identitaria. In altre parole, il rappresentante dell'ente espone la propria narrazione e le proprie motivazioni a partire dalla scelta del nominativo. In questa dimensione risiede il nocciolo della riflessione fatta nel capitolo precedente: il mondo

Fig. 1 – Traccia dell'intervista



del no profit pone una grande enfasi sugli aspetti simbolici e ciò influenza l'enfasi a sua volta posta nella rappresentazione di sé (Edgar e Russel, 1998). In questo blocco si coglie anche la linea evolutiva dell'ente. Le realtà considerate hanno anni di fondazione diversi e le storie, le evoluzioni e gli eventi esperiti hanno una grande influenza sugli aspetti strutturali e culturali di ogni ente. Alcuni enti, ad esempio, hanno cambiato attività nel tempo, altri sono stati fondati in contesti in cui le reti associative erano più o meno preponderanti. Per tale aspetto, come vedremo successivamente, gli eventi esogeni svolgono una parte sostanziale. Nel secondo blocco, a partire dalla definizione della *mission*, si indagano anche le motivazioni alla base della fondazione degli enti. Questo blocco serve ad approfondire tale aspetto. Ci si sofferma sugli obiettivi dell'ente, sui settori in cui opera e su come è strutturato internamente. L'organizzazione di un ente è fortemente legata alla sua cultura. Nonostante gli ETS siano innatamente decentralizzati, la struttura interna svolge un ruolo decisivo per la coesione e lo svolgimento delle attività e ogni ente è organizzato diversamente. In questo blocco si indagano anche le attività realizzate dall'ente e le modalità di svolgimento. In particolare, si dà la possibilità all'intervistato di esplicitare in cosa il proprio ente si differenzi da quelli che svolgono le medesime attività. Un'altra dimensione che figura in questo blocco è l'estensione dell'ente sul territorio. Nonostante la totalità degli enti intervistati sia operativa sul territorio della Regione Campania, alcuni fungono da rappresentazioni locali di associazioni che agiscono su territori più ampi. Come è possibile anticipare, ciò ha delle sostanziali implicazioni sugli aspetti organizzativi e

culturali dell'ente. Mentre gli altri blocchi indagano elementi interni all'ente e in connessione con il territorio, il terzo si sofferma sulle relazioni con altri enti. Come precedentemente accennato, le reti associative costituiscono in molti casi l'unica possibilità di sopravvivenza per gli enti troppo piccoli o poco estesi sul territorio. Le reti, difatti, non solo rappresentano il capitale sociale degli enti, ma sono fondamentali per permettere l'accesso alle opportunità e ai fondi messi a disposizione nei bandi (Delle Cave, 2020). Le reti associative, però, non sono la sola forma di relazione presa in considerazione dalla ricerca: esistono anche le collaborazioni con attori istituzionali e amministrazioni pubbliche. Si è già accennato al tema del rapporto tra il pubblico e il privato sociale, ma gli interventi degli intervistati rappresentano delle testimonianze per studiare il fenomeno più da vicino e nel contesto campano, in modo da far luce su quei "buchi neri" dell'esperienza sociale di cui parla Capello (2022). Un altro aspetto, considerato dalle interviste, è quello della competizione tra gli enti. È difficile che tale scenario si presenti, in quanto, come già detto, spesso è solo con l'associazione che si ottengono le risorse necessarie per le attività. In questo blocco si dà anche la possibilità all'intervistato di esprimere dubbi o opinioni sul TS in generale. Lo scopo di tale domanda è quello di ottenere l'opinione di individui esperti e familiarizzati con le sfaccettature del sistema del TS, per sua natura complesso, come controparte alle *policy* degli agenti governativi locali e nazionali. Infine, il quarto blocco, quello dedicato agli eventi esogeni, rappresenta il nocciolo duro della questione. In questa fase è possibile vedere come gli elementi dei blocchi precedenti si uniscano e forniscano il contesto del contatto tra gli enti e i due particolari eventi su cui l'intervista si sofferma: la Riforma del TS e la pandemia di Covid-19, con qualche accenno anche alla situazione di crisi geopolitica in Est-Europa e a come questa abbia avuto, eventualmente, conseguenze sulle attività dell'ente. La Riforma è in particolare un tema piuttosto complesso in quanto rappresenta una transizione normativa non sempre chiara e facile da mettere in atto. Tenendo conto di tali difficoltà, si chiede agli enti come abbiano vissuto questa transizione, le loro opinioni sulla questione e se abbiano avuto la necessità di consultare parti terze per essere seguiti. Gli eventuali ostacoli o ausili incontrati in questa fase sono all'origine della grande disparità di situazioni che distinguono tali enti. Non ultimo tra gli ostacoli è stato il Covid-19. L'esperienza della pandemia è stata senza dubbio negativa per ognuno, ma si riconosce che il suo impatto ha anche avuto delle implicazioni positive ed evolutive per alcuni enti. Per tale motivo si chiede agli intervistati di descrivere le proprie esperienze durante il periodo pandemico e gli impatti che questo ha avuto sugli individui e gli enti a cui appartengono. In particolare, si è interessati allo sviluppo di elementi e pratiche innovative, alla

modifica degli spazi operativi, alla praticabilità delle attività, all’impatto personale, emotivo ed economico. Tenendo conto dell’alta flessibilità del TS, le domande si concentrano sulle strategie messe in atto per continuare le attività durante il *lockdown* e, soprattutto, riguardano l’adozione delle tecnologie digitali e se queste abbiano rappresentato una rottura netta con le pratiche passate o piuttosto una graduale ibridazione. Nel quinto blocco, al termine dell’intervista, si è dato un ulteriore spazio ad eventuali riflessioni personali con un particolare focus sul tema delle aspettative per il futuro.

In sintesi, è possibile notare come l’intervista copra la totalità degli elementi di cui si interessa la ricerca senza appesantirne lo svolgimento, dando la possibilità all’intervistato di approfondire alcuni temi in autonomia.

Il lavoro svolto durante questa fase di ricerca è stato fondamentale per stabilire un rapporto con gli intervistati e comprendere le proprie speranze, preoccupazioni e opinioni. In questa prospettiva appare evidente l’importanza del focus antropologico in questa ricerca e il suo carattere strategico nel riuscire a dare spazio ed enfasi a questo tipo di narrazioni con un’attenzione specifica su alcuni dei blocchi tematici prima enunciati, apparsi più significativi dall’analisi delle narrazioni raccolte e di cui si discuterà in dettaglio nei paragrafi successivi.

Infatti, indipendentemente dai risvolti positivi o negativi, il TS ha subito e subisce tuttora l’influenza di due grandi trasformazioni: la Riforma e l’innovazione digitale certamente accelerata dalla contingenza pandemica. Di conseguenza, ogni ente ha adottato nuove strategie e sviluppato nuove competenze. I contesti, gli individui, le *mission* sono cambiati, gli strumenti si sono evoluti. Attraverso le interviste è stato possibile approfondire l’entità di questi cambiamenti, ma anche collezionare preziose testimonianze da chi questo contesto lo vive ogni giorno; in ciò è manifesta l’importanza della componente simbolica del TS.

Lo sguardo antropologico prova così a concentrarsi sulle narrazioni e storie che ascolta all’interno delle interviste svolte, la singolarità di ogni racconto nell’ambito del quadro collettivo della storia più grande, mantenendo peculiarità del primo e irriducibilità della seconda, ponendo così gli antropologi stessi nella posizione anche di “cantastorie” (Fassin, Le Marcis e Lethata, 2008) mentre osservano e con le loro interviste raccolgono testimonianze. D’Agostino (2012), riprendendo criticamente il pensiero di Portelli (2007) sulle fonti orali, ci ricorda che il termine intervista (inter/vista) significa letteralmente “guardare fra”, e come tale rimanderebbe a uno scambio di sguardi. È in questo scambio, e quindi incrocio di sguardi, che diviene pienamente possibile la parola dell’altro/a, nonostante la relazione asimmetrica che inevitabilmente caratterizza il processo conoscitivo nelle scienze sociali. In questo senso la ricerca etnografica può far emergere l’altro/a, con la sua storia, per-

ché proprio attraverso la narrazione nella relazione con il ricercatore essa si costruisce e si rappresenta e in questo modo concorre a dare corpo alla sua identità, considerando anche che il meccanismo della memoria che ne è alla base è sempre dinamico e che la memoria stessa si ricostruisce a partire dalle sollecitazioni del presente (Zito, 2019). Infatti, nella parte delle ricche narrazioni raccolte con l'intervista che rimandano anche alla storia dell'ente rappresentato, si giocano almeno due dimensioni temporali diverse che attengono al soggetto narrante, quella in cui il racconto viene sollecitato e raccolto durante l'incontro etnografico (in questo caso reso possibile dalla tecnologia su *Zoom Meetings*) e quella della memoria, con i suoi articolati processi di selezione, rappresentazione e narrazione, che l'interlocutore decide di consegnare al suo ascoltatore (D'Aloisio, 2014). A ciò si aggiunge il fatto che la memoria in sé non è un tutto omogeneo, costituendo al contrario una realtà molto complessa, non solo individuale, ma anche sociale e culturale, nella quale la temporalità può incappare in errori, scarti, distorsioni, che diventano preziosi indizi di riflessione antropologica.

Nei prossimi paragrafi si andrà più a fondo nell'analisi antropologica delle interviste svolte e delle relative narrazioni raccolte, evidenziando quali sono i temi più affrontati, le maggiori criticità e i cambiamenti positivi, ma prima di guardare a questi aspetti è opportuno anche fare qualche riflessione preliminare sulla dimensione del digitale.

### **3. Strumenti digitali**

Una delle particolarità della ricerca risiede nel fatto che la maggior parte del lavoro di ricognizione, raccolta dei questionari e delle interviste è stata svolta con l'utilizzo di tecnologie digitali. La creazione dei database e le mappature si sono ottenute con software come *Microsoft Excel* e *QGIS*. Allo stesso modo, la ricerca dei dati per ogni ente è stata svolta consultando siti web come [www.italianonprofit.it](http://www.italianonprofit.it) e navigazione in internet. Infine i questionari sono stati mandati tramite posta elettronica e le interviste sono state svolte quasi interamente sulla piattaforma *Zoom Meetings*.

L'utilizzo del digitale rappresenta uno dei temi più importanti della ricerca. Come sarà chiaro dalle interviste, per gli enti l'integrazione di sistemi digitali all'interno delle attività è stato un elemento indispensabile per preservare la continuità delle attività durante la fase pandemica. Nonostante ciò, il digitale porta con sé anche delle criticità che non si possono ignorare. La questione che si vuole accennare in questo paragrafo, però, è relativa all'utilizzo degli strumenti digitali fatto nel contesto della ricerca. Sin dalla prima fase del progetto NORISC-19 è stato possibile riscontrare i vantaggi

tipici del digitale: costi bassissimi e possibilità di raccogliere una grande mole di informazioni. Quest'ultimo aspetto, però, rappresenta anche un punto critico se si considera la natura del fenomeno studiato. Il TS non è di facile rilevazione; spesso la presenza di informazioni *online* su un ente dipende dalla volontà dell'ente stesso di farsi riconoscere. Allo stesso modo, le informazioni possono risultare spesso frammentate, incomplete, false o datate. In questo caso il digitale offre una grande quantità di dati, ma colmi di inesattezze e imprecisioni, distorcendo il quadro generale. In sé, questo aspetto sembrerebbe essere un totale svantaggio, ma nell'ambito della ricerca rappresenta esso stesso un dato importante. Difatti, se un ente è reticente a fornire una rappresentazione ufficiale di sé o presenta inesattezze nel tipo e nella quantità di attività che svolge, significa che dalla sua parte mancano la volontà, le competenze o gli strumenti per farlo.

Le interviste in profondità servono, in parte, anche a colmare i vuoti di informazione. *Microsoft Teams* ha visto un incremento di utilizzo sostanziale durante il periodo pandemico. Molte istituzioni, tra le quali la stessa Università degli Studi di Napoli Federico II sede del progetto NORISC-19, l'hanno utilizzato per continuare le proprie attività.

Anche questa ricerca si è basata sull'utilizzo di un *software* simile: per esempio lo svolgimento delle interviste su *Zoom Meetings* ha garantito un certo grado di flessibilità temporale, un aspetto importante per la coordinazione del gruppo di ricerca. Allo stesso modo, organizzare delle interviste in orari comodi per gli intervistati ne ha facilitato lo svolgimento e garantito i tempi giusti. Un altro vantaggio deriva dal fatto che, previo consenso degli intervistati, è stato possibile registrare gli incontri. In tal modo è stato così anche possibile produrre delle trascrizioni più precise e dettagliate, aumentando la fedeltà dei risultati nel contesto dell'analisi dei dati.

Il digitale è uno strumento che ha svolto un ruolo fondamentale sia per la ricerca sia per gli enti (Punziano *et al.*, 2023). Come si mostrerà nei prossimi paragrafi, la pandemia di Covid-19 e il conseguente *lockdown* hanno rappresentato il principale motore di questo sviluppo.

#### **4. Pandemia, Riforma, Reti: l'analisi delle testimonianze in prospettiva antropologica**

In questo paragrafo e nei suoi sottoparagrafi verrà presentata in dettaglio l'analisi del contenuto delle interviste svolta in prospettiva antropologica e seguendo i blocchi tematici come strutturati all'interno della traccia prima esposta. In particolare, nell'analisi delle interviste, verrà utilizzato il seguente schema tematico-interpretativo:

- Presentazione dei soggetti, enti, *mission* e attività.
- Tema delle reti collaborative, diviso in:
  - collaborazione tra enti;
  - collaborazione con le istituzioni.
- Tema degli eventi esogeni, diviso in:
  - Riforma del Terzo Settore;
  - Precipui effetti del Covid-19.

Attraverso la presentazione dei dati raccolti sarà possibile illustrare la tipologia degli enti ed approfondire le loro culture e gli obiettivi specifici. Tali aspetti saranno fondamentali per comprendere le strategie, le reazioni e le innovazioni messe in atto per contrastare gli effetti della pandemia di Covid-19. Difatti, nonostante il numero ridotto di interviste raccolte, la grande varietà tra le attività svolte dagli enti analizzati insieme alla profondità delle testimonianze contribuisce a restituire la ricchezza e complessità del TS in Campania e, in qualche misura, può essere suggestivo, più in generale, anche della più ampia realtà italiana.

La decisione di integrare le dimensioni delle reti collaborative e della Riforma del TS origina dagli effetti che entrambe hanno avuto nella reazione al Covid-19 e in connessione con il periodo di *lockdown* generale. Difatti, ognuno degli enti intervistati si colloca in momenti diversi della transizione normativa, mentre l'appartenenza a reti collaborative ha concesso certi vantaggi, talvolta di natura economica, ma non solo, che si sono rivelati particolarmente utili per fronteggiare gli effetti del Covid-19.

#### **4.1. Le persone, gli enti, le mission**

In questo paragrafo verranno presentate le ventuno associazioni intervistate e gli individui che le hanno rappresentate con riferimento anche alle specifiche *mission* di ciascuna realtà, previo il consenso degli stessi. Per una migliore visualizzazione, si divideranno gli enti per Provincia, esplicitando così anche le relative aree operative (vedi Figura 2).

Fig. 2 – ETS campani intervistati

## LE INTERVISTE

21 Interviste in profondità con i rappresentanti degli ETS campani



### 4.1.1. Napoli

Napoli è la Provincia che presenta il maggior numero di enti intervistati (dieci su ventuno), valore in linea con i risultati dei questionari illustrati nei capitoli 1 e 4 di questo volume.

*Tieni a mente* è una realtà nata nel 2012 che si occupa di assistenza a disabili con disturbi psicologici, in particolare autismo e morbo di Alzheimer. Come spiega il presidente Fabio Matascioli: «il nome dell'ente rimanda in maniera ironica all'attività di assistenza ai malati di Alzheimer» e la sua *mission* è quella di «ribaltare la visione sulla disabilità, abbandonando gli approcci *top-down* e favorendo quelli *bottom-up*» (Intervista n. 1, svolta il 5 luglio 2022). Uno degli obiettivi principali dell'ente, parzialmente ottenuto nel 2016, è la creazione di un centro per l'assistenza diurno.

*Verginisanità*, rappresentata dal suo presidente, Pippo Pirozzi, è un'associazione culturale, nata invece come comitato di quartiere, che si occupa di valorizzare il patrimonio culturale del rione Sanità di Napoli. In particolare, tale ente svolge attività di turismo e manutenzione dell'Acquedotto Augusteo, un reperto di epoca romana. La sua *mission* è quella di valorizzare un quartiere in cui «le iniziative culturali e la presenza dell'amministrazione sono molto scarse» (Intervista n. 2, svolta il 13 luglio 2022).

*Teniamoci per Mano* è un'associazione che si occupa di clownterapia. Il presidente Maximillian Gebiola rappresenta la branca operativa negli ospedali della città di Napoli, una delle ventitré presenti sul territorio nazionale. Nel descrivere le attività svolte, questi pone enfasi sulla differenza tra la

sua figura e quella del *clown* standard: «Il *clown* in ospedale non è come quello da teatro: non sei più al servizio del tuo ego, ma del paziente» (Intervista n. 3, svolta il 15 luglio 2022). In questo aspetto si manifesta la *mission* dell'ente. Tuttavia, l'ente non si limita ad attività di performance, ma fornisce anche un robusto programma di formazione per gli aspiranti *clown*.

L'*Associazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche* è un ente con sede centrale a Napoli, ma operativa su siti culturali presenti sul territorio delle Regioni Campania e Sicilia. Il presidente Alessandro Manna spiega come l'associazione sia nata da un progetto di ricerca universitaria negli anni '90 del Novecento sull'applicazione del modello del "distretto culturale". Tale ricerca si è evoluta nella presa in carico e gestione dei Siti Reali Borbonici verso l'inizio degli anni 2000. L'eloquente motto dell'associazione è «unire ciò che la storia ha diviso» (Intervista n. 4, svolta il 5 luglio 2022).

*Maestri di Strada*, rappresentata dal presidente Cesare Moreno, si occupa di reinserimento dei giovani a rischio nel mondo dell'istruzione. L'ente opera nella città di Napoli dal 2003, anno della sua fondazione e si basa sulla figura del "maestro di strada", ovvero «colui che fa il maestro reperendo le risorse strada facendo e la risorsa principale educativa che reperisce è la mente della giovane persona» e che segue i ragazzi attraverso il «contatto rassicurante» (Intervista n. 5, svolta il 5 luglio 2022). Secondo il presidente, il ruolo di questa figura non è quello di sostituire i docenti, ma di supportarli e sensibilizzarli con particolare riferimento a un fenomeno sommerso quale è quello della dispersione scolastica.

L'intervista dedicata all'associazione *La Paranza* è stata svolta con due suoi membri, Vincenzo Porzio e Assunta Galeone. Il nome di tale realtà associativa si riferisce a una forma di dialetto regionale che indica un gruppo di amici. Difatti, l'associazione nasce nel 2006 proprio da un gruppo di amici con «la voglia di inventarsi un mestiere» (Intervista n. 6, svolta il 19 luglio 2022) e con la determinazione di cambiare la narrazione del proprio quartiere di provenienza: il rione Sanità. In particolare, le attività svolte si concentrano sulla valorizzazione di patrimoni culturali come le Catacombe di San Gennaro, la Casa del Monacone e, più recentemente, la Piscina Mirabilis, situata nel Comune di Bacoli.

La branca regionale del *Foro Nazionale dei Consumatori*, rappresentata dalla presidentessa Sabrina Greci, è poi un ente che opera in tutta la Regione Campania, soprattutto nelle Province di Napoli e Caserta, ma con sede centrale a Napoli. Le attività e la *mission* si basano sulla volontà di prestare assistenza e tutelare i bisogni dei consumatori nelle «controversie o materie di tutti i giorni» (Intervista n. 7, svolta il 13 luglio 2022).

L'intervista con *Finetica* è stata svolta con il presidente Nello Tuorto.

L'associazione, nata negli anni '90 del Novecento, si occupa di fornire assistenza e consulenza principalmente di tipo finanziario a individui facenti parte di categorie socialmente svantaggiate o a rischio di usura ed estorsione. A rispecchiare questo impegno, sostiene il presidente, vi è lo stesso nome dell'associazione: «siamo partiti con Finetica perché volevamo parlare di finanza etica laddove spesso sentivamo parlare di un'altra finanza, più aggressiva» (Intervista n. 8, svolta il 6 luglio 2022). L'idea di una "finanza etica" si avvicina sicuramente a quell'elemento di economia sociale che si ritrova nei sistemi di welfare più lontani dai modelli neoliberalisti.

*Arcobaleno della Vita*, rappresentata dalla presidentessa Imma Pastena, è un'associazione nata nel 2010 dall'esigenza di fornire intrattenimento all'interno dei reparti ospedalieri dedicati ai bambini. Dalle sue parole:

Successivamente all'intervento del proprio bambino, una mamma si era resa conto che il post-operatorio era abbastanza triste, apatico e monotono. In quest'atmosfera non era raro sentire il pianto dei bambini. Allora ciò ha portato all'esigenza di far festa e far giocare il bambino per riprodurre l'atmosfera di casa, accogliente e familiare (Intervista n. 9, svolta il 4 luglio 2022).

In particolare, le attività dell'ente si compongono di organizzazione di feste e attività di animazione nei reparti ospedalieri, mantenendo costante il dialogo con le istituzioni.

Infine *Oltre il Chiostro* è un'associazione di stampo religioso nata negli anni '90 del Novecento al fine di organizzare iniziative di incontro e dibattito su temi politici e religiosi, cercando di distaccarsi dai preconcetti ideologici. A tal proposito, il presidente Giuseppe Reale evoca il simbolismo del "Chiostro": «Il Chiostro è lo spazio più classico della separazione tra il sacro e il profano, è il luogo in cui ci si chiude, ci si separa, si fa esperienza della ricerca di Dio» (Intervista n. 10, svolta il 13 luglio 2022). In tal caso il presidente intende fornire una definizione diversa ai concetti di chiusura e separazione che rappresentano un allontanamento non dal mondo fisico e sociale, ma dai propri preconcetti ideologici, politici, religiosi. Oltre agli eventi di discussione e dibattito pubblici, l'associazione si occupa anche di organizzare corsi di teologia e sul tema della spiritualità.

#### 4.1.2. Caserta

Tre tra tutti gli enti intervistati basano le loro operazioni nella Provincia di Caserta.

*Casertantica* è un'associazione *pro loco* legata alla città antica di Caser-

ta, un borgo di origine medievale, ed è rappresentata dal presidente Pierluigi Cicia. Nata nel 1999, deriva da un'associazione del 1974 con obiettivi simili, chiamata *I Giullari*. Le attività dell'ente si concentrano sulla valorizzazione del borgo e, recentemente, sullo spingere la sua popolarità al di là dei confini regionali. Come annuncia il presidente: «l'intento è quello di dare un segnale di presenza sul territorio e accogliere i turisti» (Intervista n. 11, svolta l'11 luglio 2022). Nonostante la presenza decennale sul territorio, il presidente riporta la mancanza di una vera e propria spinta evolutiva, sia nella *mission* che negli strumenti.

Il *Club Alpino Italiano* (CAI) è un'associazione diffusa in tutta Italia il cui obiettivo principale è «la salvaguardia, la promozione e la tutela dell'ambiente di montagna e il mantenimento dei sentieri» (intervista n. 12, svolta l'8 luglio 2022). La sezione di Caserta è stata fondata nel 1998 ed è attualmente presieduta da Vincenzo Sollitto. La particolarità di tale branca del CAI è quella di essere nata dall'unione di più associazioni già presenti precedentemente sul territorio.

La cooperativa *NewHope* nasce nel 2004 con l'obiettivo di dare sostegno a donne immigrate e vittime di tratta. Nel nominativo si esplicita la *mission*, come nelle parole della presidente Mirella Marcovei:

Parliamo quindi di assistenza a donne fortemente svantaggiate, che non credono più in loro stesse e che si sentono merce, anziché persone vere e proprie (Intervista n. 13, svolta l'11 luglio 2022).

Durante l'intervista la presidentessa ha fornito un *tour* virtuale del *workshop*, un'attività di sartoria portata avanti con l'obiettivo di emancipare e formare le donne in difficoltà e dalla quale deriva il loro prodotto tipico, la spilla a fiore. La cooperativa svolge anche un'attività di casa accoglienza chiamata “Casa Rut”.

#### 4.1.3. Salerno

Su Salerno operano quattro degli enti intervistati.

*La Rada* è un consorzio di ventuno cooperative nato nel 2000 proprio a Salerno, ma ha una storia che risale agli anni '80 del Novecento, quando queste erano ancora otto. Alla base del consorzio c'è l'ambizione di costruire una rete a livello nazionale focalizzata sui temi di associazionismo, civismo ed economia sociale. L'intento è quello di «capitalizzare per restituire alle comunità locali», obiettivo fortemente radicato nella credenza che il TS in Italia sia il «Terzo pilastro», affianco a Stato e Mercato. Nello spie-

gare le ragioni del nome dell'ente, la presidente Elena Silvestri afferma: «La rada è approdo, è il luogo in cui ci si ferma per ripartire» (Intervista n. 14, svolta il 12 luglio 2022).

*Cava Felix* è una cooperativa che opera a Cava de' Tirreni, in Provincia di Salerno, che «strizza l'occhiolino a *Campania Felix*» (Intervista n. 15, svolta il 7 luglio 2022). Nasce nel 2014 con l'obiettivo di inclusione sociale delle categorie protette, soprattutto delle persone disabili. In particolare, come illustrato dal presidente Sergio Emiliano, tale ente svolge attività di formazione ed eventi educativi rivolti all'eventuale inserimento lavorativo dei beneficiari.

L'*Associazione Capavolti*, rappresentata dal presidente Francesco Napoli, è una cooperativa sociale nata nel 2014 da un progetto di *Fondazione con il Sud*, originata da un'associazione di volontariato, *Mai più soli*, composta principalmente da persone con disabilità mentali. L'obiettivo dell'ente è il mantenimento e lo sviluppo di una fattoria sociale volta all'integrazione di persone con disabilità e «indirizzata a rafforzare il tessuto di reti territoriali, naturali, formali e informali» (Intervista n. 16, svolta il 19 luglio 2022). Il parco in questione è situato sui monti Vicentini, in Provincia di Salerno, ed è dedicato anche alla formazione di un tessuto di reti comunitarie. Nel 2016 e 2018 le attività si sono espanse, rispettivamente, a una casa alloggio e a un centro sociale polifunzionale, con obiettivi differenti. Il primo è un servizio sociosanitario, mentre il secondo è dedicato alla socializzazione. Negli ultimi anni sono stati offerti anche dei tirocini formativi, oltre alla vendita di prodotti autoctoni.

L'associazione *Volta Pagina*, rappresentata dalla presidentessa Paola D'Angelo, nasce nel 2014 per la promozione di attività «rivolte alla diffusione della lettura in un territorio culturalmente svantaggiato» (Intervista n. 17, svolta il 16 luglio 2022), da cui il nome che riprende l'immagine della lettura di un libro. In particolare, il territorio in cui l'associazione opera sono i Comuni interni della Provincia di Salerno e confinanti con la Regione Basilicata. L'associazione, però, non si limita al solo ambito culturale, ma porta avanti anche attività di sostegno per alcolisti e progetti per la valorizzazione del territorio.

#### 4.1.4. Avellino

Sulla Provincia di Avellino operano tre dei ventuno enti intervistati.

La *Cooperativa INTRA* è nata nel 2010 da un gruppo di amici che aveva afferenza a discipline nell'ambito sociale. Nel 2014 entra l'attuale presidentessa Maria De Chiara. Il nome dell'ente fa riferimento a «“intra”, ovvero il

mettersi insieme, fare comunità» (Intervista n. 18, svolta il 15 luglio 2022). Dalla sua fondazione la cooperativa ha subito una sostanziale evoluzione, da un'offerta di servizi molto limitata alla copertura di varie aree di attività. In particolare, si tratta di assistenza alle categorie svantaggiate, tra cui anziani, donne, disabili e minori. Dal 2017 si occupa anche, assieme ad altri partner, dell'accoglienza di rifugiati politici. Di particolare interesse sono i rapporti di alleanza con *Arci Avionica*.

Anche quest'ultimo, infatti, rientra tra gli enti intervistati operanti nella Provincia di Avellino. Nasce nel 2017 ed è rappresentata dal suo attuale presidente, Luca Cioffi. Le attività di *Avionica* hanno subito fortemente l'influenza del Covid-19: durante la pandemia l'attività di sostegno, principalmente rivolta ai giovani, si è indirizzata anche agli anziani soli e al sostegno psicologico. Come esplicitato dal presidente:

Avionica è un gruppo stretto di venticinque volontari e la maggior parte ha affrontato percorsi di psicoterapia negli ultimi anni; quindi, il tema della salute mentale ci è molto vicino (Intervista n. 19, svolta il 12 luglio 2022).

*Fondazione Officina Solidale*, rappresentata dalla presidentessa Rosanna Repore, è nata negli anni '10 del 2000 attraverso una collaborazione con *Fondazione per il Sud*. Le due principali forme di attività dell'ente sono la formazione di un centro per ragazzi diversamente abili e la creazione di un sito online, "tu sij nat in Italy",

che già si proponeva di fare quello che oggi, dopo dieci anni, stanno facendo il Ministero per i beni culturali e il Ministero degli esteri; cioè favorire il turismo di ritorno (Intervista n. 20, svolta il 12 luglio 2022).

#### 4.1.5. Benevento

Infine, l'unico ente intervistato operativo nella Provincia di Benevento è la cooperativa *ICARE*. Nata nel 2017 dall'idea del vescovo Monsignor Domenico Battaglia, oggi è diretta da Matteo Prodi. Si tratta di una cooperativa di stampo religioso composta da sessanta parrocchie, che si occupa di due attività principali. La prima è un laboratorio di pasticceria chiamato "Dolcemente" in cui disabili e volontari collaborano nella creazione di biscotti e dolci stagionali. La seconda è una casa rifugio per donne e minori vittime di violenza. Più recentemente, l'ente si è espanso con attività di formazione, sportelli di ascolto e dormitorio in collaborazione con la *Cari-tas* e il mantenimento di un orto comunitario nel carcere minorile di Airola.

La particolarità di questo ente risiede nella sua struttura. Come spiega il presidente:

La nostra è una cooperativa sociale di comunità, con la ricchezza di dover fare sempre riferimento a un'assemblea, ma con la fatica che alcune decisioni non sono particolarmente agili (Intervista n. 21, svolta il 12 luglio 2022).

## ***4.2. Le reti collaborative***

In un contesto come quello del TS le reti collaborative svolgono un ruolo talvolta fondamentale nella fondazione ed evoluzione degli enti. La scelta di compiere un'analisi tematica su questa dimensione si giustifica nella ricchezza e complessità delle testimonianze registrate nelle interviste.

Difatti, la collaborazione può avvenire su vari livelli, di cui, ai fini dell'analisi dei dati, ne riportiamo due: la collaborazione tra enti e la collaborazione con le istituzioni. Ovviamente, tali modalità non si escludono a vicenda e possono essere presenti simultaneamente.

La relazione tra enti è sicuramente il tipo di collaborazione più importante per il maggior numero delle realtà intervistate, talvolta ne rappresentandone perfino la ragione fondativa. Questo tipo di collaborazione può essere temporanea o permanente, centralizzata o decentralizzata, ma in ogni caso è lo strumento migliore per accedere a bandi, appalti e finanziamenti e per allargare la copertura territoriale.

Alcune tipologie di enti, tra quelli intervistati, preferiscono collaborazioni di carattere generale, laddove altre si limitano ai contesti affini alle proprie *mission*. Mentre le reti collaborative con gli enti assumono molto spesso delle connotazioni positive e cooperative, alcune associazioni hanno riportato la presenza di aspetti competitivi e ostili.

La collaborazione con gli enti istituzionali risulta talvolta necessaria per il funzionamento di alcune tipologie di associazioni. Questa modalità risente molto delle istanze politiche e riguardanti la Riforma del TS e non di rado assume connotazioni negative. Partendo da quest'ultima, nei prossimi paragrafi si darà più affondo su tali dimensioni, con riferimento alle interviste svolte.

### ***4.2.1. La collaborazione con le istituzioni***

Per la maggior parte degli enti intervistati le relazioni non si limitano ad altri enti del privato sociale. Questo è il caso, soprattutto, degli enti che si occupano del mantenimento di beni culturali, come *La Paranza*, l'*Asso-*

ciazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche, Casertantica e Verginisanità. In tal caso sono le specifiche attività degli enti che rendono necessaria la collaborazione con le istituzioni locali. Difatti, siti quali la Piscina Mirabilis, le Catacombe di San Gennaro, l'Acquedotto Augusteo e il Borgo di Caserta Antica sono dati in appalto dalle istituzioni locali. Come testimonia Alessandro Manna, presidente di *L'Associazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche*: «La conoscenza e la valorizzazione di questo patrimonio non si può realizzare senza un rapporto con l'ente pubblico, territoriale» (Intervista n. 4).

Ciò rappresenta la necessità di confrontarsi con processi burocratici che, come espresso da Assunta Galeone di *La Paranza*: «si confermano essere lenti e complessi. C'è da chiedersi se ciò non ostacoli le realtà più fragili, invece che aiutarle» (Intervista n. 6).

Allo stesso modo Pierluigi Cicia di *Casertantica* sostiene:

Quello che ci manca è una condivisione di intenti con gli enti istituzionali. Al di là degli aspetti di facciata, sarebbe opportuno che i comuni facessero delle proloco degli strumenti reali, nel senso di condividere le progettualità e tentare di mettere a sistema delle persone che, sempre tramite volontariato, abbiano la conoscenza del territorio (Intervista n. 11).

Altri enti si trovano a collaborare con le istituzioni per via della tipologia di attività svolte. Un esempio è quello della *Cooperative ICARE*, un ente di stampo religioso che collabora con le carceri. Questo è anche il caso di *Maestri di strada*, che intrattiene relazioni con le scuole per lo svolgimento di corsi di formazione. Il presidente, Cesare Moreno, palesa una forte insoddisfazione al riguardo:

Quelli che ci fanno gli enti pubblici sono contratti-capestro, è una vergogna. Sono contratti che non prevedono nel modo più assoluto che gli operatori in questo settore siano dei ricercatori; quindi, bisogna prevedere una fase di studio, progettazione, preparazione che non viene pagata. Non abbiamo una documentazione preesistente, noi dobbiamo appunto inventarci il nostro lavoro strada facendo (Intervista n. 5).

Una particolare testimonianza è quella di Mirella Marcovei, presidente di *NewHope*, che così giustifica la sua reticenza nel collaborare con le istituzioni:

Cerchiamo di restare fuori dalle reti istituzionali, perché quando entri in certe reti perdi un po' di autonomia di scelta e hai l'obbligo di mantenere certi standard. Questo ci ha fatto sempre un po' paura perché noi dobbiamo mettere al centro la persona, non il denaro (Intervista n. 13).

Dalle interviste è chiaro che il rapporto con le istituzioni è talvolta necessario, ma quasi sempre complesso e in alcuni casi mal vissuto dagli enti. In particolare, riprendendo le riflessioni di Capello (2022) sui “buchi neri” dell’esperienza sociale, i processi burocratici risultano essere troppo lenti e opachi e le relazioni asimmetriche. La testimonianza di Mirella Marcovei, invece, si allinea con le riflessioni di Biffi (2022), restituendo l’idea che le istituzioni siano in realtà poco interessate all’effettivo benessere della persona. Inoltre, dall’intervento di Cesare Moreno, è possibile notare la richiesta di un maggiore riconoscimento, aspetto che si ripresenterà nella sezione dedicata alla Riforma del TS.

#### 4.2.2. *Le collaborazioni tra gli enti*

Le reti che si vengono a creare tra gli enti sono strumentali per rafforzare e sostenere le loro stesse attività, permettendo l’accesso a risorse che un’associazione, soprattutto se di piccola entità, non riuscirebbe mai ad ottenere da sola.

A tal proposito la presidente di *Cooperativa INTRA*, Maria De Chiara, afferma: «L’alleanza con altre realtà forti serve soprattutto all’inizio per ottenere accesso ai bandi di difficile accesso» (Intervista n. 18).

Assunta Galeone de *La Paranza*, invece, esplicita l’importanza della collaborazione come strumento per accedere a nuove tipologie di competenze:

abbiamo capito che riunendoci in una forma più ampia potevamo presentarci in maniera più completa in progettazioni o proposte future, avendo una forma che contenesse le competenze utili per la gestione di altri siti (Intervista n. 6).

Talvolta le collaborazioni creano il terreno fertile per la nascita di nuovi enti. Come è possibile vedere nel paragrafo dedicato alla presentazione degli enti, questo è il caso di *La Rada*, *Avionica* e *Teniamoci per Mano*. Da tali testimonianze si capisce, dunque, il valore strategico e simbolico che le collaborazioni hanno all’interno del TS. Nonostante ciò, tre dei ventuno enti intervistati hanno palesato anche un certo grado di insoddisfazione sul tema. In particolare, le criticità sollevate non sono rivolte al concetto stesso di collaborazione, ma derivano dai peculiari campi su cui tali enti operano, caratterizzati da una componente competitiva o di eccessiva chiusura.

Fabio Matascioli di *Tieni a Mente* parla di «molta competizione», un aspetto «più vicino al mondo del privato che a quello del sociale». Mentre il presidente associa tale aspetto a un «trasferimento di buone prassi», am-

mette l'esistenza di una tendenza a «coltivare il proprio orticello» (Intervista n. 1).

Con un'espressione molto simile, Vincenzo Sollitto, presidente della sezione Caserta del *Club Alpino Italiano*, spiega le difficoltà incontrate dal suo ente nelle collaborazioni:

ognuno vuole portare acqua al proprio mulino. Questo lo dico con grande rammarico perché nella nostra associazione non c'è nessuna volontà di competere (Intervista n. 12).

Infine, Maximillian Gebiola di *Teniamoci per Mano* spiega che «normalmente le associazioni di clownterapia tendono a non collaborare. La maggior parte vuole il monopolio e questo è proprio assurdo» (Intervista n. 3).

Dunque, il fattore della competizione sembra prevalere in alcuni contesti, ostacolando la creazione di reti collaborative. Nonostante ciò, dalle testimonianze qui riportate emerge comunque la prevalente volontà di stabilire relazioni cooperative. Secondo Vincenzo Sollitto:

Alla fine, l'unione fa la forza. Se si lavora a un'iniziativa da soli magari esce un bell'articolo sul giornale, ma finisce lì, senza avere la forza di portarla avanti. Se ci si mette, invece, a fare un progetto in una decina di associazioni, magari si hanno anche più possibilità di avere un riscontro concreto presso le istituzioni (Intervista n. 12).

Tenendo a mente le necessità dei beneficiari, parlando delle attività svolte nelle istituzioni ospedaliere, sempre Maximillian Gebiola afferma:

Una collaborazione tra associazioni sarebbe bella perché così le corsie potrebbero essere coperte per una settimana intera, mentre se si lavora da soli, dipendendo dalle disponibilità dei volontari, non sempre è possibile (Intervista n. 3).

In questi paragrafi si è avuto modo di illustrare, attraverso le testimonianze degli intervistati, quanto sia di fondamentale importanza la creazione di reti per il corretto funzionamento di un ente di TS. Da una parte c'è la relazione con le istituzioni, un dialogo che, nonostante le numerose criticità, è tutt'ora necessario. Dall'altra, c'è la collaborazione tra gli enti che può assumere forme competitive o cooperative, ma che è in ogni caso alla base dei processi di co-progettazione, ricerca dei bandi e ampliamento delle competenze.

Nei prossimi paragrafi, invece, ci si dedicherà ad analizzare le reazioni che gli enti intervistati hanno avuto agli eventi esogeni principali degli ultimi anni. In particolare, saranno oggetto di riflessione la Riforma del TS e la pandemia di Covid-19.

### 4.3. *Gli eventi esogeni*

Il privato sociale, più degli altri settori, è estremamente suscettibile ad eventi esogeni. Ciò è dovuto alla necessità, già vista nei precedenti paragrafi, di mantenere relazioni con le istituzioni pubbliche, ma anche alla dipendenza del TS dagli attori politici e legislativi. Allo stesso modo, è molto raro che un ente del TS sia autosufficiente in termini di risorse e di fondi, rendendo necessaria la ricerca di forme di finanziamento basate su donazioni o bandi. Da ciò ne deriva che la Riforma del TS e l'arrivo della pandemia di Covid-19 rappresentano una serie di eventi che hanno fortemente influenzato le associazioni del privato sociale e lo svolgimento delle loro attività.

#### 4.3.1. *La Riforma del Terzo Settore*

La transizione normativa portata dalla Riforma ha coinvolto la maggior parte dei ventuno enti intervistati che a loro volta hanno restituito un quadro piuttosto eterogeneo al riguardo. È necessario specificare, come già detto prima, che le misure attuative della Riforma non sono ancora terminate e che ognuno degli enti intervistati si colloca in un momento diverso della transizione normativa.

Tra gli enti intervistati, alcuni hanno vissuto serenamente la transizione normativa. Si tratta di quelle realtà che avevano le competenze o i supporti necessari per comprendere e mettere in atto le misure burocratiche. Questo aspetto viene chiaramente spiegato da Elena Silvestri, presidente del consorzio *La Rada*: «Noi siamo una rete strutturata, è chiaro che se hai più di venti anni di storia reagisci diversamente da una *startup*» (Intervista n. 14).

Tale aspetto si ripresenta anche nelle parole di Sabrina Greci del *Foro Nazionale dei Consumatori*, che afferma:

Gli iter burocratici sono sempre difficili. Per fortuna, vista anche la nostra esperienza in questo campo, stiamo riuscendo a trovare la quadra (Intervista n. 7).

Le testimonianze qui riportate aprono a riflessioni più ampie sulla Riforma. L'idea che «bisogna essere seguiti» (Intervista n. 11) o che servano «diversi professionisti» (Intervista n. 7), come commercialisti nel caso di *Teniamoci per Mano* o notai per il *Club Alpino Italiano*, restituisce la visione di una Riforma difficilmente comprensibile e non attenta ai bisogni delle associazioni, soprattutto quelle di piccole dimensioni. Questo è il caso di Maria De Chiara di *Cooperativa INTRA* che denuncia il fatto che «le associazioni non vengano aiutate nel fare le pratiche» (Intervista n. 18).

A queste criticità si aggiunge la percezione di una lentezza generale delle misure attuative, la «sensazione di una burocrazia che si conferma essere lenta e complessa» (Intervista n. 6). Francesco Napoli, di *Associazione Capavolti*, parla di una Riforma «farraginoso», e che «non rende giustizia all'originalità, specificità e capillarità delle associazioni», lamentando «la macchina amministrativa che sta cercando disperatamente di fare una serie di passaggi che avrebbe dovuto fare già tanto tempo fa» (Intervista n. 16).

In alcuni casi, l'insieme di tali problematiche genera confusione e frustrazione, sentimenti presenti anche nel rapporto con le istituzioni. Questo è il caso di Cesare Moreno, presidente di *Maestri di Strada*:

La Riforma del Terzo Settore? Io non la vedo, non c'è. L'effetto principale della Riforma è stato quello di farmi crescere la rabbia (Intervista n. 6).

Mirella Marcovei, presidentessa di *NewHope*, lamenta, invece, la sensazione di sentirsi invisibile dinnanzi alla Riforma e alle istituzioni:

In queste riforme la nostra cooperativa a volte non si trova proprio. Sappiamo bene che lo Stato un giorno le cooperative le leverà da mezzo e questa cosa ci fa star male (Intervista n. 13).

Il presidente di *Tieni a Mente*, Fabio Matascioli, reagisce, invece, con apatia:

La mia impressione è che cambierà veramente poco. Il registro è unico, ma le sottocategorie regionali continueranno ad essere gestite dagli stessi uffici. Gli interlocutori istituzionali non cambieranno (Intervista n. 1).

Nonostante le criticità sollevate, dedicate soprattutto alle modalità attuative, l'idea della necessità di una Riforma persiste. In alcuni casi, questo coincide con una visione ottimistica sui cambiamenti che la Riforma stessa porterà in futuro. Francesco Napoli in proposito si esprime in termini di «scelte coerenti e sane» (Intervista n. 16). Vincenzo Sollitto parla di «opportunità» e di «molti più vantaggi rispetto al passato» (Intervista n. 12).

Tuttavia, l'aspetto che più di tutti si presenta nelle testimonianze è la necessità del riconoscimento del ruolo fondamentale che il TS ha nella distribuzione dei servizi in Italia. Mentre la Riforma rappresenta sicuramente un primo passo verso questo obiettivo, secondo alcuni dei soggetti intervistati questo non basterebbe.

Luca Cioffi di *Avionica*, ad esempio, chiede «più riconoscimento per il ruolo che gli enti del Terzo Settore svolgono» (Intervista n. 19). Sergio Emiliano di *Cava Felix* si esprime in maniera simile: «Il Terzo Settore è

intrinsecamente innovativo e ciò non credo sia riconosciuto dalla Riforma» (Intervista n. 15).

La presidentessa di *Cooperativa INTRA*, Maria De Chiara denuncia:

Il Terzo Settore è una materia che non conosce nessuno, soprattutto negli ambienti pubblici. Io spingo sempre i funzionari pubblici a formarsi perché noi forniamo servizi importanti; quindi, a volte, ci tocca fare anche il loro lavoro (Intervista n. 18).

A tal riguardo si esprime anche Alessandro Manna dell'*Associazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche*:

l'agevolazione che lo Stato riconosce al Terzo Settore deve essere in funzione della sua utilità sociale. Il Terzo Settore è fondamentale nel nostro Paese (Intervista n. 4).

Quello della Riforma del TS è un tema piuttosto controverso per gli enti intervistati e per il quale non c'è stata una reazione omogenea. Da una parte ritorna il tema, già affrontato nei paragrafi precedenti, della difficoltà nell'interagire e relazionarsi con le istituzioni. Tale aspetto ha una certa importanza in quanto, come è possibile vedere dalle interviste, si è registrata una certa difficoltà nelle procedure burocratiche di transizione.

Difatti, mentre gli enti che avevano accesso a un maggiore capitale di competenze hanno vissuto tranquillamente la Riforma, quelli di minore entità o senza l'accesso a certe figure professionali si trovano in difficoltà e sono tutt'ora bloccati negli iter burocratici. In questo non aiutano l'inefficienza e la lentezza della burocrazia, spesso lamentate dagli enti intervistati.

Nonostante ciò, rimane ferma la convinzione della necessità di certe misure, finalizzate non solo al miglioramento dei processi e alla facilitazione di accesso ai fondi, ma anche a conferire al TS il riconoscimento che gli enti richiedono da anni.

Mentre la Riforma del TS è indubbiamente un tema importantissimo per il futuro del privato sociale italiano, l'evento recente che più ha cambiato la percezione, interna ed esterna, del TS è stata la pandemia di Covid-19, su cui ci si soffermerà più approfonditamente per tutti gli enti intervistati nel prossimo paragrafo.

#### 4.3.2. *Gli effetti del Covid-19*

Nel capitolo precedente sono stati illustrati i caratteri tipici degli enti del TS: la flessibilità organizzativa, la capacità di innovare e l'importanza del

rapporto empatico con il beneficiario. A questi si aggiunge anche il tema dell'introduzione degli strumenti digitali nelle attività svolte e le conseguenze di tale provvedimento. A questo punto si evidenziano tali caratteristiche in quanto, come sarà possibile vedere dall'analisi delle testimonianze, sono stati elementi fondamentali nella reazione degli enti alla pandemia di Covid-19 e al conseguente periodo di *lockdown* e di isolamento sociale. Essendo questo l'argomento più complesso e il focus principale del lavoro di analisi, ci si soffermerà singolarmente sulla totalità degli enti intervistati.

Fabio Matascioli, presidente di *Tieni a Mente*, parla di due principali impatti:

da una parte sicuramente di natura economica, per cui le entrate banalmente si sono ridotte, nel 2020 si sono praticamente dimezzate, dall'altra, la pandemia ci ha dato molto tempo libero per fare *scouting* di fondi, cosa che è diventata un volano per lo sviluppo dell'associazione.

Già da questa testimonianza è possibile osservare un tratto tipico delle interviste svolte, ovvero la compresenza di effetti negativi e positivi, nonostante la gravità dell'evento principale. Tuttavia, il presidente avverte anche un altro tipo di cambiamento riguardo i beneficiari:

L'utenza è in parte cambiata. Sono cambiati anche i bisogni. Siamo partiti con dei percorsi di assistenza psicoterapeutica che hanno avuto molto successo, appunto per la pandemia, il *lockdown* e anche la guerra in corso.

Un altro tema che si presenta spesso nelle interviste è il cambiamento delle attività, talvolta in forma di adattamento alle circostanze o totale stravolgimento delle modalità operative. Uno strumento che in tal senso è risultato molto utile è stato il digitale. Su questo tema interviene Fabio Matascioli:

Data la tipologia di utenti a cui ci rivolgiamo, il digitale è stato utilizzato nella misura in cui c'era la disponibilità di un *caregiver* perché questi strumenti non sono a disposizione dei pazienti. Abbiamo da sempre utilizzato anche il *cloud* e la pandemia ha rafforzato questo aspetto. Abbiamo anche progettato lo sviluppo di un applicativo *Android* e *iOS* di stimolazione cognitiva. La cosa utile di questi strumenti è che possono essere utilizzati in più contesti multimediali, cosa che carta e matita non ti danno. Quindi, perché non sfruttarli? Abbiamo notato che chi ci ha seguito in digitale non ha subito il deterioramento accusato da chi invece non c'è stato.

Il Covid-19 ha, in un certo senso, “forzato” la presenza del digitale all'interno del TS. In alcuni casi, come quello di *Tieni a Mente*, ha accelerato un processo presente in precedenza:

già da prima utilizzavamo strumenti come *Google Meet* che ci hanno permesso di continuare a funzionare anche quando eravamo chiusi in casa.

*Verginisanità* fornisce invece uno degli esempi di ente che ha fatto grande fatica ad adattarsi. Il presidente Pippo Pirozzi afferma:

Durante il *lockdown* siamo stati quasi totalmente fermi, con qualche sporadica attività *online*. Qualcuno si è distaccato e la situazione si è un po' sfaldata, anche nei rapporti con le altre associazioni. Bisogna lavorarci un po', ma al momento non abbiamo la forza di restare in questi grandi circuiti.

In tale testimonianza si palesa l'importanza della coesione interna ed esterna della realtà associativa, fortemente dipendente dall'aspetto, indagato precedentemente, delle relazioni tra enti. Il tema della coesione interna è presente anche in altre interviste.

Infine, il presidente si esprime sulla presenza dell'ente sui media digitali:

Abbiamo un sito *web*, ma non lo aggiorniamo molto spesso. Su *Facebook* e *Instagram* cerchiamo di essere presenti e aggiornati, ma non gestiamo le pagine ogni giorno.

Com'è possibile osservare, l'ente non è riuscito a fare un buon uso degli strumenti digitali, né ha avuto modo di reinventare con successo le attività. A differenza di alcuni degli enti presi in analisi, però, questo insuccesso non è dovuto tanto alla mancanza di competenze, quanto alla tipologia di attività di cui l'ente si occupa, ovvero la manutenzione dell'Acquedotto Augusteo.

Maximillian Gebiola, presidente di *Teniamoci per Mano*, ha enfatizzato la resilienza del proprio ente e la sua capacità di reinventarsi:

Ci sono state molte difficoltà inizialmente. Essendo impossibilitata l'attività di *clown*, abbiamo avuto una consistente perdita di soci. Abbiamo dovuto cercare la formula per non chiudere, ma siamo resistiti e siamo cresciuti perché ci siamo reinventati. Ci inventavamo di tutto: abbiamo chiesto agli operatori sanitari di cosa avessero bisogno, abbiamo fatto degli interventi mirati nei distretti e siamo riusciti a raggiungere quasi tutti i risultati prefissi. Abbiamo anche fatto il servizio di *clown* attraverso le videochiamate. In qualche ospedale abbiamo donato un *tablet* per poter contattare il *clown*. Ci siamo reinventati e questo è molto positivo perché queste cose sono continuate anche dopo la pandemia.

In questo caso è possibile osservare come i processi innovativi abbiano permesso non solo la sopravvivenza dell'ente, ma anche un'evoluzione degli strumenti e della narrazione che l'ente fa di sé.

L'idea del "reinventarsi" è un modo per descrivere lo spostamento da una postura reattiva alla pandemia a una attiva. In pratica, gli enti del TS che hanno saputo reinventarsi non hanno meramente reagito al Covid-19, ma lo hanno utilizzato come motore evolutivo, *starting point* per l'innovazione.

Alessandro Manna, presidente dell'*Associazione per i Siti Reali e le Residenze Borboniche*, spiega l'enorme impatto che il Covid-19 ha avuto sul suo ente:

Nei mesi della pandemia abbiamo preso la decisione di lasciare la nostra sede operativa in quanto era diventato un costo morto. Non avendo entrate siamo stati costretti a fare questa scelta dolorosa, una scelta che sembrava anche come ipotecare il futuro. Gli effetti della pandemia sono stati devastanti sia dal punto di vista economico che emotivo. C'è stata una riduzione di flussi, entrate e attività, nell'ordine di stime come 70-80%. Questo è un circuito che nel 2019 valeva 7 milioni di visitatori all'anno e nel 2020 crolla a 1,5 milioni. Il distanziamento ci obbliga a sospendere le attività che, a differenza degli altri settori, nel nostro caso necessitano della compresenza umana.

Il peso emotivo è un altro dei temi che riaffiora spesso in queste testimonianze. È importante soffermarsi su questa dimensione in quanto, come dice anche il presidente Manna, nel TS sono importanti la presenza e compresenza umane. La forte dimensione simbolica ed emotiva è anche alla base di affermazioni come «ipotecare il futuro» o «una sede è un po' come una casa».

Tuttavia, in alcuni casi è proprio questa pressione a dare la spinta necessaria alla sopravvivenza dell'ente:

Abbiamo cercato di animare sia noi stessi che la nostra rete e ciò ci ha dato anche la possibilità di elaborare un processo progettuale in risposta alle conseguenze della pandemia. Sicuramente la pandemia è stato un evento storico che ci ha cambiato nell'intimo, da tutti i punti di vista e che ci influenzerà per tanto tempo.

La componente del contatto umano, però, rappresenta anche un tema che fa resistenza rispetto all'adozione degli strumenti digitali. Alessandro Manna si dice interessato al digitale, ma «l'attività culturale senza la compresenza umana non ha alcun senso. Il digitale è complementare, non sostitutivo».

L'associazione *Maestri di Strada* di Cesare Moreno è un'altra di quelle che hanno ottenuto grande successo nonostante la pandemia. Il presidente, difatti, esordisce con:

Il Covid-19 ci è andato bene perché per un periodo di tempo siamo stati i soli attivi sulla scena. Invece di ritirarci siamo andati all'attacco.

In questa testimonianza ritorna la narrativa del “reinventarsi”, dell’usare «la pandemia come veicolo». Difatti, per *Maestri di Strada*, le attività nate in questo periodo sono tante.

Abbiamo fatto questo progetto che si chiama ‘I Coronauti’, da Argonauti, ovvero coloro che sono sulla nave Argo. I Coronauti sono coloro che stanno sulla ‘barca Coronavirus’. Ci siamo inventati gli ‘incontri distanziati di terzo tipo’, ovvero siamo andati nei quartieri ad incontrare i ragazzi, ovviamente mantenendo le distanze, ma portando doni, i ‘pacchi viveri della mente’.

Anche in questo caso ha avuto successo l’adozione degli strumenti digitali.

Abbiamo anche cercato di documentare le nostre attività via internet: abbiamo creato dei portfolio *online* dove i bambini mettevano tutte le cose che facevano. Abbiamo anche fatto questa cosa che si chiama ‘D.A.D Solidale’, un’ottantina di ragazzi veniva qui a seguire le lezioni *online*.

L’uso del digitale ha infine rappresentato un miglioramento delle relazioni con le istituzioni scolastiche e della reputazione dell’ente.

Per la prima volta gli insegnanti hanno capito che i *Maestri di Strada* possono essere utili all’educazione. Parecchi ci vedono come quelli che fanno intrattenimento, i giochi, i doposcuola, noi invece intendiamo fare una didattica sperimentale attiva e quindi dobbiamo operare in accordo con le scuole, non in maniera alternativa.

*La Paranza* mette in evidenza due elementi particolari nel descrivere la propria reazione al Covid-19. Da una parte c’è il cambio di attività, da manutenzione e valorizzazione di siti culturali alla «solidarietà, con la creazione di un *hub* logistico per la distribuzione dei prodotti di assistenza», dall’altra la coesione interna, come illustra Vincenzo Porzio:

siamo sopravvissuti anche perché durante la pandemia abbiamo sentito molto la coesione del gruppo. Questo ci ha fatto capire che senza il gruppo potevamo rischiare di perdere qualcuno, basta dire che non c’è stato nessun licenziamento, nessuno si è allontanato.

È importante evidenziare come l’aspetto del gruppo di amici sia tra le caratteristiche fondative all’origine della formazione dell’ente. Un altro aspetto fondativo di *La Paranza* è quello di «lanciare l’immagine positiva del rione Sanità», per il quale l’ente è stato molto attivo sulle pagine *social*. Sul tema del digitale interviene anche Assunta Galeone:

Tra le cose che abbiamo incrementato e potenziato c'era la possibilità di acquistare il biglietto *online* e ora che abbiamo riaperto stiamo capendo che forse questo è il modo migliore per visitare un sito che si sta avvicinando alla capienza massima.

Ancora una volta, quindi, è possibile vedere come a causa della pandemia siano state adottate soluzioni digitali, successivamente integrate nei processi operativi permanentemente.

Sabrina Greci di *Foro Nazionale dei Consumatori* ha illustrato come le attività siano cambiate in conformità con i periodi della pandemia:

C'è stata una fase in cui le persone non si recavano più agli sportelli. Abbiamo avuto, quindi, un *boom* di ricerche di aiuto tramite il sito. In questa fase le richieste di aiuto erano per la difficoltà di comunicazione con le utenze. In una fase successiva sono nate le problematiche legate agli acquisti che sono stati fatti durante la pandemia, come prodotti non conformi, non funzionanti, parti mancanti.

In questo caso l'influenza della pandemia è stata duplice: da una parte sono cambiati gli strumenti utilizzati dall'ente, dall'altra i bisogni dell'utenza si sono evoluti in base ai periodi del *lockdown*. Nonostante il digitale sia stato critico per assicurare la continuazione delle attività, la presidente Greci afferma:

Il cliente ha sempre bisogno del contatto con noi, quindi l'*online* va bene in alcuni casi, ma certe problematiche vanno affrontate di persona. Chi va dal legale ha bisogno anche di potersi fidare, di creare un rapporto empatico.

L'idea alla base di tale affermazione è, dunque, quella che il digitale non riesca a cogliere appieno la componente empatica e umana necessaria nel contatto tra beneficiario ed ente.

L'associazione *Finetica*, nonostante le generali difficoltà, ha superato in relativa serenità il periodo pandemico. Difatti, sebbene il presidente Nello Tuorto affermi: «il nostro lavoro bisogna farlo di persona perché già guardare una persona negli occhi serve», la presenza di attività pubblicitaria e di un numero verde di facile accesso hanno permesso la continuità, se non l'intensificarsi delle attività di sostegno durante la fase pandemica.

In particolare, l'uso delle mascherine, unito a un'attività di sostegno psicologico, hanno permesso anche l'espansione delle attività nel campo dell'assistenza alle donne. Nel caso di *Finetica*, l'assenza di particolari problematiche legate allo svolgimento delle sue attività ha, come confermato dal presidente, reso obsoleta la necessità di adozione di pratiche innovative o digitali.

Dunque, l'associazione *Finetica* fa parte di quelle poche fortunate realtà che non hanno subito grandi stravolgimenti per via della pandemia e, di riflesso, non ne ha ricavato grossi elementi di innovazione.

L'associazione *Arcobaleno della Vita* ha vissuto un momento particolarmente difficile con la chiusura dei reparti ospedalieri. Come dichiarato dalla presidentessa Imma Pastena:

avendo il blocco da parte dell'ospedale non potevo continuare le attività. C'è stato un *dietrofront* perché mi sono dovuta attenere alle disposizioni, se prima io avevo carta bianca su qualsiasi cosa volessi organizzare lì nel reparto, nel momento della pandemia mi sono ritrovata diverse restrizioni.

La particolarità di tale associazione deriva dalla reazione alla pandemia: dove molti enti si sono ritrovati costretti a reinventare le attività, in particolare con il supporto degli strumenti digitali, *Arcobaleno della Vita* si è opposto alle pressioni interne ed esterne a favore di tali provvedimenti: «Me l'hanno proposto, ma io ho detto di no, perché la nostra è un'attività di contatto umano, non può essere trasformata in virtuale».

Nonostante la resistenza ad adottare misure digitali, l'associazione è riuscita a riprendere con successo lo svolgimento delle attività nel periodo post-pandemico.

Essendo un'associazione dedicata al confronto e alle relazioni, *Oltre il Chiostro* ha sofferto molto la pandemia. In particolare il presidente Giuseppe Reale approfondisce il senso di isolamento provocato dal *lockdown* per il quale

è nata una sorta di non 'isola dei famosi', ma di isola dei comuni mortali dove ognuno si è confinato. Abbiamo colto nei più giovani molta paura e molto disagio, anche situazioni che erano sopite sono drammaticamente esplose, cioè, situazioni traumatiche, personali.

Di fronte a queste difficoltà personali e relazionali l'adozione del digitale è sembrata essere una prima risposta per la restaurazione dei contatti sociali, ma su questo tema il presidente adotta una postura scettica.

L'accelerazione digitale ha posto una serie di *step*, ci ha fatto guadagnare del tempo, ma ci ha fatto anche vedere molti aspetti utopistici. Bisognerebbe fare una sintesi tra la parte strumentale e una parte di cultura digitale. Sicuramente la pandemia ci ha offerto il senso dell'utilità, che cosa ne faremo di questo è un punto di domanda.

Nella testimonianza del presidente di *Casertantica*, Pierluigi Cicia, si ripresenta il tema dell'importanza della coesione del gruppo durante un evento straordinario come l'isolamento sociale indotto dalla pandemia. In questo caso si è rilevata una «perdita di compattezza e di interesse da parte di alcuni soci nell'attività». Cicia spiega tale aspetto nell'assenza di comunicazione tra i soci stessi, dovuta proprio al mancato utilizzo di canali digitali.

Non abbiamo avuto modo di beneficiare degli strumenti tecnologici, anche perché molti soci anziani non hanno avuto né modo né voglia di imparare a utilizzarli. L'aspetto negativo è stata l'incapacità di riunirci.

Da questa testimonianza, dunque, si può notare come il digitale non solo abbia avuto un ruolo importante per la trasformazione delle attività, ma anche per il mantenimento delle comunicazioni e dei rapporti umani interni agli enti. In questo caso si può osservare una correlazione diretta tra assenza di canali digitali e perdita di coesione dei soci.

Un altro aspetto importante da evidenziare sono le motivazioni alla base dell'inutilizzo del digitale. Si tratta della mancanza delle competenze necessarie per l'uso dei dispositivi, in questo caso dovuto all'anzianità dei membri. Questa problematica si inerisce nel contesto del *digital divide*, ovvero la difficoltà o il disinteresse di alcune categorie, tra cui gli anziani, di comprendere e utilizzare i dispositivi digitali.

Il presidente di *Club Alpino Italiano* Vincenzo Sollitto spiega le pesanti conseguenze dell'impatto della pandemia:

La pandemia è stata abbastanza devastante. Per un lungo periodo le attività sono state totalmente sospese, c'è stato chi non ha digerito molto bene tutti gli obblighi che noi, in quanto rispondenti direttamente al Ministero dell'ambiente, eravamo tenuti a mantenere scrupolosamente. Coloro che non hanno accettato queste restrizioni si sono allontanati dall'associazione.

Anche in questo caso è possibile osservare una perdita dei membri. Nel caso precedente si è registrata una perdita di soci dovuta alla mancanza di coesione interna e di strumenti comunicativi digitali. In tale testimonianza, però, è possibile riscontrare un altro elemento, ovvero quello delle *policy* governative. Il *Club Alpino Italiano* risponde direttamente al Ministero dell'ambiente e ciò, soprattutto nel periodo pandemico, ha significato una maggiore e più stringente ottemperanza delle restrizioni.

A distanziare il caso del *Club Alpino Italiano* da quello di *Casertantica* è anche l'adozione dei canali digitali per la comunicazione.

Riscoprire le modalità di comunicazione a distanza è stato positivo, nel senso che spesso è molto più semplice organizzare una riunione con tali mezzi.

Temi simili si presentano anche nella testimonianza della presidentessa di *Cooperativa NewHope* Mirella Marcovei:

Abbiamo aumentato di molto la presenza su *Instagram* e *Facebook*, che prima della pandemia erano meno curati. Durante la pandemia ci siamo tutti concentrati

su questo perché in un certo senso era l'unica cosa che ci teneva a contatto con il prossimo. Avendo capito questo, abbiamo iniziato a essere più presenti sui *social*, con frasi, prodotti, parole di sostegno, allargando così la nostra rete di sostenitori.

In tal modo la presenza *online* ha avuto un effetto benefico sulla rete, tuttavia, secondo l'intervistata, i beneficiari hanno sofferto molto l'interruzione delle attività in presenza.

Le ragazze hanno vissuto molto male questo periodo. Il lavoro che noi facciamo è molto difficile da fare *online*. All'interno della cooperativa abbiamo una ragazza disabile e questa chiusura l'ha mandata in tilt. In questi momenti ti rendi conto quanto è importante il lavoro che svolgi. Quando la vedi qui, sorridente, con la voglia di fare è bello. Per questo dobbiamo resistere.

In tale istanza ritorna il ruolo della compresenza umana di cui molte associazioni, soprattutto quelle che svolgono attività di assistenza alla persona, non possono fare a meno. Inoltre, è importante evidenziare la volontà di resistere e sopravvivere in modo che l'ente possa continuare a svolgere le attività a favore dei propri beneficiari.

In questa istanza riaffiora la forte dimensione simbolica del TS, dove è la componente altruistica e non la ricerca di risorse materiali che motiva gli enti e su cui si basano le relative *mission*.

Elena Silvestri, presidentessa del consorzio di cooperative *La Rada*, illustra il ruolo fondamentale del TS durante la pandemia.

Durante la prima fase di pandemia abbiamo subito tutti quanti un trauma incredibile. Per questo periodo è stato spesso usato il termine "guerra" e noi, il Terzo Settore, eravamo l'esercito in prima linea. La prima cosa che abbiamo dovuto fare è stata governare la nostra paura, altrimenti non avremmo potuto dare risposta. Abbiamo avuto una reazione molto forte, derivante dalla volontà di sopravvivere come esseri umani e come impresa.

La metafora della "guerra" e il tema del "governare la propria paura" servono a conferire dei tratti eroici agli enti del TS e, quindi, promuoverne il ruolo quasi salvifico che hanno avuto durante la pandemia.

Sergio Emiliano riflette sul ruolo che il digitale ha avuto sul suo ente *Cava Felix*:

Durante la pandemia è nata una serie di corsi *online* e *workshop* sul digitale, sull'innovazione e la *green economy*. Inoltre, all'interno del progetto sono nate tutta una serie di attività svolte nel periodo pandemico. In questi casi la pandemia ha avuto un effetto positivo. Abbiamo anche erogato dei laboratori a distanza per curare delle piantine da casa e per educare all'utilizzo di internet.

Il ruolo del digitale nel mantenimento delle attività è stato fondamentale per *Cava Felix*; tuttavia, il presidente offre una prospettiva poco ottimista al riguardo:

Ancora oggi, a due anni e mezzo dallo scoppio della pandemia, ho grande difficoltà a svolgere una riunione in presenza con tutti. Le persone si sono abituate alla modalità a distanza, che sicuramente ha delle comodità. Io, però, credo che a distanza non si riescano mai a concludere delle progettualità complete. Si possono mettere delle basi, si può rimanere d'intesa, ma alla fine c'è sempre bisogno del contatto fisico.

Ancora una volta si pone l'enfasi sulla compresenza umana, fondamentale sia nel rapporto tra ente e beneficiario sia nelle comunicazioni tra i membri delle associazioni.

Francesco Napoli descrive il pesante impatto del Covid-19 sull'*Associazione Capavolti* da lui diretta.

L'impatto della pandemia sulla nostra organizzazione è stato un dramma. Lavorando in servizi sociosanitari non abbiamo mai chiuso. Abbiamo lavorato incessantemente anche durante il *lockdown* per il benessere dei nostri pazienti.

L'esperienza degli enti che si occupano di servizi sociosanitari differisce da quelli che operano in campi diversi nella misura in cui non c'è mai stato un vero e proprio periodo di chiusura.

Il presidente condivide le preoccupazioni sul digitale riscontrate anche in altri casi.

L'utilizzo del digitale è positivo perché ti permette di risparmiare tempo e di creare e consolidare reti più allargate. Ci sono anche dei limiti però: si rischia di pensare che questo sia il rapporto con l'altro e che tutto si possa risolvere in una *call*. C'è bisogno di un'educazione duale, da un lato educare a come usare lo strumento, dall'altro educare a cosa significa esattamente usarlo.

Francesco Napoli, dunque, focalizza la propria riflessione sulla necessità di formare gli operatori del TS all'utilizzo dei mezzi digitali, tenendo sempre conto dei vantaggi e delle criticità.

L'associazione *Volta Pagina* è tra quegli enti che ha visto la totale chiusura e interruzione delle proprie attività durante il 2020. La presidentessa Paola D'Angelo si sofferma sulle difficoltà comunicative tra gli operatori dell'associazione che, nonostante l'utilizzo di programmi come *Google Meet*, hanno sofferto l'impossibilità di riunirsi di persona. Una delle problematiche maggiori riscontrate dall'associazione è anche la complessità

burocratica incontrata durante il periodo pandemico. Secondo le parole della presidentessa: «Infiniti cavilli burocratici, carte, permessi e problemi di ogni tipo organizzativo legati al Covid-19 ci hanno veramente scoraggiato».

Dalla presente testimonianza è possibile ancora osservare quanto sia pericolosa e distruttiva la mancanza di una forte coesione interna, dalla quale derivano le difficoltà nell'adottare con successo soluzioni innovative e, dunque, l'impossibilità di mantenere continua la distribuzione dei servizi.

Anche per Maria De Chiara, presidentessa di *Cooperativa INTRA*, la gestione del Covid-19 da parte del TS dovrebbe essere motivo di maggiore riconoscimento.

Essendo un'associazione di servizi alla persona, non abbiamo mai chiuso. Ovviamente ci siamo dovuti completamente riorganizzare, facendo turnazioni, lavorando da casa. Io penso che il Terzo Settore abbia dimostrato grande professionalità e competenza durante la pandemia, a differenza del pubblico. Noi abbiamo continuato a offrire i servizi, anche con il rischio di non essere pagati, gli altri si sono barricati a casa. Io vorrei un riconoscimento: noi non siamo quelli che ovviano alle carenze del pubblico, ma siamo dei professionisti che utilizzano le loro competenze. Questo per dire che dovremmo essere riconosciuti come pari al settore pubblico.

Come visto nei capitoli precedenti, il TS ad oggi gode del favore della maggior parte degli Italiani<sup>2</sup>, ma manca ancora un riconoscimento adeguato da parte delle istituzioni. In questa testimonianza si ripresenta la narrativa di un TS eroico che si assume grandi rischi per assicurare la continua distribuzione dei servizi in fase pandemica.

Osservando le precedenti testimonianze, è anche su tale narrativa che si basano le richieste di un maggiore riconoscimento dagli attori istituzionali.

Anche Luca Cioffi di *Avionica* riflette sul prezioso ruolo del TS durante il Covid-19.

Il Terzo Settore è stato fondamentale nella gestione dell'emergenza pandemica e questo valore non è sempre riconosciuto. Ricordo i tanti volontari che si sono messi a disposizione durante l'emergenza e la fatica in quelle settimane a gestire tutte le difficoltà. Tutto fatto con un ritorno economico nullo, ma con la voglia di farlo per stare assieme. Io penso che un pezzo di quella solidarietà resista ancora oggi.

<sup>2</sup> <https://www.astrid-online.it/static/upload/comu/comunicato-n.-84-del-15-ottobre-2020.pdf>

La solidarietà, come visto nel capitolo precedente, fa parte di quella forte dimensione simbolica del TS. La componente del sacrificio altruistico rafforza quella visione eroica del TS che, ancora una volta, si declina nella richiesta di maggior riconoscimento da parte delle istituzioni.

Il discorso sulla pesantezza dei processi burocratici durante la pandemia ha coinvolto anche la *Fondazione Officina Solidale*. Secondo la presidentessa Rosanna Repore:

è sempre la burocrazia che blocca e ciò non dovrebbe condizionare le attività di solidarietà. Bisogna, è vero, muoversi in grande trasparenza, però non va dato un alibi alla burocrazia perché rallenta tutto. Io credo che si debba un po' semplificare e sburocratizzare.

Come in altre testimonianze, l'attività ha subito un periodo di chiusura totale, tuttavia, nonostante la perdita di alcuni operatori, le relazioni interne sono rimaste in piedi, consentendo una maggiore e rapida riorganizzazione nel periodo post-pandemia. Secondo Rosanna Repore questo aspetto si è presentato non solo all'interno dell'ente, ma in molte altre reti del territorio, permettendo a quest'ultimo di reggere bene, nonostante tutto, i colpi della pandemia.

In tal caso si manifesta l'importanza simbolica e strutturale dei territori operativi sui quali si svolgono le attività del TS. Da una parte sono le associazioni a valorizzare e ripristinare i territori, dall'altra il rafforzamento delle reti rappresenta un elemento di sostegno quando un ente entra in crisi.

Infine Matteo Prodi di *Cooperativa ICARE* contribuisce con l'esperienza del suo ente alla discussione sul digitale.

Il rapporto con i ragazzi diversamente abili è sparito per molti mesi. Con loro abbiamo attuato dei laboratori *online*, ma non è la stessa cosa. Queste sono persone che hanno bisogno del rapporto faccia a faccia e del lavoro manuale. Il Covid ha bloccato la socialità, danneggiando soprattutto le persone con la socialità ridotta e la componente *online* è stato un cerotto sulla ferita, ma insufficiente.

Ancora una volta, si può osservare come il ruolo e le opinioni sul digitale varino in base alle attività svolte. In genere, le associazioni che svolgono assistenza sociosanitaria, soprattutto se dedicate a categorie fragili, hanno avuto maggiori difficoltà nell'integrare il digitale all'interno delle loro complesse attività.

## 5. Discussione e conclusioni, tra nuove opportunità e vecchi problemi

L'analisi delle testimonianze appena presentate e svolta in prospettiva antropologica è servita ad evidenziare in modo critico (Dubois, 2014, 2019) quei particolari temi che, proprio per la loro importanza, si ripetono seppure con sfumature e declinazioni diverse all'interno delle varie interviste. La suddivisione in blocchi tematici ha permesso di indagare tali dimensioni più da vicino e attraverso diversi punti di vista.

La formazione di reti e processi relazionali è uno degli aspetti più importanti per gli enti del TS per l'accesso a risorse o per l'ampliamento della zona operativa. Talvolta, una rete può essa stessa rappresentare la spinta fondativa per un ente o un consorzio. La relazione con le istituzioni, invece, è spesso vista come un "male" necessario, ma non esclusivamente.

Il TS italiano è stato scosso dall'introduzione della Riforma, un argomento controverso che, nonostante sia riconosciuto generalmente come necessario, per via delle inefficienze burocratiche, ha intensificato l'insoddisfazione nei confronti degli attori istituzionali implicati.

Infine, la gestione del Covid-19 ha dato il via a numerosi processi e riflessioni. Per continuare lo svolgimento delle attività gli enti hanno dovuto mantenere un certo grado di coesione interna, adottare gli strumenti digitali, mutare i servizi offerti. Gli sforzi intrapresi dal TS si basano sulla sua componente simbolica e altruistica e si sono realizzati nella narrativa eroica di un TS salvifico che si "reinventa" e corre grandi rischi. A sua volta, tale narrativa è alla base delle richieste rivolte alle istituzioni di ottenere un maggiore riconoscimento.

Per tutto quanto visto appare chiaro che la pandemia di Covid-19 (Borzaga e Tallarini, 2021) e la Riforma del TS rappresentano gli elementi che compongono la tempesta perfetta che si è abbattuta sugli enti del privato sociale italiano. Dalle testimonianze appena analizzate si sono potuti estrarre quegli elementi che, per ognuna delle associazioni intervistate, hanno influenzato il successo o il fallimento delle strategie introdotte dagli enti per sopravvivere e assicurare continuità alle attività.

Come si è detto le interviste svolte sono il risultato di una meticolosa e strategica selezione tra oltre 1.500 associazioni condotta attraverso una mappatura e una successiva interrogazione tramite questionario. Si ritiene pertanto che queste testimonianze possano rappresentare uno spaccato dell'esperienza del privato sociale innanzitutto campano e, di riflesso, essere evocative, anche se solo in parte, di alcuni aspetti di quello italiano (Ferra, 2006; Ascoli, 2011; Ferrera, Fargion e Jessoula, 2012; Ranci e Pavolini, 2015). Difatti, la complessità e varietà degli ambiti in cui opera ciascuno

degli enti intervistati restituisce dati su una parte dell'enorme ricchezza del TS, nonostante il numero ridotto di testimonianze e tenendo sempre conto delle specificità territoriali e culturali delle varie Regioni italiane.

Attraverso la presentazione degli enti è stato possibile osservare l'importanza della denominazione e della *mission* dell'ente, aspetti che i rappresentanti ostentano orgogliosamente. Uno degli elementi più rilevanti all'interno delle interviste è stato quello dell'impatto emotivo della transizione pandemica, spesso considerato più importante di quello economico. Le dimensioni qui descritte rientrano nella componente simbolica del TS, aspetto fondamentale che lo contraddistingue e lo allontana da Stato e Mercato (Porcellana, 2022). Per contrastare tale impatto è stato fondamentale il mantenimento della coesione interna degli enti. In alcuni casi, è stata proprio la coesione dei membri a spingere i processi di reazione e adattamento alla pandemia. Tali sforzi, talvolta, si sono declinati nella volontà di prestare assistenza ai beneficiari, nonostante i rischi del virus e del *lockdown*. Questo aspetto sembra presentarsi maggiormente per quelle realtà associative che si occupano di servizi sociosanitari, soprattutto se rivolti a categorie fragili. In tale dimensione si rispecchia la riflessione di Dubois sulla «fatica dei mestieri a contatto con la miseria umana» (2009, p. 15), ovvero la maggiore consapevolezza di certe realtà da parte degli operatori del TS, ottenuta grazie a rapporti empatici e duraturi con i beneficiari.

Per merito di questa reazione si è rafforzata la narrazione di un TS con tratti eroici e fortemente altruistici, processo che ha portato, come già detto, grande popolarità al privato sociale in Italia. Nonostante ciò, le relazioni tra il TS e le istituzioni non riflettono tale popolarità e sono spesso motivo di sconforto e frustrazione per una buona parte degli enti.

Il tema delle reti è centrale per il corretto funzionamento del TS italiano e la collaborazione tra gli enti risulta essere un aspetto prevalentemente positivo. Tuttavia, il rapporto con le istituzioni è segnato da numerose inefficienze burocratiche. Tali inefficienze si rispecchiano nelle riflessioni di Capello (2020) sull'imperscrutabilità dei processi burocratici e rappresentano un forte elemento di criticità per la Riforma del TS. Essa, iniziata nel 2016 e ancora in corso, ha messo in atto un processo di transizione normativa al fine di snellire i processi decisionali e la distribuzione delle risorse nel TS italiano. Nonostante resti forte la convinzione della necessità di interventi simili, la Riforma risente di varie problematiche che, soprattutto nel caso delle associazioni di piccola entità, rischiano di creare più ostacoli che soluzioni. Tra queste problematiche figurano la lentezza dei processi burocratici, la mancanza di chiare linee guida, la necessità di chiedere assistenza a costose figure professionali, l'incompetenza degli operatori pubblici e la mancanza di un maggiore riconoscimento del ruolo formale del TS.

Molti dei rappresentanti del TS credono che il privato sociale abbia gestito la pandemia meglio del settore pubblico, talvolta sostituendosi ad esso. Tuttavia, il TS rifiuta questo tipo di visione: il suo ruolo non è quello di sostituire il welfare statale, ma si richiede uno statuto che sia alla pari e operi parallelamente agli enti istituzionali.

Infine, l'aspetto più rilevante tra quelli indagati riguarda l'adozione e l'applicazione degli strumenti digitali. La transizione al digitale è un processo che comprende tutti i settori e tocca il TS già dal pre-pandemia. Tuttavia, il Covid-19 e il seguente *lockdown* hanno rappresentato un forte motore di spinta per l'adozione dei dispositivi digitali stessi. In alcuni casi il digitale ha rappresentato la soluzione perfetta ai limiti del forzato isolamento sociale, dando modo agli enti di non interrompere lo svolgimento delle proprie attività. Tuttavia, uno dei tratti del TS è proprio quello della compresenza umana, il contatto con la miseria altrui (Dubois, 2009), e tale aspetto non può essere risolto totalmente nel digitale. Per questo motivo gli enti hanno dovuto trovare delle soluzioni emergenti e innovative da unire all'utilizzo degli strumenti digitali. È da questo processo che nasce la narrazione del "reinventarsi", del mutare i metodi di promozione e svolgimento delle attività.

Il Covid-19 ha portato ai suoi estremi l'innata flessibilità del TS e ha permesso l'emergere di processi di innovazione che tutt'ora hanno effetti benefici sulle associazioni. Per tale motivo, la pandemia ha portato nuove opportunità al TS italiano, ma, allo stesso tempo, ha intensificato quelle problematiche e criticità strutturali già presenti in precedenza. Nonostante la tragicità del Covid-19, il TS italiano ne è uscito più legittimato e forte.

Sebbene la ricerca abbia prodotto complessivamente una quantità non trascurabile di dati, critica risulta la mancanza di un più profondo lavoro etnografico. Tale lavoro avrebbe necessitato di tempistiche più lunghe rispetto a quelle previste dal programma di ricerca multidisciplinare, e sarebbe stato utile per la corretta applicazione della *critical policy ethnography* descritta da Dubois (2009). Difatti, come affermano Rimoldi e Pozzi (2022) il ruolo dell'antropologo "del" welfare è quello di studiare da vicino le realtà assistenziali per orientare le future *policy* e misurare l'efficacia di quelle presenti. La presenza fisica all'interno degli enti avrebbe sicuramente aiutato ad arricchire le testimonianze attraverso l'osservazione dei processi e delle relazioni interne alle associazioni stesse, ma anche per studiare da vicino le realtà dei beneficiari come nel caso di altre ricerche (Vinai, 2022). Difatti, mentre le testimonianze dei rappresentanti degli enti sono dati indubbiamente preziosi per l'analisi antropologica, un'indagine sui beneficiari avrebbe generato ulteriori dati sicuramente utili in merito a un punto di vista differente, cosa che non è stata possibile anche per via delle complesse circostanze pandemiche.

Le criticità, però, si estendono più in generale alla fase di ricognizione dei dati. Il TS non è facile da indagare, soprattutto la sua parte sommersa e ciò è stato subito evidente durante la raccolta dei dati sugli enti del territorio. Come affermato in precedenza, questo è in sé un elemento importante e sarebbe da approfondire in eventuali future ricerche sul tema.

Dunque, le testimonianze raccolte, se è vero che fanno riferimento al territorio della Regione Campania con le sue specificità, possono tuttavia, per altri aspetti più generali, essere in parte più ampiamente evocative dell'articolata realtà degli enti del TS italiano, pur non bastando a rappresentare quelle associazioni che, per vari motivi, decidono di non dichiararsi. D'altro canto, in mancanza di studi simili così ampi e multidisciplinari sulla Campania, questo progetto rappresenta un primo tentativo di analisi approfondita e sistematizzata di una realtà così complessa.

Per concludere è utile sottolineare che attraverso un lavoro di analisi antropologica la presente ricerca ha evidenziato i temi che hanno contraddistinto la reazione del TS campano al Covid-19, sotto la già presente influenza della Riforma. In tal modo è stato possibile anche ribadire le potenzialità innate del privato sociale campano e italiano e le conseguenze dell'integrazione degli strumenti digitali all'interno delle attività.

Il futuro del TS è segnato da queste nuove e rischiose opportunità, ma anche da criticità strutturali. Il lavoro svolto in questo progetto può più ampiamente servire come appoggio alle future ricerche che approfondiranno e seguiranno lo sviluppo di questi temi secondo direttive specifiche pure suggerite dalle analisi già realizzate e guardando più ampiamente e in modo comparativo alle altre Regioni del territorio nazionale, ma anche come restituzione dei dati elaborati agli enti coinvolti nella ricerca (momento per altro previsto dal Progetto NORISC-19 e realizzato come fase conclusiva con un Convegno tenutosi il 30 e 31 marzo 2023 presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II) allo scopo di sostenere più saldamente, a partire dalla discussione su punti di forza e criticità emersi, processi di innovazione sociale in quest'ambito così rilevante per l'Italia.

## **Bibliografia**

- Amaturo, E., Punziano, G. (2016), *I Mixed Methods nella ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- Ascoli, U. (a cura di) (2011), *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Biffi, D. (2022), Tra presa in carico e abbandono: un'etnografia dall'interno dei servizi per i richiedenti asilo e rifugiati a Milano, in Rimoldi, L. e Pozzi, G. (a

- cura di), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.
- Borzaga, C., Tallarini, G. (2021), "Imprese sociali e Covid-19. Tra difficoltà e resilienza", *Impresa Sociale*, 1, 37-42.
- Capello, C. (2022), Buchi neri, apparati ideologici e collaborazioni impossibili: riflessioni etnografiche sui servizi per disoccupati nella Torino della crisi economica, in Rimoldi, L. e Pozzi, G. (a cura di), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.
- D'Agostino, G. (2012), *Altre Storie. Memorie dell'Italia in Eritrea*, ArchetipoLibri Clueb, Bologna.
- D'Aloisio, F. (2014), *Vita di fabbrica. Decollo e crisi della Fiat Sata di Melfi nel racconto di Cristina*, FrancoAngeli, Milano.
- Delle Cave, L. (2020), *Reti resilienti. Il Terzo settore nel nuovo welfare territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Dubois, V. (2009), "Le trasformazioni dello stato sociale alla lente dell'etnografia. Le inchieste sul controllo degli assistiti sociali", *Etnografia e Ricerca qualitativa*, 2, 163-187.
- Dubois, V. (2014), "The Economic Vulgate of Welfare Reform: Elements for a Socioanthropological Critique", *Current Anthropology*, 55, 138-146.
- Edgar, I., Russel, A. (Eds.) (1998), *The Anthropology of Welfare*, Routledge, London.
- Fassin, D., Le Marcis, F., Lethata, T. (2008), "Life & times of Magda A. Telling a story of violence in South Africa", *Current Anthropology*, 49 (2), 225-246.
- Ferrera, M. (a cura di) (2006), *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Roma.
- Ferrera, M., Fargion, V., Jessoula, M. (2012), *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un mondo sociale squilibrato*, Marsilio, Venezia.
- Porcellana, V. (2022), *Antropologia del welfare. La cultura dei diritti sociali in Italia*, Licosia, Salerno.
- Portelli, A. (2007), *Storie orali. Racconto, immaginazione, dialogo*, Donzelli, Roma.
- Punziano, G., Cicellin, M., Zito, E., Acampa, S., Sorrentino, R. (2023) "Role of the Digital for the Third Sector in the Campania Region (Italy): From the Side of Research to the Side of the Objects in the Aftermath of the Covid-19 Pandemic", *Italian Sociological Review*, 13 (2), 279-296.
- Ranci, C., Pavolini, E. (2015), *Le politiche del welfare*, Il Mulino, Roma.
- Rimoldi, L., Pozzi, G. (a cura di) (2022), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.
- Vinai, M. (2022), Oltre lo sportello. Etnografia di un servizio per l'inserimento abitativo nella provincia di Biella, in Rimoldi, L. e Pozzi, G. (a cura di), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.
- Zito, E. (2019), Sognavo sempre che aprivo un portone grandissimo. Narrazione di sé e processi di costruzione identitaria gender variant a Napoli, in Zito, E. e Valerio, P. (a cura di), *Femminielli. Corpo, Genere, Cultura*, Edizioni Libreria Dante & Descartes, Napoli.

## 8. *I modelli organizzativi e di business delle imprese del Terzo Settore*

di Mariavittoria Cicellin, Adriana Scuotto

### **Premessa**

Stiamo assistendo già da diversi anni al progressivo ridimensionamento della cultura della finanza e al declino di un modello capitalistico diventato *mainstream* nelle più famose università e *business school* del mondo. Le cause di tale situazione sono spesso riconducibili agli errori di valutazione portati avanti dalla scuola “neoliberista” e dalle relative politiche governative che hanno portato i sistemi economici mondiali in una situazione di crisi che alimenta le disegualianze, senza ridurre la povertà. A ciò, si aggiunge l’effetto perverso di una totale assenza di controlli preventivi e successivi del funzionamento dei mercati, nonché la sopravvalutazione della capacità dell’essere umano di innovare e consumare senza intaccare le riserve naturali.

In questo panorama, tuttavia, sta emergendo una nuova o, se vogliamo, rinnovata realtà. Infatti, mentre gli scenari della seconda e terza rivoluzione industriale sono stati dominati dalla globalizzazione e da un sistema imperante di competizione che riguardava la singola impresa, la attuale quarta rivoluzione industriale, al contrario, ci sta restituendo uno scenario parzialmente diverso, ancora una volta figlio di due logiche contrapposte, ma solo in apparenza inconciliabili: la propensione sempre più spinta all’automazione e all’uso massivo delle tecnologie digitali; e il ritorno alle persone. Al riguardo, da più fronti si fa strada il concetto di Umanesimo Digitale.

La quarta rivoluzione industriale, differentemente dalle rivoluzioni passate, sta aprendo la strada a cambiamenti che stanno investendo radicalmente quasi tutti i settori aziendali e a sfide politiche, economiche, organizzative e sociali che possono essere affrontate e gestite se, e solo se, si assume la consapevolezza del ruolo sociale che hanno le organizzazioni moderne, e che oggi, più che in passato, agiscono come attori sociali, *driver* di inclusione delle persone e dei territori in cui esse nascono e operano.

Si fa strada la proposta di nuove organizzazioni che hanno la forma e la

sostanza di “nuovi percorsi” imprenditoriali. Tali percorsi hanno in comune alcuni punti: tra questi spicca la volontà catalizzatrice di rimettere al centro del futuro, sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista sociale, i fabbisogni dei territori e delle loro comunità e le relazioni sociali necessarie a decodificare e declinare nuove forme di condivisione e quindi nuovi modelli imprenditoriali.

Tali organizzazioni hanno natura complessa, intesa in una prospettiva che privilegia le relazioni tra le unità che compongono una struttura, piuttosto che le componenti in quanto tali, e adottano un nuovo modo di fare impresa, in grado di essere inclusive e competitive allo stesso tempo.

Queste organizzazioni, alcune con tratti spiccatamente no profit, altre più for profit, sono accumulate dalla volontà di creare modelli gestionali innovativi, *ad hoc* per il sociale. Alcune di queste non sono del tutto nuove, già esistevano, ma avevano un'altra “pelle”. Si muovono nell'alveo del Terzo Settore e, cavalcando la Riforma, contengono un nuovo paradigma imprenditoriale, che modifica profondamente i modelli di business e il sistema economico alla base, con l'obiettivo di conciliare e bilanciare due logiche apparentemente in conflitto: la generazione di valore economico e la creazione di valore sociale.

Le imprese sociali, le fondazioni, le associazioni di promozione sociale, le cooperative sociali, le organizzazioni no profit e in generale tutti gli enti del Terzo Settore, costituiscono un patrimonio indispensabile per le nostre comunità: non solo hanno la capacità di erogare servizi che sanno rispondere in modo capillare e puntuale alle diverse esigenze del territorio, perché lo vivono e lo conoscono, ma sono in grado di generare comunità, attraverso la valorizzazione di spazi, luoghi e legami che avvicinano le persone tra loro e creano tessuto connettivo vitale per lo sviluppo della comunità stessa.

Secondo i dati dell'Osservatorio del Terzo Settore (Forum Terzo Settore), nel 2020 le organizzazioni del Terzo Settore hanno erogato servizi e attività per un valore complessivo di oltre 16 miliardi di euro, dimostrando la loro capacità di rispondere alle esigenze della comunità, in un momento critico dal punto di vista sociale ed economico come quello del *lockdown* dovuto alla pandemia, dove molte altre realtà aziendali erano costrette ad abbassare le saracinesche. Inoltre, molte organizzazioni del Terzo Settore hanno saputo sfruttare al meglio le nuove tecnologie, per migliorare la loro efficienza e raggiungere un pubblico sempre più ampio, anche se su questo fronte molta strada c'è ancora da fare, in termini di consapevolezza e investimenti a disposizione.

Su questa medesima scia, le Nazioni Unite hanno inserito nell'Agenda 2030 diciassette Obiettivi per lo sviluppo sostenibile, relativi a specifiche linee programmatiche quali: rigenerazione equa e sostenibile dei territori, mo-

bilità e coesione territoriale, transizione energetica, qualità della vita, economia circolare. Questi obiettivi pongono al centro dell'attenzione l'opportunità e la necessità di dar vita a nuove forme di azioni organizzative, in grado di migliorare la salute, l'istruzione, la crescita culturale e la sostenibilità ambientale, riducendo al contempo le disuguaglianze delle fasce fragili della popolazione e delle generazioni future e sollecitando lo sviluppo economico.

Si assiste a un progressivo indebolimento dei due principali modelli gestionali tradizionali; da un lato quello incentrato sul controllo pubblico, che non è stato e non è sempre in grado di garantire livelli di efficienza in modo sostenibile, e non appare in grado di supportare il progresso tecnologico e di mercato in atto; dall'altro il modello privato, che non è capace di offrire un'alternativa in grado di garantire servizi sociali accessibili a tutti. La rigidità di questi modelli, nel corso degli ultimi anni, è stata analizzata da diversi studiosi, che hanno mostrato il fallimento dello Stato e allo stesso tempo del mercato nella gestione, nel sovvenzionamento e finanziamento della cosiddetta economia sociale (e.g. Cheng e Mohamed, 2010) e nel garantire l'erogazione e la gestione dei servizi a tutti i cittadini.

Le imprese del Terzo Settore rappresentano in questo scenario tale via alternativa. In queste realtà, i confini tra le dimensioni profit e no profit, pubblico e privato, rapporti di lavoro dipendente e lavoro volontario appaiono sempre più sfumati, di fronte all'ingresso di attori "ibridi". Grazie a modelli di business innovativi, il valore viene creato, trattenuto e condiviso attraverso nuove e molteplici modalità di forme di produzione. In particolare, le organizzazioni no profit e in generale i soggetti che operano senza scopo di lucro, per sopravvivere alla Riforma del Terzo Settore in atto, stanno introducendo, in maniera incrementale accanto alle loro attività meramente sociali, una percentuale di beni e servizi da scambiare sul mercato, con un accrescimento della componente produttiva.

I modelli organizzativi che stanno adottando gli enti del Terzo Settore sono pertanto ibridi, rappresentano un *melting pot* innovativo, operando da un lato, a cavallo tra l'azione della sfera pubblica e del no profit, e dall'altro tra l'agire del privato for profit e quello del no profit. Consentono maggiore autonomia a livello sistemico, attraverso la loro duplice azione. Sono interessanti da studiare sia dal punto di vista degli assetti organizzativi che vanno ad assumere, sia per la loro capacità di tessere relazioni e costruire network di collaborazione, funzionali alla loro sopravvivenza e al successo imprenditoriale. Essi offrono un importante contributo sia alla promozione di nuovi modelli di sviluppo locale nella società, sia alla nascita di organizzazioni *multistakeholder*, capaci di promuovere la trasformazione dei territori, attraverso risposte innovative, partecipate e flessibili.

Lo scopo di questo capitolo è, dunque, quello di comprendere quali sono

gli aspetti che condizionano il processo di analisi di modelli organizzativi orientati alla creazione di valore da parte delle imprese del Terzo Settore. Si analizzeranno, inoltre, le scelte che permettono di adottare e implementare modelli di business in grado di rispondere ad una domanda di servizi sociali sempre più crescente e molto spesso privata di una risposta adeguata sia dallo Stato, sia dal mercato in maniera equa.

In particolare, prima di entrare nello specifico dei modelli, un focus di approfondimento è dedicato agli ibridi organizzativi, passaggio inevitabile per l'adozione di modelli di business alternativi.

## **1. L'ibridazione dei modelli organizzativi nella letteratura organizzativa**

Le profonde trasformazioni economiche e sociali del contesto attuale spingono verso un'ampia riflessione sugli scenari futuri delle organizzazioni. I confini tra dimensioni ritenute definite (pubblico e privato, profit e no profit, stato e mercato, etc.) appaiono sempre più sfumati di fronte alla nascita di modelli organizzativi cosiddetti "ibridi", in grado di produrre valore in modalità nuove e molteplici e di sviluppare soluzioni a bisogni sociali non soddisfatti della collettività, attivando processi di innovazione sociale. Si assiste alla crescita di modelli organizzativi che riescono a coniugare un approccio imprenditoriale e il perseguimento di finalità sociali, generando benefici a favore di intere comunità.

Venturi e Rago (2014) sostengono che le organizzazioni del Terzo Settore fanno del sociale un asset strategico per rigenerare risorse di diversa natura: umane, mediante lo sviluppo di nuova conoscenza e nuove competenze; economiche, attraverso la possibilità di aggregare una molteplicità di tipologie di fonti, in virtù di una natura ibrida; fisiche, legate al processo di trasformazione di spazi in luoghi, dove la relazionalità diventa l'ingrediente fondamentale per la buona riuscita di processi di innovazione in campo sociale.

A testimonianza di tale varietà, negli ultimi anni gli studi organizzativi si sono ampiamente concentrati sul concetto di ibridazione (e.g. Venturi e Zandonai, 2014; Battilana e Lee, 2014; Haigh *et al.* 2015; Greenwood e Freeman, 2017; Alexius e Furusten, 2020; Cicellin e Scuotto, 2022). Tali studi ci mostrano organizzazioni che procedono in maniera spedita verso la direzione di modelli imprenditoriali in grado di contemperare la missione sociale delle realtà no profit, con quella economica e delle attività commerciali, propria delle imprese for profit, assumendo la forma di organizzazioni che vengono definite appunto ibride o ibridi organizzativi.

Questa spinta nasce dai limiti economici, sociali ed ambientali del model-

lo di sviluppo dominante e che la pandemia da Covid-19 ha amplificato, rendendo ancora più marcate le diseguaglianze in termini di welfare, di servizi pubblici e di opportunità di lavoro tra centro e periferia, tra aree urbane e aree rurali, tra Regioni del Nord Italia maggiormente sviluppate e Regioni del Sud con ritardi di sviluppo diventati, oggi più di ieri, inaccettabili.

Da oltre un decennio, si assiste a un progressivo indebolimento dei due principali modelli gestionali tradizionali, ampiamente dibattuto a livello (e.g. Bhattacharyya *et al.*, 2010; George *et al.*, 2015; Kim *et al.*, 2013; Simanis *et al.*, 2008). Da un lato quello incentrato sul controllo pubblico, che non è stato e non è sempre in grado di garantire livelli di efficienza in modo sostenibile, e non appare in grado di supportare il progresso tecnologico e di mercato in atto; dall'altro il modello privato, che non è capace di offrire un'alternativa in grado di garantire servizi sociali accessibili a tutti.

L'origine delle organizzazioni ibride è principalmente ricondotta a due modalità di emersione. Una prima modalità è legata all'evoluzione e trasformazione di organizzazioni già esistenti; una seconda modalità è legata alla creazione di nuovi ibridi come soluzione all'esistenza di spazi lasciati vuoti o riempiti inefficacemente e inefficientemente da risposte organizzative tutto-pubblico o tutto-privato (Haigh e Hoffmann, 2012). Le sfide sociali, ambientali ed economiche aprono nuovi spazi di opportunità per il modello ibrido (Holt e Littlewood, 2015), la cui ascesa nella società contemporanea è spiegata dagli studiosi con riferimento a una crescente prevalenza di ambienti istituzionali pluralistici e complessi (Pache e Santos, 2010; 2013; Thornton e Ocasio, 2008).

Come sostengono Venturi e Rago (2014), gli ibridi organizzativi, da un lato portano a rielaborare le tradizionali interpretazioni relative al ruolo e al fine dell'impresa, dall'altro mettono in discussione le categorie tradizionalmente usate per classificare le organizzazioni di natura pubblica e privata, nonché le modalità per comprendere i loro obiettivi e le loro funzioni.

Risulta chiaro, dunque, che la distinzione finora invalsa tra imprese finalizzate al profitto e organizzazioni non finalizzate al profitto non sia più in grado di dar conto completo della realtà presente, né di orientare efficacemente il futuro.

In questa cornice, è possibile identificare tre traiettorie di ibridazione, a partire da tre punti di origine diversi e ben distinti: pubblico, privato e privato sociale.

La prima traiettoria riguarda processi di ibridazione nel modello pubblico, in cui lo Stato, partendo da modelli burocratici, inizia a darsi obiettivi di sostenibilità, economica e ambientale. In questo ambito è possibile riconoscere le società partecipate pubbliche che con forme giuridiche privatistiche gestiscono ed erogano servizi pubblici per la collettività.

Dalla seconda traiettoria di ibridazione hanno origine i modelli organizzativi che si collocano tra privato for profit e no profit. Bromberger (2011) afferma che il tentativo da parte delle imprese for profit di coniugare obiettivi sociali con attività commerciali ha dato origine a diversi modelli che sono nati e si sono affermati negli Stati Uniti, quali le *b-corporation*; *benefit corporation* e *low profit limited liability company*, e che lentamente si stanno sviluppando anche nel nostro paese. Recente è il processo evolutivo di tali forme che ha portato alla creazione dei cosiddetti *contract hybrid*, intesi come due soggetti giuridici separati, aventi in comune il sistema di governance, che condividono obiettivi e strategie.

Si assiste, infine, all'emergere di una terza traiettoria di ibridazione che riguarda le organizzazioni no profit, che partendo da modelli incentrati su finalità sociali provano a raggiungere sostenibilità economica per riuscire a dare continuità alle loro *mission* sociali. In tal senso, l'evoluzione del processo di ibridazione delle organizzazioni no profit è sempre più caratterizzata dalla combinazione di logiche che si collocano tra l'agire del privato no profit e del privato for profit. Ne sono esempio l'impresa sociale innovativa e tutte le possibili forme di imprenditorialità sociale che sono diversamente disciplinate.

Alla luce delle considerazioni, gli assunti di base del filone di studi sugli ibridi organizzativi possono essere ricondotti ai seguenti:

- l'ibridazione caratterizza le organizzazioni che adottano obiettivi, strategie e finalità tradizionalmente distinti;
- le organizzazioni ibride si collocano su entrambi i lati della linea di demarcazione for profit/no profit, riducendo il netto confine tra gli ambiti di azione;
- le organizzazioni ibride possono essere classificate attraverso numerosi criteri e introducono significativi elementi di innovazione, sviluppando modelli organizzativi nuovi o misti;
- gli aspetti inter-organizzativi costituiscono la principale difficoltà delle organizzazioni ibride, che risiede nella peculiarità di tali soggetti di integrare nella stessa realtà la logica economico-finanziaria e la logica sociale.

Nell'ambito degli ibridi un filone contemporaneo degli studi organizzativi si concentra sulla *social enterprise*, che ibrida business e *charity* (Aiken, 2010; Battilana e Dorado, 2010; Grassl, 2011; Ebrahim *et al.*, 2014). Questo modello ibrido costituisce un osservatorio privilegiato perché, come afferma Billis (2010), costituisce “*a ready-made laboratory to study a creative variety of hybrid*”.

Nell'alveo dell'imprenditorialità sociale, infatti, è possibile individuare una diversità di modelli che ci fanno sostenere, d'accordo con Wistow e

Knapp (2011), che il processo di ibridazione è modellato dallo scopo, così come dalla forma organizzativa e dalle pratiche.

Lo studio del modello ibrido applicato all'impresa sociale, infatti, può contribuire alla teoria dell'organizzazione, in quanto l'osservazione e l'analisi dell'impresa sociale consente di sintetizzare nuove politiche e strategie per sbloccare il potenziale innovativo insito in molte progettualità a cavallo tra profit e no profit.

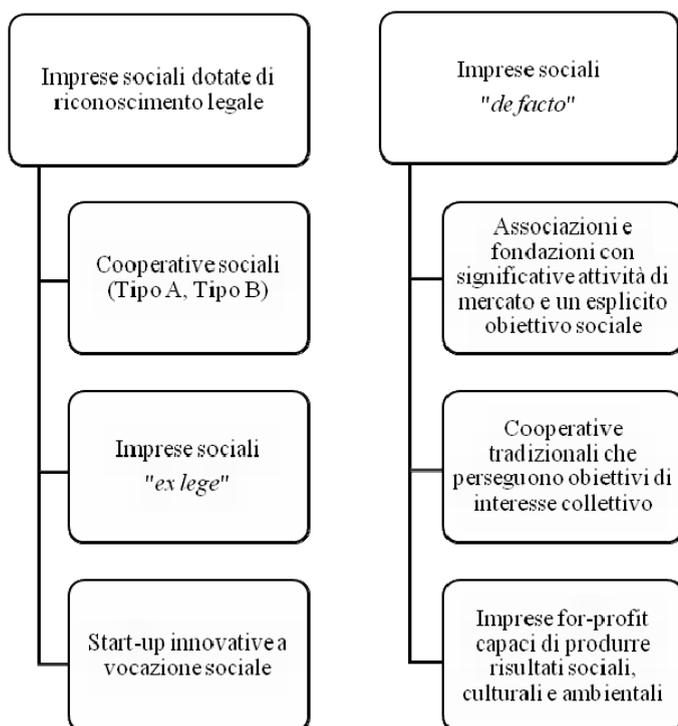
Nelle imprese sociali del Terzo Settore è possibile analizzare l'ibridazione prima di tutto a partire dalla compresenza di forme idealizzate riconducibili ai diversi settori economici, pubblico, privato e no profit. Tali archetipi ideali, infatti, sono espressi in modo "puro", distintivo e riconoscibile nelle corrispettive forme organizzative (Alexius e Furusten, 2020). Le forme organizzative ibride si basano almeno su due diversi paradigmi settoriali, logiche e sistemi di valori e nel caso delle imprese sociali si riferiscono all'emergere di nuove forme istituzionali, che sfidano le concezioni tradizionali di organizzazione economica (Wilson e Post, 2013).

Le imprese sociali sono un elemento fondamentale dell'ecosistema delle forme organizzative ibride in Italia. Utilizzando come riferimenti la legislazione italiana e le linee guida della Commissione Europea è possibile delineare una tassonomia dell'impresa sociale italiana che distingue due macrocategorie (Figura 1).

La prima è quella delle imprese sociali dotate di riconoscimento legale, in cui rientrano le cooperative sociali di tipo A, che erogano servizi socio-sanitari ed educativi, e di tipo B, che aiutano e integrano persone svantaggiate nel mondo del lavoro; a queste si aggiungono, le imprese sociali "ex lege", la cui evoluzione normativa, disciplinata in Italia a partire dalla legge 381 del 1991 e ampliata dal d.lgs. 155 del 2006, si è conclusa con la riforma del d.lgs. 112 del 2017, e le start up innovative a vocazione sociale, istituite dal decreto-legge 179/2012 convertito con la Legge 221/2012, e operano in via esclusiva nei settori indicati all'art.2, comma 1, D.Lgs. 155/2006 (assistenza sociale e sanitaria, formazione e istruzione, tutela ambientale, turismo sociale, etc.).

L'altra categoria è quella delle imprese sociali *de facto*, in cui rientrano sia soggetti del Terzo Settore con un esplicito obiettivo sociale e collettivo, sia le imprese for profit capaci di produrre impatto sociale.

Fig. 1 – Tassonomia dell'impresa sociale in Italia



Fonte: adattamento da Borzaga, 2020.

L'impresa sociale costituisce dunque un modello con caratteristiche strutturali non modificabili che ne definiscono la natura sociale e che sono definite dalla legge.

Le caratteristiche fondanti di questa tipologia di impresa:

1. essere impresa, ovvero produrre in modo continuativo beni o servizi dalla cui vendita ricavare la maggior parte del reddito;
2. avere una esplicita finalità sociale che ne limita l'attività ai soli beni riconosciuti come di interesse generale;
3. non avere scopo di lucro e destinare la maggior parte dei profitti al consolidamento dell'impresa stessa;
4. avere una governance inclusiva di tutti i portatori di interesse rilevanti.

Con la Riforma del Terzo Settore, questa tipologia organizzativa ha fatto un ulteriore passaggio di consolidamento, in quanto è rimasta nel settore, limitando fortemente la distribuzione degli utili ed evitando la confusione di fare un passo indietro, tornando al settore del privato. Inoltre, ha allinea-

to i settori di attività a quelli delle altre organizzazioni di Terzo Settore, tranne che per le cooperative che hanno ambiti specializzati e differenti. Infine, sono state definite nuove modalità di relazione tra imprese sociali e Pubblica Amministrazione, non più attraverso forme di appalto o concessione, ma attraverso l'utilizzo di strumenti come la co-programmazione e la co-progettazione. Grazie a questi passaggi, si è consolidato in Italia un concetto di impresa sociale molto più definito come un soggetto senza scopo di lucro, che opera per finalità civiche solidaristiche e di utilità sociale all'interno di uno dei settori previsti dalla legge, assumendo qualsiasi forma giuridica tra quelle possibili, quali associazione, fondazioni, cooperative sociali, cooperative, società per azioni o società a responsabilità limitata. La costituzione può avvenire da parte di cittadini o da enti no profit, mentre i privati possono partecipare alla governance, ma in forma di minoranza. Possono distribuire solo una parte degli utili correnti con dei limiti per ogni azionista, ma non possono riconoscere agli azionisti il valore prodotto dall'impresa, perché vige il principio della indivisibilità e totale non distribuitività sia delle riserve durante la vita, sia dell'intero patrimonio in caso di liquidazione, trasformazione o di vendita ad altra società. In qualsiasi forma, esse si riconoscono inclusive garantendo la partecipazione alla gestione di tutti gli stakeholder interessati, almeno utenti e lavoratori.

I diversi modelli organizzativi riconducibili alla tipologia dell'impresa sociale sono espressione dell'ibridazione tra settori e portatori della duplice missione che è il tratto ibrido caratteristico dell'impresa sociale, la creazione di valore sociale, da un lato, e la ricerca della redditività dall'altro. Per effetto della propria *mission* multidimensionale, le imprese sociali sono in grado di gestire attività commerciali che richiedono pratiche manageriali adeguate e nello stesso tempo garantirsi risorse gratuite provenienti da donazioni e volontariato; per lo stesso motivo, si assiste al passaggio da un equilibrio incentrato su attività di *fundraising* a un nuovo assetto incentrato invece sulla soddisfazione dei destinatari del servizio, il che impone una maggiore efficienza operativa. Infine, la maggior parte delle imprese sociali ha natura multistakeholder e si fonda sulla partecipazione allargata di individui, i cui obiettivi e interessi vanno conciliati tra loro e nell'ambito della gestione di impresa. Il carattere ibrido dell'impresa sociale, quale risultato anche di tutti questi fattori, rende sicuramente in parte critico l'approccio più idoneo da utilizzare da parte del management. Le imprese sociali, infatti, si differenziano dalla maggior parte delle organizzazioni no profit perché non producono, normalmente, beni pubblici (il cui consumo è non escludibile e non rivale) né beni collettivi (escludibili, ma non rivali), bensì soprattutto beni caratterizzati da una domanda individuale, in grado di generare esternalità positive e utilità sociale (Borzaga e Defourny, 2004).

L'impresa sociale costituisce dunque un osservatorio privilegiato di ibridazione perché, per la loro natura unica, si presentano ibride per la duplice missione e per la molteplice forma organizzativa (Battilana e Lee, 2014; Hoffman *et al.*, 2012).

In questo ragionamento, incrociando la duplice missione e i settori è possibile collocare i diversi modelli organizzativi ibridi a impatto sociale in una matrice che restituisce un quadro più dettagliato e preciso dell'ibridazione, derivante dal contemporaneo perseguimento della creazione di valore sociale ed economico e dalla sfumatura dei confini tra settori. Per la definizione dei confini del sistema economico a impatto sociale occorre partire dal riconoscimento di quelle peculiarità che caratterizzano tali organizzazioni e che si basano principalmente su comportamenti e su modelli di business differenti dal resto degli operatori economici. Si tratta di un sistema in grande evoluzione per il quale l'identificazione delle diverse forme organizzative si rende opportuno per costruire un quadro dettagliato del mondo dell'ibridazione, ma anche per meglio coglierne il ruolo economico e sociale. Emerge dunque un ecosistema di modelli organizzativi ibridi che è possibile distinguere a partire dalla traiettoria di ibridazione dal settore di riferimento e per la compresenza della logica sociale con la logica economica. Nella figura 2 è rappresentata la matrice costruita sulle due dimensioni, della *mission* e della forma organizzativa, che sono gli aspetti principali tenuti in considerazione dalla review della letteratura sui modelli di business. Il primo punto riguarda la declinazione del valore sociale della missione, strettamente legata alla predominanza dell'obiettivo sociale da parte dell'organizzazione; il secondo punto riguarda il profitto nella misura in cui esso viene o meno redistribuito ai soci. Dall'incrocio di queste due dimensioni è possibile una classificazione dei diversi modelli organizzativi ibridi a impatto sociale, mettendo in evidenza aspetti simili e differenti in base al settore da cui parte l'ibridazione.

Si tratta di un universo eterogeneo di organismi ibridi, in cui i numeri più significativi si contano certamente all'interno del Terzo Settore (associazioni, fondazioni, cooperative e imprese sociali), mentre residuale è il peso dei cosiddetti organismi ibridi giuridicamente definiti, in cui rientrano SIAVS, società benefit e b-corp. A queste si aggiungono i modelli ibridi a partire dal settore pubblico, come i partenariati pubblico-privato (PPP).

Fig. 2 – Ecosistema italiano dei modelli organizzativi ibridi a impatto sociale



Fonte: elaborazione propria.

In riferimento alla natura del soggetto che attua l’innovazione sociale, pur riconoscendo il ruolo primario delle organizzazioni no profit, non può esserne ritenuta prerogativa (The Young Foundation, 2012). Ogni attore economico e sociale è in grado di innescare innovazione sociale, che sia esso pubblico, privato for profit o privato sociale; soprattutto, l’innovazione può derivare dalle relazioni formali e/o informali tra soggetti appartenenti a settori diversi e dunque dall’incontro di saperi e competenze.

L’incapacità di innovare spesso si lega all’incapacità di adottare una prospettiva di analisi dei problemi diversa da quella utilizzata usualmente (Venturi e Zandonai, 2014). In tal senso si evidenzia l’importanza del riconoscimento del pluralismo, non solo all’interno del settore no profit, ma più in generale nel sistema sociale ed economico, favorendo degli ambiti di interazione tra le diverse matrici identitarie e organizzative esistenti.

Ciò che si osserva è che la motivazione del profitto è solo una possibile spiegazione al comportamento umano che assume rilevanza economica.

Dal quadro offerto dal Rapporto sull’impresa sociale (IV edizione) emerge un settore molto più ampio di molti altri dell’economia italiana. Si tratta di oltre 22.000 imprese sociali che danno occupazione a quasi 650.000 dipendenti; di queste la metà sono cooperative sociali (la ricerca è il frutto dell’elaborazione dei dati Istat del Censimento permanente delle istituzioni no profit del 2020, anno di riferimento 2018). Questi dati si riferiscono a quelle che sono definite imprese sociali “*de facto*”, superando quindi la nozione giuridica contenuta nella normativa.

Come si legge nel rapporto, l'applicazione di questi criteri all'universo delle istituzioni no profit tende sicuramente a soddisfare la dimensione economico-imprenditoriale di un'impresa sociale riconosciuta sia dalla definizione delle Nazioni Unite, sia della Commissione Europea, mentre la dimensione sociale e la governance inclusiva, difficili da verificare empiricamente, sono assunte come soddisfatte in base alla fattispecie giuridica.

Durante la crisi pandemica, i lavoratori e le lavoratrici delle imprese sociali hanno continuato a lavorare, mantenendo i bilanci sostanzialmente sani. Anche durante la crisi finanziaria dal 2008 al 2015 le imprese sociali hanno aumentato l'occupazione, mentre dal 2015 al 2020 il livello degli occupati è rimasto stabile (Borzaga, 2022). Questi dati confermano che le imprese sociali sono meno sensibili al ciclo economico, anzi tendono a reagire mantenendo anche nelle fasi di crisi occupazionale e di reddito. Per questo motivo possono essere definite imprese anticicliche, soffrono meno nelle situazioni di crisi, crescono meno nelle situazioni di benessere. In altri termini, anticiclico è il comportamento opposto a quello che caratterizza il resto dell'economia. Lo si individua, soprattutto, osservando i dati sulle variazioni in un dato periodo del fatturato, del valore aggiunto o dell'occupazione.

## **2. Il passaggio dai modelli di business tradizionali ai modelli di business emergenti innovativi**

La crescente inadeguatezza dei modelli di business tradizionali è emersa in diversi settori, ad esempio nella sanità e nell'assistenza sanitaria nel fornire livelli di servizi efficaci in risposta alla domanda di salute di una fascia crescente di popolazione, nell'*education* e nella formazione, nei servizi sociali a valenza collettiva e di supporto alle fasce più deboli della popolazione, nel microcredito, nell'energia e nel patrimonio culturale e ambientale. Questo è molto vero in paesi meno sviluppati, come sottolineano i primi studi in materia (e.g. Marmot *et al.*, 2008; Prahalad, 2011; Bhattacharyya *et al.*, 2010; Angeli e Jaiswal, 2016; Agarwal *et al.*, 2018), ma sta diventando sempre più reale anche nei paesi sviluppati delle economie occidentali (e.g. Cicellin *et al.*, 2019).

In questo senso, denominatore comune a tutti questi ambiti del sociale è la necessità di adottare modelli di business alternativi e innovativi per il Terzo Settore che siano capaci allo stesso tempo di massimizzare il valore per i beneficiari/clienti/utenti e ottenere i migliori risultati al minor costo (Porter e Lee, 2013).

Tale processo è andato sviluppandosi in anni recenti e, attualmente, la

scelta di investire in modelli di business che siano maggiormente sostenibili e inclusivi sembra essere ormai inevitabile, proprio per permettere alle organizzazioni del Terzo Settore di rispondere a bisogni sociali che restano insoddisfatti e senza risposta, mettendo in evidenza l'inefficienza di entrambi i modelli tradizionali interamente “state-controlled” e “market-controlled” (Mintzberg, 2012).

L'analisi dei cambiamenti che i *business model* stanno subendo contribuisce, quindi, utilmente alla comprensione di come i servizi sociali e le imprese che li offrono possono cambiare (e.g. Amit e Zott, 2020). In particolare, due *review* interessanti della letteratura sul *business model*, la prima del 2011 di Zott *et al.* su *Journal of Management*, e la seconda del 2017 di Massa *et al.* su *Academy of Management Annals*, restituiscono diverse interpretazioni dello scopo e delle principali componenti di un modello di business, sicuramente dovute all'applicazione multidisciplinare del termine. L'assenza di una definizione chiara o unificante è indicativa di un campo che non ha ancora del tutto superato lo stato pre-paradigmatico (Nicholls, 2010). Al fine di far progredire il pensiero e la ricerca sui modelli di business, la rivista *Long Range Planning* alcuni anni fa ha pubblicato uno *special issue*<sup>1</sup> sui modelli di business, etichettandoli come “una componente chiave del successo organizzativo” (Baden-Fuller e Morgan, 2010, p. 143). Pertanto, anche se non c'è consenso sulla definizione, un numero significativo di studiosi definisce i modelli di business in relazione alla capacità di un'organizzazione di creare, condividere e trattenere valore (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Doz e Kosonen, 2010; Teece, 2010; Zott e Amit, 2010; Yunus *et al.*, 2010; Osterwalder e Pigneur, 2010).

Sempre in merito alla definizione, è utile individuare una valida sintesi in quella proposta da Seelos *et al.* (2011). Gli autori definiscono il modello di business come un insieme di competenze organizzate, in grado di facilitare la creazione di valore utile a perseguire obiettivi strategici economici e/o sociali. Individuare un modello significa per un'organizzazione definire chi sono i clienti/utenti, il valore offerto, le risorse chiave, le attività chiave e i partner, la struttura dei costi e i flussi di ricavi.

La scelta del modello di business determina l'orientamento sia dell'attività interna, sia dell'apertura verso l'esterno da parte dell'organizzazione.

Come è noto, rispetto al prodotto/servizio, il business model è uno strumento concettuale utilizzato per descrivere il modo in cui un'impresa crea, mantiene e distribuisce valore per se stessa, i propri lavoratori e lavoratrici

<sup>1</sup> Business Models Special Issue, *Long Range Planning*, Volume 43, N. 2–3: 143–462 (April–June 2010), (Eds.) Charles Baden-Fuller, Benoît Demil, Xavier Lecoq and Ian MacMillan

e i clienti/utenti. Questi ultimi per essere individuati e “targettizzati”, vengono suddivisi in gruppi in base alla tipologia di offerta dell’impresa, in base ai bisogni, agli interessi, al tipo di relazione che si intende instaurare con loro, ma anche rispetto ai canali di distribuzione attraverso i quali si intende raggiungerli. È attraverso questo processo che il modello di business specifico procede poi all’individuazione di un valore aggiunto da offrire loro (*value proposition*), che posiziona l’offerta rispetto ai concorrenti e ne definisce i tratti distintivi.

Un secondo elemento è costituito dalle attività chiave/*core* e quelle di supporto ai processi che l’organizzazione deve compiere per validare il proprio modello di business, e quindi rendere tangibile il valore offerto, raggiungere i clienti/utenti, mantenere le relazioni con loro e generare ricavi.

Terzo elemento sono gli asset strategici, ovvero le risorse chiave necessarie a dar vita e sostenere il proprio modello di business, che possono essere di diversa natura: fisiche, ovvero i beni materiali; intellettuali, tra cui know-how, brevetti, marchi, copyright; umane, ovvero la dotazione di capitale umano che rappresenta un fattore abilitante del modello di business e della strategia imprescindibile; finanziarie, ossia le diverse fonti di finanziamento cui l’organizzazione può attingere per far fronte ai costi da sostenere.

Quarto elemento che influenza la capacità dell’impresa di produrre valore è la scelta dei partner strategici: proprio perché non è possibile pensare ad un’organizzazione come a una monade isolata, è necessario concepirla all’interno di un ecosistema di attori. Per questo l’impresa è chiamata ad individuare e selezionare i partner che influenzano il suo agire, scegliendoli tra diverse categorie e ambiti di intervento.

Come sostengono Venturi e Rago (2014), la creazione delle partnership permette all’organizzazione di rispondere a differenti bisogni – interni ed esterni – che non sono compresi nel suo modello di business e che possono nascere dalla necessità di: ottimizzare le risorse e le attività; sviluppare economie di scala; ampliare il proprio ambito di intervento; acquisire particolari risorse e attività; conquistare nuovi clienti/utenti.

Infine, una quinta e ultima dimensione necessaria al completamento del modello di business, deve riguardare la struttura dei costi (fissi e variabili) cui l’organizzazione dovrà far fronte, nonché la provenienza (in termini di diversi segmenti di clientela/utenza) dei flussi di ricavi necessari a coprire tali costi.

In questo ragionamento, appare cruciale la capacità delle organizzazioni ibride del Terzo Settore di individuare il modello di business più adatto per raggiungere il loro duplice obiettivo. In particolare, ciò che lo può rendere “adatto” riguarda le caratteristiche di sostenibilità e innovatività con riferimento, ad esempio, alle modalità di finanziamento di queste organizzazio-

ni, che divergono profondamente dalle logiche istituzionali tradizionali del pubblico e del privato e del mondo associativo.

In definitiva, i modelli di business si compongono di più elementi che, a seconda della loro combinazione, possono generare schemi imprenditoriali differenti.

Tradizionalmente le imprese vengono classificate secondo due criteri (Grassl, 2012): la proprietà, da un lato, e gli obiettivi principalmente perseguiti, dall'altro. Tale classificazione, come si evince dalla figura 3, suddivide in maniera netta l'attività economica in due settori e considera quali plausibili per le imprese altrettanti obiettivi.

Fig. 3 – Classificazione tradizionale dei modelli di business

		Primary objective	
		Commercial	Social
Ownership	Public	Private Enterprises	Social Enterprises
	Private	Public Enterprises	Public Administration

Fonte: Grassl, 2012.

Su questo tema, come si avrà modo di analizzare nel presente capitolo, diversi studiosi della letteratura organizzativa e manageriale hanno presentato numerosi studi e ricerche su modelli di business innovativi, in grado di creare valore sociale in diversi settori (e.g. Marmot *et al.*, 2008; Porter, 2010; Prahalad, 2011; Angeli e Jaiswal, 2016; Cicellin *et al.*, 2019; Scuotto *et al.*, 2022), per indagare come i nuovi modelli di business possano svilupparsi e trovare le modalità per erogare servizi sociali, sanitari, culturali, ecc. alle comunità dei territori nei quali le organizzazioni ibride si innestano e si sviluppano.

Da questo punto di vista è interessante, infatti, comprendere con quali modalità le organizzazioni ibride del Terzo Settore stanno introducendo modelli di business innovativi, prendendo in prestito caratteristiche dei business model inclusivi, concepiti per la fornitura di servizi sociali nelle economie meno sviluppate.

Il modello di business delle organizzazioni ibride del Terzo Settore, orientato a perseguire l'innovazione in termini di sostenibilità e generazione di valore sociale (congiuntamente a quello di tipo economico) a livello

sistemico (c.d. valore condiviso), si differenzia, da un punto di vista relazionale, da quello delle tradizionali organizzazioni principalmente rispetto a tre dimensioni (Haigh e Hoffman, 2012). Esistono alcuni aspetti specifici dei modelli di business delle organizzazioni ibride (Dees *et al.*, 2002; Seelos e Mair, 2007; Austin *et al.*, 2006; Santos *et al.*, 2009) che differiscono dai modelli di business delle attività commerciali imprese e modelli di business delle organizzazioni no profit tradizionali.

La prima riguarda l'influenza esercitata dalle questioni di natura sociale sugli obiettivi di natura organizzativa. La seconda è relativa ai rapporti con i fornitori, i dipendenti e i clienti/utenti, in particolar modo con riguardo ad un orientamento alla creazione di relazioni di reciproco vantaggio con gli *stakeholders*. Infine, l'ultima dimensione fa riferimento allo sviluppo nel tempo di interazioni dell'organizzazione ibrida con il mercato, i concorrenti e le istituzioni economiche.

### 3. I modelli di business emergenti nel Terzo Settore

Nel tentativo di applicare i principi della creazione di valore condiviso, che è caratterizzato dal concetto di generazione e scambio di valore sociale, molte organizzazioni, adottando questo modo di fare impresa, hanno iniziato a dotarsi di modelli di governance, strutture organizzative e manageriali e schemi strategici, che si rifanno alla imprenditorialità sociale – *social entrepreneurship* (SE) e al processo della *corporate social entrepreneurship* (CSE) (Michelini, 2012).

Lo scopo principale della CSE è quello di accelerare il processo di trasformazione delle organizzazioni verso l'adozione di principi potenti in grado di migliorare la società civile. È importante sottolineare che la CSE non è concepita come una forma o sotto variante della classica *corporate social responsibility* (CSR), ma un processo nuovo e diverso che si propone di rafforzare e offrire una nuova veste alla responsabilità sociale di impresa, e in particolare alle nuove forme di imprenditoria sociale (Austin e Reficco, 2008).

Infatti, l'evoluzione degli studi sulla CSR ha portato negli anni a considerare come l'ampliamento delle responsabilità aziendali in campo sociale non sia dettato esclusivamente da politiche filantropiche che le imprese adottano a latere del loro *core business*, bensì diventa un'attività strettamente connessa alle strategie di sviluppo dell'organizzazione stessa, che, per perseguire con successo le proprie finalità imprenditoriali, non può più prescindere dalle caratteristiche del contesto sociale in cui opera e della comunità di riferimento.

Da questo punto di vista, emerge una nuova prospettiva interpretativa,

quella della CSE. Attraverso questo campo di studi, diversi autori (e.g. Austin e Reficco, 2008; Kramer e Porter, 2011) sostengono che la responsabilità sociale si modifica, ponendo l'accento sulla tensione tra business e società e non sulla loro interdipendenza. Attività di business e attività sociali non hanno interessi divergenti, al contrario tra impresa e società vi è una dipendenza reciproca. Nell'ottica della CSE, decisioni imprenditoriali e decisioni legate alle politiche sociali e di sviluppo devono integrarsi, per perseguire il principio del valore condiviso e le reciproche scelte e decisioni devono poter apportare benefici ad entrambi gli alvei. È dunque fondamentale per le imprese passare dalla logica della CSR a quella della creazione di valore condiviso (*Creating Shared Value*) (Michelini e Fiorentino, 2011) e poi a quella della CSE, basate appunto sulla capacità delle imprese di generare contestualmente valore economico e valore sociale.

Si assiste, in tal senso, ad uno spostamento di asse da parte delle imprese, le quali imparano ad inserire tra i propri obiettivi di business quello relativo alla creazione e condivisione di valore sociale. Questo obiettivo non è secondario, né accessorio a quello “*main*” di business e for profit dell'attività imprenditoriale; essi si combinano insieme, andando a modificare i modelli di business sottostanti adottati sino ad allora.

Molti autori (e.g. Bhattacharyya *et al.*, 2010; Michelini e Fiorentino, 2011; Angeli e Jaiswal, 2016) hanno sottolineato quanto questo obiettivo della creazione e condivisione di valore sociale sia diventato profondamente radicato e vitale per tutte quelle organizzazioni che operano in mercati emergenti o nei paesi in via di sviluppo, dove la relazione di interdipendenza tra impresa e società è ancora più evidente, poiché si tratta di realtà che offrono ottime opportunità per lo sviluppo di nuovi business in contesti caratterizzati da profondi disagi sociali e nei quali dunque un nuovo tessuto imprenditoriale può contribuire in modo determinante allo sviluppo economico e sociale del territorio.

Tuttavia come già espresso, accanto a questi studi, negli ultimi anni altri hanno constatato che anche molte organizzazioni di paesi europei che realizzano progetti e offrono servizi sociali, sanitari e socio-assistenziali alla cosiddetta “area grigia della fragilità sociale” (una fascia sempre più ampia della popolazione caratterizzata da forme di disagio non estremo ma comunque profondo), stanno impostando modelli di business innovativi, prendendo a prestito le esperienze dalle economie in via di sviluppo sulla fornitura di servizi sociali. Ad esempio, in Italia, da diversi anni si assiste ad un grande fiorire di nuovi percorsi ispirati al concetto di *low cost, low profit* e *light health care* (e.g. Cicellin *et al.*, 2019; Castelli *et al.*, 2010; Del Vecchio e Rappini, 2011; Michelini, 2012). Tali esperienze sono state create per soddisfare esigenze sociali che non riescono ad essere interamente

soddisfatte né da modelli di profitto pubblici, né privati. Il modello di business dei servizi sociosanitari “*low cost*”, in particolare, rappresenta una svolta che sta mostrando grandi potenzialità, perché è concettualizzato per includere nell’equazione del profitto non solo i rendimenti finanziari ma anche i risultati sociali (e.g. Cicellin *et al.*, 2019).

Questi nuovi modelli di business rappresentano scelte ibride tra i modelli profit e quelli no profit e rientrano nell’ambito del filone della *Corporate Social Entrepreneurship* (Austin *et al.*, 2006).

In questo senso, il concetto di creazione di valore condiviso ha contribuito a “sfumare” i confini tra le imprese for profit e le organizzazioni no profit (Kramer e Porter, 2011).

In questo ambito, la letteratura sulla imprenditorialità sociale, che, come si è compreso, rappresenta la cornice teorica privilegiata e di riferimento per gli ibridi organizzativi, ha individuato diversi modelli di business, evidenziando la presenza di alcuni elementi distintivi dettati dalla necessità di soddisfare emergenti bisogni sociali:

- la comunità di riferimento;
- la cultura sottostante;
- le collaborazioni in essere e da realizzare;
- i contenuti delle attività da implementare.

In questo senso, dunque, l’impronta sociale che alimenta la diffusione di nuovi modelli di business è una realtà consolidata (BEPA, 2011; Petitjean e Lemoine, 2014; Fiorentini e Calò, 2013). I ricercatori che hanno esplorato queste nuove forme hanno avvertito la necessità di dover adeguare i modelli tradizionali (Mair e Schoen, 2005; Osterwalder *et al.*, 2005; Yunus *et al.*, 2010; Michelinì, 2012). Questo bisogno di adattamento è dovuto proprio al fatto che i framework tradizionali, utilizzati tradizionalmente delle imprese for profit degli anni ’90, abbiano dei limiti nell’analizzare le nuove forme di impresa ibride, in cui la componente sociale assume profonda rilevanza.

Osterwalder e Pigneur (2010) suggeriscono che un business model describe la logica attraverso cui un’organizzazione crea, apporta e acquisisce valore e propongono i seguenti elementi costitutivi per la progettazione di un modello di business:

- *value proposition*, che presenta una visione complessiva dei prodotti e dei servizi di un’impresa;
- *target*, che comprende i segmenti di clienti ai quali un’impresa vuole offrire valore;
- *canale di distribuzione*, che describe i vari strumenti attraverso i quali l’impresa raggiunge e interagisce con i propri clienti;
- *relazione*, che spiega il tipo di legami che un’impresa stabilisce con i suoi vari segmenti di clienti;

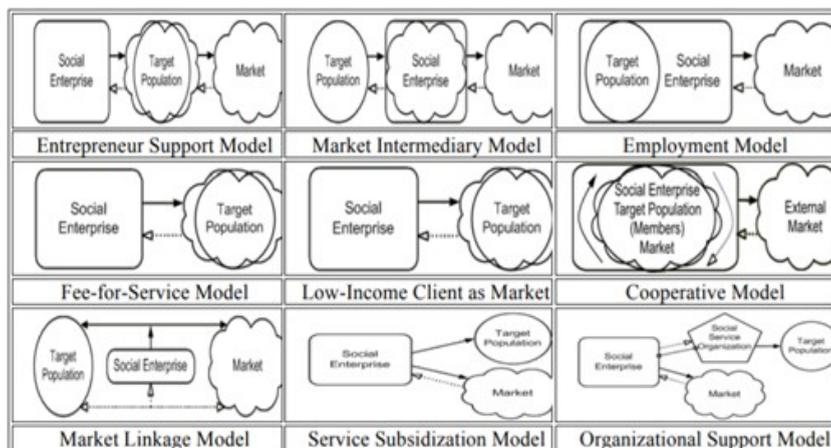
- configurazione del valore, che descrive l'assetto delle attività e delle risorse disponibili per l'impresa;
- capacità principali, che delinea le competenze necessarie per rendere esecutivo il modello di business della società;
- rete di partner, che raffigura il network di accordi di cooperazione con altre organizzazioni necessarie per offrire e distribuire efficacemente valore;
- struttura dei costi, che sintetizza le conseguenze monetarie delle scelte aziendali del modello di business;
- modello di profitto, che descrive il modo in cui un'impresa si sostiene economicamente attraverso una varietà di flussi di entrate.

Sulla stessa linea di pensiero, Osterwalder *et al.* (2011) sono tra i primi a prendere in considerazione l'area “*beyond profit*”, in cui operano modelli di business di impronta sociale. A tal proposito gli autori sottolineano due aspetti caratteristici da tenere in considerazione per un *social business model*: in primo luogo, la differenziazione del ruolo tra clienti e beneficiari; in secondo luogo, la necessità di chiarire quali sono i benefici sociali derivanti dall'iniziativa in considerazione.

Yunus *et al.* (2010) hanno identificato quattro componenti principali del *social business model* (modello di business a forte impronta sociale): 1) la *value proposition* – relativa agli stakeholder e alla definizione del prodotto/servizio; 2) la *social profit equation* – che include il profitto sociale e quindi la necessità di quantificare elementi che hanno una natura più qualitativa; 3) la *value constellation* – che include la catena del valore interno e la catena del valore esterno di una impresa sociale; e 4) l'*economic profit equation* – i ricavi, la struttura dei costi e il capitale investito.

Ancora, Grassl in un contributo importante del 2012 ha costruito una matrice che identifica diverse tipologie di business model per le imprese sociali, utilizzando tre criteri di classificazione: 1) il livello di orientamento della *mission*, che mette in evidenza l'enfasi che l'organizzazione di riferimento pone rispetto alla *mission* sociale e a quella economica; 2) la tipologia di integrazione tra attività e servizi di natura commerciale e attività e servizi sociali e in questo si riprende il concetto di differenziazione di ruolo, esposto precedentemente, di clienti e beneficiari, che varia, appunto, a seconda della tipologia di attività presa in esame; 3) la tipologia di target di utenti di riferimento. Pertanto, dalla combinazione di queste tre dimensioni emerge una matrice con nove modelli di business molto interessante che fornisce spunti preziosi sulla pluralità di modelli di business che possono essere adottati dalle imprese ibride (Figura 4).

Fig. 4 – Diverse tipologie di business model per le imprese sociali ibride



Fonte: Grassl, 2012.

Ciò conduce, in maniera abbastanza inequivocabile, ad affermare che, essendo l'organizzazione sociale ibrida un concetto ombrello, non esiste un unico modello di business “one best way” che si attaglia perfettamente a tutte le esperienze di imprenditorialità sociale. Pertanto, a seconda della specificità, delle attività e servizi offerti, e del grado o livello di ibridazione che si riscontra, si avranno a disposizione una pluralità di modelli di business da utilizzare. A titolo esemplificativo è possibile delineare i seguenti modelli:

- *Innovative business model*;
- *Digital business model*;
- *Sustainable business model*;
- *Inclusive business model*.

Recentemente, alcuni autori hanno usato il concetto di *business model* per analizzare il *social business* (e.g. Mair e Schoen, 2005; Yunus *et al.*, 2010), a cui è dedicato il paragrafo che segue.

#### 4. Il *social business model* come modello ideale per le imprese del Terzo Settore

Un primo elemento importante da sottolineare che caratterizza le organizzazioni ibride del Terzo Settore è che esse si propongono di ampliare nel tempo il consenso rispetto al proprio business model da parte delle istituzioni economiche e dei mercati in cui operano, illustrando e diffondendo le

loro modalità operative affinché altre imprese possano imitarle per incrementare il livello di benessere della società e “legittimare” e “istituzionalizzare” pratiche, attività, modelli di governance (Haigh e Hoffman 2012) (Tavola 1). Infatti, a differenza delle altre forme di impresa che tentano di elevare barriere all’entrata nei mercati in cui operano per tutelarsi dalla concorrenza, le organizzazioni del Terzo Settore incentivano attivamente l’ingresso sul mercato di altri soggetti, la cui imitazione nei loro confronti costituisce un segnale di successo della loro *mission* sociale, anche in termini prospettici per attivare collaborazioni e svilupparsi.

Il *business model* di un’organizzazione ibrida del Terzo Settore si riconosce dunque perché orientato alla sostenibilità sociale, economica e ambientale, perché incentrato sul coinvolgimento di tutte le categorie di stakeholder e per l’interazione col mercato e con i concorrenti finalizzato non interamente alla massimizzazione del risultato economico.

In particolare, gli ibridi organizzativi devono definire tre principali elementi del loro *business model* (Seelos e Mair, 2007; Zott e Amit, 2008; Osterwalder e Pigneur, 2010): 1) la *value proposition* o proposizione di valore, che descrive il valore che l’impresa ibrida crea per i propri clienti/utenti/beneficiari e altri partner, tipicamente collegata alla capacità di produrre un cambiamento sistemico e fornire un supporto sociale sostenibile; 2) la *value architecture* o architettura di valore che spiega come l’impresa ibrida crea e distribuisce prodotti e/o servizi e quindi le modalità attraverso le quali il valore viene generato e diffuso; 3) la sostenibilità del modello di ricavi per clienti/utenti; lavoratori e lavoratrici e beneficiari.

Nell’affrontare attività a forte implicazione sociale, Yunus *et al.* (2010) hanno affermato che il modello di business dovrebbe essere caratterizzato da una visione coerente di come un’organizzazione genera ricavi e profitti.

In questo ragionamento, come spiegato all’inizio del capitolo, la letteratura organizzativa ha utilizzato il concetto di *business model* per analizzare nuove forme, come ad esempio: il *social business* e l’*inclusive business*, in relazione alle più ampie dimensioni di *social entrepreneurship* e della *social enterprise*.

Tav. 1 – I fattori distintivi delle organizzazioni tradizionali e delle organizzazioni ibride del Terzo Settore

	<b>Legame tra tematiche sociali e ambientali e obiettivi organizzativi</b>	<b>Relazioni con fornitori, dipendenti/lavoratori, clienti/utenti/cittadini</b>	<b>Rapporti con istituzioni, competitor, altre imprese e stakeholders</b>
<b>Modelli di business tradizionali</b>	I temi ambientali e sociali vengono presi in considerazione solo in caso di risorse in eccesso ( <i>organizational slack</i> ) e/o un solido e forte business case	Le relazioni con fornitori, dipendenti, clienti, sono principalmente di natura funzionale e transazionale. I fattori di costo sono prioritari	L'attività del settore si basa sulla creazione di un mercato per beni e servizi tradizionali, con l'obiettivo di appropriarsi e proteggere un vantaggio competitivo e modificando anche gli standard del settore di riferimento a proprio vantaggio.
<b>Modelli di business per organizzazioni ibride</b>	Il business model è configurato, sin dalle origini, per indirizzare e affrontare tematiche sociali e ambientali. Eventuali risorse in eccesso e la solidità del business case rappresentano elementi secondari	Le relazioni con fornitori, dipendenti, clienti si basano su vantaggi reciproci e risultati di sostenibilità. I costi sono presi in considerazione solo dopo gli outcome sociali e ambientali.	L'attività del settore si basa sulla creazione di un mercato per beni e servizi che hanno natura ibrida, in grado di competere con imprese tradizionali in settori affini, modificando gli standard del settore di riferimento per essere di aiuto sia all'organizzazione ibrida, sia al contesto sociale e ambientale nel quale si opera.

Fonte: Traduzione e adattamento da Haigh e Hoffmann, 2012.

Nuove forme di *social business* rientrano nel più ampio concetto di *social entrepreneurship* per la quale non esiste, né è universalmente accettata una definizione puntuale (Peredo e McLean, 2006; Nicholls, 2010; Zhara *et al.*, 2009; Austin *et al.*, 2006). Genericamente, le *social enterprise*, che sono il risultato tangibile dell'imprenditorialità sociale (Mair e Marti, 2006), sono imprese create dagli imprenditori sociali per realizzare una missione sociale e generare entrate per essere finanziariamente sostenibili (Haugh, 2007; Shaw e Carter, 2007). Queste organizzazioni adottano modelli di business per creare valore sociale (Austin *et al.*, 2006; Di Domenico *et al.*, 2010; Zahra *et al.*, 2009) e per fornire servizi tradizionalmente associati al ruolo di governo, ad associazioni di beneficenza o società benevoli. Le imprese sociali, in tutta la loro varietà di tipologie, fanno parte del Terzo Settore (Haugh, 2007) ma sono caratterizzate da elementi peculiari che le distinguono dalle organizzazioni no profit *tout court* e dalle altre organizzazioni del Terzo Settore tradizionalmente inteso (Shaw e Carter, 2007), generando un modello organizzativo ibrido del tutto peculiare (Dees, 2001; Battilana e Lee, 2014).

In risposta alla crescente popolarità delle imprese sociali nel Terzo Settore a livello mondiale e all'impatto sociale positivo di cui queste organizzazioni sono capaci, gli studiosi si interrogano sui nuovi modelli di business che a esse sono sottesi (Certo e Miller, 2008; Yunus *et al.*, 2010; Zahra *et al.*, 2009). Come detto, uno dei principali modelli indagati in letteratura è l'*inclusive business model*. Dall'analisi di questo modello di business, emerge che le caratteristiche distintive delle imprese sociali sono la creazione di valore sociale e il livello di coinvolgimento degli stakeholder (Marquez *et al.*, 2010). Insieme al *social business model*, essi rappresentano i modelli di business più accomodanti con cui intervenire nei cosiddetti mercati e communities *BoP* (Prahalad, 2004; 2011; Michelini e Fiorentino, 2011). La maggior parte dell'interesse del dibattito accademico è concentrata, infatti, sulle potenzialità delle *social enterprise* nell'erogazione di servizi sanitari per paesi in via di sviluppo, e in particolare per i mercati e le community *BoP* (e.g. Angeli e Jaiswal, 2016; Agarwal *et al.*, 2018; Bhattacharyya *et al.*, 2010; Bocken *et al.*, 2018; George *et al.*, 2015; Mair *et al.*, 2012; Srivastava e Shainesh, 2015; Wilson *et al.*, 2012). L'obiettivo generale delle imprese sociali è, però, lo stesso sia nei paesi sviluppati, sia in quelli emergenti, ovvero risolvere i problemi della società attraverso un'impresa che produce profitti (Borzaga e Defourny, 2004; Dees, 2001; Defourny, 2014; Kerlin, 2009; Nyssens, 2007).

Sicuramente, dal dibattito accademico, emerge che rispetto alla disuguaglianza dell'accesso alle cure (Marmot e Wilkinson, 2006; Whitehead *et al.*, 2001; Whitehead e Dahlgren, 2007), oltre al ruolo statutario che i go-

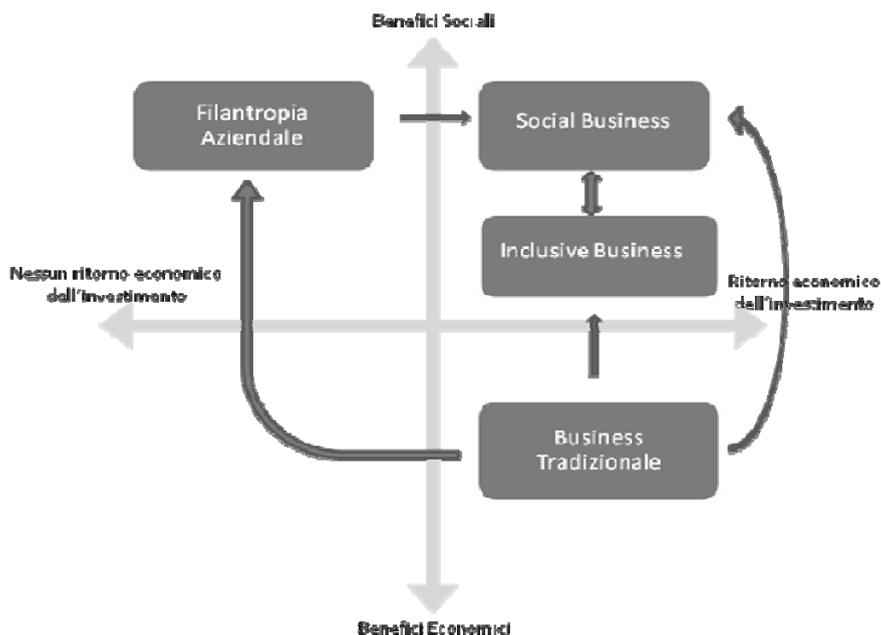
verni devono svolgere, (e.g. Bambra, 2013; Wismar *et al.*, 2013), c'è un crescente riconoscimento del ruolo di salute pubblica svolto da attori che sono meno ovvi e che operano al di fuori dei sistemi sanitari formali, quali le imprese sociali. L'impresa sociale opera bilanciando la missione sociale con la domanda di mercato, con l'obiettivo di creare sia valore sociale, sia valore economico. Ha risorse umane dipendenti e al tempo stesso si avvale del supporto di volontari che offrono il loro tempo e le loro competenze e si sostiene sia attraverso *grant* e donazioni, sia attraverso il profitto da reddito di impresa. Essa garantisce servizi a prezzi di mercato ma è anche in grado di erogare servizi gratuiti per destinatari che hanno difficoltà ad accedere agli stessi, dietro il corrispettivo del prezzo. Infine, una peculiarità fondamentale è la modalità di gestione del surplus che viene reinvestito in attività inerenti alla missione o nelle spese operative e/o trattenuto per la crescita e lo sviluppo del business, redistribuendo solo una minima parte ad azionisti o proprietari (Battilana e Lee, 2014; Dees, 2001).

La struttura e il posizionamento del *social business* e dell'*inclusive business* possono essere analizzati rispetto a due variabili: il recupero economico dell'investimento e i benefici sociali ed economici dell'iniziativa. La prima variabile, ovvero il recupero economico si riferisce all'impatto economico, in termini di ROE che l'iniziativa genera per l'impresa. La seconda variabile fa riferimento alle influenze positive che l'iniziativa può avere sulla comunità di riferimento. Pertanto, si configurano tre aree principali (Figura 5). Nel primo quadrante sono ricompresi i modelli di natura filantropica che realizzano benefici per la comunità di riferimento senza, però, prevedere un necessario ritorno economico dall'iniziativa sociale. Nel secondo quadrante ritroviamo, invece, sia il modello di *inclusive business*, sia quello del *social business*. Entrambi, infatti, sono orientati ad una sostenibilità economica dell'iniziativa, tuttavia, mentre l'*inclusive business* persegue sia benefici sociali, sia economici, il *social business*, pur non escludendo i benefici economici (soprattutto di tipo immateriale, quali immagine e visibilità), dà priorità al perseguimento dei benefici sociali. Nel terzo quadrante ritroviamo il modello di business tradizionale che ha un orientamento puramente economico e di profitto e non prevede una dimensione sociale dei suoi ritorni.

Un ulteriore elemento che emerge dalla matrice riportata in figura è la relazione esistente tra le tre aree considerate. Il modello dell'*inclusive business* può rappresentare un'evoluzione del business tradizionale, in quanto modello capace di creare valore condiviso. A sua volta, il business tradizionale, nel tentativo di produrre benefici sociali, indipendentemente dalla connessione tra questi e la propria catena del valore, può includere anche modelli di filantropia aziendale. Il modello di *social business* rappresenta un modello evoluto del tradizionale approccio filantropico, volto ad accre-

scere sia i benefici sociali, sia a perseguire la sostenibilità economica dell'impresa. Infine, è possibile concepire la possibilità di mutamento da social business a *inclusive business* a seconda delle priorità d'impresa verso benefici sociali o economici.

Fig. 5 – I modelli di social business e inclusive business



Fonte: Michellini e Fiorentino, 2011.

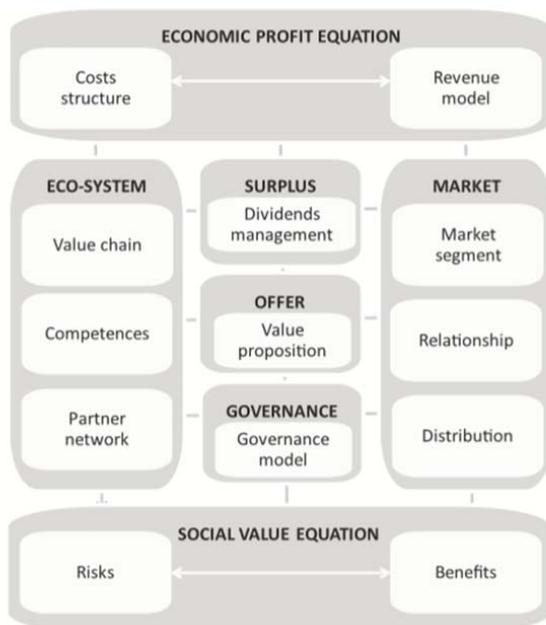
Un contributo importante che ha colmato questo gap è il framework teorico sviluppato da Michellini (2012) come modello utile per l'analisi di nuove forme di business di impronta sociale e come strumento per analizzare la creazione di innovazione sociale. Il modello è stato sviluppato a partire da un'analisi della letteratura sui modelli di business in generale e in considerazione della specificità delle nuove forme quali le imprese sociali. Nello specifico, questo impianto teorico del *social business* prende il via dai modelli di Osterwalder *et al.* (2005) e di Yunus *et al.* (2010).

Dai loro studi, emerge che il *social business model* è composto dalle seguenti sette aree, che includono tredici componenti (Figura 6):

- 1) l'offerta, caratterizzata dalla *value proposition* che è il beneficio offerto dall'impresa attraverso prodotti e servizi;
- 2) il mercato, che include il segmento di mercato, ovvero i segmenti di

- clienti che l'impresa vuole raggiungere; la relazione, che descrive la strategia di comunicazione e il tipo di connessione che l'impresa instaura con i propri clienti; e la distribuzione, che descrive i vari canali che l'impresa utilizza per raggiungere i propri clienti;
- 3) la governance, che si riferisce al modello di amministrazione dell'impresa e comprende l'insieme di processi o regole che disciplinano la relazione tra gli stakeholder, così come gli obiettivi cui l'impresa è orientata;
  - 4) l'ecosistema, che include la catena del valore, che fa riferimento alla catena di attività per l'impresa che opera in un settore specifico; le competenze, che delimitano la gamma specifica di competenze, conoscenze o abilità dell'impresa; e, infine, la rete dei partner, che fa riferimento alla rete di accordi di cooperazione con altre organizzazioni necessarie per offrire e distribuire efficacemente valore;
  - 5) il *surplus*, che descrive come l'impresa gestisce l'eccedenza di entrate;
  - 6) l'*economic profit equation*, che include la struttura dei costi e il modello di profitto;
  - 7) la *social value equation*, che descrive il modo in cui un'impresa genera benefici sociali.

Fig. 6 – Il social business model framework



Fonte: Michellini, 2012.

Ulteriori contributi utili al ragionamento sono quelli di Mair e Schoen (2005) che hanno fatto riferimento alle componenti del modello di business di Hamel (2000) “*core strategy, strategic resources, customer interface e value network*”, per identificare le principali caratteristiche comuni nei modelli di business dell’imprenditoria sociale di successo. Un secondo è quello di Marquez *et al.* (2010), che analizzano la specificità del modello di business inclusivo, hanno selezionato alcuni elementi costitutivi identificati da Osterwalder *et al.* (2005). Nello specifico, hanno utilizzato le seguenti componenti: la *value proposition*, il canale di distribuzione, il rapporto con i clienti, la rete dei partner e il modello di profitto.

Le componenti identificate sono significative per analizzare le principali caratteristiche delle nuove forme di impresa e per evidenziare le aree in cui è possibile cogliere processi di innovazione sociale. In particolare, gli elementi caratterizzanti che emergono dal framework di Michelini (2012), per quanto concerne le principali forme di *social business model*, sono la *social value equation* e la gestione del surplus. Tali caratteristiche sono proprie delle iniziative che rientrano nell’alveo ampio dell’imprenditorialità sociale proprio del Terzo Settore.

## Bibliografia

- Agarwal, N., Chakrabarti, R., Brema, A., Bocken, N. (2018), “Market driving at Bottom of the Pyramid (BoP): An analysis of social enterprises from the healthcare sector”, *Journal of Business Research*, 86, 234–244.
- Aiken, M. (2010), Social enterprises: Challenges from the field, in Billis D. (Ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Alexius, S., Furusten, S. (2020), “Enabling sustainable transformation: hybrid organizations in early phases of path generation”, *Journal of Business Ethics*, 165(3), 547-563.
- Amit, R., Zott, C. (2020), *Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Angeli, F., Jaiswal, A. K. (2016), “Business model innovation for inclusive health care delivery at the bottom of the pyramid”, *Organization & Environment*, 29(4), 486-507.
- Austin, J., Reficco, E. (2008), “Corporate social entrepreneurship”, *International Journal of Not-for-Profit Law*, 11, 86-92.
- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006), “Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?”, *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

- Baden-Fuller, C., Morgan, M. S. (2010), “Business models as models”, *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Bambra, C. (2013), “In defence of (social) democracy: on health inequalities and the welfare state”, *J. Epidemiol. Community Health*, 67, 713–714.
- Battilana, J., Dorado, S. (2010), “Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations”, *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M. (2014), “Advancing research on hybrid organizing Insights from the study of social enterprises”, *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- BEPA (2011), *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*, BEPA Bureau of European Policy Advisers, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Bhattacharyya, O., Khor, S., McGahan, A., Dunne, D., Daar, A.S., Singer, P.A. (2010), “Innovative health service delivery models in low- and middle-income countries: What can we learn from the private sector?”, *Health Research Policy and Systems*. 15, 8-24.
- Billis, D. (2010), *Towards a theory of hybrid organizations. Hybrid Organizations and the Third Sector*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 46-69.
- Bocken, N. M., Schuit, C. S., Kraaijenhagen, C. (2018), “Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases”, *Environmental innovation and societal transitions*, 28, 79-95.
- Borzaga, C., Defourny, J. (2004), *The Emergence of Social enterprise*, Routledge, London.
- Borzaga, C. (2020), *Social enterprises and Their Ecosystems in Europe. Updated country report: Italy*. European Commission Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Borzaga, C. (2022), MOOC 1 – Impresa sociale: definizione e caratteristiche fondanti. EURICSE <https://www.youtube.com/watch?v=zE4d8S11KDK&list=PL516wC0CzEeWUGGxzgqKX9uSGzaDZxnNi>
- Bromberger, A. R. (2011), “A new type of hybrid”, *Stanford Social Innovation Review*, 9(2), 49-53.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart J. E. (2007), “Competing through business models”, *Working paper-713, IESE Business School*, Barcelona, in Dagnino G.B. (Ed.), *Handbook of research on competitive strategy*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Castelli, M., Cerutti, E., Giuliani, R., Insalata, V., Marinelli, M., Sirressi, V. (2010), *Dalla sanità tradizionale a percorsi di nuova economia: la sanità low-cost*. Rapporto Fondazione ISTUD.
- Certo, S. T., Miller, T. (2008), “Social entrepreneurship: Key issues and concepts”, *Business Horizons*, 51(4), 267-271.
- Cheng, W., Mohamed, S. (2010), *The World That Changes the World: How Philanthropy, Innovation and Entrepreneurship are Transforming the Social Ecosystem*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA.
- Cicellin M., Scuotto A. (2022), *Le organizzazioni ibride nell'imprenditorialità so-*

- ziale. Nuovi modelli di business per l'innovazione sociale*. Collana punto org – Editoriale Scientifica, Napoli.
- Cicellin, M., Scuotto, A., Canonico, P., Consiglio, S., Mercurio, L. (2019), “Understanding low cost business model in healthcare service provision: a comparative case study in the Italian experience”, *Social Science & Medicine*, vol. 240.
- Dees, J. G. (2001), *The meaning of social entrepreneurship*, Duke University, USA.
- Dees, J. G., Emerson, J., Economy, P. (2002), *enterprising Non profits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley & Sons, New York.
- Defourny, J. (2014), *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*, Routledge, London.
- Del Vecchio M., Rappini V. (2011), Lowcost in sanità, in Cantù E. (Ed.). *Rapporto OASI 2011 L'Aziendalizzazione nella sanità italiana*, Egea, Milano.
- Di Domenico, M., Haugh, H., Tracey, P. (2010), “Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social enterprises”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 681-703.
- Doz, Y. L., Kosonen, M. (2010), “Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal”, *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J. (2014), “The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Fiorentini, G., Calò, F. (2013), *Impresa sociale & innovazione sociale. Imprenditorialità nel Terzo Settore e nell'economia sociale: il modello IS&IS*. Franco Angeli, Milano.
- George, G., Rao-Nicholson, R., Corbishley, C., Bansal, R. (2015), “Institutional entrepreneurship, governance, and poverty: Insights from emergency medical response services in India”, *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 39-65.
- Grassl, W. (2012), “Business Models of Social enterprise: A Design Approach to Hybridity”, *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60.
- Greenwood, M., Freeman, R. E. (2017), “Focusing on ethics and broadening our intellectual base”, *Journal of Business Ethics*, 140(1), 1-3.
- Haigh, N., Hoffman, A. J. (2012), “Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business”, *Organizational dynamics*, 41(2), 126-134.
- Haigh, N., Hoffman, A. J. (2014), “The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability”, *Organization & Environment*, 27(3), 223-241.
- Haigh, N., J. Walker, S. Bacq, Kickul, J. (2015), “Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts and Implications”, *California Management Review*, 57(3), 5–12.
- Haugh, H. (2007), “Community-led social venture creation”, *Entrepreneurship theory and practice*, 31(2), 161-182.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., Haigh, N. (2012), “Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non profit divide”, in *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation*, Routledge, London, 152-174.

- Holt, D., Littlewood, D. (2015), "Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms". *California Management Review*, 57(3), 107-125.
- Kerlin, J. A. (2009). *Social enterprise: A global comparison*, UPNE.
- Kramer, M. R., Porter, M. (2011), *Creating shared value* (Vol. 17), FSG, Boston, MA, USA.
- Kim, J. Y., Farmer, P., Porter, M. E. (2013), "Redefining global health-care delivery", *Lancet*, 382: 1060-1069.
- Mair, J., Marti, I. (2006), "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Martí, I., Ventresca, M. J. (2012), "Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids", *Academy of Management Journal*, 55(4), 819-850.
- Mair, J., Schoen, O. (2005), "Social entrepreneurial business models: An exploratory study", *Working Paper IESE Business School*, Barcellona.
- Marmot M. G., Wilkinson, R. G. (2006), *Social Determinants of Health*, 2nd edition, Oxford University Press, Oxford, UK, 6-30.
- Marmot, M., Friel, S., Bell, R., Houweling, T.A.J., Taylor, S. (2008), "Closing the gap in a generation: Health equity through action on the social determinants of health", *Lancet*, 372, 1661-1669.
- Marquez P, Reficco E, Berger G. (2010), *Socially inclusive business: engaging the poor through market initiatives in iberoamerica*, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University Press, Cambridge.
- Massa, L., Tucci, C. L., Afuah, A. (2017), "A critical assessment of business model research", *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Michellini L., Fiorentino, D. (2011), "Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business", *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, 1, 1-20.
- Michellini, L. (2012), *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets*, Springer Brief, . Berlin.
- Mintzberg, H. (2012), "Managing the Myths of Health Care", *World Hospital Health Service*, 48(3), 4-7.
- Nicholls, A. (2010), "The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field", *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.
- Nyssens, M. (2007), *Social enterprise: At the crossroads of market, public policy and civil society*, Routledge, London.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005), "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept", *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Osterwalder, A., e Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., Ferreira, J. J. P. (2011), "Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers", *African journal of business management*, 5(7), 22-30.

- Pache, A. C., Santos, F. (2013), "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, 56, 972–1001.
- Pache, A. C., Santos, F. (2010), "When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands", *Academy of Management Review*, 35, 455–476.
- Peredo, A. M., McLean M. (2006), "Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept", *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
- Petitjean, S., Lemoine, P. (2014), "Social Entrepreneurships – One response to the crisis", *Europolitics*, 15.
- Porter, M. E., Lee, T.H. (2013), "The strategy that will fix health care", *Harvard Business Review*, 91(12), 50-70.
- Prahalad, C. K. (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty with profits*, Wharton Business Publishing, Philadelphia.
- Prahalad, C. K. (2011), "Bottom of the pyramid as source of breakthrough innovations", *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6–12.
- Santos, J., Spector, B., Van der Heyden, L. (2009), *Toward a Theory of Business Model Innovation Within Incumbent Firms*, INSEAD, Fontainebleau, France, 1-53.
- Seelos, C., Mair, J. (2007), "Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View", *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49–63.
- Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., Dacin, M. T. (2011), "The embeddedness of social entrepreneurship: Understanding variation across local communities", in *Communities and organizations*, Emerald Group Publishing, Bingley, Regno Unito.
- Scuotto, A., Cicellin, M., Consiglio, S. (2022), "Social bricolage and business model innovation. A framework for social entrepreneurship organizations", *Journal of Small Business and enterprise Development*.
- Shaw, E., Carter, S. (2007), "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes", *Journal of small business and enterprise development*, 14(3), 418-434.
- Simanis, E., Hart, S. (2008), "The base of the pyramid protocol", *Innovations*, 3(1), 57-84.
- Srivastava, S. C., Shainesh, G. (2015), "Bridging the service divide through digitally enabled service innovations", *Mis Quarterly*, 39(1), 245-268.
- Teece, D. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. (2008), "Institutional logics", *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128.
- The Young Foundation (2012), *Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Venturi, P., Rago, S. (2014), *Teorie e modelli delle organizzazioni ibride*, in Ven-

- turi P., Zandonai F., *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna.
- Venturi, P., Zandonai, F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm*, Il Mulino, Bologna.
- Whitehead, M., Dahlgren, G., Gilson, L. (2001), Developing the policy response to inequities in Health: a global perspective, in *Challenging inequities in health care: from ethics to action*, Oxford University Press, New York, 309-322.
- Whitehead, M., Dahlgren, G. (2007), *Concepts and principles for tackling social inequities in health: Levelling up Part 1*. Copenhagen, WHO Regional Office for Europe (Studies on social and economic determinants of population health, No. 2).
- Wilson, M. G., Lavis, J. N., Guta, A. G. (2012), "Community-based organizations in the health sector: A scoping review", *Health Research Policy System*, 36, 10.
- Wilson, F., Post, J.E. (2013), "Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation", *Small Business Economics*, 40(3), 715-737.
- Wismar, M., McQueen, D., Lin, V., Jones, C. M., Davies, M. (2013), "Rethinking the politics and implementation of health in all policy", *Israel journal of health policy research*, 2(1), 17.
- Wistow, G., Knapp M. (2011), "The Governance of Choice and Control: Social Care and Health Care in England", *CSI Symposium, Leadership and Governance in Hybrid Organizations*, Heidelberg, Germany.
- Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L. (2010), "Building social business models: Lessons from the Grameen experience", *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zahra, S. A., Gedajlovich, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. (2009), "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, 25, 519-532.
- Zott, C., Amit, R. (2008), "The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.
- Zott, C., Amit, R. (2010), "Business model design: An activity system perspective", *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), "The business model: recent developments and future research", *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

## 9. Risposte organizzative e strategiche alla luce del Covid. Analisi narrativa della ricerca

di Mariavittoria Cicellin, Adriana Scuotto

### Premessa

L'obiettivo di questo capitolo è quello di riportare i risultati e le considerazioni che sono emerse dall'analisi empirica condotta nella seconda linea di indagine del progetto di ricerca, ovvero quella relativa alle interviste in profondità e alla comparazione dei casi studio. La fase di ricerca propriamente organizzativa rappresenta uno dei risultati, in termini di approfondimento, del lavoro corale e collettivo di ricognizione degli enti sul territorio e della spedizione e raccolta dei questionari prima citati. Come già ampiamente discusso nei capitoli precedenti, NORISC-19 ha prodotto e fatto uso complessivamente di dati qualitativi e quantitativi, secondo la prospettiva dei *Mixed Methods* (Amaturo e Punziano, 2016).

L'analisi empirica presentata si propone di analizzare l'innovazione dei modelli di business adottati dagli ETS coinvolti nella rilevazione, al fine di comprendere strategie e pratiche rivolte a generare innovazione sociale e valore sociale per le comunità di riferimento. Un focus è dedicato alla comprensione, grazie alle domande poste durante le interviste in profondità, delle risposte organizzative e dei comportamenti strategici che le imprese sociali indagate hanno messo in campo per fronteggiare la crisi economica e sociale della pandemia da Covid-19.

### 1. La strategia del *social bricolage* per il *social business model*. Uno studio organizzativo

Nella letteratura organizzativa esiste un interessante, seppur ancora circoscritto, filone di studi che analizza i processi di innovazione che, attraverso le innovazioni e le trasformazioni del modello di business, vengono

messi in campo dalle imprese sociali del Terzo Settore<sup>1</sup>, focalizzandosi sulla capacità di queste di operare in ambienti e circostanze caratterizzate da risorse scarse (e.g. Austin *et al.*, 2006; Zollo *et al.*, 2016; 2018).

Nicholls (2010) e Janssen *et al.* (2018) sostengono che gli imprenditori sociali lavorano in un'ottica di costante *problem solving*, adottando comportamenti strategici definiti di “*bricolage*”. Le organizzazioni che operano nel sociale si muovono in diversi ambiti del Terzo Settore e sono profondamente interconnesse attraverso legami di diverso tipo alle comunità dei territori nei quali queste insistono, comunità molto spesso caratterizzate da un accesso limitato alle risorse (Peredo e Chrisman, 2006). Molto spesso, inoltre, le imprese sociali tipicamente scelgono proprio di operare in aree svantaggiate in virtù della loro *mission* e dei loro obiettivi, per rispondere alla mancanza di strutture e servizi in quelle comunità. Tali vincoli di risorse spingono l'impresa a ricercare modalità innovative di utilizzo delle risorse esistenti e di acquisizione di nuove risorse, al fine di conseguire la sua duplice *mission*.

La letteratura per studiare questo aspetto importante dell'acquisizione delle risorse, relativo alla capacità di mettere in campo strategie innovative per sfruttare le risorse esistenti e acquisirne di nuove, si basa sul modello del *bricolage* (e.g., Lévi-Strauss, 1967), evoluto poi in *social bricolage* (Di Domenico *et al.*, 2010). Il *bricolage* (chiamato anche *bricolage* imprenditoriale, Zollo *et al.*, 2018) consente agli enti del Terzo Settore di intercettare mercati non serviti e bisogni non soddisfatti (Gundry *et al.*, 2011a, 2011b; Bacq *et al.*, 2015) e si basa principalmente sulla capacità imprenditoriale di creare nuove combinazioni di risorse o input per sfruttare nuove opportunità.

Lévi-Strauss (1967, p. 17) ha introdotto il concetto originale di *bricolage* intellettuale con riferimento al processo di “*making do with what is at hand*”, ovvero “accontentarsi di ciò che è a portata di mano”.

<sup>1</sup> L'impresa sociale è un ente privato che esercita in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. In Italia, a seguito della Riforma del Terzo Settore, l'impresa sociale si è consolidata come modello organizzativo. Nel panorama italiano è possibile distinguere due macro categorie. Una prima categoria di imprese sociali è costituita dalle imprese dotate di riconoscimento legale, in cui rientrano: le cooperative sociali di tipo A, che erogano servizi socio-sanitari ed educativi, e di tipo B, che integrano persone svantaggiate nel mondo del lavoro; le imprese sociali “*ex lege*” disciplinate dalla Riforma e le start up innovative a vocazione sociale. L'altra categoria è quella delle imprese sociali “*de facto*” in cui rientrano sia soggetti del Terzo Settore con espliciti obiettivi sociali (associazioni, fondazioni, cooperative), sia le imprese for profit capaci di produrre impatto sociale. Secondo l'ultimo Rapporto sull'Impresa Sociale (IV edizione), in Italia le imprese sociali “*de facto*” sono oltre 22.000 e danno occupazione a quasi 650.000 dipendenti. Tutte le edizioni del rapporto sono consultabili sul sito di Iris Network – Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale, <https://irisnetwork.it/attivita/rapporto/>.

Nella letteratura organizzativa si parla di “*bricolage* istituzionale” per riferirsi al processo di “arrangiarsi”, applicando gli elementi delle istituzioni precedenti ed esistenti per la creazione di nuove realtà organizzative. In questo modo le categorie e i framework di riferimento in uso sono soggetti a un continuo processo di riproduzione sociale, improvvisando, prendendo in prestito e sperimentando con elementi esistenti.

In questo contesto e in relazione all’obiettivo di questo capitolo, è utile riportare le riflessioni della Commissione Europea (Borzaga, 2020) che sottolinea il fatto che le imprese sociali nell’ultimo decennio hanno subito modifiche di ordine organizzativo e funzionale, anche attraverso interventi legislativi volti a regolamentare queste nuove tipologie di imprese, proprio in virtù di nuovi comportamenti strategici messi in campo, comportamenti che pur traendo origine da quelli delle imprese tradizionali, allo stesso tempo, se ne distaccano per le peculiarità proprie di queste realtà che devono “arrangiarsi” e “improvvisare” per mantenere il duplice obiettivo economico e sociale.

Il *bricolage* messo in campo dalle organizzazioni che operano nel sociale descrive un insieme di azioni orientate al perseguimento e al diverso utilizzo delle risorse economiche, finanziarie, umane e strumentali a disposizione e spesso scarse, che possono appunto essere combinate e ricombinate in maniera diversa, al fine di creare soluzioni innovative e di valore e generare cambiamenti sociali positivi nei mercati nei quali tali organizzazioni operano e per le loro comunità di riferimento (Gundry *et al.*, 2011b).

I principali studi sul tema sostengono che la strategia *bricolage* delle imprese sociali ibride può essere definite come un “*making do*”, un concetto che potremmo tradurre in italiano con “accontentarsi” delle risorse scarse a disposizione e ricercare modi sempre nuovi per risolvere i problemi, anche spesso improvvisando, e offrire soluzioni innovative per soddisfare bisogni sociali delle comunità e dei territori, laddove le imprese tradizionali falliscono o se ne disinteressano (Lévi-Strauss, 1966; Mair e Martí, 2006; Desa e Basu, 2013; Janssen *et al.*, 2018).

All’interno di ambienti complessi e con numerosi vincoli burocratici, ad esempio, nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, le imprese sociali possono mettere in campo strategie di *bricolage* come mezzo per accedere al capitale umano e finanziario, per implementare idee e affrontare eventuali debolezze strategiche che ostacolano il raggiungimento dei propri obiettivi sociali (Anthony *et al.*, 2008).

Nella letteratura organizzativa un fondamentale contributo di sistematizzazione e applicazione empirica alla letteratura organizzativa e manageriale sul *bricolage* proviene dagli studiosi Di Domenico, Haugh e Tracey che nel 2010, formulano il concetto di “*social bricolage*”, che assume forma e sostanza molto diverse dal *bricolage* classico.

Il *social bricolage* si compone di sei principali dimensioni. Le prime tre sono desunte dalle definizioni del *bricolage* classico e sono:

- 1) “*Making do*”: definito come la combinazione e ri-combinazione in maniera diversa e innovativa delle risorse a disposizione, per risolvere problematiche e cogliere nuove opportunità da esse.
- 2) “*Refusal to be constrained by limitations*”, che si riferisce ad una caratteristica innata degli imprenditori sociali e delle loro organizzazioni di riferimento, volta al rifiuto di agire costantemente (a farsi bastare) con risorse finanziarie ed economiche limitate a disposizione. Ciò spinge le organizzazioni a ricercare continuamente ulteriori risorse, con diversi mezzi, e superare le limitazioni imposte dall’agenda politica e istituzionale di riferimento.
- 3) “*Improvisation*”: l’improvvisazione consiste nella capacità di superare gli ostacoli e le pressioni della burocrazia, agendo come dei “*bricoleur*”. Il concetto prende in prestito dal contesto che lo circonda gli strumenti offertigli per riadattarli ai propri bisogni in maniera creativa e spesso anche informale.

Gli autori, poi, con l’obiettivo di rafforzare la componente sociale del costruito, desunta dalle loro indagini empiriche, hanno studiato e aggiunto tre ulteriori dimensioni che vanno in tale direzione:

- 4) “*Social value creation*”: che è un processo dinamico secondo il quale la creazione di risorse comprende lo sviluppo continuo di nuove skill, capitale sociale e coesione a livello di comunità che si muove intorno all’impresa sociale;
- 5) “*Stakeholder participation*”: il coinvolgimento e la partecipazione di attori di diversa natura, pubblici e privati è fondamentale nella fase iniziale di creazione e start-up delle imprese sociali ibride, ma anche nelle fasi successive di gestione e governance, per rispondere a bisogni sociali, per attrarre sempre nuove idee e nuove risorse utili a crescere e sopravvivere. Il supporto degli stakeholder è fondamentale per creare benefici, per creare rete tra diversi innovatori sociali, per accedere a fondi, basti pensare ai *venture capitalist*, ma anche ai cittadini stessi che possono contribuire in contesti critici per migliorarli;
- 6) “*Persuasion*”: la persuasione è un meccanismo cruciale che non può mancare nell’indole degli imprenditori sociali, fondamentale per agganciare il meccanismo precedente, per rafforzare la partecipazione degli stakeholder e per convincerli della bontà e dell’utilità dell’iniziativa che si sta mettendo in campo, al fine di acquisire supporto e nuove risorse.

La persuasione attraverso network sociali, fiducia, amicizia, alimenta e rafforza il coinvolgimento di attori di diversa natura e permette di delineare strategie fondamentali per la sopravvivenza dell’impresa sociale. Spesso il

coinvolgimento è mirato a raccogliere idee, progetti, proposte, costruire nuove relazioni con altre organizzazioni del Terzo Settore e con soggetti pubblici, per riuscire ad arrivare alla sensibilità di amministratori pubblici, affinché diano una mano almeno nel non ostacolare le attività in determinati luoghi o dare permessi per svolgerle.

Questi sei elementi formano un insieme contestualizzato e imprescindibile di capacità di azione sociale, che possono essere messe in campo dalle imprese sociali per creare valore sociale.

In tale contesto, diversi altri autori hanno studiato il ruolo degli imprenditori sociali come “*bricoleur* sociali”, proprio per la loro profonda conoscenza dell’ambiente nel quale operano, delle esperienze locali e delle risorse disponibili per affrontare i bisogni sociali su piccola scala della comunità di riferimento (Peredo e McLean, 2006; Bacq e Janssen, 2011; Zollo *et al.*, 2016). Secondo Zahra *et al.* (2009), i *bricoleur* sociali condividono le caratteristiche comuni degli imprenditori sociali, inclusa la gestione sapiente di opportunità inaspettate, l’innovazione spontanea, il rischio improvvisato e la riorganizzazione delle risorse per creare valore sociale.

Da questo punto di vista, il *social bricolage* rappresenta un’opportunità imprenditoriale per far fronte a bisogni sociali emergenti delle comunità, in contesti caratterizzati da risorse scarse, che vanno mobilitate, alti livelli di incertezza economica o attività stagionali (Desa, 2012; Desa e Basu, 2013; Bacq *et al.*, 2015; Zollo *et al.*, 2017; Janssen *et al.*, 2018).

Secondo Zollo *et al.* (2017), l’“*entrepreneurial bricolage*”, ovvero il *bricolage* degli imprenditori sociali può essere interpretato come il modo in cui gli imprenditori moderni catalizzano l’innovazione sociale in modo efficace: 1) combinando le risorse disponibili in modo ingegnoso e 2) entrando in nuovi mercati, spesso ignorati o sottovalutati dai loro concorrenti e cogliendo le opportunità redditizie e latenti.

Questi processi imprenditoriali sono apparsi, come si avrà modo di spiegare nei successivi paragrafi (e come già emerso in altri lavori), cruciali per molte imprese sociali del Terzo Settore in Campania, in molti ambiti di applicazione, ad esempio in quello del recupero e valorizzazione dei beni culturali minori (Consiglio e Riitano, 2015; Scuotto *et al.*, 2023), caratterizzato da forti capacità relazionali degli imprenditori alla guida, implementazioni di network di diversa natura, azioni di singoli e gruppi di individui che hanno natura cooperativa e che sorgono in maniera spontanea e inconsapevole per portare avanti le attività imprenditoriali.

In questo senso, diversi studiosi affermano che l’uso del *social bricolage* nelle organizzazioni sociali del Terzo Settore influenza la produzione di innovazione sociale (Gundry *et al.*, 2011a, 2011b; Desa e Basu, 2013; Scuotto *et al.*, 2023). Infatti, Kickul *et al.* (2018, p. 409) affermano che:

«*social entrepreneurs' innovative thinking and actions, their ability to recognize and create opportunities and the use of available resources with little or no cost, that is, their bricolage behavior catalyzes social innovation*».

## 2. Disegno della ricerca

Nell'ultimo decennio, in diverse aree del Mezzogiorno italiano, segnate da debolezze socioeconomico e strutturali, sono nate diverse realtà annoverabili nell'alveo del Terzo Settore per forma giuridica e tipologia di attività svolta, che hanno avviato diversi progetti di innovazione sociale. Queste organizzazioni si propongono principalmente di promuovere e rafforzare le strutture immateriali per lo sviluppo sociale, civile ed economico delle Regioni meridionali.

Si tratta di una tematica e di un campo di ricerca emergente, che manca ancora di una base teorica consolidata. Inoltre, data la volontà di andare in profondità, per sollecitare e analizzare le esperienze individuali alla base della nascita e dello sviluppo degli ETS in Campania, abbiamo deciso di analizzare le interviste come dei racconti, considerandoli dei significati volti a comprendere e costruire il senso di particolari vissuti personali e di gruppo (Clandinin e Connelly, 1994). Ciò ha condotto il gruppo di ricerca ad adottare un metodo di ricerca qualitativo basato su un approccio di ricerca induttivo e interpretativo (Eisenhardt e Graebner, 2007). Abbiamo utilizzato il metodo del *comparative case study* e dell'analisi narrativa (Czarniawska, 2004) per fornire un approccio strutturato, attraverso uno studio approfondito. L'analisi è stata condotta tra maggio e luglio 2022, in parte su canali digitali e in parte in presenza, nell'ambito di una serie di incontri con le figure apicali di ETS opportunamente selezionati da ognuna delle cinque Province della Regione Campania e che, previa disponibilità, sono state considerate rilevanti nella fase dei questionari come testimoni privilegiati, anche in funzione delle dimensioni organizzative e manageriali identificate dal gruppo di ricerca. Le interviste sono durate tra i 90 e i 180 minuti, ma a queste si sono affiancate visite aziendali per arricchire l'analisi dei casi studio.

Gli ETS presi in esame sono 21 e sono gli stessi indagati dalla fase di indagine antropologica. Le interviste semi-strutturate, infatti, sono state condotte congiuntamente; infatti, l'approccio definito genericamente etnografico, ha permesso di utilizzare una lente di osservazione comune relativamente a tematiche antropologiche e tematiche strategico/organizzative. Al fine, dunque, di evitare inutili ridondanze, si rimanda al capitolo 4 per tutte le questioni specifiche legate alla descrizione dei casi presi in esame,

alla loro localizzazione geografica, alle attività svolte e agli ambiti di operatività nell'alveo del Terzo Settore.

Per quanto riguarda questa fase di ricerca, l'indagine si è focalizzata sulle attività degli ETS, sulla loro *mission* sociale, e studiando i loro rendiconti finanziari e bilanci sociali, ecc.

L'obiettivo nel presentare i casi è stato quello di mostrare come le iniziative all'interno di ambienti caratterizzati da scarsità di risorse e dalla pandemia da Covid-19 implementano costrutti di *bricolage* sociale. Tale analisi legittima una riflessione sulle azioni imprenditoriali sociali utilizzate per contrastare i vincoli, per rispondere alle sfide ambientali, per sfruttare le opportunità, per innovare e crescere nonostante i limiti proprie di queste realtà e dei territori nei quali insistono (Cunha *et al.*, 2014; Wierenga, 2020). Lo studio comparativo di casi ha consentito di comprendere come l'approccio del *social bricolage* permetta alle imprese sociali oggetto di indagine di generare specifiche risposte organizzative e strategiche che consentano loro di mantenere e consolidare, nonostante le difficoltà, attività e progettualità di innovazione sociale.

Al riguardo, la letteratura è concorde nel sostenere che l'abilità degli imprenditori di sviluppare innovazione sociale dipende da quanto siano in grado di implementare strategie di *social bricolage* (Gundry *et al.*, 2011a, 2011b; Zollo *et al.*, 2017).

In particolare, le imprese sociali del Terzo Settore si trovano nella peculiare circostanza di scoprire e individuare nuovi modi di utilizzare risorse che di solito vengono rifiutate o ignorate e di combinare tali risorse esistenti inutilizzate per sbloccare potenzialmente una nuova fonte di creazione di valore sociale ed economico (Baker e Nelson, 2005; Do Vale *et al.*, 2021).

L'analisi dei casi studio in profondità si concentra sulle strategie del *business model* e su come gli ETS hanno messo in campo strategie *ad hoc* per innovare il proprio modello di business e rispondere alla Pandemia. In particolare, i risultati emersi dall'analisi narrativa hanno permesso di comprendere come i *business model* si trasformano attraverso l'impiego da parte degli imprenditori sociali del *social bricolage*. Ciò può essere rintracciato attraverso l'adozione di specifiche innovazioni che creano e bilanciano valore sociale e valore economico.

L'approccio della comparazione esplicita rappresenta, dal punto di vista di chi scrive, un modello valido per mostrare tali obiettivi. I casi sono stati attentamente selezionati proprio per dargli un senso rivelatore, unico e informativo (Stake, 1995).

### 3. Metodologia e procedure per la raccolta dati

I materiali empirici sono stati analizzati in maniera congiunta e sinergica per delineare le esperienze degli ETS presi in esame. La “*data collection*” si è basata su due principali metodi, procedendo alla triangolazione di metodi e ricercatori (Denzin, 1978) e ricorrendo a categorie predeterminate come si avrà modo di comprendere:

- (1) analisi documentale di fonti secondarie;
- (2) interviste in profondità semi-strutturate.

#### *Analisi documentale*

Per meglio contestualizzare i dati grezzi emersi dal campo, si è proceduto a raccogliere e revisionare le informazioni provenienti da una serie di fonti supplementari, tra cui organigrammi, report annuali, documentazione di partenariato, budget, business plan, documenti di responsabilità sociale, newsletter, comunicazioni interne, e-mail, materiale d’archivio, rassegne stampa, siti web e social network. Questi dati sono stati interpretati, al fine di offrire un’analisi di scenario dettagliata che facesse da supporto alla fase delle interviste. Inoltre, l’analisi documentale contiene anche un’ampia copertura di dati utili a contestualizzare la ricerca all’interno del framework del *social bricolage*.

#### *Interviste semi-strutturate*

Le interviste in profondità sono state costruite su un protocollo ampio e variegato supportato da un questionario semi-strutturato (di cui si è discusso nei capitoli precedenti), e sono state somministrate alle figure apicali degli ETS presi in esame e sono in linea con l’approccio narrativo scelto per l’indagine. Le figure da intervistare sono state scelte di comune accordo con Presidenti, CEO e fondatori delle realtà, al fine di concentrarsi su persone che fossero ben informate, abituate ad essere intervistate, per ottenere una comprensione approfondita del fenomeno.

Nella prima fase delle interviste si sono coinvolti interlocutori chiave di ogni organizzazione: fondatore, presidente, CEO o senior manager; in una seconda fase si è proceduto a somministrare ulteriori interviste con altri interlocutori identificati come importanti, quali: co-fondatori, vicepresidente, soci, soci fondatori. Questo approccio è stato scelto per ricevere molteplici informazioni riguardo gli stessi temi e confrontarli.

Le principali domande poste hanno riguardato i seguenti macro-argomenti: fase di start-up e iniziative messe in campo; progettualità di innovazione sociale, principali attività svolte nei siti; relazioni sociali con altri enti del Terzo Settore attivate e partnership pubblico privato, pratiche di gestio-

ne delle risorse umane messe in campo, *fundraising* e *crowdfunding*, coinvolgimento eventuale di *venture capital*, modalità di partecipazione a bandi privati e/o pubblici. Ci si è focalizzati sulla comprensione della struttura della governance, struttura organizzativa e del modello di business attraverso le varie strategie che caratterizzano le fasi di vita degli enti coinvolti, nonché il modello di sostenibilità. L'intervista semi-strutturata è stata certamente utile per stimolare l'interesse dei soggetti intervistati rispetto al progetto di ricerca e far emergere ulteriori spunti di riflessione e tematiche non considerate dai ricercatori.

Ciascuna intervista è stata registrata e trascritta *verbatim* ed è stata confrontata con l'analisi documentale di riferimento svolta precedentemente. Successivamente si è proceduto a costruire la narrativa.

Ciò ha permesso agevolmente di focalizzarsi sulle principali frasi e affermazioni che confermavano e spiegavano la dimensione sociale e la produzione di innovazione sociale prima, durante e post pandemia.

I paragrafi che seguono illustrano la narrativa e riportano approfondimenti e spiegazioni emersi dai risultati empirici. Infine, si propone un quadro concettuale integrato che combina le dimensioni innovative e sociali che possono essere sfruttate dagli ETS per creare innovazione sociale.

## **4. L'analisi dei risultati**

### ***4.1. Il social bricolage per la gestione delle imprese del Terzo Settore***

I primi dati estratti dalle interviste riguardano i processi di *social bricolage* adottati dalle realtà, così come proposto da Di Domenico *et al.* (2010, p. 698).

In particolare, i differenti costrutti del *social bricolage* (illustrato nel paragrafo 1) hanno caratterizzato la creazione e il processo imprenditoriale e manageriale dei 21 ETS. I risultati, infatti, indicano il *bricolage* sociale come un modo per comprendere meglio le strategie di tutti e 21 gli ETS, in termini di sviluppo e sfruttamento delle risorse. Da questo punto di vista, è possibile affermare che il *social bricolage* è un'azione chiave e costitutiva dell'innovazione del modello di business.

### ***4.2. Le risposte organizzative e strategiche delle imprese del Terzo Settore***

Con riferimento ai lavori precedenti (Angeli e Jaiswal, 2016; Cicellin *et al.*, 2019; Gasparin *et al.*, 2021) e al framework dell'innovazione del mo-

dello di business (Chesbrough, 2010; Foss e Saebi, 2017; Amitt e Zott, 2020), la narrativa si è organizzata prendendo in considerazione nove diversi temi del modello di business, ciascuno corrispondente a una strategia specifica per l'innovazione del modello di business. Le nove strategie sono state identificate partendo, appunto, proprio dal framework teorico del *business model innovation*, di cui si è discusso nel capitolo precedente (Yunus *et al.* 2010; Michellini, 2012; Amitt e Zott 2020).

È possibile affermare che le strategie rivelano peculiarità dei casi ed evidenziano percorsi, attività, processi decisionali e scelte organizzative finalizzate a stabilire e mantenere l'impronta sociale per sviluppare progetti di innovazione sociale e fronteggiare la crisi pandemica (Yunus *et al.*, 2010; Wilson e Post, 2013; Balan-Vnuk e Balan, 2015; Reficco *et al.*, 2021). È inoltre emerso che le strategie sono utilizzate in maniera comune e trasversale dai 21 ETS e sono:

- (1) *Co-participation* (co-partecipazione);
- (2) *Generative leadership* (leadership generative);
- (3) *Socially-oriented activities* (attività ad orientamento sociale);
- (4) *Asset-based community development* (sviluppo e coinvolgimento delle comunità basato sulle risorse);
- (5) *Cross-subsidization* (sovvenzioni incrociate);
- (6) *Management del surplus*;
- (7) *Grassroots* (attività messe in campo dalla società civile);
- (8) *Social relationship* (relazioni sociali);
- (9) *Empowerment*.

Si è scelto di lasciare la dicitura delle strategie in inglese per rimarcare il collegamento con il framework nell'ambito degli studi organizzativi. Per alcune di queste si è proceduto a fornire la traduzione in italiano per maggiore chiarezza.

Le prossime sezioni sono dedicate alla descrizione delle strategie all'interno dei singoli casi, riportando estratti delle interviste sotto forma di narrativa, in modo da collegare la teoria alla pratica.

Ognuna delle nove strategie ha una vocazione sociale molto forte che consente alle organizzazioni di modificare e reinventare il proprio modello di business per produrre innovazione sociale.

### *1. Co-participation*

Le iniziative di progettualità culturali spesso coinvolgono clienti, beneficiari e altre parti interessate nella creazione dei loro prodotti/servizi. La *co-participation* offre due principali opportunità. In primo luogo, è in grado di sfruttare le risorse esistenti in modo diverso. Nel corso delle interviste,

gli imprenditori hanno spiegato di aver utilizzato una serie di strumenti e strategie per raccogliere e assemblare risorse per dare avvio alle loro imprese. Tali risorse provengono da piccoli prestiti erogati dalla comunità, che condividono le attività imprenditoriali, le co-creano e le co-progettano.

Il Presidente del caso #3 ha commentato:

Alcuni miei amici hanno lavorato al business plan e all'analisi SWOT... le prime volte ci incontravamo d'estate sulle scale della chiesa... dicevano che la bellezza di quel luogo li ispirava!

La strategia della *co-participation* ha influenzato anche i processi di decision-making. Infatti, il Presidente del caso #5 ha affermato:

Quando abbiamo iniziato a fare i sopralluoghi con le soprintendenze per ottenere i permessi edilizi, alcuni negozianti del quartiere erano molto incuriositi e ci hanno raccontato che spesso i turisti italiani e stranieri passando davanti al palazzo chiuso chiedevano loro perché era chiuso... che sarebbe stato bello se all'interno si potessero organizzare visite, concerti, eventi in quel fantastico giardino pensile che si scorgeva da fuori (...) Un titolare di pizzeria ha promesso che se ciò fosse realmente accaduto avrebbe donato dieci ingressi gratuiti alla pizzeria per ogni concerto organizzato. Questa resta ancora una delle nostre migliori idee strategiche concretizzate!

Un altro aspetto è stato il coinvolgimento del gruppo target. Il coinvolgimento degli stakeholder può essere una preconditione per garantire la sostenibilità della proposta di valore, perché significa che la comunità si identifica con l'attività imprenditoriale. Il caso #9 mostra quanto ciò sia ancora più importante per il supporto locale di una comunità territoriale. L'ingaggio costante della comunità locale a diversi livelli ha aiutato l'organizzazione a sviluppare servizi che andassero incontro alle necessità e ai bisogni della comunità stessa. Il vicepresidente del caso #9 ha spiegato:

La pulizia della spiaggia è un'attività che ci unisce fortemente come gruppo... di questo siamo grati, perché quando andiamo a lavorare il giorno dopo la pulizia, ci accorgiamo di essere più allegri e motivati. Spesso alla fine di ogni giornata, gli stessi bagnanti si uniscono a noi nell'area protetta per aiutarci a pulire, perché sanno quanto può essere bello il giorno dopo non trovare nemmeno un mozzicone di sigaretta. Ciò si traduce in una passione che raggiunge tutti i visitatori, anche quelli occasionali.

La *co-participation* stimola inoltre la crescita e la promozione di un'identità locale. Il Fondatore senior del caso #13 ha detto:

In uno dei credit del nostro ufficio appesa ad una parete è presente la frase 'curato da tutte le persone che hanno contribuito con le loro storie a creare questo luogo'.

Uno dei manager senior del caso #18 ha affermato:

“Il ripristino dei luoghi dopo la lunga chiusura è stato un momento di lavoro comune tra tutti noi e ci ha aiutato molto a riappropriarci della nostra identità dopo mesi difficili di distanza che ci avevano disillusi”.

Sulla stessa scia, la Presidente del caso #21, ha sostenuto:

...siamo molto motivati e crediamo molto nelle nostre attività. La Comunità stessa, dopo la prima crisi della Pandemia, ci ha chiesto e proposto soluzioni per riprendere le nostre attività di sostegno sociale.

## 2. *Generative leadership*

La seconda strategia si riferisce alla leadership generativa (De Simone e Simoncini, 2012), associate alla abilità degli enti di costruire relazioni di lavoro basate sulla condivisione di obiettivi, *mission*, vision e responsabilità tra fondatori e membri e attraverso sentimenti di appartenenza, identità, fiducia, lealtà ed empatia.

Si tratta certamente di una strategia riscontrata in tutte le interviste di tutti e 21 i casi: gli intervistati, infatti, hanno enfatizzato l'importanza di ruoli che siano trasformativi e trasformazionali, di ispirazione per tutti gli attori coinvolti nell'iniziativa imprenditoriale a tutti i livelli in un costante processo di engagement che deve essere portato avanti dalle figure manageriali.

Al riguardo, ad esempio, uno dei membri senior del caso #8 ha affermato:

Nella nostra cooperativa la relazione classica capo-dipendente non è mai esistita. Ci sforziamo continuamente di basarci sul costante confronto tra tutti noi. Sin dal mio primo giorno qui, ho compreso che alla cooperativa non avrebbe fatto bene avere 'superiori' e 'subordinati' ... per la nostra attività in continuo aggiornamento sarebbe stato sterile. Tutti sono chiamati ad essere partner e a trattare le catacombe come se fosse casa loro (...) Ciascuno di noi contribuisce in base a quello che può fare e alla propria mansione, lavorando sempre in maniera congiunta e creando un legame che va oltre la relazione di lavoro contrattuale.

Il Presidente della stessa Cooperativa ha aggiunto:

Condividere le responsabilità organizzative non è sintomo di incapacità, è lavorare fianco a fianco, aiutarsi a vicenda per lo stesso scopo... Certe volte mi chiedo cosa sarei in grado di fare da solo?

Il Fondatore del caso #19 ha affermato:

Siamo sopravvissuti perché durante la Pandemia abbiamo sentito molto la coesione del gruppo. Siamo rimasti uniti, senza questo avremmo potuto rischiare di perdere qualcuno nella difficoltà.

La *generative leadership*, basandosi dunque sulla condivisione di decisioni e scelte strategiche, responsabilizza i lavoratori e i partner, che diventano pienamente consapevoli delle proprie capacità. Al riguardo il Presidente del caso #1 descrivendosi, sostiene:

Non riesco a definirmi un leader, mi sento più come un allenatore ... i leader sono sparsi nella squadra. La mia felicità sta nel guardare i miei studenti con disabilità scrivere pezzi teatrali e vincere premi in giro. Sento di vincere un po' anche io. Penso che i fondatori e i leader delle organizzazioni sociali imparino ogni giorno come buttare il cuore oltre gli ostacoli.

Un'altra peculiarità della *generative leadership* consiste nel ridurre il più possibile qualsiasi esercizio di controllo sul comportamento dei colleghi, aiutandoli invece a sviluppare un sentimento di corresponsabilità per i progetti. Il co-fondatore del caso #6 ha affermato:

Se vieni da noi, non troverai nessuno responsabile a gestire le aperture. La fiducia che abbiamo costruito nei nostri rapporti personali e di lavoro ci ha portato a far sì che tutti abbiano copie delle chiavi degli uffici e degli spazi espositivi. Non è stato facile, né immediato sia chiaro, ma ciò ha permesso che tutti possano sentirsi a casa e possano accedere agli spazi in qualsiasi momento. Seguiamo regole condivise, in modo che tutti si sentano responsabili del progetto allo stesso modo.

### 3. *Socially-oriented activities*

La terza strategia si focalizza sulla creazione di valore sociale da parte delle organizzazioni (Santos *et al.*, 2009). Come è noto tutte le organizzazioni che si muovono nell'alveo del Terzo Settore hanno come primario scopo quello sociale e si muovono verso obiettivi socialmente vantaggiosi. Uno dei principi guida di tali realtà è il primato degli obiettivi sociali e comunitari rispetto a quelli individuali, che esse perseguono proprio perché sono negli interessi anche dei loro membri e beneficiari.

Il valore sociale si ottiene spesso andando oltre le azioni ovvie.

Il Presidente del caso #20 ha affermato:

Senza il lavoro della nostra organizzazione cosa sarebbe accaduto? Siamo stati l'esercito in prima linea, siamo diventati il punto di riferimento per la comunità locale impaurita e paralizzata dal Covid.

Uno dei membri del caso #14 ha spiegato:

Nel nostro sito archeologico ogni giorno ci sono scolaresche che effettuano visite guidate. Tuttavia, una visita con una guida esperta è solo la fase finale di un percorso che abbiamo costruito per loro. Nei giorni che precedono la visita, uno dei nostri membri va a visitare ogni gruppo nelle loro aule per dare loro qualche informazione, e raccontare loro del luogo. Questo aiuta i ragazzi ad essere più consapevoli del luogo che visiteranno e a ottenere il massimo dalla loro visita, evitando che resti un qualcosa di episodico che poi dimenticano.

La visita al sito può essere il motore di un approccio educativo differente, particolarmente importante nelle situazioni di disagio sociale. Infatti, un altro membro della stessa realtà ha detto:

Le scolaresche sono in genere molto stimolate e incuriosite da luoghi unici ma purtroppo sconosciuti, ad un passo dalle loro case. Con loro affrontiamo spesso anche argomenti che vanno oltre le questioni storico-artistiche perché ci rendiamo conto che sono sensibili a temi non affrontati nei programmi scolastici, come l'ambiente e il cambiamento climatico, l'educazione civica e civile. Cerchiamo di fare del nostro meglio con loro, perché sono la speranza per il futuro. Molti di noi erano al loro posto anni fa e senza la nascita di questa cooperativa chissà cosa ci sarebbe successo? Il nostro obiettivo è far crescere una comunità educante su un territorio complesso.

L'approccio educativo è anche la chiave per incoraggiare giovani e anziani a volersi prendere cura del patrimonio. Il co-fondatore del caso #7 ha spiegato:

Assistiamo spesso alla crescita di esperienze di comunità, dove i cittadini stringono un patto con il patrimonio culturale e con le altre persone del quartiere. Credere nelle potenzialità delle relazioni umane, della costruzione di comunità e della sharing economy genera un cambio di prospettiva, dove cresce una nuova comunità che si identifica con il territorio e decide di prendersene cura!

Questo accade perché gli ETS sono in grado di avviare processi di ri-conversione, dando loro una seconda vita ai loro luoghi, attraverso il lancio di servizi innovativi per la collettività. Al riguardo, il co-fondatore del caso #15 ha affermato:

La nostra realtà nasce dalla voglia di inventarsi un mestiere in un contesto estremamente complicato che poneva davanti poche prospettive. Siamo sempre impegnati a diffondere il senso di comunità; oggi lo facciamo con nuovi strumenti e modalità perché possiamo raggiungere sempre più persone con le nostre attività. Anche se è complesso, non possiamo fermarci e godere solo dei frutti: continuiamo a essere impegnati sempre per la nostra casa!

#### 4. *Asset-based community development*

Le organizzazioni del Terzo Settore non sono tendenzialmente interessate a costruire un vantaggio competitivo sostenibile; sono, diversamente, maggiormente orientate a creare e fornire soluzioni sostenibili (Santos *et al.*, 2009). Ciò può avvenire attraverso strategie di *asset-based community development* (ABCD) basate sulle relazioni sociali (Mathie e Cunningham, 2003). Questa strategia mostra che connettere le persone ai loro interessi condivisi e consentire loro di scambiare competenze e risorse, aiuta le comunità a identificare e agire su questioni importanti. Gli ETS mirano a identificare e mobilitare le azioni positive dei governi locali, delle imprese, delle altre organizzazioni senza scopo di lucro, delle associazioni di volontariato e degli individui, per promuovere capitale sociale e riconoscere che tutti possono contribuire alla società civile. Il Presidente del caso #6 ha detto:

Abbiamo deciso di non essere solo fornitori di servizi ma di diventare invece una piattaforma per l'avvio di diversi progetti culturali e sociali, come corsi di danza e musica per bambini svantaggiati o con problematiche familiari; corsi di artigianato comunitario; un ristorante sociale per giovani con diverse abilità; un giardino progettato, realizzato e gestito dalla popolazione locale; e un'associazione di fotografi e videomaker impegnati nella ricerca sul *visual storytelling*.

Sulla stessa scia, il vicepresidente del caso #5 ha affermato:

Siamo diventati un laboratorio urbano e un ecosistema dove gruppi di persone, incubatori sociali, associazioni, microimprese, start-up e altre organizzazioni possono condividere le loro idee e progetti innovativi a favore di aree soggette a degrado urbano... Oltre all'uso degli spazi del sito, ci sono anche progetti per esplorare il territorio attraverso il supporto di associazioni locali che si occupano di turismo sostenibile, e di avvicinare cittadini e visitatori.

Questa strategia aiuta anche le altre imprese a creare comunità resilienti e a consentire ai cittadini di vivere meglio, secondo un principio di imprenditoria di prossimità e di sviluppo locale. Questo *mindset* è stato ben illustrato dal Presidente del caso #13:

Crediamo che il bicchiere sia mezzo pieno, e non mezzo vuoto. Per questo noi (come fondatori) siamo stati i primi a mettere a disposizione e condividere le nostre risorse e competenze economiche e finanziarie....

Ancora il Presidente del caso #17 ci ha spiegato:

Siamo un'organizzazione complessa ma abbiamo un ruolo di facilitatori, per

questo abbiamo creato una piattaforma digitale per dialogare rapidamente con i territori e fornire alle comunità risposte veloci e trasparenti.

### 5. *Cross-subsidization*

La quinta strategia riguarda la *cross-subsidization* ovvero le sovvenzioni incrociate che si propongono di bilanciare profitto e attività sociali. Le sovvenzioni sono utilizzate per coprire i costi dei servizi, solitamente a prezzi inferiori a quelli di mercato o addirittura gratuiti, sovvenzionati da ricavi da servizi a pagamento o più costosi (Marmot *et al.*, 2008). Il Presidente del caso #4 ha spiegato:

Le nostre entrate riguardano principalmente la vendita di biglietti per visite guidate ed eventi, con una piccola percentuale da donazioni individuali. Ciò riesce a coprire tutti i costi relativi alla gestione, alla manutenzione e al personale, e la cooperativa reinveste l'avanzo di gestione in progetti sociali per il quartiere (...) Questi progetti mirano a offrire gratuitamente servizi ai cittadini, come doposcuola, colonie estive e laboratori per favorire l'aggregazione e la socializzazione...

... Queste attività hanno subito un brusco calo a causa della crisi pandemica e questo ci ha creato difficoltà nel coprire i costi di management e del personale.

L'uso della *cross-subsidization* spesso significa che le iniziative messe in campo cercano di soddisfare le esigenze di persone che non sono in grado di permettersi il costo normale dei prodotti o dei servizi. Uno dei fondatori del caso #5 ha detto:

L'ingresso al sito è libero per consentire l'accesso soprattutto ai più giovani, ed evitare di creare barriere sociali. Questo ci permette di coprire solo un terzo del nostro fabbisogno di spesa, il resto è coperto da attività commerciali in loco e da finanziamenti pubblici.

Sulla stessa scia, la Fondatrice del caso #16 ci ha detto:

La nostra *mission* è generare un profitto che sia facilitatore di una crescita del valore sociale, ma non è l'obiettivo primario della nostra organizzazione. Noi abbiamo retto durante questo periodo di crisi, ma nei casi di realtà più fragili abbiamo cercato di aiutare. C'è stata una solidarietà sia interna, sia esterna.

### 6. *Management of surplus*

Il *management del surplus* rappresenta una delle più comuni e utilizzate strategie tra i casi analizzati.

La maggior parte di loro, infatti, utilizza le eccedenze finanziarie per sostenere la sostenibilità, i processi imprenditoriali e sviluppare progetti cul-

turali, e lo ha posto al centro delle proprie dichiarazioni di intenti. Molte di esse hanno l'obbligo statutario di utilizzare utili e avanzi finanziari per sostenere le proprie attività, per via della loro natura non lucrativa. Uno dei membri senior del caso #8 ha commentato:

Pur non avendo fine di lucro, l'organizzazione è guidata da criteri di efficienza ed efficacia, perseguiti a garanzia della qualità delle risorse assegnate (...) Gli utili vengono reinvestiti all'interno dell'organizzazione per la manutenzione ordinaria e straordinaria.

Un altro membro dello stesso caso ha aggiunto:

All'inizio abbiamo dovuto utilizzare i primi incassi di biglietteria per affrontare lavori di miglioramento del sito di cui la Curia non voleva occuparsi, anche se la concessione non era ancora terminata e la cooperativa non gestiva integralmente i cantieri... L'approccio che abbiamo adottato è quello di istituire e alimentare un piccolo fondo utilizzato per finanziare piccoli progetti sociali al di là della missione di fruizione culturale e turistica. Questi progetti mirano ad avere un impatto positivo sul territorio.

Il partner fondatore del caso #11 ha raccontato la sua realtà che si pone a metà strada tra profit e no profit:

L'assetto organizzativo scelto è volutamente ibrido per poter rispondere all'orientamento che abbiamo sin dall'origine: capitalizzare per restituire alle comunità locali.

Subito dopo la pandemia a scuole riaperte, siamo riusciti a finanziare una visita guidata per i bambini di quinta elementare della scuola del quartiere. Molti di quei bambini non avrebbero mai potuto pagare la quota di iscrizione. È stato significativo averli qui e comprendere le loro esperienze e vedere come ci erano grati per tutte le cose belle che hanno potuto vedere.

Questa strategia spiega anche che il profitto non è sempre la questione principale per le iniziative culturali, ma un modo per aumentare il lavoro che potrebbero mettere in atto, così come il fondatore del caso #12 ha spiegato:

Da cinque anni cresciamo del 15% (fatturato) ogni anno. Alcuni pensano che siamo pazzi perché invece di prenderci soldi extra, continuiamo a investire in nuove attrezzature, eventi e manutenzione che è sempre necessaria in un luogo come questo (...). Per noi va bene così, non abbiamo bisogno di tutti i soldi e vogliamo essere in grado di contribuire. Ovviamente non possiamo lavorare gratis, ma sappiamo che la nostra attività ha ricadute positive sia a livello personale, sia lavorativo.

## 7. *Grassroots*

Gli approcci bottom-up consentono ai cittadini di definire i propri obiettivi e come raggiungerli. I movimenti di tipo *grassroots* hanno origine dalle comunità stesse, come base di partenza per affrontare questioni politiche, sociali o economiche.

I movimenti *grassroots* utilizzando l'auto-organizzazione, l'auto-imprenditorialità e l'autodeterminazione, incoraggiano i membri della comunità a contribuire assumendosi la responsabilità delle azioni per la propria comunità (Kelly e Caputo, 2006; Igalla *et al.*, 2019). Questi movimenti si concretizzano spesso in progetti strutturati sostenuti da iniziative locali. Possono guadagnare rapidamente slancio a livello locale, perché vengono gestiti da gente del posto. Il fondatore del caso #3 ha commentato:

La nostra associazione nasce dalla volontà di otto persone che erano già impegnate in esperienze associative in città ed erano sempre state in prima linea nelle attività di recupero sociale e ambientale. Ci sembrava scontato unire forze e competenze sotto un unico nome e creare un'associazione che offrisse diversi servizi sociali e culturali.

Gli ETS spesso coinvolgono i cittadini che sostengono una causa per stimolare il cambiamento a livello locale, nazionale o internazionale. Uno sei senior partner del caso #7 ha illustrato:

La nostra realtà nasce da un aggregato di cooperative e associazioni che hanno deciso di mettere in comune e far fruttare le loro conoscenze e competenze. La realtà nasce nel 2000, ma la storia dei nostri legami va molto più indietro nel tempo. Non abbiamo ricevuto nessun tipo di sovvenzionamento né pubblico, né privato, né per l'attività principale che svolgiamo, né per la gestione.

I casi mostrano che le popolazioni locali hanno spesso unito le forze per raggiungere un obiettivo comune, come illustrato dal fondatore del caso #10:

(...) La Fondazione di Comunità nasce dall'esigenza di riunire tutti gli abitanti locali che hanno lavorato ad un obiettivo comune: migliorare la qualità della vita attraverso l'educazione dei giovani, il recupero di spazi storici e artistici e usare la cultura a fin di bene (...). La fondazione promuove la cultura della solidarietà, del dono e della responsabilità sociale.

Sulla stessa scia, la senior manager del caso #20 ci ha detto:

Abbiamo scelto di accompagnare altre realtà come le nostre ma senza mai snaturarci. Lo facciamo partendo dal nostro modo di fare, quando ci chiedono aiuto noi diciamo: venite da noi e vedrete.

## 8. *Social relationships*

I modelli di redditività degli ETS analizzati variano sensibilmente tra loro. Spesso utilizzano strategie innovative di mobilitazione delle risorse attraverso partnership, co-creazione e supporto volontario.

Molte delle realtà indagate in questo studio sviluppano e hanno sviluppato reti sociali per portare avanti obiettivi comuni. Il Presidente del caso #18 ha spiegato:

Poche persone non sarebbero d'accordo sul fatto che le relazioni siano fondamentali nell'imprenditorialità. Ma allo stesso tempo, pochi sono in grado di ammettere quanto sia difficile, soprattutto in contesti come il nostro [quartiere ad alto disagio sociale], costruire e mantenere una solida rete di relazioni in grado di sostenere iniziative sociali. Contano le relazioni sociali e le reti di altri imprenditori e di tutte le persone che in modi e con sforzi diversi ci hanno aiutato e sostenuto, perché sono risorse che possono essere sfruttate nel processo di start-up. (...) Siamo stati fortunati: capitale sociale e fiducia caratterizzano profondamente la nostra attività.

Costruire relazioni sociali ha anche un ritorno positivo nella fase di consolidamento delle organizzazioni culturali del Terzo Settore. Il membro senior del caso #2 ha illustrato:

Le attività sono il risultato di interazioni e meccanismi sociali. L'imprenditorialità sociale non può basarsi semplicemente su "caratteristiche della personalità" o in sterili termini economici. Per costruire questo tipo di relazione occorrono tempo ed energia (...). Per mesi, anche dopo aver ottenuto il primo permesso di costruire, abbiamo continuato a incontrare persone per favorire il passaparola. Condividere e discutere idee con persone diverse diventa il motore del cambiamento, tessere una rete e conquistare la fiducia delle persone raccontando loro la motivazione e le ragioni del tuo progetto.

È importante sottolineare che le relazioni sociali possono influenzare significativamente il modello di redditività degli ETS. Il Presidente del caso #21:

Prima ancora del Codice del Terzo Settore, la Campania aveva già sperimentato le partnership organizzate attraverso la co-progettazione. Questo è stato possibile sulla base di un capitale relazionale comune, non certo per la disponibilità di risorse che è sempre inferiore sui territori del Sud.

Molte iniziative dipendono dalla filantropia e seguono un approccio totale no profit. Altre tendono ad includere attività commerciali per il recupero dei costi attraverso la vendita di beni e servizi. Altre fonti di finanziamento includono micro-donazioni o investimenti di *business angel*. Tutte sono il risultato della costruzione di capitale sociale e relazionale. Il cofondatore del caso #14 ha affermato:

La nostra organizzazione si è ampliata ed è stata sostenuta da una cospicua donazione filantropica e diverse micro-donazioni di privati, oltre che da sponsorizzazioni aziendali (...). Tutti questi donatori e sponsor hanno compreso e condiviso i valori sociali e gli obiettivi del progetto (...). Il loro supporto è fondamentale per poter fornire i nostri servizi.

Sia le piccole donazioni di un gruppo di sostenitori, sia il sostegno stabile di un grande donatore sono fondamentali per tutte le progettualità di innovazione sociale, rendendoli una parte centrale di una rete di strategie che in maniera sinergica operano e si basano sulle relazioni sociali. Il vicepresidente del caso #2 ha chiarito:

Il supporto dei nostri donatori, sia individui, sia imprese, piccoli e grandi donatori, è cruciale per assicurare la nostra offerta di servizi. Da quando abbiamo iniziato, abbiamo trovato un gran numero di micro-donatori che hanno davvero capito e voluto collaborare a progetti sociali e culturali, per concentrarsi sull'impatto sociale, andando oltre il ROI.

### 9. *Empowerment*

L'*empowerment* è un processo strategico mediante il quale persone, imprese e comunità acquisiscono padronanza su questioni che li riguardano (Zimmerman, 1995). L'*empowerment* è un mediatore nella relazione tra le pratiche imprenditoriali e il raggiungimento degli obiettivi sociali, basato su una forte condivisione della *mission* organizzativa e motivazione intrinseca.

Il vicepresidente del caso #1 ha commentato:

Coloro che vengono da noi, spesso rimangono per molto tempo e lavorano con noi in modi diversi. Questo è l'aspetto migliore del nostro lavoro, vivere un clima di forte condivisione. Tuttavia da dopo la pandemia stiamo affrontando molti problemi. La sfida che stiamo affrontando ora è che molti del nostro staff sono su base volontaria. Corriamo il rischio di perderli, stiamo lavorando per metterli a contratto.

È infatti importante sottolineare che il volontariato non è una soluzione sostenibile a lungo termine per sostenere un'attività imprenditoriale.

L'HR manager del caso #12 ha spiegato:

Le persone sono fortemente motivate dalla qualità e dalle finalità del lavoro, permettendo loro di curare gli aspetti relazionali, costruire liberamente servizi personalizzati per la collettività ed essere coinvolte in un progetto sperimentale e innovativo (...).

Come ha spiegato uno dei membri senior del caso #6:

Partire dai beni comuni attiva un processo di ingaggio e mantenimento, attraverso il coinvolgimento di persone o risorse provenienti dalla comunità locale. Spesso dopo aver partecipato alle nostre attività, i nostri utenti si sentono così coinvolti che ci chiedono se possono dare una mano, fino a donarci il loro tempo come volontari e ritrovarsi da soggetti passivi a soggetti pro-attivi.

Sulla stessa scia, il presidente del caso #14 ha affermato:

Nel lungo termine siamo passati dalle sovvenzioni ai contratti e ora siamo decisamente più sereni e a nostro agio, e riusciamo a impostare strategie di lungo medio-lungo periodo.

Un'ulteriore sfida insita in questa strategia riguarda la partecipazione sociale ed economica e l'*empowerment* di persone vulnerabili, al fine di creare anche opportunità importanti di impiego. Il vicepresidente del caso #12 ha spiegato:

Nel nostro progetto nessuno lavora da solo. Da quando abbiamo riaperto il sito tre anni fa, il team lavora ancora senza stipendio fisso. Fin dall'inizio però l'obiettivo per tutti è stato quello di creare opportunità di lavoro per fondatori e volontari e finalmente da quest'anno potremo avere una retribuzione mensile.

Al fine di arricchire i risultati della narrativa, la tabella seguente (Tavola 1) delinea i principali esempi di pratiche delle nove strategie. La tavola interseca i casi indagati e le nove strategie, illustrando le principali interpretazioni decodificate dalle interviste narrative.

Tav. 1 – Esplorando la narrativa: esempi di risposte strategiche per l'innovazione dei modelli di business

Strategia di innovazione del modello di business									
Casi	Co-participation	Generative leadership	Socially-oriented activities	Asset-based community development	Cross-subsidization	Management of surplus	Grassroots	Social relationship	Empowerment
#1		Processi decisionali e scelte strategiche condivise				Orientamento no profit Surplus reinvestito in attività istituzionali			Forte uso della missione sociale per rafforzare la motivazione estrinseca
#2								Costruzione del capitale relazionale Condivisione della causa su patrimonio culturale	
#3	Continuo coinvolgimento della comunità locale						Coinvolgimento di organizzazioni locali		
#4					Sovvenzione di progetti sociali con le entrate di attività a pagamento				
#5	Co-progettazione dell'esperienza culturale		Attività orientate alle relazioni		Ingresso gratuito per chi non è in grado di pagare una quota/biglietto				
#6		Co-responsabilità		Creazione di capitale sociale					Contributo di volontari
#7			Educazione dei giovani al patrimonio culturale				Utilizzo di fondi proprio ispirato dalla forte motivazione intrinseca		



#16					Supporto ai bambini con difficoltà economiche a ridosso della Pandemia					
#17					Ruolo di facilitazione di una crescita del valore sociale durante la Pandemia grazie alle tecnologie digitali					
#18									Costituzione di reti sociali con beneficiari e imprenditori anche non del TS per sviluppare progetti sociali	
#19										
#20									Supporto ad altre realtà del Terzo Settore	
#21										Sperimentazione di partnership di co-progettazione

Fonte: nostra elaborazione.

## 5. Discussione dei risultati e riflessioni conclusive

In questo capitolo abbiamo illustrato e spiegato i principali risultati emersi dalle interviste somministrate alle 21 realtà del Terzo Settore in Campania, individuate e selezionate al fine di comprendere, attraverso l'analisi narrativa, le principali scelte organizzative messe in campo dalle organizzazioni del Terzo Settore in Campania. In particolare, si sono analizzate le risposte strategiche in grado di fronteggiare la crisi economica e sociale derivante dalla pandemia da Covid-19 e che hanno consentito a tali realtà di sopravvivere e continuare nella *mission* di progettualità di valore sociale.

I casi sono tutti declinati sullo stesso tema: come l'utilizzo di componenti di *bricolage* sociale e l'innovazione del modello di impresa permettono di evidenziare la dimensione sociale, per produrre innovazione sociale nei diversi ambiti del Terzo Settore.

Seguendo il framework teorico del *business model innovation*, i casi rivelano una forte impronta sociale ed evidenziano peculiari strategie innovative che rispondono sia ai bisogni sociali, sia alla sostenibilità economica di lungo termine.

In questo senso, le nove strategie di innovazione del modello di business possono essere spiegate alla luce del modello di business sociale, che è una forma riconosciuta di innovazione del modello di business, e in particolare attraverso quattro dimensioni sociali principali (Yunus *et al.*, 2010; Michelini e Fiorentino, 2012; Michelini, 2012; Cicellin *et al.*, 2019), che sono:

- (1) *social value proposition* (i.e. i benefici offerti dal modello di business attraverso prodotti e/o servizi);
- (2) *social value equation* (i.e. il modo in cui il modello di business genera beneficio sociale, in termini di rischi e benefici);
- (3) *social profit equation* (i.e. come il modello di business gestisce l'eccedenza di entrate, se reinvestire o distribuire dividendi);
- (4) *start-up capital* (i.e. il modo in cui l'attività imprenditoriale è finanziata, anche attraverso capitale di rischio o di avviamento, e la natura dell'imprenditorialità).

*Social relationships* ed *empowerment* fanno parte dello *start-up capital*, perché le reti di relazioni sociali informali sono elementi fondamentali del capitale iniziale delle ETS.

*Co-participation* e *generative leadership* sono parte del criterio della *social value proposition*, perché gli ETS pongono al centro delle loro proposte di valore il soddisfacimento dei bisogni sociali espressi dalla collettività.

*Socially-oriented activities*, *asset-based community development* e *cross-subsidization* sono legate al criterio della *social value equation*, come modalità per bilanciare profitti e attività sociali.

*Management del surplus* e coinvolgimento di tipo *grassroots* si legano al criterio della *social profit equation*, perché la decisione di reinvestire in attività istituzionali è un aspetto cruciale della scelta delle imprese di destinare gli utili alla propria missione sociale.

Inoltre, i casi hanno mostrato il legame cruciale tra *bricolage* sociale e innovazione del modello di business. Infatti, nei casi, il *social bricolage* rappresenta l'approccio costitutivo e fondante che ha permesso agli ETS intervistati di sviluppare strategie sociali innovative, nonostante le risorse scarse, ed emerge che esso viene utilizzato anche in situazioni di crisi come quello della pandemia.

Secondo Zollo *et al.* (2018) e Fan *et al.* (2019) il *bricolage* sociale è una misura che non esclude la necessità di una soluzione strutturale per garantire sostenibilità ed efficienza a lungo termine.

L'indagine empirica condotta su questo campione di imprese sociali evidenzia quanto l'approccio del *bricolage* sociale produca nel lungo periodo un impatto in termini di innovazione sul modello di business che orienta le scelte strategiche e organizzative verso un *social business model*.

I principali risultati di questa comparazione suggeriscono, dunque, che ognuno dei sei costrutti del *bricolage* sociale (come illustrati nel paragrafo 1) ha una corrispondenza con una o più strategie di innovazione a vocazione sociale del modello di business, che nel lungo periodo consentono agli ETS presi in esame di modificare e innovare il modello di business e ne diventano elementi strutturali.

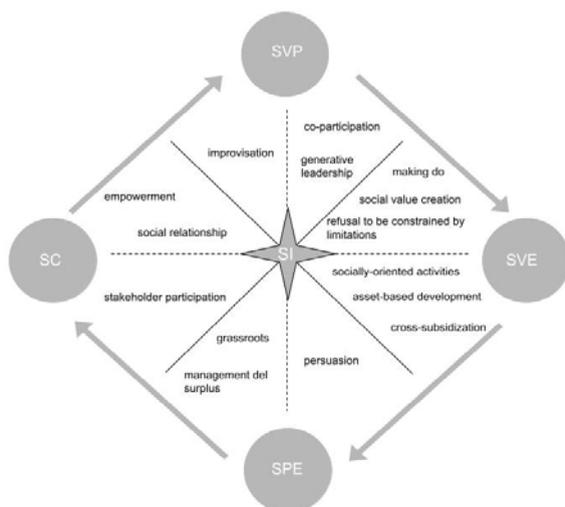
- 1) “*Making do*” è legato a “*asset-based community development*”, perché gli ETS forniscono nuovi servizi dove prima non esistevano, utilizzando risorse in disuso per nuovi scopi, creando valore sociale.
- 2) “*Refusal to be constrained by limitations*” è legato a “*cross-subsidization*”, perché la capacità delle imprese sociali di bilanciare profitto e attività sociali sovverte i limiti, consentendo loro di sviluppare soluzioni che creano valore sociale.
- 3) “*Improvisation*” è legata a “*co-participation*”, perché le imprese sociali sono in grado di coinvolgere i membri della comunità locale nei loro processi decisionali e di governance. Questo processo di partecipazione attiva e dialogo è reso possibile dalla presenza della “*leadership generativa*”, che coinvolge diversi stakeholder a diversi livelli nelle missioni e attività sociali.
- 4) “*Social value creation*” è legata a “*socially-oriented activities*”, perché gli ETS sono coinvolti in attività che portano benefici alla comunità locale. Queste attività mirano a creare sistemi di valutazione dell'impatto sociale.
- 5) “*Stakeholder participation*” è legata a “*social relationship*”, perché gli ETS costruiscono partnership strategiche per perseguire le loro missioni

sociali. *Business angel, venture capitalist, crowdfunding*, investitori e altri partner sono essenziali per il funzionamento delle imprese sociali. Queste reti si basano su un processo di “*empowerment*”, forte condivisione della missione e alti livelli di motivazione intrinseca tra tutti gli attori coinvolti, che consentono alle imprese sociali di crescere.

- (6) “*Persuasion*” è legata a “*grassroots involvement*”, perché la maggior parte degli ETS sono stati fondati da individui membri della comunità locale. I meccanismi di persuasione sono utilizzati anche per coinvolgere gli azionisti, che generano impatto sociale e ambientale attraverso il “*management del surplus*”, utilizzando le eccedenze finanziarie nelle attività istituzionali, spesso come obbligo statutario.

In conclusione, alla luce di questi risultati, la ricerca propone un framework concettuale unitario che descrive i collegamenti tra i costrutti costitutivi del *bricolage* sociale, le strategie di innovazione del modello di business e le quattro dimensioni del *social business model*.

Fig. 1 – Un framework unitario per l’imprenditoria sociale: il modello del diamante



Fonte: elaborazione propria.

Note: SC: *start-up capital*; SPE: *social profit equation*; SVE: *social value equation*; SVP: *social value proposition*.

La Figura 1 mostra il modello diamante per l’imprenditoria sociale che mette in evidenza queste correlazioni, sottolineando come le strategie innovative implementate dalle imprese sociali culturali comportano una innovazione del modello (Heikkeilä *et al.*, 2017) verso un modello di business a impronta

sociale, come il *social business model*, in cui il *bricolage* sociale ha intrinsecamente luogo in quanto approccio costitutivo dei modelli esaminati.

L'analisi empirica di questa linea di indagine si propone dunque di spiegare quanto l'utilizzo dell'approccio del *bricolage* sociale produca nelle fasi di crisi sociale ed economica e nel lungo periodo un impatto in termini di innovazione sul modello di business, che orienti le scelte strategiche e organizzative verso un *social business model*. Dal framework emerge chiaramente che gli ETS possono essere considerati come innovatori sociali. Esse operano come *bricoleur*, adottando soluzioni frugali con capitale limitato e utilizzando risorse proprie (Komatsu *et al.*, 2016). In quanto innovatori sociali, vanno oltre i confini dei modelli, delle organizzazioni e delle reti esistenti, rafforzando reciprocamente le proprie proposte di valore e modelli di business. I risultati di questa ricerca sono coerenti con gli studi di Canestrino *et al.* (2019), Gustafsson e Lazzaro (2021) e Stanojev e Gustafsson (2021) nella contestualizzazione dell'innovazione del modello di business nel Terzo Settore.

Tali esiti ci inducono a ragionare su un aspetto importante. Se le imprese sociali perdono la loro anima da *bricoleur* rischiano di non essere più in grado di generare innovazione sociale nel lungo periodo, perché rischiano di perdere di vista la componente sociale, spostando l'asse troppo verso il profitto. Si riscontra coerenza di questa affermazione in altri studi in contesti creativi e culturali (es. Pearse e Peterlin, 2019; Gustafsson e Lazzaro, 2021), nei quali il modello di business innovativo adottato incorpora contestualmente elementi di sostenibilità e innovazione sociale. Inoltre, subirebbero conseguenze negative in termini di legame con le loro comunità locali.

Lo studio empirico contribuisce allora al dibattito accademico, offrendo nuovi elementi alla letteratura esistente su *social bricolage*, *innovative business model* e *social innovation*.

In particolare, la proposta del framework teorico che collega *social bricolage* e *social business model* conferma la necessità della presenza di alcune dimensioni che anche nelle politiche della Commissione Europea sono riconosciute come fondamentali per un approccio più partecipativo nella generazione di valore sociale. Tra queste l'adozione di nuovi modelli che coinvolgano le comunità locali, come ad esempio l'economia sociale, e un'ampia gamma di stakeholder, attraverso processi aperti, partecipativi e inclusivi (European Commission, 2019, p. 12). La diminuzione dei finanziamenti pubblici, le sfide della globalizzazione, le opportunità della trasformazione digitale, la crescente responsabilizzazione del pubblico hanno spinto molti ambiti del Terzo Settore a sperimentare nuovi approcci e ad esplorare necessariamente nuovi modelli organizzativi.

Questa fase di indagine intende, in conclusione, sottolineare l'importan-

za dell'innovazione del modello di business come mezzo per supportare la crescita e la competitività delle organizzazioni del Terzo Settore lungo diverse fasi del ciclo di vita, in particolare per superare le specifiche criticità del settore e le sfide manageriali.

In questo senso, le imprese sociali in Italia sono sempre più considerate un'arena per favorire l'inclusione sociale, favorire la creazione di posti di lavoro e quindi contribuire allo sviluppo sociale ed economico dei territori. Questo emerge come cruciale in un'area come la Campania, che ha bisogno di cambiare rapidamente per generare occupazione e rispondere alla vulnerabilità sociale e che si è ulteriormente ampliata durante la pandemia.

L'investimento nel processo imprenditoriale di organizzazioni che si occupano di sociale e cultura ha ritorni che contribuiscono fortemente alla crescita economica e alla creazione di nuovi posti di lavoro, soprattutto attraverso gli attori economici che rientrano nell'alveo dell'economia sociale. Pertanto, considerato che sono proprio gli attori dell'economia sociale ad attivarsi per colmare il gap del pubblico e del privato, è necessario investire nel Terzo Settore, prima ancora della crescita socioeconomica. Anzi, lo sviluppo culturale e sociale di una comunità può essere l'inizio di processi di innovazione sociale autosostenibili ed efficaci.

## Bibliografia

- Amaturo, E., Punziano, G. (2016). *I Mixed Methods nella ricerca sociale*, Carocci Editore, Roma.
- Amit, R., Zott, C. (2020), *Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Angeli, F., Jaiswal, A. K. (2016), "Business Model Innovation for Inclusive Health Care Delivery at the Bottom of the Pyramid", *Organization & Environment*, 29(4), 486-507.
- Anthony, S. D., Johnson, M. W., Sinfield, J. V. (2008), "Institutionalizing Innovation", *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 45-53.
- Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006), "Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?", *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bacq, S.L., Ofstein, F., Kickul, J. R., Gundry, L. K. (2015), "Bricolage in Social Entrepreneurship: How Creative Resource Mobilization Fosters Greater Social Impact", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 283-289.
- Bacq, S., Janssen, F. (2011), "The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria", *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5-6), 373-403.
- Baker, T., Nelson, R. E. (2005), "Creating Something from Nothing: Resource

- Construction Through Entrepreneurial Bricolage”, *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Balan-Vnuk, E., Balan, P. (2015), Business model innovation in non profit social enterprises, in Roos G., O’Connor A. (Eds.), *Integrating Innovation: South Australian Entrepreneurship Systems and Strategies*, University of Adelaide Press, Adelaide, 205–232.
- Borzaga, C. (2020), *Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa*. Report Paese aggiornato: Italia. Commissione europea Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell’Unione europea.
- Canestrino, R., Cwiklicki, M., Di Nauta, P., Magliocca, P. (2019), “Creating social value through entrepreneurship: the social business model of La Paranza”, *Kybernetes*, 48(10), 2190-2216.
- Chesbrough, H. (2010), “Business model innovation: opportunities and barriers”, *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Cicellin, M., Scuotto, A., Canonico, P., Consiglio, S., Mercurio, L. (2019), “Understanding Low-Cost Business Model in Healthcare Service Provision: A Comparative Case Study in the Italian Experience”, *Social Science and Medicine*, 240, 1-9.
- Clandinin, D. J., Connelly, F. M. (1994). Personal experience methods, in Denzin N. K., Lincoln Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage, London, 413-427.
- Consiglio S., Riitano, S. (Eds.) (2015), *Sud Innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza*, Franco Angeli, Milano.
- Cunha, M. P. (2005), *Bricolage in organizations*, FEUNL Working Paper, n. 474, pp. 1-32.
- Czarniaswka, B. (2004), *Narratives in Social Science Research*, SAGE, Londra, Regno Unito.
- De Simone, M., Simoncini, D. (2012), *Emerging Organizations*, Maggioli Editore, Rimini.
- Desa, G. (2012), “Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 727–751.
- Desa, G., Basu, S. (2013), “Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26–49.
- Di Domenico, M., Haugh, H., Tracey, P. (2010), “Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social enterprises”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681–703.
- Do Vale, G., Collin-Lachaud, I., Lecocq, X. (2021), “Micro-level practices of bricolage during business model innovation process: The case of digital transformation towards omni-channel retailing”, *Scandinavian Journal of Management*, 37(2), 101154.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007), “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- European Commission, Direzione generale dell’educazione, della gioventù, dello

- sport e della cultura, (2019), *European framework for action on cultural heritage*, Publications Office.
- Fan, W. S., Huang, K. C., Chiang, P. Y. (2019), “An Empirical Application of Entrepreneurial Bricolage Theory to Resource Integration using Data from Small and Medium-sized enterprises Taiwan”, *International Journal of Business and Social Science*, 10(7), 65-77.
- Foss, N. J., Saebi, T. (2017), “Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?”, *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Gasparin, M., Green, W., Lilley, S., Quinn, M., Saren, M., Schinckus, C. (2021), “Business as Unusual: A Business Model for Social Innovation”, *Journal of Business Research*, 125, 698-709.
- Gundry, L. K., Kickul, J. R., Griffiths, M. D., Bacq, S. C. (2011a), “Creating Social Change Out from Nothing: The Role of Entrepreneurial Bricolage Social Entrepreneurs Catalytic Innovations”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 13, 1–24.
- Gundry, L. K., Kickul, J. R., Griffiths, M. D., Bacq, S. C. (2011b), “Entrepreneurial Bricolage and Innovation Ecology: Precursors to Social Innovation?”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(19), 450–470.
- Gustafsson, C., Lazzaro, E. (2021), “The innovative response of cultural and creative industries to major European societal challenges: Toward a knowledge and competence base”, *Sustainability*, 13(23), 13267.
- Heikkilä, M., Bouwman, H., Heikkilä, J. (2017), “From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 107-128.
- Igalla, M. J., Edelenbos, J., van Meerkerk, I. (2019), “Citizens in Action, What Do They Realizza? A Systematic Literature Review of Citizen Initiatives, Their Main Characteristics, Outcomes, and Factors”, *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Non profit Organizations*, 30(5), 1176–1194.
- Janssen, F., Fayolle, A., Wuillaume, A. (2018), “Researching Bricolage in Social Entrepreneurship”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3–4), 450–470.
- Kickul, J., Griffiths, M., Bacq, S., Garud, N. (2018), “Catalyzing social innovation: is entrepreneurial bricolage always good”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 407-420.
- Komatsu, T., Deserti, A., Rizzo, F., Celi, M., Alijani, S. (2016), Social Innovation Business Models: Coping with Antagonistic Objectives and Assets, in Alijani S., Karyotis C. (Eds.), *Finance and Economy for Society: Integrating Sustainability. Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Lévi-Strauss, C. (1967), *The Savage Mind*, University of Chicago Press, Chicago.
- Mair, J., Martí, I. (2006), “Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight”, *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Marmot, M., Friel, S., Bell, R., Houweling, T. A. J., Taylor, S. (2008), “Closing the Gap in a Generation: Health Equity Through Action on the Social Determinants of Health”, *Lancet*, 372, 1661–1669.

- Mathie, A., Cunningham, G. (2003), "From clients to citizens: Asset-based community development as a strategy for community-driven development", *Development in Practice*, 13(5), 474–486.
- Michellini, L. (2012), *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets*, Springer Brief in Business, Londra.
- Michellini, L., Fiorentino, D. (2012), "New business models for creating shared value", *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561–577.
- Nicholls, A. (2010), "The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611–633.
- Pearse, N. J., Peterlin, J. (2019), "Artistic creative social entrepreneurs and business model innovation", *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 21(2), 149–162.
- Peredo, A. M., McLean, M. (2006), "Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept", *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
- Reficco, E., Layriss, F., Barrios, A. (2021), "From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation", *Journal of Business Research*, 125, 720–732.
- Santos, J., Spector, B., Van der Heyden, L. (2009), *Toward a Theory of Business Model Innovation Within Incumbent Firms*, INSEAD, Fontainebleau.
- Scuotto, A., Cicellin, M., Consiglio, S. (2023), "Social bricolage and business model innovation: a framework for social entrepreneurship organizations", *Journal of Small Business and enterprise Development*, 30(2), 234–267.
- Stanojević, J., Gustafsson, C. (2021), "Smart specialisation strategies for elevating integration of cultural heritage into circular economy", *Sustainability*, 13, 3685.
- Stake, R. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Wierenga, M. (2020), "Uncovering the scaling of innovations developed by grassroots entrepreneurs in low-income settings", *Entrepreneurship and Regional Development*, 32(1/2), 63–90.
- Wilson, F., Post, J. E. (2013), "Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market based approach to social value creation", *Small Business Economics*, 40(3), 715–737.
- Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L. (2010), "Building social business models: Lessons from the Grameen experience", *Long range planning*, 43, 308–325.
- Zahra, S. A., Gedajlovich, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. (2009), "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, 25, 519–532.
- Zimmerman, B. J. (1995), "Self-efficacy and educational development", *Self-Efficacy in Changing Societies*, 1(1), 202–231.
- Zollo, L., Faldetta, G., Pellegrini, M. M., Ciappei, C. (2017), "Reciprocity and Gift-Giving Logic in NPOs", *Journal of Management Psychology*, 32(7), 513–526.
- Zollo, L., Rialti, R., Ciappei, C., Boccardi, A. (2018), "Bricolage and Social Entre-

preneurship to Address Emergent Social Needs: A Deconstructionist Perspective”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 19–48.

Zollo, L., Rialti, R., Ciappei, C., Pellegrini, M. M. (2016), “Factors Stimulating Social Innovation in Entrepreneurship: An Empirical Evidence of Inter-Organizational Alliances in Italy”, *International Journal of Business and Management*, 11(5), 12-21.

## 10. Integrazione dei risultati e definizione di scenari e indirizzi di policy

di Gabriella Punziano, Eugenio Zito

NORISC-19, come anticipato in diversi passaggi di questo volume, nasce e si sviluppa con l'obiettivo di indagare l'impatto socioeconomico dell'epidemia da Covid-19 e le risposte organizzative e strategiche che le realtà appartenenti al Terzo Settore della Regione Campania hanno e stanno mettendo in atto per fronteggiare la crisi sulla quale un deciso impulso ha avuto e sta avendo una macchinosa transizione normativa.

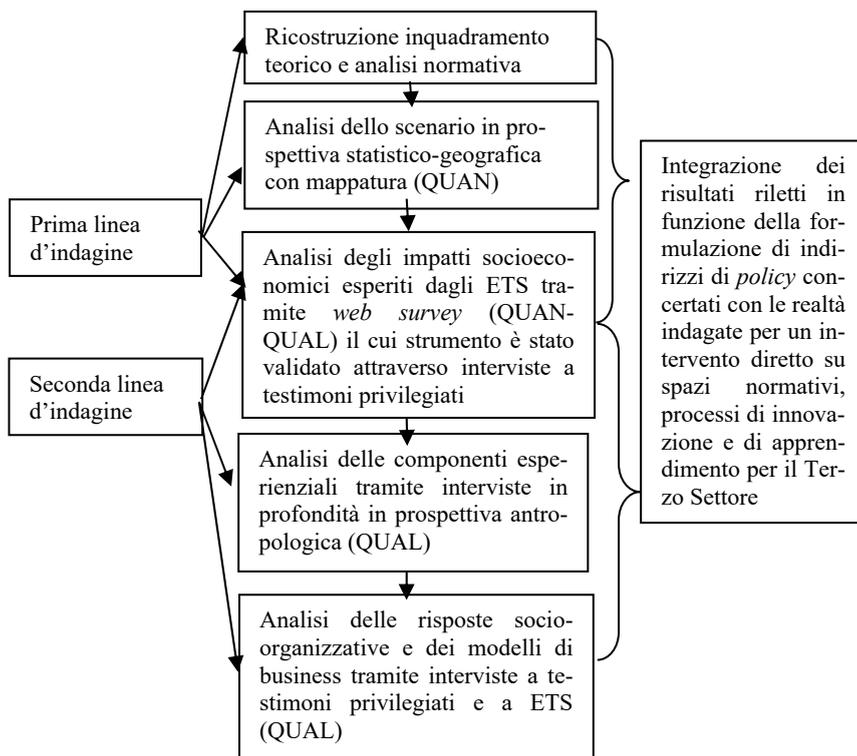
Questo è l'obiettivo guida cui attraverso il complesso insieme di analisi presentate si è cercato di pervenire ed al quale, in questo capitolo conclusivo, si prova ad aggiungere una nota di riepilogo al fine di fornire una risposta organica portando a sintesi i risultati delle diverse procedure applicate.

Per quanto questa operazione di sintesi potrebbe essere fatta ripercorrendo punto per punto le principali conclusioni presentate nei diversi capitoli, in questa sede si proverà a restituire al lettore qualcosa di più della semplice somma dei risultati, pervenendo a quell'obiettivo di integrazione nel quale trovano fondamento i *Mixed Methods* (Amaturo e Punziano, 2016), approccio guida dello studio proposto in questo volume. Infatti, dal punto di vista metodologico, il progetto è stato strutturato come una ricerca-azione meta-disciplinare che trova la sua naturale espressione in un disegno *Mixed Methods* che adotta l'approccio del realismo critico con finalità di intervento diretto sulla realtà indagata attraverso l'aumento della consapevolezza dei soggetti e delle organizzazioni coinvolte nel pieno rispetto del paradigma trasformativo. Si tratta di una prospettiva mista per approcci, discipline e metodi utilizzati che consente di unire gli strumenti propri delle discipline sociologiche, organizzativo-manageriali e antropologiche, per produrre una visione non settoriale e di lungo periodo dell'insieme di processi osservati.

Al fine di comprendere appieno questa operazione è fondamentale riprendere il disegno sottostante la struttura analitica dello studio complessivo condotto (Figura 1) che, come descritto nel capitolo 1, è realizzato seguendo *due precise e specifiche linee di indagine e cinque fasi* che trovano

convergenza nel risultato finale che si ambisce a produrre come esposto nella figura che segue.

Fig. 1 – Il disegno di ricerca misto sequenziale alla base di NORISC-19



Questa struttura si esplica in un disegno *sequenziale* che punta a fornire un preciso inquadramento della situazione contestuale campana (attraverso la mappatura degli enti), della transizione normativa e degli effetti del Covid (attraverso la *web survey*), della componente esperienziale e delle risposte socio-organizzative e dei modelli di business emergenti (attraverso interviste in profondità a testimoni privilegiati e realtà locali di Terzo Settore). Nello specifico, i principali risultati, funzionali a definire un modello misto di ricognizione delle risposte e degli spazi di vuoto sistemico sui quali sono necessari interventi determinati di *policy*, sono stati tratti dalla prima linea di indagine di campo, mentre con la seconda linea di indagine si è puntato a elaborare la definizione degli scenari organizzativi, delle debolezze e dei punti di forza strutturali. Ciascuno di questi elementi può essere riorganizzato in un

modello di classificazione entro il quale siano riconducibili le esperienze locali così come future esperienze avendo la capacità di: inquadrare in quale scenario specifico si inseriscono determinate realtà; a quali esempi possano attingere; su quali proposte di *policy* puntare; quale processo di fronteggiamento della crisi aspettarsi; ma soprattutto come aumentare la consapevolezza delle scelte da intraprendere da parte dei decisori chiamati a gestire la *governance* degli impatti socio-economici da Covid-19.

Seguendo questa linea di principio nella riarticolazione dei risultati, a ciascuno di essi possono essere associati elementi per la classificazione che portano a sintesi le elaborazioni concettuali presentate nei capitoli di analisi. Ciò al netto di una constatazione generale, ovvero che un primo elemento emerso da tutte le fasi di indagine, nel corso dei due anni di ricerca è che gli enti di Terzo Settore indagati nel contesto della Regione Campania costituiscono un patrimonio indispensabile per le nostre comunità: non solo hanno la capacità di erogare servizi che sanno rispondere in modo capillare e puntuale alle diverse esigenze del territorio, perché lo vivono e lo conoscono, ma sono in grado di generare comunità, attraverso la valorizzazione di spazi, luoghi e legami che avvicinano le persone tra loro e creano tessuto connettivo vitale per lo sviluppo dei territori. Appaiono inoltre in grado, grazie alla costituzione di reti e *partnership* di diversa natura, di potenziare la voce collettiva del Terzo Settore, per influenzare le politiche pubbliche e affrontare sfide comuni.

Invece lavorando sulle caratterizzazioni e i risultati emergenti dalle singole linee di ricerca, dalla prima e seconda fase di indagine, appare ben evidente che benché la Riforma ambisca ad una ridefinizione e ad un generale riordino del Terzo Settore, legittimando l'apporto e la rilevanza che esso ha acquisito a livello socioeconomico negli ultimi tre decenni, la sua completa attuazione – e, dunque, la sua capacità di generare impatti sugli attori e sull'ambiente – appare ancora limitata. Le complessità emerse in fase di mappatura degli ETS campani, assieme agli impatti e alle innovazioni introdotte a causa della pandemia e riscontrate attraverso le interviste sottoposte ai soggetti territoriali, hanno, inoltre, evidenziato come la varietà e il complesso differenziale di caratteristiche e strutture esistenti tra le diverse realtà possa causare una dissimile capacità e propensione da parte delle stesse di recepire le direttive stabilite dalla Riforma, causando difatti una prima autoselezione dei futuri ETS e una possibile, nuova spaccatura interna determinata da caratteristiche e fragilità preesistenti. Da queste evidenze, come mostrato nei capitoli 3 e 4 di questo volume, possono essere derivati tre tipi di elementi utili a compiere una distinzione nel nostro schema classificatorio. Il primo elemento si esplica nell'opposizione tra ETS transitati contrapposti a quelli che scelgono volontariamente l'invisi-

bilità derivante dalla procedura di analisi normativa. Il secondo e il terzo elemento, che invece sono derivati dall'analisi spaziale con mappatura, si esplicano: uno nell'opposizione tra ETS che risultano essere completamente riconoscibili per azione, *mission* e raggiungibilità, contro quelli che nominalmente occupano uno spazio d'azione e di finalità ma che tecnicamente non risultano riconoscibili né raggiungibili in maniera adeguata, aggiornata ed esaustiva; l'altro, nell'opposizione tra enti che mostrano coerenza e legame con la particolare configurazione socio-spaziale anche della diffusione delle principali problematiche socio-culturali su cui gli ETS si propongono di agire contrapposti a quelli che diventano faro di attività altre non necessariamente in rapporto di connessione con realtà e dinamiche locali.

Dalla terza fase di indagine emerge distintamente che, nonostante alcuni degli ETS abbiano risentito duramente delle conseguenze della pandemia riducendo in alcuni casi la loro capacità di incidere sui bisogni sociali, un'ampia parte di essi non si è fermata davanti agli ostacoli e ha espresso capacità e visioni che sono diventate *best practices* di possibili risposte alla crisi pandemica di oggi e a eventuali crisi future. Tra le strategie adottate ci sono quelle implementate per fronteggiare le difficoltà economiche che hanno spinto gli enti da un lato a riorganizzare il proprio modello produttivo e dall'altro a riprogettare le proprie attività di ufficio e di coordinamento in ottica digitale. Il digitale si è infatti rilevato un elemento fondamentale di resilienza: benché la digitalizzazione sia stata frettolosa e dettata dalle contingenze in alcuni casi ha determinato la continuità o meno delle attività dell'ente e quindi della sua stessa esistenza. Gli enti indagati guardano al futuro in ottica di trasformazione digitale, non solo di fruizione dei servizi ma anche di organizzazione interna. Visti questi obiettivi, i fondi del PNNR vengono considerati una preziosa risorsa economica per rilanciare ed espandere le proprie attività, nonché migliorare la propria presenza sul territorio. Un ulteriore elemento che ha spesso fatto la differenza sull'influenza che ha avuto la crisi pandemica sugli enti e sull'opportunità di trasformarla in un momento utile a migliorarsi ed evolversi è stata la presenza di collaborazioni solide e contratti stabili con il mondo istituzionale. Infatti, guardando alle reti in cui sono inseriti gli enti indagati, i principali protagonisti sono proprio gli attori istituzionali e le organizzazioni di rappresentanza. Tale dinamica relazionale è sicuramente dettata dal processo di Riforma e dalla maggiore necessità di cooperazione con le istituzioni, uniche in grado di fornire, per opportunità, risorse ed incentivi duraturi nel tempo. Al contrario, le interconnessioni minori sono legami diretti con altri enti, con i quali però più che istaurare prassi di interconnessione ci si ritrova spesso ad essere *competitors* proprio a causa della scarsità di risorse destinate al Terzo Settore. In questo caso, seguendo i risultati presentati nei capitoli quarto

e quinto, abbiamo a che fare con due gruppi di elementi. Il primo racchiude l'incisività degli impatti esperiti come forte contro debole. Il secondo si sviluppa nelle dimensioni di risposta che vede contrapporsi: gli enti che mettono in gioco risposte innovative e che gli consentono di resistere e persistere al Covid contro quelli che si abbandonano alla sopraffazione degli eventi e non riescono o non possono rispondere adeguatamente a questi; gli enti che perseguono una riorganizzazione dei modelli produttivi al fine di mantenere stabile la loro capacità di intervento rispetto ai bisogni sociali ai quali contribuiscono a rispondere e quelli che invece restano immobili in fase di attesa o di ricerca di assistenza; gli enti che riprogettano le loro attività in ottica digitale e riescono a sfruttare nuove dimensioni e nuovi spazi di operatività e quelli che cadono dietro l'impossibilità di svolgere le proprie attività non in presenza; gli enti che riescono a inserirsi e a trovare sicurezza in reti istituzionali e quelli che restano intrappolati in interconnessioni tra pari che spesso finiscono per mostrare più conflittualità che cooperazione.

L'analisi delle testimonianze svolta in prospettiva antropologica nella quarta fase del progetto (capitoli sesto e settimo) è servita ad evidenziare in modo critico (Porcellana 2022; Rimodi e Pozzi, 2022) quei particolari temi che, proprio per la loro importanza, si ripetono seppure con sfumature e declinazioni diverse all'interno delle varie testimonianze raccolte, tra cui spiccano la centralità dei valori ideologici negli enti, la relazione tra beneficiari e operatori, l'inflessibilità e opacità delle amministrazioni pubbliche, lo scontro tra *mission* e realtà sociali intersecandosi con la transizione normativa e quella pandemica. La pandemia di Covid-19 e la Riforma del Terzo Settore rappresentano infatti gli elementi che compongono la tempesta perfetta che si è abbattuta sugli enti del privato sociale italiano. Dalle testimonianze analizzate in prospettiva antropologica si sono potuti estrarre quegli elementi esperienziali che, per ognuna delle associazioni intervistate, hanno influenzato il successo o il fallimento delle strategie introdotte dagli enti per sopravvivere e assicurare continuità alle attività. Attraverso la presentazione degli enti è stato possibile osservare l'importanza anche in chiave simbolica e identitaria della denominazione e della *mission* dell'ente. Uno degli elementi più rilevanti all'interno delle interviste è stato quello dell'impatto emotivo connesso alla transizione pandemica, spesso considerato più importante di quello economico. Le dimensioni descritte rientrano nella componente simbolica del Terzo Settore, aspetto fondamentale che lo contraddistingue e lo allontana da Stato e Mercato. Per contrastare tale impatto è stato fondamentale il mantenimento della coesione interna degli enti. In alcuni casi, è stata proprio la coesione dei membri a spingere i processi di reazione e adattamento alla pandemia. Tali sforzi, talvolta, si sono declinati nella volontà di prestare assistenza ai beneficiari, nonostante i rischi

del virus e del *lockdown*. Questo aspetto sembra presentarsi maggiormente negli enti che si occupano di servizi sociosanitari, soprattutto se rivolti a categorie fragili. Per merito di questa reazione si è rafforzata la narrazione di un Terzo Settore con tratti eroici e fortemente altruistici, processo che ha portato grande popolarità al privato sociale in Italia. Nonostante ciò, le relazioni tra il Terzo Settore e le istituzioni non riflettono tale popolarità e sono spesso motivo di sconforto e frustrazione per una buona parte degli enti. Il tema delle reti è centrale per il corretto funzionamento del Terzo Settore italiano e la collaborazione tra gli enti risulta essere un aspetto prevalentemente positivo, pur se a volte con alcuni elementi giudicati troppo “competitivi”. Il rapporto con le istituzioni è segnato da numerose inefficienze burocratiche che richiamano l’imperscrutabilità dei processi burocratici stessi e rappresentano un forte elemento di criticità per la Riforma avviata al fine di snellire i processi decisionali e la distribuzione delle risorse nel Terzo Settore italiano. Nonostante resti forte la convinzione della necessità di interventi simili, la Riforma risente di varie problematiche che, soprattutto nel caso delle associazioni di piccola entità, rischiano di creare più ostacoli che soluzioni, quali la lentezza dei processi burocratici, la mancanza di chiare linee guida, la necessità di chiedere assistenza a costose figure professionali, l’incompetenza degli operatori pubblici e la mancanza di un maggiore riconoscimento del ruolo formale del Terzo Settore. Molti dei rappresentanti del Terzo Settore credono poi che il privato sociale abbia gestito la pandemia meglio del settore pubblico, talvolta sostituendosi ad esso. Quello che si chiede non è tuttavia di sostituire il welfare statale, quanto piuttosto l’ottenimento di uno statuto che sia alla pari e che consenta di operare parallelamente agli enti istituzionali. Infine, l’aspetto più rilevante tra quelli indagati è stato quello riguardante l’adozione e l’applicazione degli strumenti digitali. La transizione al digitale (Punziano *et al.*, 2023) è un processo che comprende tutti i settori e tocca il Terzo Settore già dal pre-pandemia. Tuttavia, il Covid-19 e il seguente *lockdown* hanno rappresentato un motore di spinta per l’adozione dei dispositivi digitali stessi. In alcuni casi il digitale ha rappresentato la soluzione perfetta ai limiti dell’isolamento sociale, dando modo agli enti di non interrompere lo svolgimento delle attività. Tuttavia, uno dei tratti del Terzo Settore è proprio quello della compresenza umana, il contatto con la miseria altrui, e tale aspetto non può essere risolto totalmente nel digitale. Per questo motivo gli enti hanno dovuto trovare delle soluzioni emergenti e innovative da unire all’utilizzo degli strumenti digitali. È da questo processo che nasce la narrazione del “reinventarsi”, del mutare i metodi di promozione e svolgimento delle attività. Il Covid-19 ha portato ai suoi estremi l’innata flessibilità del Terzo Settore e ha permesso l’emergere di processi di innovazione che tutt’ora

hanno effetti benefici su molte delle associazioni studiate. Per tale motivo, la pandemia ha portato nuove opportunità al Terzo Settore italiano, ma, allo stesso tempo, ha intensificato quelle problematiche e criticità strutturali già presenti in precedenza. Nonostante la tragicità del Covid-19, il Terzo Settore italiano, dalle parole dei suoi protagonisti, sembra esserne uscito più legittimato e forte.

Dalla quinta fase, come evidenziato nei capitoli ottavo e nono, l'analisi narrativa, in primo luogo, restituisce lo scenario di organizzazioni ben patrimonializzate, fortemente radicate sul territorio, che hanno saputo mantenere e rafforzare il dialogo con gli *stakeholder* di riferimento e che hanno saputo comprendere come le reti con diversi attori e con gli stessi beneficiari dei loro servizi, potessero permettere loro di affrontare meglio la crisi pandemica. Nello specifico, dalle interviste è emerso che la propensione delle organizzazioni a connettersi e lavorare insieme e di stare in reti collaborative ha permesso loro di continuare a produrre innovazione sociale. Per quanto riguarda le scelte più squisitamente organizzative e manageriali, l'analisi narrativa ha permesso una progressiva focalizzazione sulle risposte strategiche messe in atto dagli ETS, che hanno dato luogo a una innovazione del loro modello di business garantendone la sostenibilità delle iniziative. Tale innovazione si concretizza in specifiche strategie riconosciute nel framework del *business model innovation* e in particolare del *social business model*. Le strategie di innovazione rispondono alla necessità di fronteggiare il nuovo scenario post pandemico e di transizione normativa perché conducono gli ETS da una dimensione episodica a una prospettiva imprenditoriale di lungo termine capace di contemperare le due logiche, solo apparentemente in conflitto, quella sociale e quella economica.

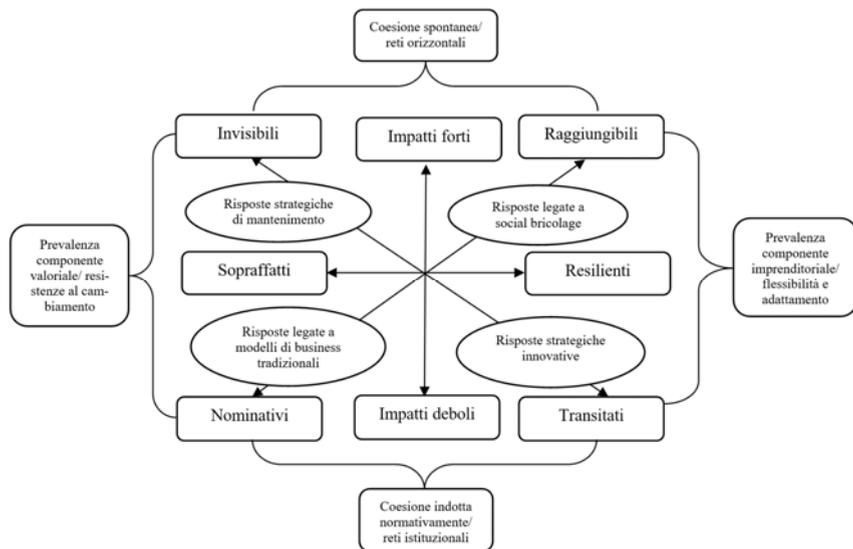
Al fine di facilitare la comprensione dei legami verticali tra le diverse fasi del disegno *mix*, nonché dei legami orizzontali tra ciascuna fase, le modalità analitiche adottate, i risultati perseguiti e gli elementi estratti per lo schema di classificazione sono riportati in tabella 1.

La proposta di questa operazione di sintesi è riassunta nella Figura 2 (a seguire), nella quale l'incrocio dei principali elementi di cui si è fatta ricognizione tra i maggiori risultati emersi dalle diverse analisi condotte consente di ragionare in termini di definizioni di quelle forme di risposta che delineano quattro modelli specifici di risposta e dell'essere attori nel Terzo Settore campano e non solo. È infatti possibile affermare che al prevalere di determinate condizioni, le risposte agli eventi esogeni fornite dagli ETS variano in funzione di componenti strutturali e simboliche che aiutano a sviluppare differenti *performance* e modi di inquadrare il futuro dell'ente e del comparto stesso.

*Tab. 1 – Elementi dello schema mix e corrispondenza con i risultati delle singole procedure*

<i>Fase</i>	<i>Risultato prevalente</i>	<i>Rielaborazione nello schema mix</i>
1. Analisi normativa	Scenari di transizione	- Transitati vs Invisibili
2. Analisi della diffusività attraverso mappatura	Scenari contestuali	- Raggiungibili vs nominativi - Coerenti vs disconnessi
3. Analisi degli impatti socioeconomici post Covid	Dimensioni di impatto Dimensioni di risposta	- Forte vs debole - Resilienti vs sopraffatti - Riorganizzazione dei modelli produttivi vs immobilità - Riprogettazione delle attività in ottica digitale vs chiusura per impossibilità di compresenza - Reti istituzionali vs reti a interconnessione tra pari
4. Analisi della dimensione antropologica	Elementi esperienziali	- Componente valoriale e simbolica vs componente imprenditoriale - Coesione spontanea vs coesione indotta normativamente - Flessibilità e adattamento vs resistenza al cambiamento e agli eventi esogeni - Sburocratizzazione vs rigidità della riforma - Innovazione vs convenzionalità
5. Analisi della dimensione organizzativa e dei modelli di business	Risposte organizzative Modelli emergenti	- Risposte strategiche di mantenimento vs di innovazione - Business model tradizionali vs innovative business model - Sostenibilità di breve periodo vs di lungo periodo

Fig. 2 – Schema generale di classificazione delle dimensioni emergenti



Nello specifico, nel quadrante in basso a sinistra della Figura 2 sono state posizionate le risposte legate a modelli di business tradizionali (Cicellin *et al.*, 2019) sulle quali un deciso impatto hanno il prevalere di una componente valoriale spiccata, accompagnata però da una certa resistenza al cambiamento. Questi modelli persistono soprattutto quando ad essere protagonisti sono enti tendenzialmente poco definiti (qui richiamati come nominativi) che mutano in funzione delle reti istituzionali e di possibilità che ne consentono la sussistenza. Non è un caso che a impatti deboli esperiti dalla crisi pandemica abbiamo comunque mostrato una decisa sensazione di sopraffazione.

Risposte strategiche di mantenimento (Zahra *et al.*, 2009) sono state, invece posizionate nel quadrante in alto a sinistra, per cui, seppure prevalga la componente valoriale e la resistenza al cambiamento, ad avere un impatto più decisivo sulla risposta fornita dall’ente è l’inserimento in reti orizzontali e il ricorso a forme di coesione spontanea e di mutuo aiuto per le quali, seppure si dimostrano sopraffatti, questi enti lo sono effettivamente per gli impatti esperiti dalla pandemia che sono decisamente forti e ai quali con molta probabilità hanno risposto cercando una forma di mantenimento anche informale in quanto invisibili ancora alla transizione normativa (spesso si tratta di enti molto piccoli e le cui *capabilities* interne non sempre permettono grandi manovre).

Risposte legate al *social bricolage* (Scuotto, Cicellin e Consiglio, 2023), nel quadrante in alto a destra, vengono a generarsi in presenza di enti che

puntano più marcatamente ad una componente imprenditoriale, decisamente flessibile e adattiva anche in presenza di impatti forti esperiti da un evento come quello pandemico perché capaci di una resilienza sistemica guidata da una forte coesione spontanea dei membri e da un legame solido con altri enti sul territorio che vivono situazioni molto affini.

Infine, risposte strategiche innovative (Michelini, 2012) sono fornite da quegli enti la cui spiccata componente imprenditoriale, capacità di flessibilità ed adattamento, disponibilità di risorse e capacità interne, hanno consentito una rapida e indolore transizione normativa aiutata da una grande capacità di resilienza e propensione al cambiamento, per cui anche gli impatti esperiti dalla pandemia sono rimasti deboli e confinati, spesso in funzione anche dell'appartenenza e del sapiente uso delle reti istituzionali in cui questi enti non solo sono inseriti, ma dalle quali sono anche capaci di rinnovare la propria linfa vitale.

Se è evidente che un ragionamento così complesso non si possa chiudere in queste poche righe di riflessione, è tuttavia chiaro come questo possa indirizzare l'obiettivo cardine della ricerca presentata in queste pagine. L'aver inquadrato questi meccanismi di risposta e l'averli connessi a dimensione simbolica e strutturale, infatti, aiuta a definire quali indirizzi di *policy* valga la pena disegnare e perseguire. E spingere sulla facilitazione alla transizione normativa, all'istituzionalizzazione delle reti, allo sviluppo della cultura imprenditoriale su base sociale e sui principi di armonizzazione normativo-contestuale, sono tutti elementi su cui i *decision* e i *policy makers* che vogliono incidere e guidare i processi di questo settore non possono non puntare e iniziare a ragionare sistemicamente.

È proprio per tale motivo che questo volume non si chiude con delle classiche conclusioni, ma con una apertura che è stata resa possibile grazie al convegno di chiusura dei lavori tenutosi a Napoli il 30 e 31 marzo 2023 dal titolo "Sfide aperte per il Terzo Settore: impatti normativi e sociali, nuove risposte organizzative e innovazione sociale tra Riforma e Covid-19". L'iniziativa scientifica è stata sviluppata con l'intento di perseguire finalità molteplici. La prima è stata quella di restituire una prima parte dei risultati del Progetto di ricerca NORISC-19 "Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del Covid-19 sul Terzo Settore in Campania" realizzato con finanziamento dell'Ateneo Federiciano (Bando FRA 2020) su Linea B per progetti di ricerca originali. La seconda finalità ha riguardato la volontà di co-costruire i risultati e concertare gli indirizzi *policy* emergenti con il supporto della sezione di *Metodologia di AIS* per rispondere a domande che sono diventate presto centrali nel nostro progetto di ricerca e che hanno costituito una sfida costante lungo tutto il percorso affrontato: quale è il valore del dato per il Terzo Settore? Quali sono le sfide di metodo

nel mettere al centro delle riflessioni di una comunità accademica interdisciplinare che vuole concertare con *policy-maker* e soggetti oggetto della stessa indagine, un oggetto pervaso da una doppia spinta alla transizione, da una parte normativa per effetto della Riforma e, dall'altra, socio-economica e organizzativa per effetto della pandemia? Inoltre, congiuntamente a questa finalità, è stato dato spazio anche alla volontà di portare oltre il confine regionale le riflessioni condotte e sviluppare una riflessione di scala che potesse avere ampia risonanza coinvolgendo sia le realtà oggetto di studio, sia le fondazioni nazionali, sia gli studiosi di differenti discipline e che hanno affrontato queste questioni da punti di vista e prospettive differenti eppure complementari. Questa particolare commistione di soggetti, attori, prospettive e aperture, ci ha portato a selezionare alcuni degli interventi che hanno in qualche modo contribuito a spingere definitivamente oltre la riflessione attorno ad un'agenda di ricerca dei prossimi anni per lo studio del Terzo Settore, alla luce delle trasformazioni esogene ed endogene esperite, della Riforma normativa, degli impatti sociali e antropologici, nonché delle sfide organizzative e strategiche proprie del settore, mettendo al centro l'importanza degli elementi introdotti in questo volume.

## Bibliografia

- Amaturo, E., Punziano, G. (2016). *I Mixed Methods nella ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- Cicellin, M., Scuotto, A., Canonico, P., Consiglio, S., Mercurio, L. (2019). "Understanding low-cost business model in healthcare service provision: a comparative case study in the Italian experience", *Social Science & Medicine*, vol. 240.
- Michellini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets*, Springer Brief, Berlin.
- Porcellana V. (2022), *Antropologia del welfare. La cultura dei diritti sociali in Italia*, Licosia, Salerno.
- Punziano G., Cicellin M., Zito E., Acampa S., Sorrentino R. (2023) "Role of the Digital for the Third Sector in the Campania Region (Italy): From the Side of Research to the Side of the Objects in the Aftermath of the Covid-19 Pandemic", *Italian Sociological Review*, 13(2), 279-296.
- Rimoldi L., Pozzi G. (a cura di) (2022), *Pensare a un'antropologia del welfare, etnografie dello stato sociale in Italia*, Meltemi, Milano.
- Scuotto, A., Cicellin, M., Consiglio, S. (2023), "Social bricolage and business model innovation: a framework for social entrepreneurship organizations", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 234-267.
- Zahra S. A., Gedajlovich E., Neubaum D. O., Shulman J. M. (2009), "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing*, 25, 519-532.

*Parte II*  
*Un'agenda di ricerca*  
*per lo studio del Terzo Settore*



# *11. Il Terzo Settore in Italia come motore di crescita economica e sviluppo di nuove competenze*

di *Stefano Consiglio*

## **1. Il Terzo Settore in Italia: inquadramento e numeri**

Il Terzo Settore in Italia gioca oggi un ruolo determinante per la società ed è costituito da organizzazioni che hanno una natura complessa sia dal punto di vista dei modelli organizzativi e di business che adottano, sia in quanto operano per il bene comune e il perseguimento di obiettivi sociali (Scuotto *et al.*, 2023).

Le organizzazioni del Terzo Settore attuano di fatto un nuovo modo di fare impresa, in grado di essere inclusive e competitive allo stesso tempo. È diffuso ormai il concetto di cooPETIZIONE, che individua precise scelte strategiche (per ragioni legate all'innovazione, al risparmio dei costi ed economie di scala, soprattutto per le dimensioni organizzative spesso ridotte e per possibili attacchi di altri concorrenti) volte a creare imprese collaborative e *multistakeholder*, in grado di accogliere molteplici istanze spesso in competizione, ma che hanno anche la capacità e la volontà di condividere intenti, obiettivi, risorse, competenze, al fine di ottenere vantaggi comuni (Cicellin e Consiglio 2023).

Queste organizzazioni, oggi, attraverso la Riforma del Terzo Settore<sup>1</sup>, stanno mettendo in atto i cambiamenti necessari per adottare un nuovo paradigma imprenditoriale e rientrare nel RUNTS, con l'obiettivo di conciliare e bilanciare due logiche apparentemente in conflitto: la generazione di valore economico e la creazione di valore sociale.

<sup>1</sup> I confini del Terzo Settore sono oggetto di riforma e dibattito da parte di accademici, *policy makers* e *practitioners* dal 2017, con il decreto legislativo n. 117 del 3 luglio (e ss.mm.ii.), che provvede al riordino e alla revisione complessiva della disciplina in materia, sia civilistica, sia fiscale, definendo, per la prima volta, il suo perimetro in maniera omogenea e organica e quello degli enti che ne fanno parte.

I numeri dimostrano la rilevanza del settore a livello nazionale. Si tratta infatti di uno dei pochi settori che durante la pandemia da Covid-19 è cresciuto, continuano ad aumentare le realtà che rientrano nell'alveo e crescono i dipendenti. A maggio 2023, inoltre, il Forum Terzo Settore presenta il primo bilancio sociale, definito "Bilancio Zero". Pur non essendo vincolato a livello legislativo, l'ente di rappresentanza ha deciso di realizzare la rendicontazione non finanziaria e aumentare così i suoi livelli di trasparenza e *accountability*, sia verso i propri soci che verso l'esterno.

Anche l'ISTAT conferma tale crescita (dati 2020). Gli enti no profit in Italia sono per lo più associazioni: se ne contano oltre 308.000 e rappresentano l'85% del totale degli enti del Terzo Settore, ma che da un punto di vista occupazionale coprono solo il 18,9% dei lavoratori complessivi, con 163.000 persone. Da questo punto di vista, il vero motore sono le cooperative sociali, che pur rappresentando solo il 4,3% del numero di enti complessivo, offrono lavoro a oltre 456.000 persone, circa il 53% del totale.

Si contano poi quasi 8.000 fondazioni con oltre 102.000 addetti retribuiti; accanto a queste ci sono poi le quasi 40.000 "altre forme giuridiche" che danno lavoro a oltre 138.000 persone.

Le istituzioni no profit sono un fenomeno diffuso capillarmente in tutto il Paese ma a farla da padrone è il Nord Italia con oltre 182.000 enti, e dove si concentra anche la maggior parte dei lavoratori, quasi 500.000 persone. Segue il Centro con oltre 80.000 enti e 193.000 addetti retribuiti, il Sud con oltre 64.000 organizzazioni e 105.000 lavoratori e le isole con 34.000 unità e quasi 63.000 persone impiegate.

È utile sottolineare che la diffusione nel Mezzogiorno è in aumento. Nel 2019, analogamente all'anno precedente, le istituzioni crescono di più al Sud (1,8%), nelle Isole (+1,2%) e al Centro (+1,1%) rispetto al Nord (+0,3%), in particolare in Molise (+4,7%), Calabria (+3,2%), Provincia autonoma di Bolzano (+2,6%) e Puglia (+2,6%).

Il no profit interviene soprattutto in ambito culturale, sportivo e ricreativo con oltre 230.000 enti (63,6%). Una fetta imponente, ma che dà lavoro solo al 6,2% del totale con 52.000 persone.

L'ambito del Terzo Settore con maggiore capacità di creare posti di lavoro risulta essere l'assistenza sociale e la protezione civile, una rete che conta oltre 34.000 enti (9,5%) e oltre 324.000 persone retribuite.

Numericamente, quasi 24.000 enti si occupano di relazioni sindacali e rappresentanza di interessi, 17.000 di religione e quasi 14.000 istruzione e ricerca (altro motore occupazionale con più di 128.000 lavoratori) e oltre 13.000 enti operano nel settore sociosanitario, che impiega oltre 188.000 persone. Seguono 6.600 enti che si occupano di sviluppo economico e coesione sociale, con oltre 102.000 persone, 6.300 di tutela dei diritti e attività

politica, 5.900 di ambiente, 4.500 di cooperazione e solidarietà internazionale, 4.000 di filantropia e promozione del volontariato, 1.900 di altre attività.

## **2. Il Terzo Settore e la Riforma: modifica dei connotati e dei confini**

Questi numeri in crescita sono il risultato delle significative modifiche che stanno avvenendo nei connotati e nei confini di questo settore. Uno degli aspetti chiave della Riforma è l'introduzione degli enti del Terzo Settore (ETS) nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS). Il RUNTS è uno strumento fondamentale di conoscenza degli enti, in grado di offrire un quadro dettagliato delle loro informazioni di base, degli ambiti di operatività, delle attività e dei processi messi in campo e consente all'esterno di sapere se un'organizzazione possiede determinate caratteristiche. La nuova categoria degli ETS è stata creata per semplificare e razionalizzare il quadro normativo del Terzo Settore, fornendo un riconoscimento formale e agevolazioni fiscali specifiche per le organizzazioni che rientrano in questa categoria. È, tuttavia, importante sottolineare che non tutti i soggetti no profit che operano nel Terzo Settore rientreranno necessariamente nel RUNTS come ETS, dati i criteri specifici per l'ammissione al Registro, come ad esempio la sussistenza del patrimonio minimo previsto dal codice, il perseguimento di finalità di utilità sociale, la gestione democratica e trasparente, e l'assenza di finalità di lucro. Alcuni soggetti che potrebbero non soddisfare questi criteri, ad esempio associazioni di categoria o organizzazioni religiose, potrebbero, dunque, non rientrare.

Sulla stessa scia, la riforma riconosce anche la possibilità per le imprese for profit di perseguire finalità sociali. Queste imprese, pur avendo scopi principalmente economici, possono integrare nel loro statuto o nell'oggetto sociale finalità di utilità sociale. Ciò significa che, oltre a generare profitti, queste imprese possono anche dedicarsi a obiettivi di beneficio sociale, ad esempio promuovendo l'inclusione sociale, adottando pratiche sostenibili o investendo nella comunità locale, generando occupazione.

Le imprese for profit che perseguono finalità sociali non sono però considerate Imprese Sociali nel senso formale del termine, come definite dalla legge italiana. Le Imprese Sociali, a differenza delle imprese for profit con finalità sociali, devono rispondere a requisiti specifici e adottare una serie di principi e criteri stabiliti dalla normativa, tra cui l'obbligo di reinvestire gli utili per il raggiungimento delle finalità sociali e il coinvolgimento di persone svantaggiate nell'attività lavorativa.

In passato, il Terzo Settore era spesso considerato un attore marginale che forniva servizi sociali in modo complementare all'intervento dello Stato o di attori privati, spesso a costi relativamente bassi. Tuttavia, oggi il Terzo Settore è diventato sempre più un partner attivo del settore pubblico e un protagonista nei processi di sviluppo, soprattutto nelle aree svantaggiate come il Sud. Una delle ragioni di questa trasformazione è la crescente consapevolezza del valore del Terzo Settore come produttore di fiducia e capitale sociale.

L'elemento che sicuramente caratterizza in maniera determinante la riforma del Terzo Settore è appunto il nuovo ruolo che le viene attribuito e la trasformazione del welfare che ne consegue. In questo senso, il Terzo Settore non viene più concepito in chiave assistenzialistica, ma va riconosciuto come forza di trasformazione della società e come risultato di un nuovo welfare, un vero terzo pilastro che per troppo tempo è stato "dimenticato" sia dallo Stato, sia dal mercato.

Infatti, tra gli obiettivi principali vi è quello di costruire un Terzo Settore che ragioni intorno a welfare partecipativo, fondato su una governance sociale allargata alla partecipazione dei singoli, dei corpi intermedi e delle collettività, attraverso processi decisionali e attuativi delle politiche sociali, al fine di ammodernare le modalità di organizzazione ed erogazione dei servizi del welfare, rimuovere le sperequazioni e ricomporre il rapporto tra Stato e cittadini, tra pubblico e privato, secondo principi di equità, efficienza e solidarietà sociale.

Le organizzazioni del Terzo Settore, grazie alla loro vicinanza alle comunità locali e alla loro capacità di coinvolgere i cittadini, sono in grado di costruire relazioni di fiducia e promuovere la partecipazione attiva dei beneficiari nei processi decisionali. Questo contribuisce a rafforzare il capitale sociale di una comunità, cioè la rete di relazioni, norme sociali e fiducia reciproca che favoriscono la collaborazione e la coesione sociale.

Inoltre, il Terzo Settore si è evoluto come erogatore di servizi sociali per conto dello Stato o di enti privati. Le organizzazioni del Terzo Settore sono spesso in grado di fornire servizi più flessibili, personalizzati e vicini alle esigenze delle persone rispetto alle istituzioni pubbliche. Ciò rende il Terzo Settore un partner prezioso per il settore pubblico, che può sfruttare le competenze, l'esperienza e la conoscenza delle organizzazioni del Terzo Settore per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati.

Nel contesto dello sviluppo del Sud, il Terzo Settore svolge un ruolo cruciale come protagonista dei processi di sviluppo. Le organizzazioni del Terzo Settore possono lavorare a stretto contatto con le comunità locali per identificare le loro esigenze, progettare e implementare interventi mirati e sostenibili. Questo approccio bottom-up favorisce la partecipazione delle

persone interessate e contribuisce a creare soluzioni a lungo termine che rispondono alle specificità del contesto locale.

### **3. Il manifesto del welfare e la sfida per la coesione territoriale**

La co-programmazione e la co-progettazione sono concetti fondamentali nel contesto di un rinnovato manifesto del welfare, basato su valori come la solidarietà, l'equità e la sostenibilità e mira a promuovere la coesione sociale e territoriale. Questi approcci implicano la partecipazione attiva di tutte le parti interessate, inclusi cittadini, organizzazioni del Terzo Settore, istituzioni pubbliche e imprese private, nella definizione, pianificazione e implementazione delle politiche sociali. La co-programmazione mira a coinvolgere le diverse parti interessate nella definizione degli obiettivi, delle priorità e delle strategie del sistema di protezione sociale. La co-progettazione, invece, implica una collaborazione diretta tra le diverse parti interessate nella progettazione e nell'implementazione di interventi specifici.

L'articolo 55 della Costituzione italiana svolge un ruolo fondamentale nel contesto della coesione territoriale nel welfare. Esso, come è noto, afferma che "La Repubblica, nel disciplinare l'autonomia delle collettività locali, ne promuove l'autonoma iniziativa per lo sviluppo economico, sociale, culturale e per la tutela e la promozione della salute". Ciò riconosce l'importanza delle collettività locali come attori chiave nel promuovere lo sviluppo socioeconomico e garantire il benessere dei cittadini. Inoltre, sottolinea l'importanza dell'autonomia delle collettività locali e la necessità di promuovere la loro iniziativa nel contesto del welfare.

La sussidiarietà è un principio fondamentale e sottolinea che le decisioni e le responsabilità dovrebbero essere assegnate al livello più appropriato, garantendo che le istituzioni di livello superiore intervengano solo se necessario. La sussidiarietà nel welfare implica che le politiche sociali dovrebbero essere definite e attuate a livello locale, tenendo conto delle specificità territoriali e coinvolgendo attivamente le comunità locali. Questo principio mira a garantire un approccio più aderente alle esigenze e alle peculiarità di ciascun territorio, favorendo la coesione territoriale.

In questo contesto, la Corte costituzionale può svolgere un ruolo di tutela dei diritti sociali e promuovere la coesione territoriale attraverso le sue sentenze. Ad esempio, può intervenire per garantire il diritto all'uguaglianza e all'accesso ai servizi sociali in tutte le aree del paese, contribuendo a contrastare eventuali disuguaglianze territoriali.

"Verso un nuovo sistema di welfare" è il documento redatto nel 2023 dalla Consulta Welfare del Forum del Terzo Settore che ha voluto, attraverso

so questa riflessione, offrire il proprio contributo per l'apertura di un dibattito, volto alla realizzazione di un nuovo sistema di welfare per il nostro Paese e che si fonda su tre valori fondamentali:

1. prossimità, intesa non solo come vicinanza fisica alle persone ma come capacità di rilevare e rispondere in modo puntuale ai loro effettivi bisogni.
2. Universalismo, ovvero garanzia del diritto alla presa in carico della persona, a prescindere dal luogo in cui vive.
3. Inclusività, per assicurare a tutti pari opportunità e uguali diritti, promuovendo coesione sociale e sviluppando reti di relazioni.

#### **4. Le sfide del Terzo Settore per assumere un nuovo ruolo e per lo sviluppo di nuove competenze**

I numeri del Terzo Settore in costante crescita dal 2019 spingono inevitabilmente a riflessioni specifiche legate alla ricerca e alla formazione. Queste riflessioni accompagnano una fase di trasformazione inarrestabile e rispondono all'esigenza di un cambiamento culturale nel mondo del Terzo settore.

Il cambiamento organizzativo in atto all'interno del Terzo Settore e nelle organizzazioni che ne fanno parte o intendono farne parte, inevitabilmente sposta l'asse di riflessione su un tema cruciale, quello relativo alle competenze.

In questo senso, sussiste una relazione imprescindibile e da preservare tra l'Università e il mondo della ricerca e il Terzo Settore, che dà vita a diverse modalità di interazione. Le Università, infatti, svolgono un ruolo cruciale nella formazione delle persone interessate a lavorare nel Terzo Settore. Sono sempre di più i corsi di laurea specifici (triennali e magistrali), i master di primo e secondo livello, e i programmi di dottorato, dedicati alla formazione di competenze multidisciplinari e *ad hoc* per il Terzo Settore. Si tratta di competenze multidisciplinari perché chi opera nel Terzo Settore deve essere in grado di svolgere in maniera integrata funzioni di progettazione, gestione, analisi e valutazione di interventi di trasformazione sociale. Dunque, questi programmi possono comprendere materie come la gestione e il management delle organizzazioni no profit, la pianificazione e la valutazione dei progetti sociali, il *fundraising* e la comunicazione nel settore no profit, nonché la legislazione e le politiche pubbliche pertinenti.

Le Università svolgono un ruolo determinante per lo sviluppo del Terzo Settore anche in ambito di ricerca e terza missione. Moltissimi sono i progetti vinti e portati avanti, attraverso finanziamenti ministeriali e locali, che

contribuiscono a comprendere meglio le sfide, le tendenze e le migliori pratiche nel campo. La ricerca accademica può fornire una base teorica ed empirica per lo sviluppo di politiche e pratiche più efficaci nel settore. Gli studenti possono essere coinvolti in progetti di ricerca sul Terzo Settore come parte del loro percorso accademico, consentendo loro di acquisire competenze di ricerca e contribuire alla conoscenza nel settore.

Per quanto riguarda la terza missione, le Università possono collaborare direttamente con il Terzo Settore, attraverso partnership e progetti con organizzazioni no profit. Questa collaborazione può assumere diverse forme, come stage per gli studenti presso organizzazioni del Terzo Settore, progetti di consulenza o ricerca condotti in collaborazione con organizzazioni no profit, e programmi di volontariato o servizio civile offerti agli studenti come parte del loro percorso formativo.

Nel contesto specifico menzionato, il Dipartimento di eccellenza di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II rappresenta un importante interlocutore per i temi legati al Terzo Settore, grazie ai suoi corsi di laurea, master e progetti di ricerca fortemente focalizzati sull'innovazione sociale e il Terzo Settore e che mirano a fornire orientamenti pratici per il suo sviluppo e miglioramento.

In conclusione, il Terzo Settore si trova di fronte a diverse sfide per assumere un nuovo ruolo e affrontare in modo efficace i complessi problemi sociali. Alcune di queste sfide includono:

1. rafforzamento organizzativo. Le organizzazioni del Terzo Settore devono lavorare per rafforzare le proprie capacità organizzative, inclusi sistemi di governance efficienti, strutture di gestione solide e processi decisionali trasparenti. Ciò implica anche investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze che allo stato attuale mancano e che non facilmente reclutabili all'esterno.
2. Imprenditorialità sociale. Per aumentare la solidità e la sostenibilità economica, il Terzo Settore deve abbracciare l'impresa sociale. Questo significa sviluppare modelli di business ibridi, innovativi e sostenibili, che integrino attività commerciali con finalità sociali, generando entrate che contribuiscano alla sostenibilità finanziaria ed economica dell'organizzazione.
3. Capacità di *fundraising* differenziato. Le organizzazioni del Terzo Settore devono sviluppare capacità di *fundraising* differenziato, cioè la capacità di accedere a risorse finanziarie provenienti da diverse fonti, come fondazioni, donatori privati, investitori sociali, programmi di finanziamento pubblici e *crowdfunding*. Diversificare le fonti di finanziamento aiuta a evitare dipendenze eccessive da un'unica fonte e a garantire una maggiore flessibilità finanziaria.

4. Capacità di monitoraggio e valutazione. Il Terzo Settore deve essere in grado di monitorare e valutare l'impatto dei propri interventi. Ciò implica la definizione precisa e condivisa di indicatori chiave di performance, la raccolta di dati pertinenti, la valutazione dei risultati raggiunti e l'utilizzo di queste informazioni per migliorare le attività e dimostrare l'efficacia del proprio lavoro.
5. Capacità di lavorare in contesti di progettazione partecipata. Il Terzo Settore deve essere in grado di coinvolgere attivamente le parti interessate, inclusi i beneficiari dei propri servizi, nella progettazione e nell'implementazione dei progetti. Ciò richiede competenze di facilitazione, ascolto attivo e gestione dei conflitti, al fine di creare processi partecipativi che rispondano realmente alle esigenze e alle aspettative delle comunità coinvolte.
6. Capacità di costruire e collaborare in reti. Il Terzo Settore deve essere in grado di costruire e collaborare in reti con altre organizzazioni, sia all'interno del settore, sia con attori del settore pubblico e privato. Le reti consentono lo scambio di conoscenze, risorse e buone pratiche, oltre a potenziare la voce collettiva del Terzo Settore, per influenzare le politiche pubbliche e affrontare sfide comuni.

Affrontare queste sfide richiede un impegno costante e continuo nell'adattarsi ai cambiamenti e nell'investire nella crescita e nello sviluppo delle organizzazioni del Terzo Settore, al fine di svolgere un ruolo significativo nella trasformazione sociale e nel perseguimento del bene comune.

## **Bibliografia**

- Cicellin, M., Consiglio, S. (2023), "I percorsi imprenditoriali del Terzo Settore in Italia. Opportunità e sfide di un nuovo paradigma organizzativo", *Prospettive in organizzazione*, (21), 1-8.
- Scuotto, A., Cicellin, M., Consiglio, S. (2023), "Social bricolage and business model innovation: a framework for social entrepreneurship organizations", *Journal of Small Business and enterprise Development*, 30(2), 234-267.

## *12. La costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia: alcune riflessioni metodologiche*

di *Andrea Salvini*

### **1. Introduzione. Alcuni aspetti critici relativi alla costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia**

La recente diffusione dei primi dati relativi al Censimento permanente delle istituzioni no profit ha avuto un effetto dirompente negli ambienti del Terzo Settore: secondo i risultati recentemente pubblicati dall'ISTAT, i volontari coinvolti nel settore no profit nel 2021 sono diminuiti di quasi un milione rispetto alla precedente rilevazione del 2015 (-15,7%). Contestualmente, il Rapporto pubblicato sempre dall'ISTAT sul Benessere Equo e Sostenibile nell'Aprile 2023 (pochi giorni prima della diffusione dei dati sul Censimento No Profit), segnala un aumento del numero di persone che dichiara di svolgere attività di volontariato “attestandosi nel 2022 all'8,3% (era il 7,3% nel 2021); l'aumento non consente, tuttavia, di tornare sui livelli del pre-pandemia (9,8% nel 2019)”<sup>1</sup>.

La divulgazione combinata di queste informazioni consente di formulare una serie di riflessioni, al di là del loro impatto sul settore: come si capisce, questi dati sono prodotti all'interno di flussi di ricerca differenti, nei quali si adottano definizioni concettuali e popolazioni di riferimento (per la raccolta) piuttosto diversi, sebbene in parte sovrapposti; solo tenendo conto dei “metadati” che caratterizzano le due rilevazioni è possibile cogliere la diversità dei dati pubblicati, che tuttavia segnalano indiscutibilmente come il numero dei cittadini impegnati in attività di volontariato si sia notevolmente ridotta negli ultimi anni – e non solo per ragioni legate all'emergenza sanitaria del biennio 2020-2021. Resta il problema – in gran parte a carico dei cosiddetti “utilizzatori” dei dati – di doversi orientare con una certa precisione nella ricostruzione dei contesti entro i quali i dati stessi vengono pro-

<sup>1</sup> ISTAT, *Rapporto BES 2022. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, ISTAT, Roma, 2023, p. 134.

dotti, in modo da comprendere quali letture possano essere elaborate e quali implicazioni trarre per cogliere le trasformazioni in atto. Non è escluso che, nello svolgimento di tale compito ricostruttivo, gli utilizzatori possano percepire un certo disorientamento; ad esempio, come si capisce, rispetto ai dati appena prospettati, è necessario distinguere tra volontari (che operano negli enti no profit) e cittadini che dichiarano di aver svolto in un certo arco temporale, attività gratuite in organizzazioni di volontariato. Si potrebbe forse dire che, ai fini della comprensione dei processi che attraversano il settore, questi dati – e altri, eventualmente prodotti da differenti agenzie di ricerca – costituiscano “informazioni sensibilizzanti”, per parafrasare una espressione elaborata da Blumer con riferimento ai concetti che dovrebbero guidare la ricerca empirica. Queste “informazioni sensibilizzanti” hanno il compito di orientare l’utente verso più approfondite analisi e verso la combinazione delle fonti, operazione piuttosto complicata che richiede competenze e consapevolezze che non è frequente rintracciare – per ovvie e legittime ragioni – nell’universo del Terzo Settore.

Questa circostanza pone con forza il problema generale relativo al modo in cui viene costruita la conoscenza intorno ai temi del volontariato e dei destini di un settore (il “Terzo”) che sono attualmente attraversati da processi di cambiamento particolarmente rilevanti. La scarsa disponibilità di dati e la loro eterogeneità è stata uno dei fattori più significativi, secondo chi scrive, che hanno determinato una ridotta consapevolezza dell’impatto delle trasformazioni (culturali, sociali e normative) sugli assetti identitari e organizzativi degli enti del Terzo Settore e dal variegato mondo delle associazioni di volontariato. Ad esempio, da molti anni si parla dell’ascesa quantitativa del cosiddetto “volontariato individuale” o del volontariato “fai da te” – comunque del volontariato svolto non in organizzazioni – ma ancora oggi non si ha un quadro statistico affidabile sulle dimensioni del fenomeno. Ancora, negli ultimi venti anni raramente sono stati prodotti dati che potessero far comprendere il diverso modo di “fare volontariato” all’interno delle due “famiglie principali” di organizzazioni che raccolgono il maggior numero di volontari, come le ODV e le APS. La circostanza non è di rilevanza secondaria, dato che non si tratta dello stesso tipo di “azione volontaria” – e solo oggi ci si accorge dell’esistenza squilibrio quantitativo e qualitativo rilevante tra le due famiglie di organizzazioni. Infine, si deve osservare che la diminuzione dei volontari in termini di “stock” non costituisce un dato molto “informativo” e forse anche affidabile – non lo è mai stato, ma nessuno lo ha mai specificato in modo adeguato e critico. Nessuna delle informazioni disponibili ufficialmente, almeno nei tempi a noi più recenti (dopo il 2013), sono in grado di fornire informazioni sul tipo e sull’intensità delle attività svolte, in modo da distinguere, ad esempio, tra volontari

occasionali, continui e discontinui. La disponibilità di questo tipo di dati è resa possibile attraverso le ricerche che vengono compiute da soggetti diversi (centri di ricerca, università, etc.) a livello territorialmente circoscritto, e sulla base di protocolli osservativi differenziati (quindi spesso non comparabili).

Nonostante gli sforzi che vengono condotti meritoriamente dall'ISTAT e da altre agenzie, il quadro informativo generale sul fenomeno nel nostro Paese è ancora insufficiente, specie sul versante degli studi comparativi. Esistono, infatti, indagini empiriche ben fatte che si riferiscono ad ambiti territoriali circoscritti, ma non è stato ancora compiuto un tentativo di ricostruzione dei vari "pezzi" in modo da offrire agli eventuali interlocutori interessati una visione comparativa d'insieme sulle caratteristiche del volontariato in Italia. Inoltre, spesso queste ricerche presentano aspetti che aprono molti interrogativi sulla attendibilità dei dati prodotti e sulla loro affidabilità nel tempo; ad esempio, la circostanza per cui la gran parte di queste indagini sia condotta sul modello della *survey*, e che i questionari elaborati siano somministrati generalmente ai Presidenti (o a personale da essi delegato) delle associazioni di volontariato – oggi si dovrebbe dire degli enti di Terzo Settore –, per quanto faciliti enormemente la conduzione delle indagini, produce anche una serie di distorsioni (o di limitazioni) che ovviamente incidono sulla disponibilità e la completezza delle informazioni sul fenomeno. In effetti, nel nostro Paese non c'è indizio dell'avvio di una riflessione seria sul modo in cui si fa ricerca rispetto al volontariato, con grave pregiudizio, a mio parere, per l'elaborazione di quadri concettuali adeguati a coglierne il senso, i caratteri e le dinamiche.

La lista delle problematiche riferite alla difficoltà di costruire un quadro organico e coerente di dati e informazioni sul volontariato e sul Terzo Settore potrebbe continuare; in questa sede, tuttavia, ci concentreremo – anche per ragioni di spazio – su tre aspetti che appaiono rilevanti in termini generali, che possono essere elencati come di seguito: il tema della molestia statistica, il tema del "presupposto di competenza" e il tema dell'incertezza delle fonti. Nelle prossime pagine si offriranno alcuni spunti critici di riflessione su questi tre ambiti che non hanno l'ambizione né di esaurire il quadro delle problematiche, né di proporre un approfondimento sistematico delle questioni in esse implicate; il tentativo è quello di istruire una possibile traccia di discussione cui dedicare ulteriori e più avvertiti momenti di confronto.

## 2. La molestia statistica

Come è noto, specie agli addetti ai lavori, gli enti di Terzo Settore ricevono una grande quantità di protocolli strutturati da riempire – ben oltre i compiti previsti dalla normativa vigente sul Terzo Settore. Si tratta di una mole talvolta assai ingente di questionari da compilare, provenienti dalle fonti più disparate: centri di ricerca sul volontariato, uffici degli enti locali che gestiscono le varie politiche pubbliche a livello comunale, provinciale, regionale, nazionale, o che promuovono le consulte; le sedi nazionali o regionali cui si è eventualmente affiliati; i centri di servizio, e, infine, le università, nella figura di ricercatori effettivamente impegnati sui temi affini o specifici del volontariato, fino agli studenti che vogliono preparare le proprie tesi di laurea triennale, magistrale, di dottorato o di master. Il ventaglio delle fonti è particolarmente ampio ed in crescita, mentre le organizzazioni e le persone che sono preposte alla compilazione dei protocolli sono più o meno sempre le stesse. Una delle questioni che si pongono, su questo punto, è quella della legittimazione delle fonti – non è sempre del tutto chiaro ai rispondenti quale sia il carattere di rilevanza dei soggetti promotori delle indagini (fatta eccezione delle indagini promosse dall'ISTAT); è del tutto ovvio che ciascun presidente di organizzazione può decidere di riempire tutti i questionari che vuole, avendo tempo e voglia (cioè in modo “volontario”). Tuttavia – come sa chi è impegnato nei processi di raccolta dei dati –, la gran parte delle organizzazioni non vedono di buon occhio questo compito, cioè quello legato all’offerta di informazioni sulla base di specifici protocolli. L’obiezione che viene avanzata, a questo proposito, è che tale funzione organizzativa (offrire informazioni riguardanti la propria organizzazione a soggetti che le richiedano) non sia connaturata con quella principale, cioè “fare volontariato”, anzi, la prima rischia di contrapporsi alla seconda perché le sottrae risorse ed energie. Si tratta di un argomento tanto comprensibile quanto discutibile, dato che la produzione di informazioni affidabili e attendibili sul fenomeno può avere una ricaduta notevolissima sull’attività di ogni singola organizzazione e sulla promozione di tutto il “movimento” del volontariato. Infatti, se è vero che l’esercizio di autoriflessività è un passaggio essenziale per il miglioramento delle proprie attività organizzative e degli *outcomes*, o soltanto per avviare una riflessione sulla propria identità e sul senso della propria presenza sociale, allora la possibilità di disporre di conoscenze significative di tipo scientifico è una condizione essenziale, anzi, un elemento indispensabile per supportare queste istanze. Aggiungerei inoltre che generare conoscenza è una attività connaturata al volontariato almeno per due ragioni: la prima riguarda la possibilità per le organizzazioni di essere protagoniste nell’orientare le trasfor-

mazioni che le riguardano proprio mediante una conoscenza adeguata sull'intero fenomeno e sulle sue problematiche; la seconda riguarda la possibilità che tali conoscenze possano essere utili per supportare quel protagonismo, per esempio attraverso la programmazione delle politiche di sostegno o accompagnamento degli enti di Terzo Settore da parte dei Centri di Servizio o degli enti locali. Dunque, il volontariato – per utilizzare una terminologia ancora piuttosto in uso – è nel contempo produttore e utilizzatore di conoscenze per il perseguimento più efficace dei propri fini; la consapevolezza circa questo duplice ruolo e circa la sua importanza, costituisce senz'altro una questione di carattere culturale all'interno del mondo del volontariato su cui qui si ritiene sia molto importante insistere. Tuttavia, come si sottolineava in precedenza, quelle consapevolezze non sono molto diffuse, o meglio, sono contrastate e, per certi aspetti, smentite dalla molestia statistica “percepita” (o meno), cioè dal carico di lavoro che deriva dalla incessante richiesta di questionari da riempire. Questa richiesta, infatti, essendo molto differenziata in termini di finalità e di qualità, rischia di depotenziare la legittimazione e la credibilità della stessa funzione conoscitiva per il volontariato: spesso i presidenti (o loro delegati) si trovano di fronte protocolli diversi in quanto a struttura e conformazione (lunghezza, difficoltà di formulazione e comprensione delle domande e degli items), a obiettivi conoscitivi perseguiti dichiarati, a soggetti proponenti, da rimanere disorientati o indecisi sul da farsi (rispondere o non rispondere? In base a quali criteri aderire a una richiesta di compilazione o declinare l'invito? Come valutare comparativamente l'importanza strategica di una rilevazione rispetto ad un'altra?). Insomma, la molestia statistica costituisce un boomerang terribile che retroagisce negativamente sullo svolgimento di una funzione connaturata con l'essenza stessa del volontariato, quella conoscitiva, anche presupponendo, come in realtà dovremmo fare preliminarmente, la buona predisposizione dei rispondenti.

### **3. Il presupposto di competenza**

Coloro che si predispongono alla definizione di un protocollo osservativo (ripetiamo, in genere si tratta di questionari) per realizzare uno studio empirico del volontariato (di norma mediante *survey* circoscritte in termini di coordinate spazio-temporali), in genere si affida a un duplice presupposto: il primo riguarda il fatto che quello studio debba essere condotto scegliendo come unità di analisi le organizzazioni (oggi enti di Terzo Settore), e il secondo che le unità di rilevazione debbano essere i presidenti, cioè i responsabili di quelle organizzazioni, sulla base del fatto che essi sono por-

tatori di una conoscenza completa e dunque, *competente*, circa la vita dell'organizzazione (assai più raramente, per ragioni evidenti sul piano metodologico, tali indagini sono rivolte nei confronti dei volontari – e quando ciò accade, spesso esse adottano metodi qualitativi). Questi due presupposti, a loro volta, sono la conseguenza delle condizioni di possibilità della ricerca stessa (in genere esse vengono presentate come virtù intrinseche dell'indagine, ma in realtà, come vedremo immediatamente, esse costituiscono dei vincoli): infatti, come si sa, le risorse per la ricerca non sono affatto illimitate; inoltre, poiché le informazioni che si “cercano” devono essere utili per cogliere il fenomeno nel modo più “ampio possibile” esse (informazioni) devono essere comparabili e generalizzabili. Sta di fatto che la combinazione di questi elementi che attengono alle scelte del ricercatore (o del committente, o di entrambi), conducono immancabilmente alla definizione di disegni di ricerca che ruotano intorno a *survey* territoriali più o meno estese; il che è ovviamente legittimo e fondato, se non fosse che le condizioni di realizzabilità delle *survey* portano di norma alla scelta di operare la distinzione sopra citata tra unità di analisi e unità di rilevazione. Opzione che è comprensibile, ma che produce manifeste limitazioni. La prima è che l'organizzazione di volontariato, in quanto unità di analisi, è considerata come un'entità unitaria e tendenzialmente omogenea nel suo “comportamento”; si tratta di una forzatura evidente, data la consistente differenziazione dei ruoli, dei compiti, delle problematiche che si verificano all'interno dei medesimi contesti organizzativi. La seconda, sicuramente più problematica operativamente, è presupporre che quelle caratteristiche di eterogeneità siano conosciute in modo dettagliato dall'unità di rilevazione, e che dunque quest'ultima (i presidenti o chi per loro) sia in grado di restituire in modo attendibile e preciso i dati che riguardano la propria organizzazione (cioè l'unità di analisi). La distinzione tra unità di rilevazione e unità di analisi presuppone un'attribuzione di competenza al Presidente che – sia detto con il massimo rispetto e la più ampia stima – travalica spesso le sue reali conoscenze relative alla struttura e alla vita associativa. Le proteste che più frequentemente si elevano in occasione della realizzazione di *survey* di questo tipo non riguardano soltanto la molestia statistica, ma anche la lunghezza e la complessità dei questionari e in particolar modo la indisponibilità di determinate informazioni che peraltro sono considerate di vitale importanza nelle indagini di questo tipo. Se l'organizzazione non possiede, ad esempio, un archivio informatico completo ed aggiornato sui soci e i volontari, o non possiede strumenti di rilevazione (anche soltanto per fini “amministrativi” o assicurativi) del personale, sarà molto difficile che i presidenti possano restituire informazioni attendibili circa il numero anche solo in valore assoluto dei volontari distribuiti per genere, per età, per titolo di

studio o posizione professionale. Di norma questi dati sono largamente approssimati, dunque spesso imprecisi e sottoposti alle distorsioni più comuni: sovradimensionamento, effetto memoria, effetto “desiderabilità sociale”, etc.; allo stesso modo, anche i dati sulle convenzioni (numero e tipo), sui progetti, e su altre dimensioni della vita organizzativa (come ad esempio la valutazione dei bisogni dei volontari), rischiano di essere prodotti con le medesime distorsioni a seconda della complessità interna all’organizzazione e al livello di coinvolgimento del presidente nella vita delle organizzazioni. Il presupposto di competenza che viene normalmente agito dai ricercatori, dunque, rischia di mettere in seria difficoltà le unità di rilevazione (circostanza che può retroagire sulla percezione di “molestia”), e nel contempo riduce l’attendibilità dei dati.

#### 4. L’incertezza delle fonti

Quando si deve definire il disegno di ricerca di una *survey* con l’obiettivo di studiare le caratteristiche del volontariato scegliendo come unità di analisi le organizzazioni di volontariato, uno dei problemi di fondo è costituito dalla delimitazione del campo di osservazione, e dunque dalla definizione di “organizzazione” che viene data. In passato, questa definizione ha coinciso, nelle diverse formulazioni, con i caratteri previsti dalla Legge 266/1991 per le ODV e della legge 383/2000 per le APS. L’effettiva lista di campionamento veniva normalmente costruita sulla base degli elenchi derivanti dagli albi regionali, provinciali, comunali del volontariato oppure dagli elenchi posseduti da organizzazioni di secondo livello (centri di servizio, centri di coordinamento, etc.). Tali elenchi contenevano solo le associazioni “istituzionalizzate”; la scelta di attingere a tali elenchi aumentava la probabilità di campionare organizzazioni effettivamente operative e strutturate, ma escludeva invece quelle associazioni che per scelta o per vincolo, non volevano o non potevano iscriversi agli albi. Tuttavia, la “discesa sul campo” poteva riservare molte sorprese in termini di *response rate*, ben oltre la “fisiologica” caduta dovuta ai livelli variabili di disponibilità a partecipare alla ricerca da parte dei presidenti; a causa dei processi di gestione degli archivi da parte dei soggetti titolari e della mancata comunicazione circa i cambiamenti di configurazione giuridica o di cessazione delle attività da parte delle organizzazioni, non era infrequente imbattersi in associazioni non più operative o fuori del campo di osservazione. Questo, per lunghi anni, ha complicato notevolmente le procedure empiriche di indagine, introducendo ulteriori livelli di distorsione in caso di dubbio sulle condizioni di inclusione/esclusione nel campo osservativo.

L'introduzione del RUNTS dovrebbe risolvere tutti questi problemi, dato che esso apre, come viene scritto enfaticamente sul sito dedicato, "una nuova era digitale per il Terzo Settore"; in altri termini, si tratta del registro telematico istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in attuazione degli artt. 45 e segg. del Codice del Terzo Settore, per assicurare "la piena trasparenza degli enti del Terzo Settore (ETS) attraverso la pubblicità degli elementi informativi che vi sono iscritti". Le indagini che saranno realizzate nei prossimi anni potranno dunque avvalersi di una lista aggiornata e affidabile per la costruzione degli universi di riferimento per le *survey* territoriali. Non è del tutto banale e secondario ricordare che in questo modo sarà possibile realizzare indagini sul volontariato così come si esprime negli ETS – così come in passato si è studiato il volontariato in ODV e in APS. Entrare nel RUNTS costituisce, per così dire, un potente fattore di inclusione e di individuazione, che sicuramente favorisce una maggiore "certezza" delle fonti per la costruzione delle popolazioni di riferimento per le indagini. Tuttavia, ogni dinamica di inclusione prevede una corrispondente dinamica di (auto)esclusione. Coloro che, fino a ieri, costituivano ODV e APS e che, nonostante la "trasmigrazione", hanno deciso o decideranno di non includersi nel RUNTS, costituiranno soggetti organizzati che esprimeranno una forma di volontariato non istituzionalizzato, che, oltre a non ricevere le tutele previste dal Codice del Terzo Settore, rischierà di scomparire (o di essere posto ai margini) rispetto agli interessi conoscitivi e scientifici. Attualmente, la schiera dei non-ETS sembra essere piuttosto circoscritta sul piano quantitativo; ma non sarà tempo sprecato dedicare una particolare attenzione ai destini di questi soggetti, che forse potrebbero esprimere un'idea di volontariato meritevole di considerazione proprio per via della loro condizione di marginalità rispetto al mainstream istituzionale.

## **5. Brevi (e incomplete) considerazioni conclusive**

La questione relativa alla molestia statistica è assai complessa da affrontare e da dipanare, ma quello che sembra opportuno sottolineare è che se vi fosse la possibilità di attingere a dati attendibili, affidabili e disaggregati per livelli territoriali più ristretti (ad esempio a livello comunale), la necessità di moltiplicare le indagini conoscitive si ridurrebbe di molto, specie con riferimento a quelle con carattere generale. L'analisi secondaria su fonti statistiche e conoscitive prodotte da soggetti istituzionalmente preposti all'offerta di dati di pubblica utilità (ISTAT in primo luogo) potrebbe già costituire una buona base di partenza; le indagini di carattere più localizzato e specifico potrebbero essere coordinate da un'agenzia del volontariato, che promuova le temati-

che e supporti materialmente le indagini stesse. In questo senso, il Coordinamento dei Centri di Servizio (CSVNet) potrebbe svolgere un ruolo molto importante, facendo leva sulle competenze che molti centri di servizio si sono formate nella realizzazione di micro-indagini a livello territoriale o in collaborazione con centri di ricerca o università. Senza un costante lavoro comune tra volontariato e centri di ricerca, le indagini ed i loro esiti rischiano di non essere utili per la causa del volontariato stesso. Il disegno e il progetto di indagine non possono che essere co-costruiti con i “committenti”, così come ogni fase realizzativa – a costo di modificare un’idea (piuttosto consolidata) che la scientificità di un lavoro di ricerca dipenda *esclusivamente* dall’esercizio della professionalità tecnica del consulente di ricerca. Altrimenti si corre il rischio che un processo di ricerca di questo tipo non aiuti in alcun modo il volontariato a prendere consapevolezza delle premesse concettuali che vengono assunte nel percorso di indagine, del loro impatto sulla costruzione degli strumenti di raccolta dei dati, sulla modalità di analisi dei dati e, soprattutto, sul loro utilizzo a fini di costruzione di azioni migliorative. In questo modo, le associazioni di volontariato (e gli ETS) avranno più chiari i criteri sui quali aderire o meno ad un processo di indagine, in base alla rilevanza dei soggetti promotori, agli scopi della rilevazione, all’utilità delle risultanze, alla partecipazione del volontariato (dei suoi organismi di rappresentanza o coordinamento) in tutte le diverse fasi della ricerca. Per ciò che concerne il tema del presupposto di competenza, si dovrebbe poter sperimentare processi di indagine innovativi nel campo del volontariato in cui il questionario possa essere compilato collettivamente all’interno dell’organizzazione, per esempio dagli organismi di rappresentanza interna o addirittura dalle assemblee. Si tratterebbe di un cambiamento notevole non soltanto nelle procedure di raccolta dei dati ma anche nel modo in cui l’organizzazione si predispone alla compilazione: il “dato” sarebbe dunque l’esito della negoziazione interna tra più soggetti, e la sua “co-costruzione” potrebbe anche costituire un’occasione preziosa di auto-riflessività per i volontari e l’organizzazione stessa. Un tale progetto di rilevazione richiede un cambiamento consistente sia nell’atteggiamento di fondo delle associazioni di volontariato rispetto alla ricerca e alla sua importanza – tanto da mobilitare un insieme di attività e di risorse significative per assumersi la corresponsabilità del suo svolgimento –, sia nelle scelte dei ricercatori, che debbono rinunciare ad agire la propria posizione di “esperti”, e condividere tutti i passaggi relativi alla realizzazione dell’indagine – dalla progettazione alla restituzione – con le organizzazioni stesse. Sul piano metodologico, ciò che eventualmente si “perderebbe” in termini di ampiezza del campione, si “guadagnerebbe” in termini di maggiore affidabilità delle informazioni e di multidimensionalità del campione stesso, riferito sia alle unità di analisi che a quelle di rilevazione. Anche le elaborazioni statisti-

che potrebbero avvalersi dell'utilizzo di tecniche più sofisticate di analisi (come quelle di tipo multi-livello) e, dunque, più informative; inoltre, il tipo di mobilitazione collettiva necessaria per la compilazione del questionario, avrebbe l'effetto di generare processi di approfondimento e confronto tali da arricchire i quadri conoscitivi con significativi *insights*, che altrimenti non emergerebbero (specie nel caso di questionari auto-somministrati ai singoli). Qui si introduce anche la necessità di assegnare un maggior credito ad altri metodi di indagine, come le interviste in profondità, le interviste collettive, ecc., notoriamente rubricate come “metodi qualitativi”. Anche nel campo delle indagini sul volontariato vige una sorta di pregiudizio nei confronti dell'uso di questi metodi – soprattutto da parte degli eventuali committenti –, che sono considerati di scarso peso scientifico e conoscitivo, e al massimo, risorse permettendo, vengono apprezzati come strumenti “decorativi” rispetto al nucleo “forte” costituito dai dati quantitativi sistematizzati in tabelle e grafici. Ovviamente qui non si vuole enfatizzare vecchie e fortunatamente superate diatribe metodologiche – anzi, la pratica dei *Mixed Methods* sembra farsi spazio con sempre maggior forza anche nell'ambito del volontariato – ma soltanto segnalare che l'uso dei metodi qualitativi consente di penetrare all'interno delle dinamiche di interazione tra i soggetti che “costruiscono” il volontariato, per afferrarne i significati sottesi ed espressi, per interpretarne intenzioni e progettualità; se ben progettati e utilizzati, essi consentono di ricostruire prospettive conoscitive di indubbia originalità e spessore, senza che il carattere di scientificità venga messo in discussione. Accanto alla necessità di ricostruire un quadro comparativo complessivo rispetto ai caratteri del volontariato nel nostro Paese, si pone dunque l'esigenza – solo apparentemente contraddittoria – di cogliere le dimensioni processuali e situate del fenomeno, di modo che le ricostruzioni concettuali e teoriche siano radicate nei dati empirici e riflettano in modo organico e differenziato il punto di vista degli attori coinvolti nelle dinamiche effettive della quotidianità.

## Bibliografia

- ISTAT, *Rapporto BES 2022. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, ISTAT, Roma, 2023.
- Guidi, R., Cappadozzi, T., Fonovic, K. (a cura di), *Volontari e attività volontarie in Italia. Antecedenti, impatti, esplorazioni*, Il Mulino, Bologna, 2016.
- Bonacina, R. (2023), *1 milione di volontari in meno. E adesso?*, in “Vita”, Settembre, pp. 22-38.
- Salvini, A. (a cura di), *La differenza dei potenziali. Come cambia la propensione dei cittadini toscani al volontariato*, CESVOT, Firenze, 2023.

### *13. Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione Sociale: cambiamenti identitari alla luce delle trasformazioni del Terzo Settore*

di Irene Psaroudakis

Il presente contributo rappresenta una breve sintesi di alcuni degli effetti più salienti delle profonde trasformazioni che da tempo attraversano l'universo del volontariato, resi più palesi e rapidi da quelli che possono essere considerati due perfetti *turning points* per il sistema del Terzo Settore (d'ora in avanti TS), ovvero la coincidenza tra a) la crisi socio-sanitaria, e quindi economica, dovuta alla pandemia da Covid-19, e i suoi risultati in termini di resilienza e sussistenza delle realtà di volontariato; e b) l'introduzione del Codice del Terzo Settore e l'iscrizione al RUNTS, intesa come scelta identitaria di ente di Terzo Settore (ETS) e della personalità giuridica. Gli esiti aprono un interrogativo sullo stato di salute e la sostenibilità del sistema volontario nel post-pandemia e nel post-Riforma, da leggere in chiave di assetti organizzativi e di riformulazione della dimensione identitaria.

Ci riferiamo, in prima battuta, all'attenzione e alla disattenzione circa le prolungate conseguenze di uno stravolgimento che ha impattato l'intera società, alterando il mondo *taken-for-granted* in tutte le sfere che lo compongono, e che nel volontariato ha accelerato l'emersione di fenomeni latenti. La pandemia ha favorito un riposizionamento del TS, che ha saputo farsi carico dei *claims* della cittadinanza spesso prima ancora delle istituzioni pubbliche, realizzando processi di sussidiarietà invertita, e ha agevolato l'adozione di innovazioni che hanno in certo qual modo "facilitato" il lavoro volontario (si pensi, ad esempio, all'introduzione della tecnologia nella gestione comunicativa e organizzativa degli enti). Gli studi sull'impatto che la pandemia ha avuto sul contesto italiano (Psaroudakis, 2021; Punziano *et al.*, 2023) hanno sottolineato come l'emergenza socio-sanitaria abbia costituito, seppur nella sua drammaticità, un'opportunità per il TS di ripensare se stesso nel quadro dell'elaborazione di nuove *social policy* e modalità operative alternative: attivando processi di partecipazione civica e meccani-

smi di animazione territoriale, e riconfigurandosi a livello identitario agendo pratiche quotidiane caratterizzate da adattabilità e flessibilità. La manifestazione dell'essenzialità del TS in snodi decisivi dell'esercizio di funzioni pubbliche ha permesso, proprio grazie alla sua tipica caratteristica prestazionale, la piena realizzazione di quell'allargamento della sfera pubblica già descritta dalla letteratura (Salamon e Anheier, 1998; Wagner, 2000). Perciò, quella che è stata definita come una "sfida" per il TS, ha parimenti evidenziato la sua grande abilità nel saper cogliere con prontezza il mutamento delle esigenze sociali, tentando di offrire risposte coerenti ed efficaci, e adattandosi ai singoli contesti pur in una difficoltà di accesso alle risorse specifiche e di coordinamento. Ciononostante, l'evento pandemico ha favorito l'emersione delle criticità insite nel TS e acuite dall'introduzione del Codice, a cui tuttora non hanno fatto seguito reazioni congrue né soluzioni di normalizzazione. Nel dettaglio, ci riferiamo alla questione del ricambio generazionale, all'ideazione di strategie di *governance* che favoriscano il *turnover* tra volontari, alla correlata carenza di risorse umane e alla difficoltà di implementare procedure di coinvolgimento/reclutamento e fidelizzazione adeguate rispetto alle fasce anagrafiche giovanili. Vi si aggiungono, inoltre, la professionalizzazione crescente e la sostenibilità stessa degli enti legata a pratiche di *accountability*.

Di seguito, l'introduzione del Codice ha sì risposto a un'esigenza di unificazione del sistema; tuttavia, ha introdotto una diffusa fatica organizzativa rispetto agli adempimenti amministrativo-burocratici, rispetto a cui gli attori del volontariato hanno replicato in maniera disomogenea, in particolare riguardo al tema del RUNTS, incrementando una serie di fratture interne al sistema tra realtà che presentano una natura, una strutturazione e una tenuta organizzativa differente. Alla Riforma si deve poi il mutato rapporto tra enti e Pubbliche Amministrazioni, che è andato progressivamente istituzionalizzandosi e che ha trasformato il ruolo agito dal TS nella definizione delle strategie di welfare territoriale. A proposito, si sottolinea la rilevanza degli strumenti della co-progettazione e co-programmazione come introdotti dal Codice: tali dispositivi, se da un lato riconoscono e sanciscono il ruolo centrale del volontariato nelle dinamiche di presa in carico della comunità, dall'altro pongono una riformulazione dei modi in cui si realizza il dialogo tra enti e istituzioni. Si richiede che vengano definite le relative alterità al fine di evitare l'eventuale subalternità del TS, ma l'amministrazione condivisa prevede l'acquisizione di requisiti di competenza specifica da parte del volontariato, verso il raggiungimento di una forma manageriale e professionalizzante centrata sul possesso di competenze specifiche, che lo avvicinano a forme di isomorfismo aziendale. Gli interventi di tipo funzionale determinati dall'introduzione della Riforma hanno dunque accelerato la rifles-

sione sul carattere organizzativo-gestionale del TS, e sui requisiti stessi di sostenibilità del mondo del volontariato.

In generale, è quindi possibile descrivere uno status quo dove i bisogni c.d. “conservativi” (che garantiscono la sussistenza degli attori di volontariato, a partire dalle risorse disponibili) tornano a essere prioritari per il TS, a fronte dell’opportunità di un rinnovamento relativo alla capacità gestionale, e quindi alla cultura organizzativa degli enti, intesa come la struttura sociale attorno a cui si disegnano le relazioni intra- e inter-organizzative, e tutti quei processi necessari affinché l’efficienza operativa e l’esistenza stessa dell’organizzazione nei suoi ambiti di azione possano essere garantiti (Falcone e Samà, 2021). Si comprende allora come il TS si configuri come un soggetto “altro” rispetto al passato; pertanto, la discussione deve essere orientata su come le varie realtà reagiscono esperimento le trasformazioni in atto, e le fanno proprie continuando a rispondere adeguatamente a quella finalità originaria di ricerca del benessere comunitario. In una cornice così complessità e in sé multidimensionale, emergono bisogni inediti per il volontariato che si esprimono anche in un diverso modo di concepire il rapporto tra le varie realtà territoriali e la cittadinanza: ne risultano una variazione del ruolo del volontariato organizzato e un mutamento socioculturale dei volontari che scelgono di prestare la propria attività in maniera formalizzata, ovvero all’interno di un ETS. Ai due fatti sociali “pandemia” e “Riforma” corrispondono infatti altrettanti cambiamenti nel senso in cui viene interpretato il “fare volontariato” e l’“essere volontari”, ovvero come le organizzazioni esternano la propria vocazione solidale nella dimensione comunitaria. La difformità di accoglimento delle trasformazioni ha generato una varietà di risposte nel modo in cui le Organizzazioni di Volontariato (ODV) e le Associazioni di Promozione Sociale (APS), intese come le due componenti di maggior consistenza del TS rispetto alla presenza di volontari attivi, esperiscono oggi la propria *advocacy*, e la maniera in cui la traducono in azioni concrete, agendo pratiche di *meaning-making* rispetto alla propria identità (Mead, 1934; Blumer, 1969; Flick, 2013).

All’interno di questo framework si inscrivono una serie di tendenze generali del volontariato. Nella consapevolezza dell’impossibilità di poterle esplorare in questa sede con profondità, la nostra riflessione mira a porre l’accento su alcuni aspetti identitari che disegnano il volontariato attuale, con particolare riguardo alle ODV e alle APS:

1. la polarizzazione identitaria;
2. la differenza funzionale della pratica volontaria, e quindi la loro natura specifica in chiave di intervento, strutturazione e target di utenza;
3. l’identità dei volontari e il volontariato liquido;

4. i fenomeni di disintermediazione e reintermediazione, rispetto alla dimensione istituzionale e al rapporto con la società civile.

Questi elementi, avendo in sé carattere processuale, devono essere osservati nei loro nessi reciproci, al fine dell'adozione di uno sguardo critico che permetta una migliore comprensione dello scenario sistemico. Proviamo a esplorarli avvalendoci del *case study* della Toscana, area su cui si concentrano alcune recenti indagini aventi a oggetto le trasformazioni del TS.

Una prima considerazione riguarda la polarizzazione quantitativa e qualitativa tra ODV e APS che si è progressivamente delineata negli ultimi anni, interrompendo quel criterio di omogeneità che in passato descriveva il volontariato formale. Da un punto di vista meramente quantitativo, si assiste a un superamento della promozione sociale nei confronti del volontariato organizzato: analizzando i dati delle iscrizioni al RUNTS riferibili all'intero territorio nazionale al lordo della trasmigrazione ex art. 54 del Codice, questi recitano che su oltre 104.000 ETS totali, ben 42.851 (di cui 8.316 nuove iscritte) hanno la personalità giuridica di APS, e 32.635 di ODV (di cui 2.616 nuovi enti). A questa informazione vanno sommate le circa 10.000 posizioni di organizzazioni e associazioni il cui processo di trasmigrazione è ancora pendente, in quanto attualmente sottoposto a verifiche: il dato conta 91.853 trasmigrazioni, di cui 54.031 APS e 38.184 ODV (Infocamere, 8 maggio 2023, ultimo dato disponibile al momento della redazione del contributo). Il valore quantitativo mostra un minor grado di attrazione esercitato da parte delle organizzazioni di volontariato rispetto al passato; proseguiamo la nostra lettura nel tentativo di capire quali possano esserne le motivazioni.

Sul piano qualitativo, alcune ricerche (Salvini e Psaroudakis, 2019; Psaroudakis e Salvini, 2021) hanno evidenziato come le ODV e le APS promuovano tipologie diverse e relativamente complementari di intendere la pratica volontaria e interpretazione dei bisogni della popolazione, e sulla base di questa differenza di significato organizzino le proprie attività e orientino gli interventi sul territorio, anche rispetto al rapporto con le istituzioni. Soffermandoci sul caso della Toscana, è possibile notare come la diversità funzionale nel lavoro volontario si traduca in una specializzazione delle ODV, che rappresentano un volontariato di tipo professionalizzato a servizio delle istituzioni di welfare nell'ambito socio-sanitario, e in una maggiore propensione delle APS a svolgere un'azione volontaria meno visibile rispetto alle necessità del welfare "tradizionale", ma più diretta al colmare i bisogni culturali, ricreativi, sociali, di tutela espressi dalla cittadinanza, e quindi verso una serie di interessi di natura relazionale. Le conseguenze della polarizzazione vanno lette non soltanto a livello operativo, ma

anche con riferimento all'impatto sociale delle attività e quindi sulla componente vocazionale propria delle due anime del TS: in definitiva, nel modo in cui le ODV e le APS intendono il bene comune e agiscono mettendo in pratica interventi di utilità sociale. Le ODV – la cui struttura è più istituzionale, formale e gerarchica – misurano l'impatto delle proprie azioni rispetto all'erogazione di servizi, ovvero adottando strategie di valutazione basate su indicatori performativi relativi alle ricadute sociali, all'efficacia degli interventi, e ai requisiti di professionalità. A riguardo, l'acquisizione di competenze sempre più elevate e mirate diventa condizione essenziale per la partecipazione a progetti e bandi, e per poter rispondere alle esigenze capillari proprie delle aree tradizionali della marginalità e della fragilità, in un quadro di sistema competitivo che si confronta con la limitatezza delle risorse. Per questo, i rapporti tra le ODV e gli enti pubblici sono integrati e istituzionalizzati, il *modus operandi* delle organizzazioni possiede un livello maggiore di solidità, e il meccanismo di solidarietà agito verso la comunità assume un carattere sussidiario-verticale. A tal fine è opportuno che gli enti raggiungano un alto livello di coesione, anche per sviluppare dinamiche di rete con tutti i vari nodi che a vario titolo concorrono alla realizzazione del welfare territoriale (Raab e Kenis, 2009; Delle Cave, 2020). La promozione sociale, che per la sua quasi totalità opera per la valorizzazione delle aree culturali, sportive e ricreative, ha invece come scopo l'incontro, e quindi la crescita della comunità attraverso l'offerta e la fruizione di attività di interesse generale rivolte a tutta la collettività, da cui si evince la ricchezza identitaria delle associazioni. L'estensione del target dei beneficiari si ripercuote sulle modalità in cui viene prestata l'azione gratuita: le competenze non sono assenti, ma il requisito della professionalizzazione è sostituito dalla flessibilità e dalla capacità di adattamento dei volontari alle istanze che vanno a rappresentare, mentre le attività si valutano secondo un criterio di qualità e la disposizione a tradurre gli interessi dei singoli in interesse pubblico. L'interazione con le istituzioni pubbliche non può, quindi, essere fortemente formalizzata, ma appare frammentata alla luce del ventaglio di domande solidaristiche messe in atto. Il rapporto delle APS con il territorio esprime un principio di sussidiarietà orizzontale: poiché la relazionalità diventa il fulcro delle attività, le APS sono in grado di promuovere iniziative ad ampio raggio, in cui i cittadini possono liberamente dare voce alle proprie vocazioni specifiche per mezzo dell'azione volontaria, ma in prassi organizzative che esulano da dinamiche gerarchiche e istituzionalizzazioni, e che invece agiscono in maniera generativa per il rafforzamento del legame sociale. Va da sé che il livello di coesione possa essere spurio, basato su occasionalità che tuttavia, come la pandemia ha dimostrato, è auspicabile vengano superate verso l'attuazione di pratiche di networking.

Anche il rapporto con la Pubblica Amministrazione rappresenta un elemento da indagare, soprattutto in virtù degli artt. 55, 56 e 57 del Codice, i cui effetti chiamano in causa la ratio più profonda dell'identità volontaria. La formalizzazione dell'interazione tra TS e attore pubblico genera un effetto di saturazione: l'attuale configurazione del sistema comporta il rischio di una distorsione dell'ethos del volontariato, indirizzando l'azione gratuita verso livelli crescenti di istituzionalizzazione e di "selezione" dello spazio operativo. In altre parole, si verificano una tendenza alla saturazione dell'ambito sociosanitario, con una contrazione di quelle aree di operatività che non beneficiano direttamente del sostegno dell'ente pubblico e dei meccanismi fiscali previsti dalla Riforma, e l'attivazione di un processo di auto-selezione delle realtà di volontariato rispetto al proprio bacino di azione. Inoltre, il livello competenziale necessario sia per potere garantire elevati standard di servizio, sia per gestire correttamente l'iter interno come richiesto dal legislatore in merito agli adempimenti, è tale da creare un disequilibrio negli enti e produrre incertezza e disorientamento, specificamente nelle realtà più piccole, che godono di minor strutturazione e non appartengono a reti. Il secondo effetto, connesso all'istituzionalizzazione, è relativo alla triangolazione tra TS, la cittadinanza e le istituzioni, il cui senso dovrebbe essere riformulato. Abbiamo sottolineato come il periodo pandemico abbia visto una straordinaria manifestazione di partecipazione civile, per cui il TS ha agito da promotore di meccanismi di cittadinanza attiva, garantendo al contempo il contatto tra enti pubblici e cittadini in una maniera collaborativo-suppletiva verso il raggiungimento di forme di *empowerment* comunitario e *community building*. Tuttavia, già dal temine della prima ondata emergenziale questa dinamica si è affievolita e il volontariato è stato identificato nel suo tratto suppletivo, rafforzato dall'applicazione dei dettami del Codice. Percepito nel suo essere nodo essenziale del welfare istituzionale, il TS viene ora identificato dal cittadino con l'attore pubblico, e la triangolazione assume il carattere dell'identificazione. Ma è un'ambivalenza sostanziale, nella contezza che l'azione volontaria racchiude motivazioni differenti rispetto all'intervento istituzionale. Inoltre, se da un lato la Riforma ha significato il pieno riconoscimento del ruolo del volontariato nella dimensione comunitaria, dall'altro ha mutato il senso del fare volontariato, generando disomogeneità negli ETS a diverso titolo coinvolti e "istituzionalizzati" nell'interlocuzione con il pubblico, e aumentando la distanza qualitativa tra ODV e APS.

Ai processi menzionati è speculare un cambiamento nelle dinamiche di costruzione dell'identità dei volontari. Alla differenza vocazionale delle due componenti del TS corrisponde una pari diversità identitaria nelle risorse umane, dovuta anche al modo in cui vengono significate le modalità

di adesione alle organizzazioni. L'ambiguità insita nella formalizzazione dei rapporti con l'ente pubblico produce un effetto sistemico, dato dall'interconnessione tra la polarizzazione identitaria ODV/APS e l'attrazione delle risorse umane. La distinta posizione ricoperta dagli ETS nella gestione del welfare ha ricadute sulle pratiche di coinvolgimento e affiliazione, in quanto richiama una differente caratterizzazione dei volontari stessi. Richiamando ancora l'esempio toscano, possiamo notare come la promozione sociale tenda ad attirare maggiormente giovani/adulti, mentre le organizzazioni di volontariato concentrano maggiormente gli interessi delle fasce anagrafiche senior, più intensamente portatrici di un'idea "classica" di volontariato. Interpretando questo trend oltre i cambiamenti demografici in atto, che vedono l'invecchiamento costante della popolazione italiana, si osserva come la struttura dei volontari preveda un carattere di "adulterizzazione" nelle APS, e una tendenza alla "seniorizzazione" nelle ODV. Alla contrapposizione dei tratti anagrafici dei volontari si legano dinamiche partecipative alternative. Nel caso delle ODV l'adesione si fonda prevalentemente su una ragione identificativa con l'ente; si persegue una certa congruenza tra la *vision* e la *mission* dell'organizzazione e le aspettative del volontario, che è disposto a fornire la propria attività con la costanza prevista e gode di quella disponibilità tipica delle generazioni senior, nonché di *skills* professionali. L'assunzione della seniorizzazione dei volontari come carattere strutturale delle ODV, e una conseguente scarsa attrattiva nei confronti delle generazioni più giovani, suggeriscono un ripensamento del dialogo intergenerazionale, e l'avvio di un percorso di maggior inclusività sia verso il *recruitment*, sia per la gestione futura della *governance*. Viceversa, l'adesione al mondo associativo, basata su un grado superiore di libertà e flessibilità, è connessa all'attitudine tipica della promozione sociale di esprimere istanze partecipative più condivise tra soggetti che rivestono posizioni di pari grado (i soci e i beneficiari), che vantano una similitudine anagrafica, e che possono addurre analoghi interessi e valori di riferimento. L'affiliazione si compie sulla base del riconoscimento identitario in un progetto o in un'attività, e quindi nel modo in cui questi sono comunicati verso l'esterno. Nonostante la problematica del ricambio generazionale sia percepita con enfasi anche nella promozione sociale, la minore istituzionalizzazione può agevolare una gestione degli aspetti strutturali che preveda la negoziazione dei tempi e dei modi volontari, e quindi favorire la partecipazione.

A corollario, si considera la necessità di concepire processi strategici di reclutamento e di concertazione delle istanze partecipative, anche alla luce del rapporto tra TS e volontariato liquido (prestato in forma informale, non strutturata, al di fuori del panorama organizzativo degli ETS). Sappiamo che la tematica è complessa, tuttavia ci limitiamo a introdurre il nodo criti-

co come risultante delle trasformazioni identitarie del TS. I dati provvisori presentati da ISTAT a maggio 2023 in merito al Censimento delle istituzioni no profit<sup>1</sup> (anno di riferimento 2021), illustrano la persistente contrazione del numero dei volontari, disegnando un calo del 15,7% rispetto al 2015, ultimo dato disponibile, a fronte di una crescita del 8,1% del no profit nel medesimo arco temporale. Pur essendo facilmente comprensibile come la pandemia abbia disincentivato l'impegno dei volontari, è corretto indirizzare il ragionamento su altri aspetti più strutturali e meno contingenti. La generale diminuzione delle risorse umane disponibili si somma a un calo dell'interesse da parte dei giovani nel volontariato per come si presenta attualmente: la questione pone con forza l'interrogativo sul futuro, in quanto il tema del coinvolgimento e della fidelizzazione dei volontari è legato al potenziale generativo del sistema, ovvero alla capacità riproduttiva del TS secondo l'impegno volontario nel tempo. La criticità non è però ascrivibile soltanto alla crisi dei corpi intermedi, ma ha a che vedere con la capacità degli ETS di modificare gli ideali organizzativi – la propria identità, tradizionalmente costruita sulla *mission* e la *vision* – rispetto alle istanze contemporanee di partecipazione, e più in generale riguardo alle aspettative che i cittadini possono riporre nei confronti dell'azione volontaria. Discutere del cambiamento del TS dal punto di vista della scelta di adesione alle ODV/APS, significa quindi descrivere una trasformazione qualitativa relativa all'appartenenza dei volontari: non più espressa nell'identificazione valoriale con l'ente, ma in una possibilità di realizzazione dell'identità personale per mezzo della quale dare voce alla propria vocazione altruistica, attraverso opportunità di partecipazione alla vita volontaria distanti da quelle standard come precedentemente commentate. Il discorso sottende una serie di obbligazioni e/o negoziazioni tipiche della post-modernità, e che ineriscono un bilanciamento tra esigenze personali e richieste dell'organizzazione i cui esiti sono la sostenibilità della compatibilità tra l'azione volontaria e la gestione delle altre sfere della vita quotidiana, e il perseguimento di un certo grado di gratificazione personale (la c.d. "gratuità imperfetta" tipica del volontariato moderno). Si tratta di un asset identitario che, sul piano organizzativo, si determina nella multi-appartenenza, oppure in forme di azione volontaria personale e "*do it yourselves*" (Salvini, 2023), affini alle caratteristiche dell'identità giovanile: precaria, parziale, flessibile, occasionale, esperienziale, discontinua. Solo comprendendo questo passaggio di senso gli ETS potranno agire per colmare la lacuna generazionale mostrata dal consolidamento delle tendenze di seniorizzazione e adultizzazione, valorizzando in chiave innovativa alcuni elementi trasformativi. In questo

<sup>1</sup> <https://www.istat.it/it/archivio/284352>

ambito di discorso, un esempio è dato dal ruolo che la professionalizzazione può giocare nel reclutamento: da un lato la specializzazione dei volontari agisce come criterio di selezione, per cui la disponibilità stessa delle risorse umane è soggetta a condizioni; ma dall'altro l'acquisizione di competenze potrebbe rappresentare un incentivo alla partecipazione delle giovani generazioni, le cui esistenze sono rivolte alla sperimentazione delle possibilità e all'acquisizione di continue esperienze.

Davanti a una mole di bisogni sociali che non è calata, al TS viene dunque domandato di esperire diversamente il rapporto con le istituzioni pubbliche e la società civile, attraverso l'implementazione di forme di reintermediazione basate sulla fluidità e sulla destrutturazione dell'impegno volontario, e quindi di reinterpretare i legami di sussidiarietà. Mentre in passato il volontariato dialogava con gli attori istituzionali in virtù della propria *advocacy*, adesso è chiamato a concepire modalità di espressione della società civile non istituzionalizzate ma concepite su interazioni inedite, e di interloquire anche con i soggetti che hanno scelto di non aderire al RUNTS, posizionandosi al di fuori del perimetro sancito dal Codice. In conclusione, riconosciamo che è sulla base di una nuova relazionalità che è possibile interpretare il nesso essenziale tra volontariato formalizzato e cittadinanza, nell'auspicato recupero del coinvolgimento giovanile, da sensibilizzare alla partecipazione civica, e nel contenimento della riduzione dei volontari. Per questo motivo è opportuno che il volontariato prosegua quel meritorio processo di auto-riflessione che persegue da tempo, ma provando ad adottare uno sguardo innovativo e una prospettiva rivolta al futuro, che parta proprio dalla consapevolezza delle trasformazioni identitarie nel TS e nei volontari. Ciò implica saper cogliere in positivo le opportunità del cambiamento e sviluppare una diversa concezione della sostenibilità e della cultura organizzativa, definita non più dalla personalità, anche giuridica, dell'ente, ma interpretata alla luce di una intermediazione alternativa con i volontari e gli ambiti in cui si comunica la vocazione all'utilità sociale.

## Bibliografia

- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice Hall, Englewood Cliffs-New Jersey.
- Delle Cave, L. (2020), *Reti resilienti. Il Terzo Settore nel nuovo welfare territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Falcone, F., Samà, A. (2021), *Ritessere trame. Lavorare con la cultura organizzativa*, Pellegrini, Cosenza.
- Flick, U. (Ed.) (2013), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*, Sage, London.

- Mead, G. H. (1934), *Mind Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Psaroudakis, I. (2021), *La sfida pandemica per il Terzo Settore. L'impatto del Covid-19 in un'analisi qualitativa*, Pisa University Press, Pisa.
- Psaroudakis, I., Salvini, A. (2021), *Le organizzazioni di volontariato. Identità, bisogni e caratteristiche strutturali in Toscana*, Cesvot, Firenze.
- Punziano, G., Cicellin, M., Zito, E., Acampa, S., Sorrentino, R. (2023), "Role of the digital for the Third Sector in the Campania region (Italy): From the side of research to the side of the objects in the aftermath of the Covid-19 pandemic", *Italian Sociological Review*, 13(2), 279–296.
- Raab, P., Kenis, P. (2009), "Heading toward a society of networks: empirical development and theoretical challenges", *Journal of Management Inquiry*, 18(3), 198-210.
- Salamon, L.H., Anheier, K. (1998), "Social Origins of Civil Society: Explaining the Non profit Sector Cross-Nationally", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non profit Organizations*, 9(3), 213-248.
- Salvini, A. (a cura di) (2023), *La differenza dei potenziali. Come cambia la propensione dei cittadini toscani al volontariato*, Cesvot, Firenze.
- Salvini, A., Psaroudakis, I. (2019), *Le associazioni di promozione sociale. Prima indagine conoscitiva in Toscana*, Cesvot, Firenze.
- Wagner, A. (2000), "Reframing Social Origin Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere", *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(4), 541-553.

## *14. Innovazione sociale: sfide aperte per la formazione universitaria*

di *Francesco Pirone*

Questo contributo si propone di discutere dell'ampliamento e della qualificazione della formazione universitaria che, per impostazione culturale e profili professionali formati, si rivolge in particolare (ma non solo) al Terzo Settore e all'economia sociale. Tale discussione si concentra, in particolare, sul contesto italiano, in rapporto anche al dibattito – tuttora in corso – che ha accompagnato la Riforma del Terzo Settore.

Dialogando con i risultati della ricerca NORISC-19, si porta qui l'attenzione sulle “sfide” che il nuovo campo di ricerca sull'innovazione sociale lancia alla formazione accademica e si discutono alcune possibili modalità di approcciarle a partire da un'esperienza recente pertinente. Le argomentazioni presentate di seguito, infatti, prendono spunto dall'attivazione, nel 2020, del nuovo Corso di laurea magistrale in Innovazione sociale presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II nella classe delle lauree magistrali in Sociologia e ricerca sociale (LM-88). Si tratta di un'offerta didattica originale su scala nazionale in questa classe di lauree, che ha tra i suoi diversi elementi di novità quello di aver puntato alla formazione di un profilo professionale in possesso di conoscenze e competenze tali da consentire l'analisi e la gestione di processi complessi di cambiamento sociale innovativo in rapporto a bisogni sociali insoddisfatti o soddisfatti in maniera non adeguata. Tale progetto formativo si propone di specializzare la figura professionale in uscita di matrice sociologica con una più robusta formazione manageriale, basata su specifiche competenze di economia aziendale, tale da formare un esperto specialista del cambiamento sociale orientato al valore, in grado di realizzare contestualmente attività di studio e intervento sociale, in una prospettiva culturale e scientifica che lega strettamente il tema dell'innovazione sociale a quello dell'imprenditorialità sociale.

La figura dell'imprenditore-innovatore, anche nell'imprenditoria sociale

italiana (Fazzi, 2014; Barbera e Parisi, 2019), emerge all'interno degli approcci teorici di derivazione schumpeteriana che enfatizzano il ruolo della soggettività imprenditoriale nelle dinamiche di sviluppo socioeconomiche, sottolineando soprattutto la vitalità e la creatività dell'agire individuale. Questi approcci identificano essenzialmente la funzione imprenditoriale con l'innovazione, intesa come la creazione del nuovo in campo economico, che supera il pensiero convenzionale e l'agire routinario. In questa prospettiva, nella progettazione del nuovo corso di laurea sull'innovazione sociale è apparso coerente anche sostenere la formazione della soggettivazione imprenditoriale dei laureati, considerato anche che, secondo le rilevazioni Almalaurea (2020), i laureati in discipline economico-statistiche e politico-sociale presentano indicatori di imprenditorialità superiori a quelli dei laureati di altre aree disciplinari.

L'opportunità di istituzionalizzare un nuovo corso di laurea, di tipo magistrale di specializzazione sociologica, focalizzato sull'innovazione sociale può essere motivato schematicamente con il rimando a due condizioni essenziali. La prima, di natura scientifica e culturale, riguarda la spinta proveniente dalla formazione di un nuovo campo di ricerca pluridisciplinare intorno all'innovazione sociale: i *Social Innovation Studies* (SIS) all'interno dei quali il Dipartimento di Scienze Sociali ha seguito diversi dibattiti e filoni di ricerca. La seconda, invece, è riferita all'emergere di una domanda di nuove professionalità connesse a tre processi convergenti che riguardano essenzialmente: a) l'emergere di nuove politiche ispirate all'innovazione sociale nell'ambito della promozione dell'economia sociale; b) l'imprenditorializzazione di una parte del Terzo Settore; c) l'ascesa nell'ambito dell'economia for profit dell'attenzione verso l'impatto sociale dell'azione imprenditoriale. Da qui proviene una domanda di lavoro che, in una componente non secondaria, guarda immediatamente alla formazione nell'ambito delle scienze sociali e, specificamente, alla formazione sociologica.

Secondo le definizioni più frequentemente impiegate nella letteratura scientifica specialistica (Pirone, 2012; Moulaert *et al.*, 2013; Moralli, 2019), l'innovazione sociale riguarda la progettazione e l'implementazione di nuove soluzioni collettive che implicano cambiamenti concettuali, di processo, di prodotto o organizzativi con la finalità di migliorare il sistema di welfare e contribuire al benessere degli individui e delle comunità. L'espressione «innovazione sociale», tuttavia, fa parte del vocabolario originario delle scienze sociali moderne, ma ha enormemente aumentato il suo peso nel dibattito contemporaneo, passando dall'essere un concetto specialistico d'interesse marginale a un concetto di interesse generale in grado di alimentare un ampio e articolato campo di ricerca pluridisciplinare. Ciò è

dovuto al fatto che l'impiego della nozione di innovazione sociale consente di focalizzare l'attenzione sulla crescita e la qualificazione dell'economia sociale in termini di capacità di costruzione di risposte a bisogni non soddisfatti o soddisfatti in maniera non appropriata, sia da soggetti del Terzo Settore in autonomia rispetto a stato e mercato, sia in processi di ibridazione con gli attori pubblici e di mercato, sia dagli stessi attori di mercato, attraverso l'incorporazione strategica di obiettivi di impatto sociale.

Un'utile mappa aggiornata del campo di studio sull'innovazione sociale è quella elaborata da Maurizio Busacca (2020) che parte da un lavoro di rassegna sistematica internazionale (van der Have e Rubalcaba 2016), riportando l'analisi al contesto italiano della ricerca scientifica e delle pratiche sociali. Van der Have e Rubalcaba, in particolare, individuano nella letteratura internazionale quattro comunità accademiche che si occupano di innovazione sociale, ognuna con specifici dibattiti: la *Community Psychology*, la *Creativity Research*, le *Social and Societal Challenges* e il *Local Development*. A partire da questo schema, con riferimento al contesto italiano, Busacca propone una diversa declinazione che identifica sei approcci teorici al tema dell'innovazione sociale: 1) gli studi di management e i modelli per l'azione; 2) gli *urban studies* e l'azione collettiva; 3) la psicologia di comunità e le reazioni al cambiamento; 4) i nuovi media e i pubblici produttivi; 5) la sociologia dell'innovazione economica e le nuove forme di integrazione tra società ed economia; 6) l'approccio storico-evolutivo e le politiche pubbliche in Europa. In ognuno di questi approcci, come sottolinea l'Autore, emerge un orientamento performativo che, di fronte a un'espressione ombrello come «innovazione sociale», procede prioritariamente alla costruzione del proprio oggetto di ricerca attraverso la definizione del campo semantico e della connotazione empirica della nozione che passa per l'individuazione di attori, azioni e scopi che delinano le caratteristiche di ciò che può essere considerato «innovazione sociale».

Questa prospettiva è rafforzata dalla scelta di influenti istituzioni politiche di dare centralità strategica all'innovazione sociale in vasti programmi, in maniera più marcata in Europa – per esempio *Social Economy and Innovation* dell'OECD o dei *European Structural and Investment Funds* dell'UE FESR e FSE – ma sempre di più su scala globale. Si veda per esempio la prospettiva rilanciata dalla recente risoluzione delle Nazioni Unite del 18 aprile 2023 *Promoting the social and solidarity economy for sustainable development*. A ciò va aggiunta l'azione culturale ed economica di fondazioni, imprese e istituzioni finanziarie, soprattutto nel contesto statunitense e anglosassone. Anche le istituzioni universitarie (Benneworth e Cunha, 2015; Moore McBride e Mlyn, 2020) hanno promosso un'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa verso una decisa attenzione all'impatto so-

ziale dell'azione economica. Questa tendenza politica, scientifica e culturale, è stata rafforzata in alcuni contesti istituzionali dal riconoscimento del valore pubblico delle iniziative economiche sensibili all'impatto sociale e ambientale della loro azione. In Italia, ad esempio, ciò è evidente con l'istituzione nell'ordinamento giuridico di una nuova formulazione dell'impresa sociale o anche con l'introduzione delle startup innovative a vocazione sociale (SIAVS). Queste istituzioni, d'altra parte, si associano a forme di riconoscimento e certificazioni come le società benefit e le B-Corp che, insieme alle altre, si inquadrano in una più generale prospettiva teorica che potremmo ricondurre – anche se non esclusivamente, ma come esempio significativo – alla *Ethical Economics* (Griffiths e Lucas, 2021).

È utile a questo punto riprendere e sintetizzare le principali informazioni statistiche disponibili sulla domanda di lavoro nell'economia sociale in Italia, sottolineando in premessa che si tratta di un ambito in cui mancano ancora rilevazioni sistematiche, complete e coerenti con le teorizzazioni di riferimento e lo stesso quadro giuridico-istituzionali per i soggetti economici e sociali che rientrano nell'economia sociale. Per le organizzazioni senza scopo di lucro è utile partire dal censimento Istat delle istituzioni no profit, aggiornato al 2020 (Istat, 2023), che rileva 363mila enti per 870mila dipendenti e una tendenza alla crescita stimata, tra il 2015 e il 2020, in termini di 8,1% delle istituzioni no profit e – dato più significativo per il nostro discorso – del 10,4% dei dipendenti, che vanno attribuiti prevalentemente al cosiddetto Terzo Settore imprenditoriale. Le cooperative sociali, in particolare, che rappresentano il 4% del totale delle istituzioni no profit, assorbono il 53% dei dipendenti censiti. Una misura specifica della dimensione del Terzo Settore maggiormente coinvolta nelle politiche di welfare è ricavabile probabilmente dal Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), una fonte amministrativa con diversi limiti informativi che, tuttavia, ci consente di conteggiare a maggio 2023 circa 90mila enti, tra cui una componente imprenditoriale che supera un terzo delle organizzazioni registrate. Su quest'ultima specifica componente, ci possiamo avvalere di due indagini nazionali che forniscono stime attendibili dell'imprenditorialità sociale in Italia: la prima è quella dell'Iris Network (2021) che stima nel 2018 17mila imprese sociali (prevalentemente cooperative sociali) per un totale di 458mila dipendenti; la seconda è l'indagine periodica dell'Osservatorio ISNET che nell'ultima edizione (2023) ha conteggiato 15mila cooperative sociali e consorzi, 2,5mila imprese sociali, 2,2mila società benefit, 200 B-Corp e 239 SIAVS. La triangolazione di questi dati ci consente di tracciare un primo bacino di riferimento, anche se non esclusivo, a cui è rivolta una nuova formazione di professionisti specializzati sull'innovazione sociale per la crescita e la qualificazione del Terzo Settore e l'economia sociale.

La progettazione del nuovo Corso di laurea magistrale in Innovazione sociale in rapporto al quadro delineato finora è stata realizzata dal Dipartimento di Scienze Sociali in rapporto alla crescente attenzione verso i *Social Innovation Studies* non soltanto nel dibattito scientifico, ma anche nel confronto con i discorsi delle politiche pubbliche e con quelli delle comunità dei *practitioners*, anche su scala locale. Questo intreccio è stato formalizzato nella progettazione didattica del nuovo Corso che, su queste basi, ha provato a definire il sistema di conoscenze e competenze necessarie all'analisi e alla gestione dell'innovazione sociale e le modalità per formare tale sistema di saperi e abilità applicative. Questo lavoro ha beneficiato anche dell'esperienza didattica del Dipartimento accumulata in questo stesso campo: in particolare, sul tema dell'innovazione nell'ambito del Dottorato in Sociologia dei processi di innovazione nel Mezzogiorno e, in parallelo, sui cambiamenti dei sistemi di welfare nell'ambito del Corso di laurea magistrale in Politiche sociali e del territorio.

L'innovazione sociale è un tema emergente dell'agenda di ricerca del Dipartimento di Scienze Sociali che in questo campo ha valorizzato la sua composizione multidisciplinare attraverso la convergenza delle seguenti componenti specifiche: a) gli studi di management sull'impresa sociale e sulla valorizzazione del patrimonio culturale; b) gli studi di sociologia culturale sulla digitalizzazione, i nuovi media digitali e il cambiamento sociale; c) gli studi di sociologia urbana, del territorio e sulla sostenibilità ambientale; d) gli studi di sociologia economica su disuguaglianze, welfare e forme emergenti di integrazione tra società ed economia; e) gli studi sulle trasformazioni delle politiche pubbliche; f) gli studi di psicologia sociale dei rischi e degli ostacoli all'innovazione; g) gli studi di valutazione e in particolare sulla valutazione dell'impatto sociale. La convergenza di queste linee di ricerca è ampiamente coerente con lo schema di Busacca (2020) richiamato sopra. Queste componenti concorrono, da una parte, alla costruzione del quadro teorico concettuale per approcciare il tema dell'innovazione sociale, dall'altro, definiscono le metodologie e le tecniche per l'analisi e la gestione dei processi di innovazione sociale.

L'avvio del Corso è stato accompagnato da uno slogan per orientare gli studenti: «Questo corso di laurea è immaginato per chi ha voglia di fare qualcosa per migliorare il mondo, la propria città e la propria comunità», infatti, l'idea alla base del progetto didattico è che l'innovazione sociale riguardi la progettazione e l'implementazione di soluzioni originali per rispondere a bisogni sociali insoddisfatti che implicano cambiamenti concettuali, di processo, di prodotto o organizzativi nella produzione socioeconomica, con la finalità di contribuire al miglioramento del benessere degli individui e delle comunità. Lo scopo, in altri termini, è produrre esiti deside-

rabili in termini di miglioramento della solidarietà sociale, della sostenibilità ambientale e del rendimento economico di organizzazioni, reti sociali e sistemi territoriali.

In questa prospettiva il corso si propone di formare un esperto in analisi e gestione dell'innovazione sociale che sia in grado di svolgere in maniera integrata funzioni di progettazione, gestione, analisi e valutazione di interventi di trasformazione sociale. Tale profilo ha come sbocco professionale principale – ma non esclusivo – l'economia sociale, con specifico riferimento agli ambiti dell'inclusione sociale, della promozione e valorizzazione civile e culturale, della qualificazione territoriale e della sostenibilità ambientale. Le funzioni di questa figura professionale possono essere svolte, sia in condizione di occupazione dipendente, sia in forma autonoma e imprenditoriale, trasversalmente ai settori economici, ma privilegiando organizzazioni dell'economia sociale come gli enti del Terzo Settore – ad esempio cooperative, imprese sociale, fondazioni, ONG, B Corps, startup innovativa a vocazione sociale – anche in reti con le imprese di mercato e/o con enti del settore pubblico. Di conseguenza, in questa direzione è orientata l'organizzazione dei tirocini curriculari e delle attività di *placement* dei laureati.

Il corso fornisce conoscenze multidisciplinari di scienze sociali di tipo teorico, metodologico e tecnico, nonché le principali competenze utili allo studio e la gestione di organizzazioni e fenomeni sociali complessi coinvolti nei processi di cambiamento sociale. Più nel dettaglio, il percorso di studio si articola in tre aree di apprendimento: a) Teorie e modelli dell'innovazione sociale; b) Metodi per l'analisi e la valutazione dell'innovazione sociale e dell'impatto; c) Progettazione, gestione e valorizzazione delle pratiche sociali innovative. In queste aree si integrano insegnamenti raggruppati in tre aree disciplinari: 1) insegnamenti sociologici, metodologici e valutativi; 2) insegnamenti economici e manageriali; e 3) insegnamenti di scienze sociali (storici, psicologici e giuridici). L'erogazione, tuttavia, segue una prospettiva transdisciplinare che si traduce praticamente attraverso gli insegnamenti integrati.

Una considerazione conclusiva riguarda l'attrattività del lavoro nell'economia sociale e, collegata a questa, la propensione a intraprendere un percorso di formazione universitario diretto a questo settore economico-sociale. La ricerca sociologica più recente sul comportamento dell'offerta di lavoro evidenzia una tendenza alla "fuga" dai lavori e dalle occupazioni che non sono in grado di soddisfare le esigenze di significato e di autorealizzazione soggettiva. La prova empirica è data dalla critica al «lavoro senza senso» (Graeber, 2018), dall'«abbandono silenzioso» e le «grandi dimissioni» (Coin, 2023) che hanno segnato il mercato del lavoro dei paesi nel pe-

riodo post-Covid. In questo contesto aumenta l'attrattività dei settori in cui operano organizzazioni con scopi ideali, orientate al valore e che sono attente all'impatto socio-ambientale dell'azione economica e operano con obiettivi strategici di sostenibilità come quelle del Terzo Settore, dell'economia sociale e della *impact economy*. In questo ambito appare in crescita la quota di offerta di lavoro che al valore economico-strumentale del lavoro, preferisce quello simbolico-ideale tipico della militanza sociale post-materialista. Tuttavia, nel contesto italiano – con significative differenze territoriali – questa forza attrattiva è mitigata dalle cattive condizioni di lavoro che spesso erodono e compromettono le motivazioni dei professionisti e degli operatori (Busso e Lanunziata, 2016; Caselli, Giullari e Whitfield, 2019). Questi esprimono un livello di coinvolgimento personale nel lavoro relativamente più elevato, espresso da forme intense di identificazione e appartenenza con l'organizzazione e la causa ideale che persegue l'ente. Le condizioni di lavoro nel Terzo Settore, anche per i limiti dei CCNL applicati, consentono pratiche di gestione del lavoro con una più elevata quota di occupazione atipica (i contratti atipici sono circa il doppio rispetto a quanto si registra nel mercato del lavoro nel suo insieme), una più elevata flessibilità, degli inquadramenti inappropriati, un uso distorto del part-time, degli orari e del monte ore, dello straordinario e della pluricommitenza e del livello e puntualità delle retribuzioni. Queste condizioni sono in larga misura legittimate dalla «cultura del lavoro del Terzo Settore» che tuttavia spesso entra in cortocircuito con il bisogno dei lavoratori di rispondere ai bisogni degli utenti con servizi di qualità e con gli ideali di fondo dell'organizzazione. In questo ambito è opportuno sottolineare un aspetto fondamentale e classico dell'organizzazione del lavoro: gli incentivi ideali e immateriali possono continuare a funzionare soltanto in presenza della garanzia delle condizioni materiali essenziali. La combinazione virtuosa di questi elementi è condizione essenziale affinché l'economia sociale e la formazione rivolta a questo settore possa attirare persone – prima studenti e poi professionisti – motivati e competenti.

## Bibliografia

- AlmaLaurea (2020), *Laurea e imprenditorialità. Rapporto 2020*, Bologna.
- Barbera, F., Parisi, T. (2019), *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, il Mulino, Bologna.
- Benneworth, P., Cunha, J. (2015), "Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice", *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 508-527.

- Busacca, M. (2020), “Gli studi di innovazione sociale e i loro limiti”, *Impresa sociale*, 2, 23-33.
- Busso, S., Lanunziata, S. (2016), “Il valore del lavoro sociale. Meccanismi estrattivi e rappresentazioni del non profit”, *Sociologia del lavoro*, 142, 62-79.
- Caselli, D., Giullari, B., Whitfield, D. (a cura di) (2019), “Un lavoro come un altro? Lavorare nel sociale nella crisi del welfare”, sezione monografica di *Sociologia del lavoro*, n. 155, FrancoAngeli, Milano.
- Coin, F. (2023), *Le grandi dimissioni. Il nuovo rifiuto del lavoro e il tempo di riprenderci la vita*, Einaudi, Torino.
- Fazzi, L. (2014), *Imprenditori sociali innovatori. Casi di studio nel Terzo Settore*, FrancoAngeli, Milano.
- Graeber, D. (2018), *Bullshit jobs*, Garzanti, Milano.
- Griffiths, M., Lucas, J. (2021), *L'economia del valore. La nuova sfida del capitalismo moderno*, Mondadori, Milano.
- Iris Network (2021), *L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. IV Rapporto Iris Network*, a cura di Borzaga C., Musella M., Trento.
- ISTAT (2023), *Censimento permanente delle istituzioni non profit: i primi risultati – anno 2021*, Roma.
- Moore McBride A., Mlyn E. (Eds.) (2020), *Connecting Civic Engagement and Social Innovation. Toward Higher Education's Democratic Promise*, Stylus – Campus Compact, Boston.
- Moralli M. (2019), *Innovazione sociale. Pratiche e processi per ripensare le comunità*, FrancoAngeli, Milano.
- Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (Eds.) (2013), *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Elgar, Cheltenham.
- Osservatorio ISNET (2023), *Nuove energie. XVI edizione dell'Osservatorio Isnet sull'impresa sociale in Italia*, Roma.
- Pirone F. (2012), “Innovazione sociale: l'estensione semantica di un concetto in ascesa politica”, *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4, 137-150.
- van der Have R.P., Rubalcaba L. (2016), “Social innovation research: An emerging area of innovation studies?”, *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.

## 15. I mille volti della valutazione: pratiche di uso e usabilità

di Rosaria Lumino

### Introduzione

Il carattere polisemico del termine valutazione è all'origine di numerose ambiguità: sia che si tratti di discutere delle funzioni conoscitive che è chiamata ad assolvere che delle pratiche d'uso ad esse riferite non si può non riconoscere la varietà di declinazioni, non sempre necessariamente appropriate, in cui è possibile imbattersi. Un simile esito è di certo in parte legato alla natura transdisciplinare che la contraddistingue (Scriven, 1991) e che dischiude ampi spazi discrezionalità nell'interpretazione dei rapporti di reciproca relazione tra l'attività valutativa e gli oggetti cui si applica. Tale discrezionalità investe sia lo strumentario teorico-metodologico – ampio e eterogeneo – disponibile, che il modo di concepire l'attività di valutazione in sé. È altrettanto vero che la discrezionalità porta con sé il rischio di una certa ambiguità nel modo in cui si richiama l'attività valutativa, soprattutto in un paese, come il nostro, non certo caratterizzato da una ampia e radicata cultura della valutazione (Stame, 1998; 2007).

Se qualche anno fa Pawson e Tilley (1997, p. 2) scrivevano “*the term evaluation carries so much baggage that one is in danger of dealing not so much with methodology than with incantation*”, lo stesso potrebbe dirsi della valutazione di impatto sociale. Come ricorda Stame (2020), negli ultimi tempi sono fiorite decine di linee-guida sulla valutazione di impatto sociale, glossari, modelli, da parte di agenzie internazionali, università, Centri di ricerca e consulenza, associazioni varie, tanto da suggerire implicitamente che la valutazione d'impatto sociale sia altra cosa dalla valutazione, tradizionalmente intesa.

Gli ultimi vent'anni hanno mostrato un incremento, sebbene discontinuo e frammentato, del richiamo alla attività di valutazione in diversi ambiti di policy (Melloni, 2020). Il processo di istituzionalizzazione è stato spesso orientato da spinte esogene, legate soprattutto al processo di europeizzazio-

ne<sup>1</sup> e alle riforme neo-manageriali della pubblica amministrazione degli anni '90, condizionandone l'impronta burocratica, prima, e tecnocratica, poi, mentre l'esperienza di un gran numero di istituti di ricerca, impegnati soprattutto nella valutazione di progetti a carattere sociale e socio-assistenziale, anticipavano le istanze valutative, da un livello più basso (Gambardella e Lumino, 2015). Ad oggi la valutazione è frequentemente evocata in numerosi documenti normativi così come in molte dichiarazioni pubbliche di amministratori e *decision maker*, spesso confuso con attività diverse, che vanno dal monitoraggio al controllo di gestione, dalla qualità alla misurazione delle performance, dalla autovalutazione alla valutazione di impatto. La cultura valutativa non è pervasiva e probabilmente ancora limitata agli "addetti ai lavori", ma certo non è più estranea alla Pubblica amministrazione (di seguito PA). Analogo riferimento può essere riferito alle organizzazioni del Terzo Settore, in cui come vedremo, la sollecitazione a adottare strumenti di valutazione si riconnette, da un lato, a obblighi e prescrizioni di tipo rendicontativo, dall'altro a esigenze comunicative tese a guadagnare e mantenere la fiducia dei propri interlocutori, siano pubblici o privati, anche in termini di maggiore trasparenza e visibilità degli effetti generati (Connolly e Hyndman, 2013).

In questo quadro, le istanze di *accountability* tendono spesso a sovrapporsi a quelle del controllo, traslando sullo sfondo le istanze di apprendimento connaturate alla pratica valutativa. Il richiamo alla valutazione di impatto sebbene circoscritto, come vedremo, a iniziative specifiche introduce una ulteriore torsione delle istanze valutative che rischia di diminuire l'usabilità della valutazione alimentando, nel contempo, un mercato della consulenza che offre talvolta opzioni "poor and quick" (Bach-Mortensen e Montgomery, 2020, p. 11).

Alla luce di queste considerazioni il saggio prova a ricostruire il modo in cui il richiamo alla valutazione di impatto per il Terzo Settore si sovrappone ad altre istanze conoscitive, discutendone criticamente le condizioni di uso e usabilità. Prendendo a prestito la definizione di Saunders (2012), nel prosieguo, utilizzeremo il termine «uso» per intendere l'insieme delle pratiche associate al modo in cui i risultati di una valutazione possono (o non possono) essere usati in un contesto organizzativo o politico come risorsa per le pratiche, la politica o il processo decisionale e con il termine «usabilità» il modo in cui la pratica valutativa (sia rispetto al modo in cui è condotta, sia al modo in cui sono comunicati i risultati) massimizza, facilita o ostacola il suo potenziale utilizzo.

<sup>1</sup> Tra gli adeguamenti nelle politiche economiche, di bilancio e regolative in genere, alle politiche comunitarie una particolare spinta alla valutazione viene dai programmi europei dei Fondi Strutturali, e prima ancora quella relativa alla Valutazione di Impatto Ambientale (VIA e VIAS) e alla Valutazione di Impatto della Regolazione (AIR e VIR).

## 1. La valutazione nelle organizzazioni di Terzo Settore

La recente riforma del settore no profit (Legge 106/2016 e successive Linee Guida<sup>2</sup>) ha esplicitamente introdotto il concetto di valutazione di impatto e sollecitato un ulteriore sforzo di trasparenza e *accountability* con la realizzazione obbligatoria del bilancio sociale per gli enti con un bilancio economico consistente.

Riferimenti alla valutazione delle attività, dei risultati e dell'impatto degli enti non lucrativi erano, in realtà, già presenti nella legge 328/2000 e nelle linee guida per la redazione del bilancio sociale delle imprese sociali adottate nel 2008. In essi è possibile rintracciare un richiamo alla valutazione spesso generico, frammentato e privo, soprattutto, di un seguito attuativo concreto. Non vi è dubbio, che la valutazione abbia fatto il suo ingresso nelle organizzazioni del Terzo Settore, soprattutto nel settore socioassistenziale, che resta il settore di attività con la quota più alta di dipendenti (Istat, 2022), nelle procedure di accreditamento e affidamento dei servizi delle PA, come strumento di gestione e rendicontazione della *compliance* e di valutazione delle performance, spesso legato ai sistemi di certificazione della qualità.

Nel complesso e articolato corpus di norme che compongono il nuovo Codice, il tema della valutazione di impatto è richiamato con specifico riferimento agli obblighi di rendicontazione sociale, sebbene limitata a iniziative specifiche, di ambito sovralocale e di durata pari almeno a 18 mesi, e subordinata alla richiesta esplicita della PA che affida l'intervento.

Il tema ritorna, indirettamente, in relazione agli "obblighi di trasparenza e di informazione, anche verso i terzi" (art. 4, Legge 106/2016) e alla necessità di "definire forme e modalità di organizzazione, amministrazione e controllo degli enti" ispirate non solo ai principi di democrazia, eguaglianza, pari opportunità, partecipazione degli associati e dei lavoratori, ma anche "ai principi di efficacia, di efficienza, di trasparenza, di correttezza e di economicità della gestione". Principi che chiaramente riecheggiano il più ampio ripensamento del ruolo dell'azione pubblica, guidato da approcci post-ideologici e processi di managerializzazione, accomunati dalla comune insistenza sul tema della misurazione degli effetti di politiche e interventi (Busso, 2015).

La valutazione viene collocata, dunque, tra gli strumenti in grado di assicurare la trasparenza del Terzo Settore e insieme la comunicazione verso l'esterno della propria capacità di creare valore sociale ed economico, rea-

<sup>2</sup> Decreto 23 luglio 2019, Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore.

lizzando interventi e azioni che rispondono alle aspettative dei propri stakeholder e della comunità di riferimento e migliorando l'attrattività nei confronti di finanziatori (Parrini e Vurro, 2013).

In questa direzione, non va trascurata la sollecitazione alla valutazione di impatto esercitata sulle organizzazioni no profit dalle fondazioni di origine bancaria (es. Fondazione con il Sud) e dallo sviluppo di forme di finanza etica che, sebbene ancor poco diffuse nel nostro paese, sono esplicitamente richiamate nella revisione del Codice del Terzo Settore<sup>3</sup>.

In questo quadro, dunque, la valutazione diventa strumento di controllo e verifica dei risultati, di rendicontazione del buon uso delle risorse, e insieme strumento di comunicazione verso pubblici differenziati, finanziatori, amministrazioni pubbliche, beneficiari comunità più allargate. Siamo, dunque, ben lontani da una concezione della valutazione che, per poter ambire a innescare processi di miglioramento, “deve essere minimalista negli obiettivi” (Martini, 2002, p. 6).

Il riferimento all'*accountability*, non ulteriormente specificato in termini di relazioni e tipi diversi di *accountability* (Ranson, 2003; Perrin, 2019), diventa sinonimo di trasparenza dell'azione delle organizzazioni di Terzo Settore e ambigualmente assunto quale strumento di promozione della logica della responsabilità in un regime entro cui le singole organizzazioni sono chiamate a rispondere ad obiettivi che, spesso, non hanno contribuito a stabilire.

Ne deriva, non solo una insistenza sui temi dell'*accountability*, vagamente intesa, ma anche una contrazione delle potenzialità di apprendimento iscritte nell'uso della valutazione. Come ricorda Stame (2020, p. 58), “non basta dimostrare che si è fatto qualcosa, ma bisogna capire in che modo le cose sono cambiate, se i beneficiari hanno assunto altri comportamenti, se gli attuatori sono stati in grado di suscitare le potenzialità dei beneficiari, al fine di aumentare le proprie capacità”. E farlo significa concepire la valutazione come una pratica riflessiva, che consenta di ragionare sul significato dei risultati, per capire quali sono le prospettive di sviluppo e miglioramento. Non si tratta qui di rinnegare la valenza delle pratiche di *accountability*, ma di riconoscere che non solo *accountability* e *learning* sono fortemente intrecciate, come ampiamente noto, ma anche che sia necessario scegliere, di volta in volta, l'approccio più appropriato sia sul tipo di *accountability* perseguita sia su come fare valutazione. In questa direzione identificare gli usi che la valutazione dovrà soddisfare rende trasparente ciò che ci si aspetta dalla valutazione (Patton, 2012), chiarendo le esigenze conoscitive che è chiamata a soddisfare e quali sono i suoi *utilizzatori* finali (Tomei, 2023).

<sup>3</sup> Si faccia riferimento ai “titoli di solidarietà” (d. legislativo 117/2017, art. 77) o alle diverse forme di Social Bond e Social Impact Bond.

## 2. Uso e usabilità della valutazione

La vocazione pragmatica della valutazione come strumento migliorativo a sostegno dei processi decisionali rende la nozione di ‘uso’ della valutazione centrale nella riflessione sulle pratiche di valutazione.

In un’indagine del 2014 (Melloni, 2014) sul modello di una *survey* condotta nel Regno Unito sulle organizzazioni no profit, più dei due terzi degli enti del Terzo Settore intercettati dichiaravano di fare molta più valutazione rispetto al passato, sebbene solo nel 32% dei casi (contro il 70% del Regno Unito) si richiamasse esplicitamente la valutazione di impatto. Tra le pratiche e gli strumenti adottati, i riferimenti più citati erano il bilancio sociale e la rendicontazione dei prodotti, strumenti per l’appunto più rendicontativi che valutativi in senso proprio. Sebbene si tratti di una indagine di qualche anno fa, non è difficile immaginare che lo scenario non sia drasticamente mutato. A questi esiti potrebbe aggiungersi la tendenza, sempre più spesso segnalata da molte organizzazioni del Terzo Settore a personalizzare le proprie procedure di valutazione, non per migliorare l’erogazione dei servizi, quanto per soddisfare le richieste degli enti finanziatori e per rispondere alla crescente pressione alla misurazione dei risultati. A questa pratica può essere ricondotto il cosiddetto «uso imposto» della valutazione, valido per tutti quei casi in cui la valutazione serve a soddisfare i requisiti necessari a ricevere un finanziamento o rispondere alle richieste “dall’alto” di un’autorità sovraordinata (Weiss *et al.*, 2005).

La riflessione sull’uso della valutazione vanta una lunga tradizione di studi che data almeno agli anni ’70 e numerose classificazioni del modo in cui la valutazione può essere utilizzata.

Le definizioni classiche dell’uso distinguono tra gli usi cosiddetti *strumentali*, quando la valutazione è usata per modificare in qualche modo l’oggetto della valutazione, ovvero orientare le decisioni in maniera congruente rispetto ai risultati della valutazione; quelli *concettuali/illuminativi*, orientati da un ampio e diffuso apprendimento circa gli effetti anche meno intenzionali di un evaluando; quelli *persuasivi, simbolici o giustificativi*, quando la valutazione è utilizzata per difendere o attaccare l’evaluando (sia esso una politica, un progetto, un intervento, o una intera organizzazione) e ampliare il consenso/dissenso intorno ad esso. A questo tipo di uso si riferiscono anche i casi in cui la valutazione è usata per dimostrare la razionalità e lo stile gestionale del responsabile dell’evaluando (in virtù della sola realizzazione della valutazione). Si fa, dunque, all’introduzione di cambiamenti cognitivi, comportamentali, e organizzativi che risultano dall’impegno dei diversi attori in gioco nel processo di valutazione e dall’imparare a «pensare in modo valutativo» (Patton, 1997), ovvero riflettere criticamente

sull'evaluando, porre domande sul perché il programma funziona (o non funziona in un certo modo). In questa direzione, la valutazione assume i contorni di una forma di "assisted sensemaking" (Mark *et al.*, 1999) in cui risiede la più alta potenzialità di apprendimento sia rispetto a programmi, politiche e progetti che alle organizzazioni nel loro complesso.

Le potenzialità di apprendimento connesse all'uso del processo sono tanto più alte quanto maggiore è il livello di partecipazione degli attori alle attività valutative, ovvero alla definizione delle domande di valutazione, alla formulazione dei giudizi e alla produzione di raccomandazioni e suggerimenti per il miglioramento dell'evaluando.

Si tratta di un principio non lontano dalla cultura organizzativa che individua nell'apprendimento di "gruppo" un fattore decisivo nella messa a valore della conoscenza organizzativa.

[T]he key differentiating factor in the success of an organization is not just the products and services, not just its technology or market share, but the organization's ability to elicit, harness, and focus the vast intellectual capital and goodwill resident in their members, employees, and stakeholders. When that intellectual capital and goodwill get energized and focused, the organization becomes a powerful force for positive change in today's business and societal environments (Kaner, 1996, p. viii).

Sul piano organizzativo-gestionale, un'organizzazione caratterizzata da una cultura dell'apprendimento ha un atteggiamento aperto e ricettivo nei confronti del cambiamento e dell'innovazione (Greiling e Halachmi, 2013), soprattutto in contesti incerti e in continua evoluzione, come quelli che caratterizzano, oggi, il panorama di riferimento per gli enti del Terzo Settore. In questa direzione, la valutazione dovrebbe costituirsi non già come una attività di verifica dei risultati o di rendicontazione, quanto come una opportunità di riflessione e approfondimento collettivo.

Sul piano dei programmi, progetti e interventi, l'assunzione di una logica valutativa di carattere processuale consentirebbe di fronteggiare le sfide della complessità derivanti dalla variabilità dei contesti e dei vincoli esterni, dalla natura degli interventi, dalla molteplicità degli attori e dalle loro diverse visioni e valori circa i problemi da affrontare e le strategie da perseguire (Tomei, 2023).

Cogliere le potenzialità di una simile prospettiva richiederebbe innanzitutto un maggiore investimento nei fattori comunemente identificati come barriere allo sviluppo della valutazione nelle organizzazioni di Terzo Settore: capacità organizzative e *capability* (Bach-Mortensen and Montgomery, 2020), rintracciando nelle prime "quanto" può essere fatto e nelle seconde "quanto bene" una organizzazione può operare.

La prima ha a che fare con la possibilità di reinterpretare le informazioni

rese, comunque, disponibili dalle prescrizioni valutative esistenti, in una prospettiva d'uso, non burocratico, utile al funzionamento della vita organizzativa entro le singole organizzazioni. La seconda guarda più da vicino alle ricadute complessive degli strumenti e delle pratiche di valutazione sulle dimensioni della vita organizzativa e del *decision making*, a livello inter-organizzativo e collettivo.

Nonostante i limiti, le difficoltà, e in alcuni casi anche le resistenze interne alle organizzazioni di Terzo Settore, non vi è dubbio che la riforma abbia contribuito a richiamare l'attenzione pubblica sul tema della valutazione, a accrescere la sensibilizzazione sul tema, nonché a incoraggiare gli enti a interrogarsi sul senso e sull'utilità della valutazione (di impatto) per le proprie organizzazioni.

A tale riguardo la comunità dei valutatori ha una grandissima responsabilità, sia sul piano del dialogo con committenti e finanziatori, sia nel confronto e dialogo con le organizzazioni del Terzo Settore. Non si tratta solo di investire sulla realizzazione di attività valutative, rigorosamente fondate e appropriatamente condotte, o sulla formazione di competenze valutative diffuse, ma di promuovere spazi condivisi di riflessione di riflettere sulle forme e sulle condizioni che possano favorire processi di creazione del sapere dialogico, aperto, e, quanto più possibile, pluralista.

D'altra parte, come ricordavano Cronbach e colleghi (1980, p. 67) agli albori dello sviluppo dell'attività di valutazione, il valutatore è “*an educator (whose) success is to be judged by what others learn*”.

## Bibliografia

- Bach-Mortensen, A. M., Montgomery P. (2018), “What are the barriers and facilitators for third sector organisations (non profits) to evaluate their services? A systematic review”, *Systematic Reviews*, 7, 1-15.
- Connolly, C., Hyndman, N. (2013), “Towards charity accountability: Narrowing the gap between provision and needs?”, *Public Management Review*, 15(7), 945-968.
- Cronbach, L. J. *et al.* (1980), *Towards Reform of Program Evaluation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gambardella, D., Lumino, R. (2015), *Evaluative knowledge and policy making. Beyond the intellectual virtue of techne*, MacGraw Hill, Milano.
- Greiling, D., Halachmi, A. (2013), “Accountability and Organizational Learning in the Public Sector”, *Public Performance & Management Review*, 36(3), 380-406.
- Kaner, S. (1996), *Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*, New Society Publishers, British Columbia.

- Mark, M. M., Henry, G. T., Julnes, G. (1999), "Toward an integrative framework for evaluation practice", *American Journal of Evaluation*, 20, 177–98.
- Martini, A. (2002), *La valutazione delle politiche pubbliche: chi l'ha vista?*, Co-gest – Ciclo di conferenze su "Conti pubblici e controlli: prospettive e problemi", 7 novembre, Roma.
- Melloni, E. (2014), *Come le organizzazioni non profit valutano l'impatto delle proprie attività*, [http://www.sodalitas.it/public/allegati/INDAGINE\\_RISULTATI\\_201531512283440.pdf](http://www.sodalitas.it/public/allegati/INDAGINE_RISULTATI_201531512283440.pdf).
- Melloni, E. (2020), *Italy*, in Stockmann, R., Meyer, W., and L. Taube (Eds.), *The Institutionalisation of Evaluation in Europe*, Palgrave Mc Millian, Cham, 273-301.
- Palumbo, M. (2005), "La valutazione sociale. Un excursus tra teoria e percorsi attuativi incerti", *Rivista Italiana delle Politiche Sociali*, 2, 157-179.
- Patton, M. Q. (1997), *Utilization-focused evaluation: The new-century text.*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Patton, M. Q. (2012), "Identifying the Intended User(s) and Use(s) of an evaluation", in *Evaluation Guideline*, IDRC Evaluation, Ottawa, <http://www.idrc.ca/evaluation>.
- Pawson, R., Tilley, N. (1997), *Realistic Evaluation*, Sage, London.
- Perrin, B. (2019), Accountability's two solitudes and the question it raises: accountability to whom? By whom? And for what?, in Furubo J.E., Stame N. (Eds.), *The Evaluation enterprise*, Routledge, New York.
- Perrini, F., Vurro, C. (2014), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.
- Ranson S. (2003), "Public accountability in the age of neo-liberal governance", *Journal of Education Policy*, 18(5), 459–480.
- Sauders, M. (2012), "The use and usability of evaluation outputs: A social practice approach", *Evaluation*, 18, 421-432.
- Scriven, M. (1991), *Evaluation thesaurus*, Sage, Thousand Oaks.
- Stame, N. (1998), *L'esperienza della valutazione*, Seam, Roma.
- Stame, N. (2007), "Promuovere la cultura della valutazione. Dieci anni dopo, o dieci anni prima?", *Rassegna Italiana di Valutazione*, 36, 9-12.
- Stame, N. (2020), "Valutazione d'impatto sociale. Committenti, enti di Terzo Settore e valutatori", *Impresa Sociale*, 4, 53-59.
- Tomei, G. (2023), *The Developmental Outcome Monitoring and Evaluation. Un modello riflessivo di progettazione e valutazione per il contrasto della povertà educativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Weiss, C. H., Murphy-Graham, E., Birkeland, S. (2005), "An alternate route to policy influence: How evaluations affect D.A.R.E.", *American Journal of Evaluation*, 26, 12-30.

# Vi aspettiamo su:

[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835156598

# FrancoAngeli

## a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.

Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

*Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.*

---

# FrancoAngeli



**torrossa**  
Online Digital Library

Questo volume nasce dalle riflessioni sui risultati raggiunti con NORISC-19, *Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del COVID-19 sul Terzo Settore in Campania*, progetto metadisciplinare che ha ottenuto il Finanziamento Ricerca Ateneo 2020 dall'Università degli Studi di Napoli Federico II. Tale progetto ha un duplice obiettivo: da una parte, l'indagine dell'impatto sociale che la pandemia ha generato sul Terzo Settore; dall'altra, l'analisi delle risposte organizzative e strategiche che gli Enti del Terzo Settore hanno messo e stanno mettendo in atto per fronteggiare la crisi, al fine di evidenziare i bisogni degli individui e delle organizzazioni nel breve e medio termine, anche alla luce della recente e tortuosa Riforma del Terzo Settore. Il volume consta di due parti: nella prima vengono esposti in dettaglio il disegno della ricerca e i risultati complessivi del progetto; nella seconda sono raccolti contributi di studiosi del campo, che hanno offerto le loro riflessioni al consolidamento dei risultati della ricerca complessiva, nonché alla capacità di delineare le questioni aperte sulle quali sarà necessario continuare a riflettere in futuro per la realizzazione di un'agenda di ricerca per lo studio del Terzo Settore.

**Gabriella Punziano** è professoressa associata di Sociologia generale presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. È membro di diversi network di ricerca nazionali e internazionali concentrati sui processi di innovazione metodologica nell'analisi delle società contemporanee e dello scenario digitale. È segretaria della sezione AIS Metodologia e direttore di Paideia Associazione per la cultura e l'alta formazione nelle scienze sociali. È *co-proponent* del progetto *NORISC-19*.

**Mariavittoria Cicellin** è professoressa associata di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. Tra i suoi principali interessi di ricerca rientra il tema dei modelli organizzativi e di business innovativi nel settore della cultura e della sanità. È *co-proponent* del progetto *NORISC-19*.

**Eugenio Zito** è professore associato di Discipline demo-etno-antropologiche presso il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, dove è Delegato Erasmus. Dal 2020 dirige la Missione Etnologica Italiana in Marocco riconosciuta dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Membro della European Association of Social Anthropologists e del Consiglio Direttivo della Società Italiana di Antropologia Medica, è autore di lavori sui temi di salute e malattia, corpo e genere, vulnerabilità sociale. È *co-proponent* del progetto *NORISC-19*.