

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 operandi, 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 Pirni (Università di Genova), Serena Quarta (Università di Salerno), Armida Salvati (Università di Bari Aldo Moro), Mara Sanfelici (Università di Milano Bicocca), Raffaele Sibillo (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 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>

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835156598

Indice

Prefazione , di Dora Gambardella	pag.	11
Premessa , di Enrica Amaturò	»	13
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	»	15
Bibliografia	»	19
Parte I – NORISC-19		
1. Il progetto di ricerca: obiettivi e metodologia , 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
2. Lo scenario. La Riforma del Terzo Settore e l'impatto del Covid tra rischi e opportunità , 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

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	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
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	»	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
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	»	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
6. La prospettiva antropologica sul Terzo Settore, di Eugenio Zito, Giuseppe Sotira	»	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
7. Un’analisi antropologica sul privato sociale campano al tempo della Riforma e del Covid-19, di Eugenio Zito, Giuseppe Sotira	»	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
8. I modelli organizzativi e di business delle imprese del Terzo Settore, di Mariavittoria Cicellin, Adriana Scuotto	»	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
9. Risposte organizzative e strategiche alla luce del Covid. Analisi narrativa della ricerca, di Mariavittoria Cicellin, Adriana Scuotto		
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
10. Integrazione dei risultati e definizione di scenari e indirizzi di <i>policy</i>, di Gabriella Punziano, Eugenio Zito		
Bibliografia	»	260
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	»	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

12. La costruzione dei dati sul fenomeno del volontariato in Italia: alcune riflessioni metodologiche, di 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
13. Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione Sociale: cambiamenti identitari alla luce delle trasformazioni del Terzo Settore, di Irene Psaroudakis	»	281
Bibliografia	»	289
14. Innovazione sociale: sfide aperte per la formazione universitaria, di Francesco Pirone	»	291
Bibliografia	»	297
15. I mille volti della valutazione: pratiche di uso e usabilità, di Rosaria Lumino	»	299
Introduzione	»	299
1. La valutazione nelle organizzazioni di Terzo Settore	»	301
2. Uso e usabilità della valutazione	»	303
Bibliografia	»	305

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 fattoriale¹ condotta su

¹ 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 semiasse 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 semiasse 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 Benzecri. 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 $Ph=0,05$, 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 & Sakdapolrak, 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. 1 – Piano fattoriale derivante da ACM (assi I-2)

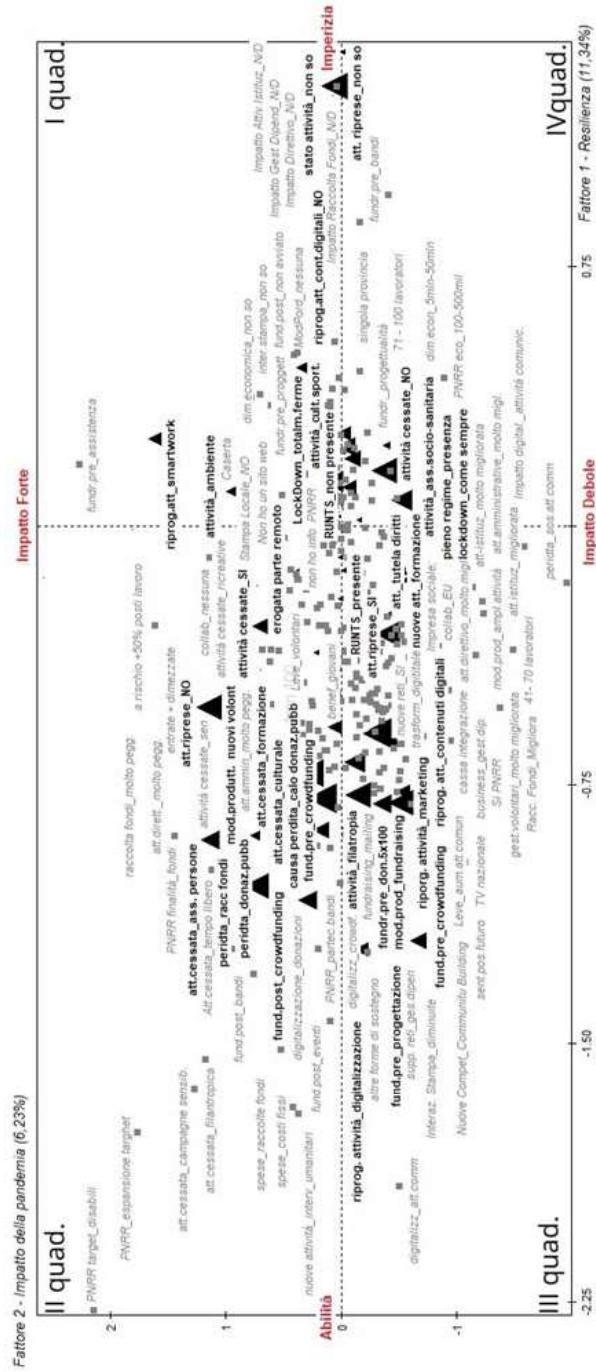
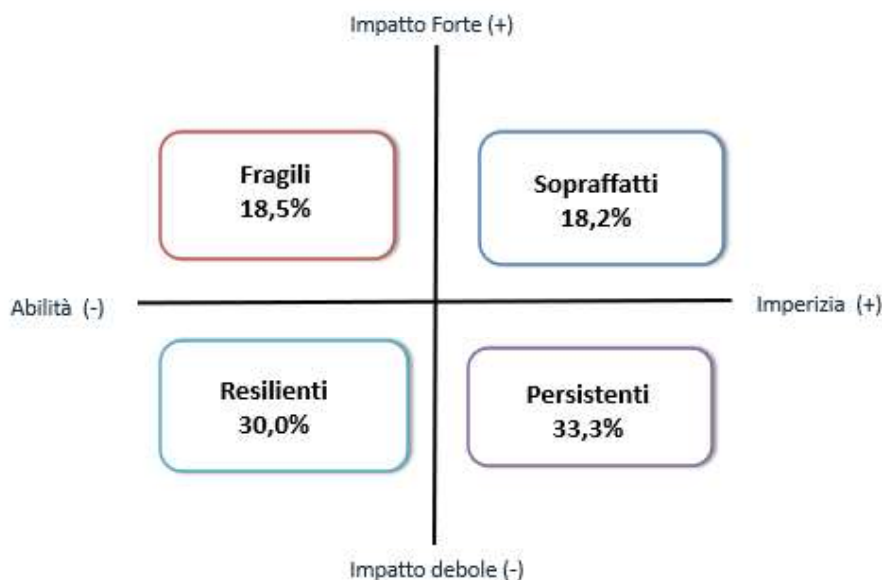


Fig. 2 – Cluster su piano fattoriale derivante da ACM (assi 1-2)



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)

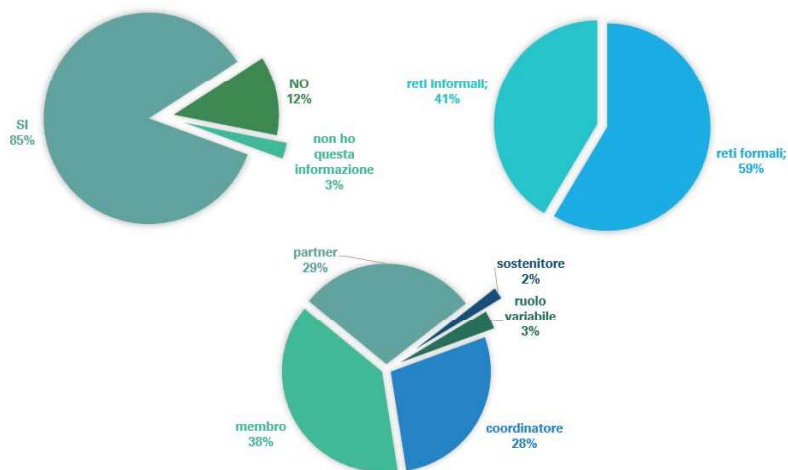


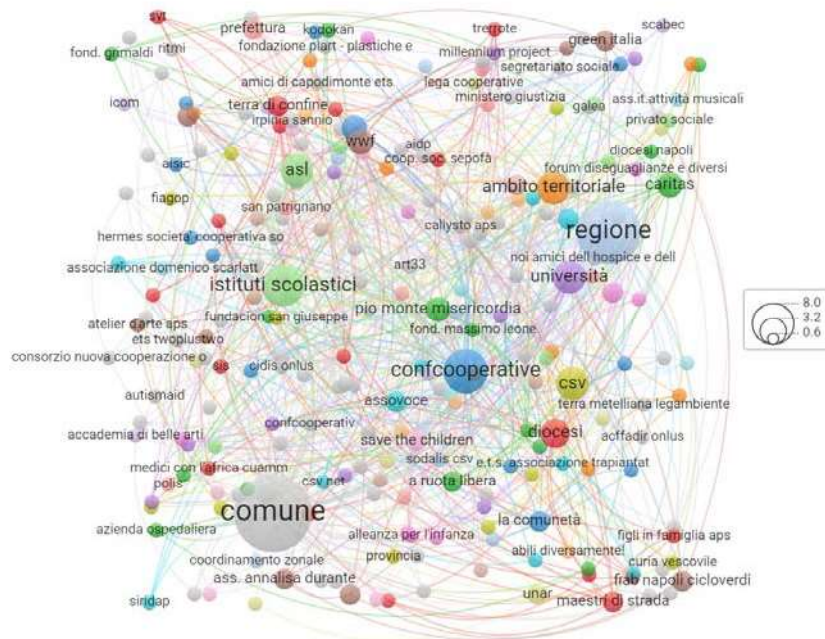
Fig. 4 – Intensificazione o creazione di reti e/o partnership (% n= 164) a supporto di particolari business units (%n=110*risposta multipla)



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.

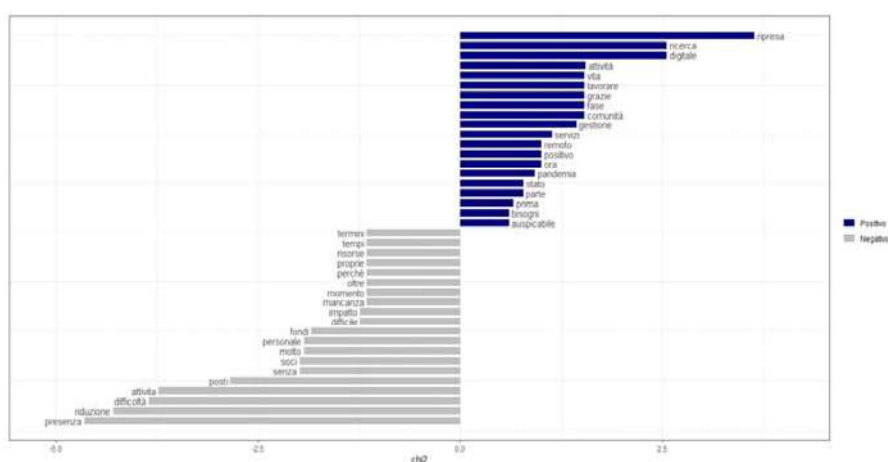
Viene così meno l'idea che il TS abbia esigenze e bisogni diversi dal for-profit: nonostante gli obiettivi diversi, gli enti che lavorano nel sociale sono, infatti, strutturati come delle imprese e come queste hanno necessità e bisogni trasformativi. Come il comparto delle imprese si trasforma per raggiungere 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.