

# 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](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>

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

## *Indice*

<b>Prefazione</b> , <i>di</i> Dora Gambardella	pag.	11
<b>Premessa</b> , <i>di</i> 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> , <i>di</i> 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> , <i>di</i> 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> , <i>di</i> 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>		
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>		
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>		
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 Andrea Salvini</b>	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 Irene Psaroudakis</b>	»	281
Bibliografia	»	289
<b>14. Innovazione sociale: sfide aperte per la formazione universitaria, di Francesco Pirone</b>	»	291
Bibliografia	»	297
<b>15. I mille volti della valutazione: pratiche di uso e usabilità, di Rosaria Lumino</b>	»	299
Introduzione	»	299
1. La valutazione nelle organizzazioni di Terzo Settore	»	301
2. Uso e usabilità della valutazione	»	303
Bibliografia	»	305

*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 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	- 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? - DR 3. Quanta perdita definitiva in termini di chiusura di queste attività si è avuta? - DR 4. Quali sono stati i principali motivi che hanno condotto a perdite e chiusure? - DR 5. Quali risposte hanno prodotto effetti negativi in termini di impatto sociale e quali risposte hanno invece generato buone prassi?
Per studiare le risposte del settore	- 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> ? - 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? - DR 8. Quali cambiamenti ha prodotto il Covid e la transizione normativi sugli ETS? - DR 9. Quali sono i modelli di business e organizzativi messi in campo per fronteggiare queste due principali sfide?

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.

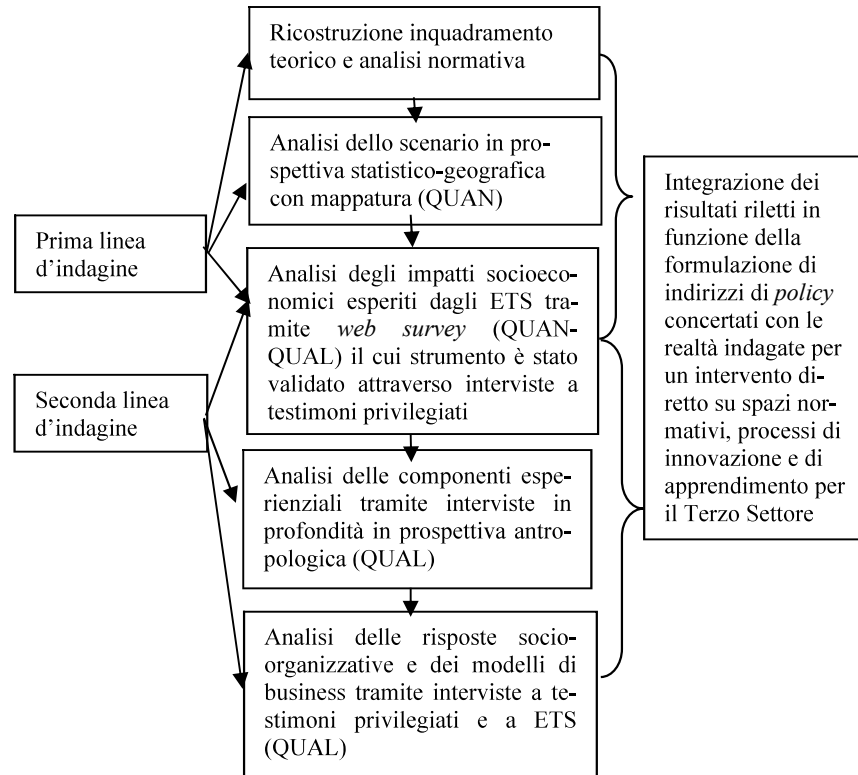
Nello specifico, articolando le dimensioni disciplinari, i livelli di indagine, i tipi di dati e gli strumenti utilizzati, il percorso di ricerca ha previsto un *disegno misto sequenziale* che aggiunge alle due linee di indagine sei fasi operative caratterizzanti eppure insieme trasversali:

1. L'*inquadratura teorica* 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>

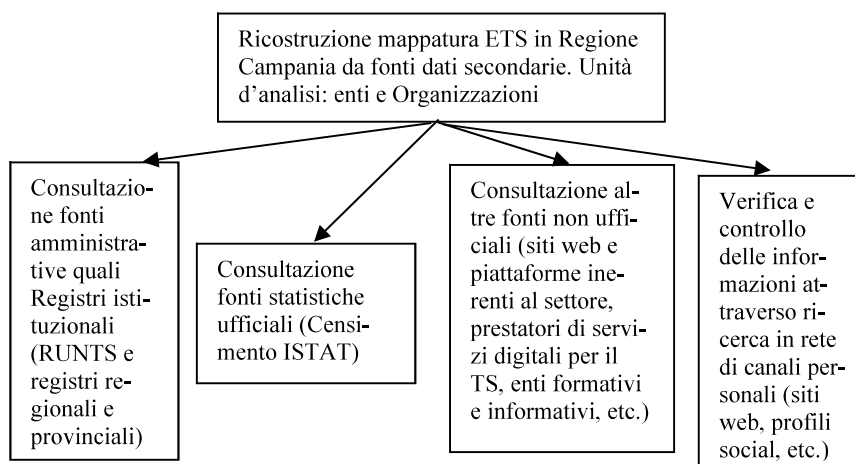
RISC-19, ovvero l'inclusione di ulteriori fonti non ufficiali (ma potenzialmente più aggiornate e dense di informazioni descrittive sugli ETS) nel *par-terre* degli strumenti e dei canali impiegati. Tra questi è possibile annoverare l'impiego di archivi non ufficiali realizzati da attori terzi, il cui 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=Cj0KCCQiAqOucBhDrARIsAPCQL1ZjQFjSt7uKtaUQhLgQI49LD4tyZvqcxZINtOCxzhwaHIbhLoQruq8aAsaHEALw\\_wcB](https://italianonprofit.it/enti/regione-campania/?_gl=1*19ajn4q*_up*MQ..&gclid=Cj0KCCQiAqOucBhDrARIsAPCQL1ZjQFjSt7uKtaUQhLgQI49LD4tyZvqcxZINtOCxzhwaHIbhLoQruq8aAsaHEALw_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 officiose. 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 eleggibili 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 precisa 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.

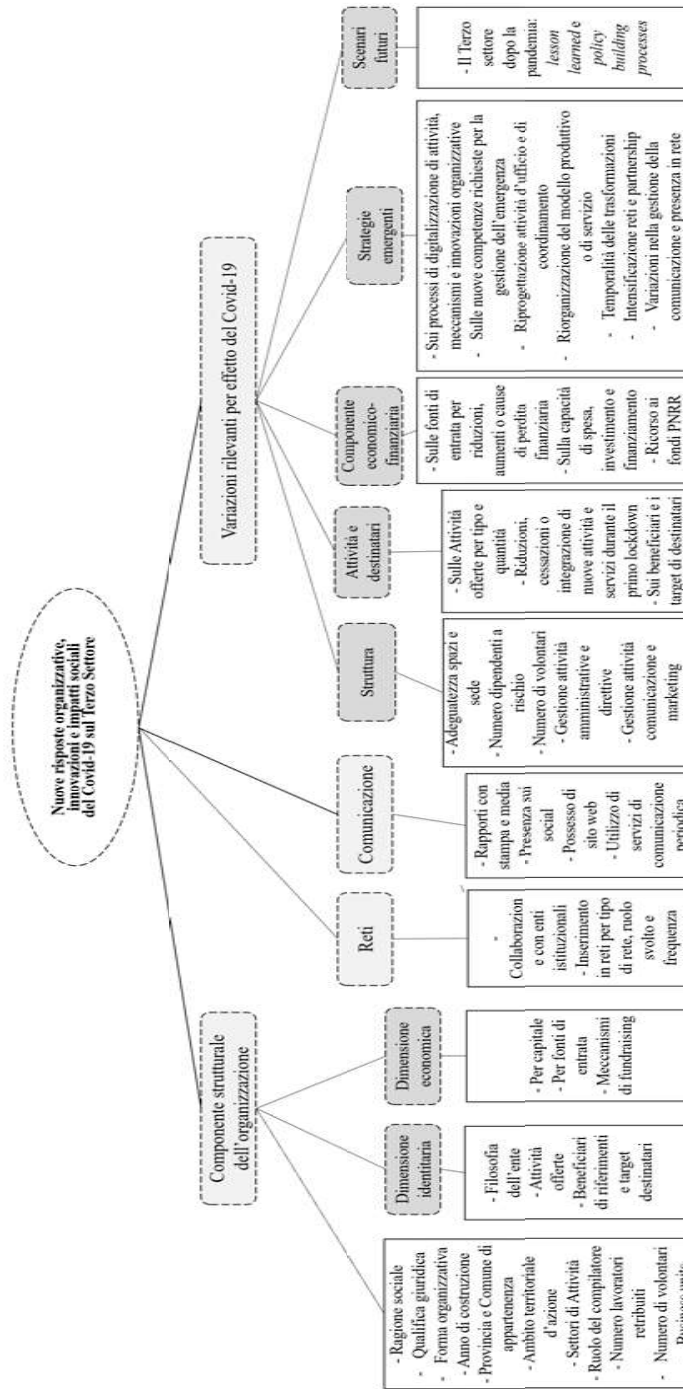
Con la rilevazione tramite *web survey* si è inteso, pertanto, cominciare a scavare la dimensione conoscitiva degli ETS campani raccogliendo informazioni utili a inquadrare la natura degli enti e la loro evoluzione in epoca pandemica applicando analisi descrittive e multidimensionali ai dati così raccolti 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.

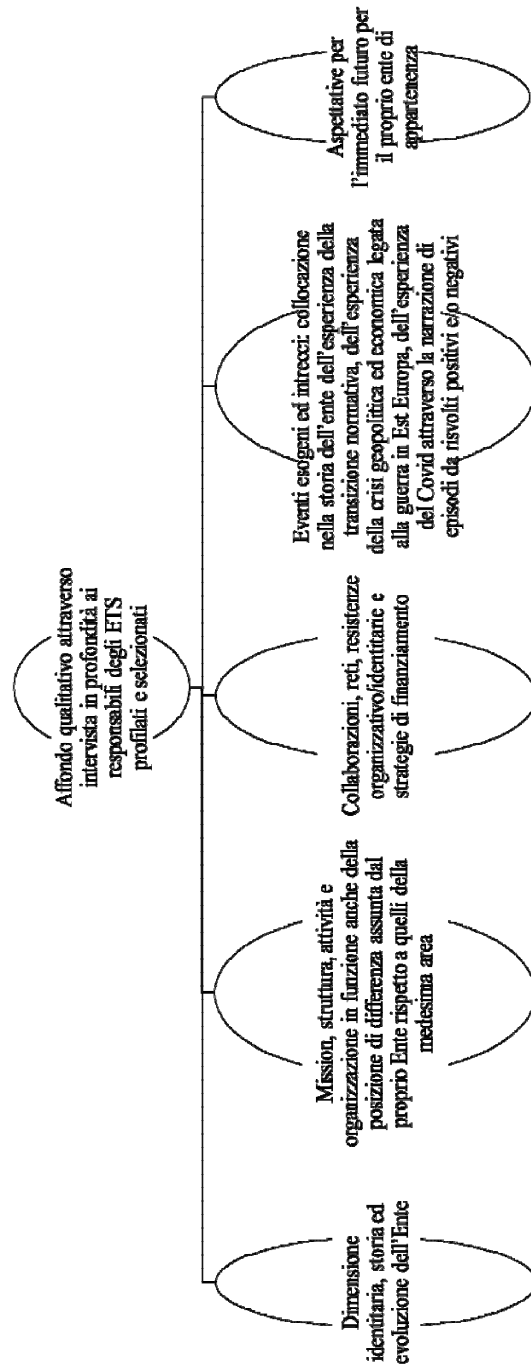
Fig. 3 – Mappa concettuale per la costruzione dello strumento di rilevazione questionnaire



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



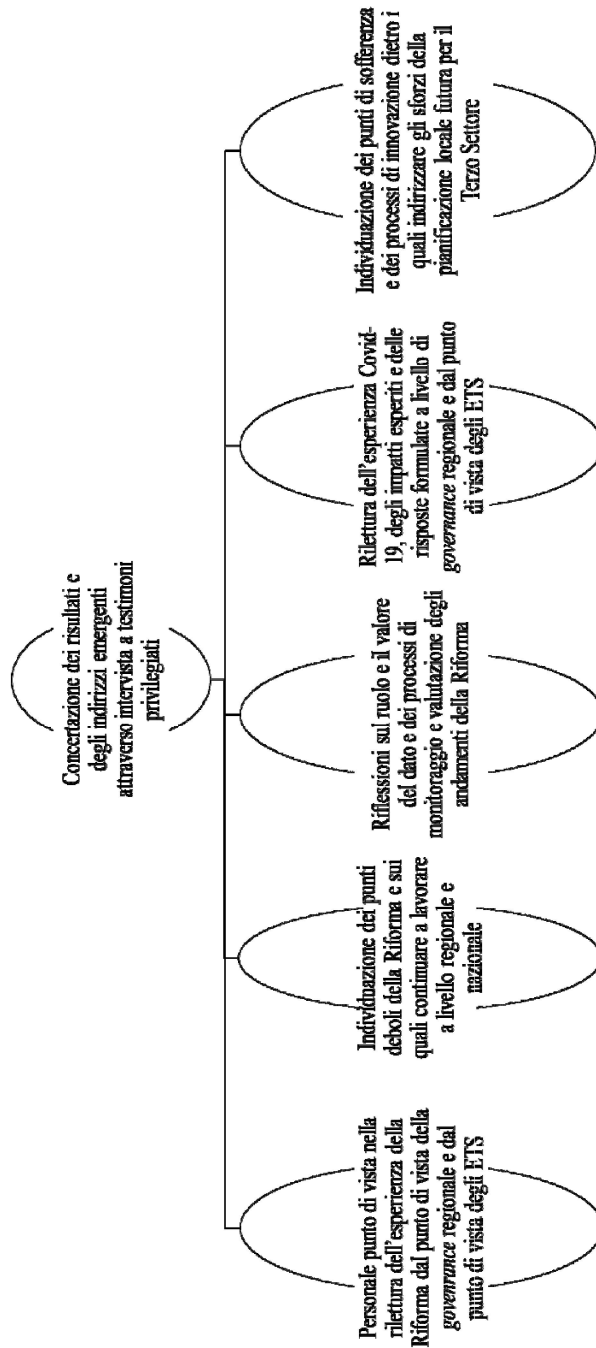
Questa mappa non dà vita ad una traccia rigida da seguire nel processo di interrogazione dei soggetti individuati relativamente ai loro enti di appartenenza (si ricorda che si tratta sempre di una tipologia di rispondenti che rispecchia i responsabili degli ETS); piuttosto, essa deve essere considerata 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.
- Beaunoyer, 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., Akbarialiabad, 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.