



Citation: Marco Libbi, Anna Reggiardo (2022). Pandemia, ibridazione e il ruolo del Terzo settore. Un'analisi sul caso del Banco Alimentare. *Società Mutamento Politica* 13(25): 133-144. doi: 10.36253/smp-14257

Copyright: © 2022 Marco Libbi, Anna Reggiardo. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<http://www.fupress.com/smp>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Data Availability Statement: All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

Competing Interests: The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

Pandemia, ibridazione e il ruolo del Terzo settore. Un'analisi sul caso del Banco Alimentare

MARCO LIBBI, ANNA REGGIARDO

Abstract. The objective of this paper is to investigate the hybridization dynamics of the Third sector at the time of the Covid-19 pandemic. The progressive contamination between the State, market, family and Third sector spheres has long been subject of interest of the scholars. This paper aims at analysing these dynamics through the case study of Fondazione Banco Alimentare (Italian Food Bank Foundation). The case helps in investigating the impact of the pandemic on the role, logics and actors that make up the Third sector (both organizations and people) and its relation with the other subsystems. The empirical analysis shows that the pandemic and its consequences has enhanced the role of Fondazione Banco Alimentare, thanks to its relevance during the food emergency that also increased its visibility in the media. There are more institutional and non-institutional donors, more beneficiaries and help requests that resulted also in an accelerated professionalization and training of volunteers and employers. In conclusion, the Italian Food Bank and its network dealt with processes of digitalization, institutionalization and professionalization. These transformations resulted in a new positioning of the organization in the public sphere and redefined its relationship between local, national and European institutions.

Keywords. Covid-19, Food Bank, hybridization, institutionalization, professionalization, Third sector.

INTRODUZIONE

Obiettivo di questo paper è indagare le dinamiche di ibridazione del Terzo settore durante la pandemia Covid-19.

Il lavoro si inserisce in un filone di ricerca che si propone di studiare il mutamento sociale e individua il Terzo settore quale sotto-insieme differente da Stato, mercato e sfera dei rapporti primari. La prospettiva adottata intende porre attenzione al ruolo e alle logiche del Terzo settore, per questa ragione, lo sguardo di ricerca è rivolto ai soggetti, alle organizzazioni e alle relazioni nel Terzo settore, come anche il suo posizionamento rispetto agli altri sottoinsiemi.

L'interrogativo riguarda l'interpretazione dell'effetto della crisi pandemica, che segue a precedenti contesti di crisi – la crisi economica del 2008 e la crisi migratoria europea dal 2015, sul Terzo settore. Sebbene le prime analisi sull'impatto della pandemia mostrino che le cooperative sociali sembrano avere una migliore resistenza in periodo di crisi (Calabrese e Falavigna 2021)

il Terzo settore ha subito un impatto economico rilevante (Barbetta et al. 2021). Se dunque da un lato l'universo non profit ha rafforzato il suo ruolo, grazie alla capacità e flessibilità nella risposta ai bisogni emergenti, contemporaneamente è stato solo parzialmente riconosciuto dalle istituzioni durante le prime fasi della pandemia in Italia (Trasatti 2020; Borzaga e Musella 2021) e ha ancora davanti a sé rilevanti sfide quali quelle poste dall'implementazione della riforma di Terzo settore¹.

All'interno di questa prospettiva di ampio respiro, l'indagine empirica si focalizza sul caso studio della Fondazione Banco Alimentare italiana, per via del ruolo che questa ha rivestito durante la pandemia in risposta a bisogni urgenti emersi specialmente nelle prime fasi di lockdown. Sin dal primo lockdown, infatti, il Terzo settore si è riorganizzato o ha rafforzato le attività di distribuzione di generi alimentari di prima necessità, insieme ad altri servizi quali l'assistenza domiciliare dei soggetti più vulnerabili, per rispondere all'emergenza (Ciani, Gallerini e Raffini 2021). Nel 2020 infatti solo tra marzo e giugno Caritas e Banco Alimentare hanno registrato rispettivamente un aumento di 153.000 domande e un incremento del 40% nella distribuzione di pacchi con punte al Sud del 70%². La Caritas ha registrato solo ad aprile, nel periodo di massima restrizione, un aumento del 105% delle persone assistite.

FRAMEWORK TEORICO

Le società contemporanee sono costantemente rielaborate da processi di differenziazione e ibridazione, che interessano tutti i sottoinsiemi (Stato, mercato, relazioni primarie e Terzo settore).

Il modello di società moderna che si sviluppa attraverso "l'arte della separazione" (Walzer 1992) in sottosistemi specializzati e differenziati come l'economia, la politica, la scienza è ormai da tempo in mutamento (Beck 1986 [2013]; Giddens 1994). Oggi ruoli e funzioni sono sempre meno intelligibili attraverso queste categorie; attori e istituzioni di fronte alle sfide globali, al venir meno dello Stato-nazione e all'affermarsi del nuovo individualismo (Leccardi e Volonté 2017), applicano nuovi codici (Melucci 1996) che, sempre più, mischiano ruoli

e funzioni. Questa dinamica si riflette sui sottosistemi, o sfere, che compongono la società ed è alimentata, in Occidente, dal processo di individualizzazione (Beck, Giddens e Lasch 1994). Quest'ultimo è stato analizzato da una parte della letteratura in termini di frammentazione e nuovi vincoli (Lasch 1992; Bauman 1999 [2008]; Honneth 2002 [2015], Sennett 1998 [2017]), come incentivo e motore del modello neoliberista, che promuove la logica di mercato sia nelle altre sfere, sia a livello di relazioni personali che a livello politico-istituzionale³; diversi autori hanno evidenziato che nuove solidarietà si sviluppano specialmente a partire dalla società civile e si strutturano in forme di individualismo definito solidale o connesso (Sciolla 2017; Beck 1997; Bennett e Segerberg 2013; Raffini e Pirni 2019); in tal senso emerge un orientamento di rielaborazione del politico, in termini di trasformazione degli attori, dei luoghi e del significato della partecipazione, attraverso l'attribuzione di significati – in parte inediti – all'impegno individuale nelle organizzazioni di Terzo settore. In questo quadro, l'ibridazione è un fenomeno che riguarda le strutture e i soggetti, come tale si manifesta anche attraverso le azioni e i comportamenti dei singoli individui che modificano la realtà sociale e ne sono influenzati – in tal senso riprendiamo dunque la teoria della strutturazione di Giddens 1984 [1990].

L'analisi del *New Public Management* che si afferma in Europa – con tempistiche diverse a seconda del paese – a partire dagli anni '80, ha permesso di affrontare il tema dell'ibridazione fra mercato e Stato, sia in quanto la pubblica amministrazione si è avvicinata a modelli di lavoro tipici dell'impresa, sia perché ha progressivamente esternalizzato le sue funzioni e i servizi (Dunleavy, Hood 1994; Savas 2000).

Invece l'avvicinamento e contaminazione fra Stato, mercato ed il Terzo settore ha prodotto numerose prospettive di ricerca ed indagini, a partire dallo studio del welfare comunitario (Bulmer 1992), del welfare-mix (Ascoli e Ranci 2003), della co-produzione dei servizi sociali (Pestoff 2006) e negli ultimi dieci anni si possono considerare i filoni di ricerca relativi al welfare ibrido (Billis 2010b). Le trasformazioni dello stato sociale in Italia sono state affrontate dagli studi di Secondo welfare (per l'ultimo e Quinto rapporto, si può fare riferimento a Maino 2021), relative al welfare generativo o collaborativo (Gherardi e Magatti 2014; Pasquinelli 2017), o responsabile (Cesareo 2017).

¹ Su questo punto la Rivista delle Politiche Sociali ha pubblicato due approfondimenti nel 2016 e nel 2019 (Campedelli e Sgritta 2016; Campedelli 2019).

² ActionAid (2020), La pandemia che affama l'Italia. Covid 19, povertà alimentare e diritto al cibo, https://actionaid.imgix.net/uploads/2020/10/Report_Poverta_Alimentare_2020.pdf; Caritas 2020, Gli anticorpi della solidarietà. Rapporto 2020 su povertà ed esclusione sociale in Italia, http://s2ew.caritasitaliana.it/materiali/Rapporto_Caritas_2020/Report_CaritasITA_2020.pdf.

³ «La flessibilità conduce al disordine, ma non alla libertà dai vincoli» sostiene Sennett ([1998-1999] 2017, 58-59). Infatti, esistono forze che inducono questo cambiamento: «la reinvenzione della burocrazia, la specializzazione della produzione, la concentrazione senza centralizzazione» (ivi, 94).

Alla luce di ciò, necessaria premessa a questa indagine è domandarsi in che modo sia oggi possibile distinguere il Terzo settore da altre sfere, e quali sia l'impatto delle trasformazioni sul suo ruolo (di servizio e di *advocacy*) e le sue logiche (di tipo relazionale).

Il Terzo settore può essere rappresentato in uno schema AGIL di Parsons, reinterpretato in chiave relazionale, dove la società è rappresentata quale "sistema di sistemi", differenziati fra loro sulla base di scopi e funzioni, dove riveste un ruolo integrativo (Donati 1996)⁴. Diversi autori distinguono la sfera del Terzo settore da altre due o tre sfere: Stato, mercato e sfera dei rapporti primari (qui facciamo particolare riferimento a Donati 1996; Billis 2010a; Wijkström 2011). Wijkström (2011) suggerisce di distinguere le *arene* dove gli attori appartenenti a una certa sfera si incontrano, dalle *sfere*, caratterizzate da specifiche logiche di azione.

Billis (2010a) evidenzia che tutte le organizzazioni hanno tratti generali strutturali o elementi (ad esempio le risorse) in comune ma la loro logica o principi possono essere differenziati fra i vari settori. L'insieme dei principi può rappresentare un modello ideale per ogni settore. Naturalmente, il tipo ideale difficilmente si ritrova a livello empirico, ma le organizzazioni traggono la loro legittimità (Suchman 1995) a partire dalle caratteristiche e le logiche proprie del settore cui appartengono.

Donati (1996) ed altri studiosi su dono, gratuità, relazionalità e innovazione, filoni di ricerca gemmati dal pensiero di Achille Ardigò (tra i molti: Donati e Colozzi 2002; Bassi 2000, 2020; Boccaccin 2020), in particolare evidenziano che la logica specifica del Terzo settore sia quella della *relazionalità*, elemento che lo distingue dallo Stato, connotato da logica legale-razionale, e dal mercato, connotato da logiche di tipo strumentale⁵.

Oggi l'ibridazione del Terzo settore con le sfere di Mercato, Stato e Sfera dei rapporti primari richiede un ripensamento delle sue logiche, del suo ruolo e della sua identità. Naturalmente il *modello di ibridazione* si struttura diversamente sulla base del contesto specifico. Come illustrato da Salamon *et al.* (2017) i modelli di società civile mutano in relazione al settore pubblico e il modello economico di riferimento. Se dunque il riferimento teorico è per sua stessa natura di ampio respiro, in questo lavoro ci focalizziamo sul contesto italiano.

La letteratura sul Terzo settore spesso si fonda sul presupposto che il progressivo arretramento del welfare state abbia quale conseguenza la ri-espansione del ruolo

della società civile; secondo Zamagni (2020) questa è la prospettiva "addivista", opposta a quella "emergentista" in base alla quale il Terzo settore sta raggiungendo una massa critica tale per cui rimarrà indispensabile anche con un welfare state perfettamente funzionante. Indifferentemente dalla prospettiva adottata, la crisi economico-finanziaria del 2008 ha spesso posto l'accento sul ruolo del Terzo settore in risposta ai nuovi bisogni emergenti (in particolare si è sviluppata una vasta letteratura che connette innovazione sociale e Terzo settore, si veda in particolare: Anheier *et al.* 2019). Per altro all'aumentare delle risposte ai bisogni corrisponde anche una maggior collaborazione fra diverse realtà dell'associazionismo, fatto che ad avviso di Della Porta (2020) si riscontra anche nell'avvicinamento tra Terzo settore tradizionale e movimenti sociali.

Il Terzo settore, nelle sue dimensioni espressiva e di servizio, sta adottando un modo di agire sempre più imprenditoriale e professionalizzato. Ciò è propedeutico per alcuni ad adeguarsi alle pressioni istituzionalizzanti della pubblica amministrazione e dell'Unione europea, per altri permette di garantire un'autonomia al di fuori del settore pubblico. La creazione di un mercato "terzo", declinato a seconda degli orientamenti ideologici (Guglielmo e Libbi 2020) come economia sociale⁶, solidale o *social business*, incentiva differenti elementi imprenditoriali, come la ricerca di sostenibilità, di efficacia ed efficienza sul piano economico da raggiungere attraverso competitività, professionalizzazione e burocratizzazione delle organizzazioni di Terzo settore.

L'ibridazione del Terzo settore, sfumando le distinzioni tra pubblico-privato, mercato-società civile e agire imprenditoriale-agire sociale in una logica di ri-orientamento delle pratiche e della concettualizzazione di tali variabili, rappresenta un fenomeno di ridefinizione dei rapporti fra istituzioni e individui. L'imprenditoria sociale⁷ e il "nuovo volontariato" (Salvini e Corchia 2012) sono fenomeni che permettono di meglio focalizzare l'ibridazione tra il sotto-insieme del Terzo settore e quello del mercato, dello Stato e dei rapporti primari.

Il fenomeno dell'imprenditoria sociale e le dinamiche di ibridazione tra mercato e Terzo settore, sono analizzate in Europa, da diverse scuole di pensiero, basti

⁴ Dove invece G (Goal Attainment) è lo Stato, A (Adaptation) il mercato e L (Latency) è la sfera della famiglia/rapporti primari.

⁵ Per altro Achille Ardigò (1980) ha contribuito a riconoscere il ruolo politico del volontariato italiano (vedi p. 18 in Guidi, Fonovic, Cappadocci 2016).

⁶ Si veda Social Economy Action Plan 2021 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>.

⁷ Imprenditoria sociale, dunque, è qui intesa come forma di agire di singoli individui o di organizzazioni che rispondono a un obiettivo sociale attraverso un'azione che ha una natura imprenditoriale-economica. Non facciamo riferimento alle definizioni normative di impresa sociale, ma prendiamo in considerazione un universo eterogeneo che comprende le cooperative sociali, le start up innovative a vocazione sociale, le società benefit o le diverse associazioni o società che si identificano o operano come imprese sociali.

pensare all'economia sociale o civile (Laville 1994; Bruni e Zamagni 2004; Defourny e Nyssens 2017; Borzaga, Salvatori e Bodini 2019; Venturi e Zandonai 2014, 2019). L'imprenditoria sociale, se intesa come modello ideale, è dunque il luogo di sintesi fra agire imprenditoriale e agire solidale, che si contraddistingue per la natura sociale di mezzi e fini; l'individuo qui vede una possibile auto-realizzazione attraverso il vissuto lavorativo; il suo essere imprenditore (o dipendente) è solidale nei mezzi e nei fini creando così un tessuto relazionale.

Per quanto riguarda i nuovi stili di volontariato, Lesley Hustinx ha inquadrato il fenomeno del volontariato individuale nei mutamenti della tarda modernità (Hustinx e Lammertyn 2003, Hustinx 2010); in Italia lo studio delle innovazioni e dei nuovi stili di volontariato è stato affrontato a livello empirico e teorico (Ambrosini 2016; Guidi, Fonovic e Cappadocci 2016; Ascoli e Pavolini 2017; Citroni 2018); queste analisi sono state elaborate anche sulla spinta di una nuova lente di studio statistica sul volontariato, che trova compimento con l'approvazione del Manuale ILO (2011) che descrive il fenomeno del volontariato non solo più nella dimensione collettiva, ma anche in quella individuale. Molti autori hanno posto l'accento sulla professionalizzazione del "nuovo" volontariato, caratterizzato per «managerialità e spirito d'impresa» (Psaroudakis 2012), sempre meno radicato nel suo agire da riferimenti valoriali e ideologici e conseguentemente con "un minore grado di identificazione" con l'organizzazione per cui opera (Corchia e Salvini 2012). Riflessività, individualizzazione e professionalizzazione del volontariato trovano piena espressione nel Terzo settore, evidenziando fenomeni di mutamento dell'appartenenza e della partecipazione dei singoli che ridefiniscono le organizzazioni e l'universo del Terzo settore.

Alla luce di queste dinamiche di mutamento del Terzo settore portate in evidenza da differenti letterature e prospettive di ricerca, si riconosce l'affermazione di un modo diverso di appartenere al (e agire collettivamente nel) Terzo settore; quest'ultimo vede infatti messi in discussione diversi elementi considerati costitutivi, ossia la combinazione fra la spinta relazionale-solidale in favore di un agire anche professionalizzato, imprenditoriale, e individualizzato. L'indagine empirica qui proposta ha l'obiettivo di facilitare l'interpretazione delle implicazioni socio-politiche di queste trasformazioni.

METODOLOGIA E DOMANDA DI RICERCA

La domanda di ricerca alla base di questo lavoro è dunque se e come la pandemia interviene nei processi di ibridazione del Terzo settore.

Oggetto della nostra ricerca sono fenomeni di ibridazione, intesi, come illustrato, in senso ampio, ossia del Terzo settore con la sfera politico-amministrativa, del mercato e dei rapporti primari.

L'approccio metodologico alla base della ricerca intende tenere insieme la dimensione del soggetto e quella dell'organizzazione, sulla scorta della teoria della strutturazione di Giddens ([1984] 1990). Dunque, l'analisi si sofferma tanto sulle dinamiche di isomorfismo nel Terzo settore – verso Stato e mercato, quanto sulle potenzialità dei singoli di plasmare e influenzare il cambiamento delle logiche e delle caratteristiche dell'associazione e del campo in cui operano, anche alla luce del processo di individualizzazione.

Il caso scelto è quello della Fondazione Banco Alimentare Onlus (qui di seguito anche come: BA). La fondazione BA, composta da una rete territoriale (le OBA – Organizzazioni di Banco Alimentare), è stata fondata nel 1989 da Danilo Fossati, presidente della STAR e da Don Luigi Giussani, fondatore del movimento ecclesiale di Comunione e Liberazione, con l'obiettivo di raccogliere le eccedenze alimentari delle aziende agroalimentari e della grande distribuzione per aiutare persone in difficoltà in Italia. Già dal momento fondativo è possibile rilevare l'integrazione di differenti logiche d'azione, che ancora oggi animano l'organizzazione.

BA opera sul territorio attraverso una rete di 21 OBA, che si occupano di gestire nei propri magazzini gli alimenti provenienti dalle raccolte, dal recupero e da donazioni e di distribuirli gratuitamente alle strutture caritative convenzionate che si occuperanno di darlo alle persone assistite.

In BA è centrale il ruolo del volontario; questo ha un profilo professionale, infatti svolge mansioni di *front office* e opera all'interno di magazzini, dove sono richieste competenze specifiche, sia per seguire protocolli di sicurezza personale e per rispettare le norme HACCP⁸ relative alla conservazione degli alimenti, sia per la gestione logistica attraverso software specializzati⁹, sia infine nel rapporto con gli utenti e le istituzioni (nazionali ed europee). Questo elemento è di particolare interesse dal momento che il volontariato tradizionalmente risponde a logiche relazionali tipiche del Terzo settore, e tramite l'analisi della sua ibridazione è possibile migliorare la comprensione di questo fenomeno. In particolare, in BA si possono focalizzare le due principali aree di intervento del Terzo settore e del volontariato: l'*advocacy* e il ruolo di servizio.

La scelta del caso è dovuta primariamente alla rilevanza, anche mediatica, che Banco Alimentare e le sue

⁸ HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) è un sistema di procedure che garantiscano la conservazione e la salubrità degli alimenti.

⁹ Ad esempio SAP, <https://www.sap.com/italy/index.html>.

organizzazioni territoriali hanno avuto all'inizio dell'emergenza pandemica, per via del suo ruolo nella raccolta e nella consegna di alimenti per le strutture caritative in Italia. Ulteriori motivazioni derivano (i) dalla presenza della sua rete in tutto il territorio italiano, (ii) l'elevata professionalizzazione dei suoi volontari e il loro coinvolgimento operativo-decisionale, (iii) la conoscenza che ha del volontariato locale tramite le sue strutture caritative e (iv) la sua capacità negli anni di interagire con aziende e istituzioni (Da Rold 2001; Torre e Benevolo 2002; Santini e Cavicchi 2014).

La ricerca nasce dall'interesse di analizzare l'impatto della pandemia sulle dinamiche di trasformazione già in atto negli enti del Terzo settore; per compiere questa analisi abbiamo scelto di utilizzare la tecnica del caso studio (Yin 2003) potendo così cogliere in profondità le interazioni tra i processi e gli individui e gli eventuali mutamenti attraverso l'utilizzo di un approccio quantitativo. Il periodo di riferimento è da febbraio a novembre 2020.

Per quanto concerne la raccolta dati, la Fondazione ha fornito informazioni sugli alimenti raccolti e distribuiti nel periodo gennaio-agosto per gli anni 2018, 2019 e 2020¹⁰; scegliere questo periodo ha permesso di inquadrare le variazioni nelle attività occorse nei mesi successivi al primo lockdown.

Per quanto riguarda gli strumenti di indagine, abbiamo costruito una survey da inviare alle OBA¹¹ per raccogliere dati su volontari, beneficiari, struttura organizzativa e impatto della pandemia sulle attività; abbiamo inoltre raccolto dati non aggregati sui volontari (esclusi quelli occasionali) delle OBA riguardo età, genere e anni di appartenenza¹².

Successivamente, abbiamo svolto due focus group sull'impatto della pandemia: il primo con 11 Presidenti delle OBA e il secondo con 9 Direttori delle OBA (dipendenti che svolgono funzione di responsabili operativi). Nel focus con i Presidenti abbiamo chiesto di orientare la

discussione sull'impatto della pandemia sulle attività e il futuro di BA, mentre con i Direttori ci siamo maggiormente soffermati sulla responsabilizzazione e professionalizzazione dei volontari. In ultimo abbiamo condotto due interviste semi strutturate della durata di 40 minuti circa con il Presidente e il Direttore del BA¹³. L'analisi dei dati raccolti tramite survey e dei focus group e delle interviste è stata orientata ad individuare l'impatto della pandemia sui processi di ibridazione individuati nelle tracce predisposte per l'indagine, non escludendo l'introduzione di nuovi elementi emergenti dagli intervistati.

IL CASO DEL BANCO ALIMENTARE DURANTE LA PANDEMIA IN ITALIA¹⁴

Dai risultati della survey, risulta che durante l'emergenza sanitaria circa il 50% delle OBA non ha mai interrotto nessuna delle sue attività, mentre la restante parte solo per le prime settimane (18,9%) oppure solo alcune attività (31,4%).

Prima di approfondire i punti chiave emersi dall'indagine in tabella 1 sono descritte le OBA (che hanno fornito il dato) in termini di volontari, persone assistite e dipendenti.

Sulla base della documentazione fornita dalle OBA, per quanto riguarda il tipico profilo del volontario, l'età media è di 55 anni, con il 43% dei volontari over 65, mentre gli under 35 sono solo il 13%. Questo dato sembra cambiare per via della pandemia, infatti nel corso del 2020 tra i 261 nuovi volontari sono aumentati i giovani tra i 20 e i 30 anni.

I volontari in BA sono tendenzialmente stabili, come rappresentato in figura 1, e prestano servizio con costanza, quasi l'80% almeno una volta a settimana.

Per quanto riguarda i beneficiari il 93,8% dei rispondenti alla survey proposta a BA rileva una crescita nel numero di bisognosi nel corso del 2020. Relativamente ai dipendenti la media è di circa 10 dipendenti per OBA, e dalle interviste è emerso che durante il 2020 molte di queste abbiano deciso di assumere uno o due dipendenti in più, proprio alla luce delle maggiori esigenze emerse durante la pandemia.

¹⁰ Abbiamo raccolto dati sulla raccolta e distribuzione di alimenti da 19 OBA (i dati per la Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige e Sardegna al momento della ricerca non erano ancora presenti sul sistema informatico utilizzato dalla Fondazione).

¹¹ La survey è stata inviata il 24 novembre 2020 (16 regioni hanno partecipato: Sicilia occidentale e orientale, Lazio, Abruzzo-Molise, Lombardia, Veneto, Toscana, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Campania, Puglia (Daunia), Piemonte, Trentino-Alto Adige, Liguria, Calabria, Marche). La survey, denominata «Il volontariato e il covid-19 in Fondazione Banco Alimentare», è composta di 6 sezioni: anagrafica; volontari; beneficiari; informazioni sulla raccolta, gestione e distribuzione alimenti; la vostra struttura; impatto della pandemia.

¹² Abbiamo raccolto dati su volontari da 18 OBA (Abruzzo, Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia (due OBA), Sardegna, Sicilia occidentale e orientale, Toscana, Trentino-Alto Adige, Umbria, Veneto).

¹³ I due focus group sono stati tenuti online sulla piattaforma Microsoft Teams il 3 e il 4 dicembre 2020 (11 presidenti: Sicilia Occidentale, Puglia, Toscana, Umbria, Abruzzo, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Marche, Trentino-Alto Adige, Veneto; 9 direttori: Lombardia, Abruzzo, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Trentino-Alto Adige, Veneto, Sicilia Occidentale e Orientale). Le due interviste si sono svolte il 6 dicembre 2020 su piattaforma Teams online (segnate con il codice BA1 e BA2).

¹⁴ In questo paragrafo il caso studio è ricostruito a partire dall'insieme dei dati raccolti tramite i diversi strumenti di indagine.

Tabella 1. Persone assistite, volontari ed impiegati per singole OBA (anno di riferimento: 2020).

OBA	Persone assistite	Volontari	Dipendenti
Campania	200.000	62	5
Abruzzo Molise	36.000	32	6
Puglia (Daunia)	15.000	20	3
Piemonte	120.000	175	18
Friuli-Venezia Giulia	45.385	60	6
Emilia-Romagna	127.000	59	11
Liguria	52.400	77	7
Veneto	120.000	172	5
Lombardia	215.000	537	20
Sicilia occidentale	95.000	24	7
Lazio	105.799	64	8
Sicilia orientale	124.000	64	10
Trentino-Alto Adige	20.000	50	7
Toscana	130.000	246	9

In termini di mutamento, i processi chiave emersi sono: una crescita del grado di professionalizzazione, anche dovuta all'aumento del carico burocratico sull'organizzazione e sui volontari. Questi sono da contestualizzare in un periodo in cui BA ha assunto una maggiore rilevanza e visibilità mediatica¹⁵ che ha comportato un aumento delle attività e delle donazioni.

Questi elementi, per altro, hanno avuto quale conseguenza anche una ridefinizione della relazione con le istituzioni.

Riguardo alla professionalizzazione possiamo evidenziare (i) l'introduzione dei protocolli anti-covid e dell'aumento dei corsi di formazione sulla sicurezza per i volontari; (ii) l'assunzione di nuovi dipendenti come risposta alla riduzione dei volontari over 65 per ragione di sicurezza sanitaria; (iii) l'affermarsi di forme di integrazione che ibridano volontariato, formazione e lavoro.

La sostenibilità delle attività del BA si basa in maniera rilevante sul ruolo dei volontari, che come illustrato, vi dedicano molto del proprio tempo settimanale. I volontari sono inoltre da tempo abituati a seguire protocolli HACCP e di sicurezza sul posto di lavoro, specie per le attività in magazzino; dunque, sono volontari che, a fianco dei dipendenti, sono formati e abituati a convivere con protocolli, e in questo senso, la pandemia non è stata una discontinuità, ma ha rafforzato questa dimensione.

¹⁵ Tale visibilità è dettata dalla crescita della povertà in seguito alla crisi pandemica. Più persone si sono rivolte alle strutture caritative o alle mense (Caritas 2020) e la Protezione Civile ha attivato dei Centri Operativi Comunali in molti comuni spesso coinvolgendo Banco Alimentare.

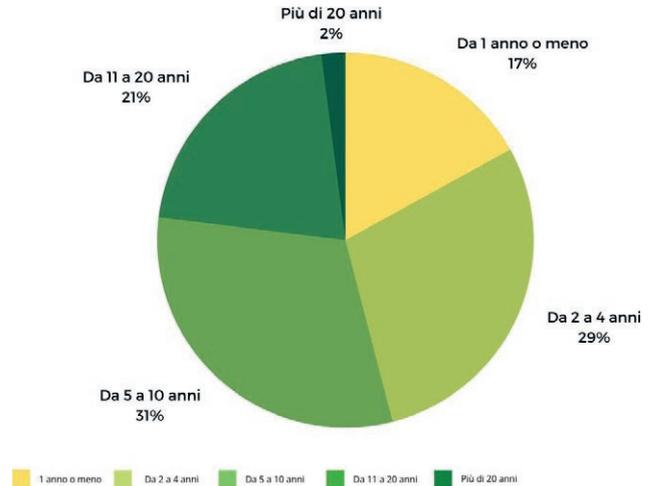


Figura 1. Volontari per anni di appartenenza. Fonte: rielaborazione degli autori sulla base dei dati di survey.

All'inizio della pandemia – tramite il coordinamento dalla Fondazione – le reti territoriali sono riuscite rapidamente a adottare le misure anti-covid necessarie per continuare le proprie attività:

Per quanto riguarda la Fondazione, fin dall'inizio ha sostenuto l'attività dei Banchi anche da un punto di vista dell'affermare fin da subito che non ci si fermava, per esempio... fare un comunicato stampa – il 28 di febbraio mi sembra – per dire comunque andiamo avanti, ci siamo – ha voluto dire dare un'indicazione chiara a tutti i Banchi che noi non ci fermavamo, dire noi voleva dire tutti (Intervista BA1).

L'introduzione delle norme anti-covid, in alcuni casi mutate da aziende dell'agroalimentare ha rafforzato questo orientamento, costringendo la rete a far seguire ai volontari – specie se nuovi – corsi di formazione e ad assumersi più responsabilità:

Ci siamo fatti dare da subito il protocollo di alcune aziende alimentari perché anche per noi dovevamo fare un po' di studio, abbiamo preso protocolli delle aziende e li abbiamo usati (Focus Group Direttori).

I volontari devono avere competenze specifiche, non solo braccia ma anche competenze specifiche, serve più attenzione nella preparazione e nello stoccaggio dei prodotti [...] volontari con competenze a cui affidare responsabilità specifiche, perché il lavoro è cambiato ed aumentato con la pandemia (Focus Group Direttori).

La pandemia ha rafforzato questo orientamento plasmando le attività e introducendo nuove pratiche:

Sicuramente non sarà più come prima, come modalità lavorativa avremo sempre una maggior attenzione alla sicurezza e questa modalità di smart working sia di dipendenti, se necessario, sia di volontari soprattutto... è uno strumento nuovo che può essere molto valido a prescindere dall'emergenza epidemiologica, sicuramente rimarrà nelle nostre prassi lavorative questo sì (Focus Group Direttori).

Non aver mai chiuso totalmente ha permesso di dare un'immediata risposta ai bisogni, attraverso la predisposizione di spazi e procedure; la nuova organizzazione del lavoro da un lato ha compromesso la dimensione di accoglienza e vicinanza con le strutture assistite, infatti sono state limitate i momenti di interazione spontanea e scambio reciproco; dall'altro ha permesso di relazionarsi con nuove realtà associative e comunicare con mezzi digitali, prima scarsamente utilizzati nella relazione con gli enti caritativi.

Questa modalità ci ha costretto a tenere lo stesso rapporto qualitativo con le strutture in modo diverso, come abbiamo inventato la colletta digitalizzata così abbiamo utilizzato questi strumenti per rimanere in contatto... ognuno nel suo ruolo ha seguito più strettamente la relazione con gli enti, poi è chiaro che vogliamo tornare alla fisicità però è interessante che possiamo creare progetti, gesti cittadini insieme... (Focus group Presidenti).

Tra i principali impatti vi è stata l'impossibilità – nella prima fase (marzo-maggio 2020) – di ricorrere ai volontari over 65, che rappresentano il 43% del totale, per ragioni di sicurezza sanitarie. La rete ha optato per diverse soluzioni, ha introdotto nuovi volontari, cercando tra i più giovani e gli universitari, e rivolgendosi a chi era senza lavoro, i cassintegrati e i disoccupati. Inoltre, molte realtà hanno previsto la possibilità per i volontari over 65 di poter aiutare da remoto:

Abbiamo implementato lo smart working con i volontari che erano over 65 così che da cosa potessero sostenere alcune attività come, ad esempio, quello che risponde al telefono il lunedì pomeriggio abbiamo fatto la deviazione del telefono a casa. Abbiamo cercato così di mantenere un certo rapporto con i volontari che, essendo costretti a casa, avevano voglia di sentirci e a stare con noi in un momento in cui eravamo chiamati a lavorare tanto perché i numeri aumentavano e la forza diminuiva (Focus Group Presidenti).

Alcune realtà, come accennato, hanno deciso di assumere nuovi dipendenti per continuare le proprie attività, spesso individuandoli tra i volontari; questa pratica si è rivelata efficace, dal momento che i nuovi dipendenti venivano inseriti già formati al lavoro e consapevoli del contesto.

Le OBA più strutturate, come per esempio in Lombardia, hanno implementato modalità d'azione a metà strada fra lavoro e volontariato. Nuovi volontari dal servizio civile e giovani selezionati da progetti regionali sui NEET (*Not in Education, Employment or Training*) hanno rafforzato l'ibridazione fra impegno sociale e lavoro. Durante il focus group con i direttori è in effetti emerso come la pandemia abbia favorito la ricerca di nuove soluzioni:

Un po' ibride tra volontariato classico e il servizio civile, progetti sui NEET che ci consentono in collaborazione con altri di creare opportunità e allo stesso tempo creare forza lavoro, non sono veri e propri volontari, sono tirocini pagati dai comuni, ma comunque in qualche modo sono anche una forma di avvicinamento di tante persone a un mondo che è quello della solidarietà [...] quindi c'è una accelerazione di questo processo ma era già in atto (Focus group Direttori).

Queste dinamiche si intersecano con i processi di burocratizzazione che interessano il Terzo settore da tempo. In primo luogo, relativamente alla forte pressione istituzionalizzante dell'Europa sulla società civile (Meeuwisse e Scaramuzzino 2019); secondariamente, considerando l'aumento delle donazioni da parte di fondi d'investimento e di privati che comportano un aggravio in termini di capacità di accountability, controllo e gestione. Relativamente al primo punto, nel 2020, AGEA (Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura) ha stabilito l'obbligatorietà del possesso dello SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) per le organizzazioni che ricevono prodotti alimentari del programma FEAD (Fondo Europeo per gli Aiuti agli Indigenti) da Banco Alimentare; questa procedura ha visto BA assumere il ruolo di supporto e guida al digitale per le strutture caritative beneficiarie parte della rete. In molti casi le strutture caritative sono gestite da persone anziane che non possiedono le competenze o le strumentazioni digitali adeguate ad adempiere ai requisiti formali necessari per continuare a beneficiare dei prodotti alimentari.

Il contributo dell'AGEA è, per altro, rilevante (tabella 2), infatti BA riceve il 44% (media tra gli anni 2018-20) degli alimenti da parte del programma FEAD¹⁶; questi prodotti hanno un'importanza particolare per le regioni che hanno meno aziende alimentari sul proprio

¹⁶ In Italia è stato istituito nel 2014 (regolamento UE 223/2014), per gli anni 2014-2020 il budget era di 595 milioni di euro, a cui si aggiungono 118,3 milioni di cofinanziamento a carico degli Stati. Inoltre, l'AGEA (Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura) ha istituito un ulteriore fondo per la distribuzione di alimenti agli indigenti, le cui risorse sono messe a disposizione dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1160816.pdf?_1582187370513.

Tabella 2. Alimenti movimentati in BA tra gennaio e agosto 2018, 2019 e 2020.

Fonti di ricezione alimenti	Gen- ago 2018 (ton)	Gen - ago 2019 (ton)	Gen - ago 2020 (ton)
Ortofrutta	3.857	4.528	2.393
EU: FEAD (AGEA)	31.224	13.284	27.689
Industria	12.069	11.950	15.496
Distribuzione	7.376	11.311	11.368
<i>di cui SGDO (larga distribuzione)</i>	4.749	8.348	7.663
<i>di cui D - CEDI (Centro di distribuzione)*</i>	2.627	2.963	3.705
Collette locali	307	344	557
GNCA**	-	-	4

*Un centro di distribuzione è un magazzino da cui sono distribuiti gli alimenti ai supermercati e alle grandi catene.

**La giornata nazionale della colletta alimentare ha solitamente luogo a novembre, dunque non nel periodo qui considerato (nel 2020 BA ha ricevuto un surplus nel mese di marzo).

territorio e per queste non possono dipendere solo dalla raccolta delle eccedenze o dalle donazioni.

Particolarmente rilevante è stato l'aumento delle donazioni da aziende locali o multinazionali:

I donatori privati hanno donato fondi per le nostre attività, aziende agroalimentari hanno donato a suo tempo prodotti, perché andavano verso la chiusura in certi casi, e abbiamo che questa best practice si sta prolungando anche adesso, non è stata solo l'emergenza di quel momento, ma c'è stato un ulteriore incremento... noi per esempio al 31 ottobre abbiamo già raccolto tutto il tonnellaggio dell'agroalimentare che abbiamo raccolto l'anno scorso, e ci sono ancora due mesi interi in cui possiamo fare questo tipo di recupero, in questo senso è stato un effetto collaterale ma decisamente positivo (Focus group Presidenti).

In effetti, una delle prime azioni svolte all'inizio della pandemia è stata lanciare una campagna mediatica attraverso i social per la raccolta fondi che è stata ritenuta indispensabile ed efficace dalla Fondazione per l'aumento delle donazioni:

Abbiamo detto non perdiamo un secondo e partiamo con campagne di raccolta fondi, sia con comunicati stampa, il filmatino sui social, in questo abbiamo anticipato le iniziative FEBA [Federazione Europea Banchi Alimentari ndr], non tanto per merito quanto per disgrazia visto che in Italia la pandemia è partita prima che altri paesi in Europa (Intervista BA1).

In questo senso, la pandemia è stata interpretata in chiave di opportunità per rilanciare e migliorare le atti-

vità, ed anzi il 93,8% delle risposte alla survey riporta che gli intervistati ritengono che le attività e le persone coinvolte nel BA saranno di più nello stesso periodo nell'anno successivo all'indagine.

L'aumento delle donazioni non solo permette di rispondere ai bisogni crescenti provocati dalle conseguenze economiche della pandemia, significa anche una maggiore capacità di rendicontazione da costruire in poco tempo e con i mezzi a disposizione:

Abbiamo ricevuto donazioni molto molto importanti. Un giorno ci ha chiamato [Rdt] ente finanziario americano molto importante, che voleva donare a NOI! [...] da lì una serie di donatori conosciuti, non conosciuti, con anche cifre importanti ma date... in 3 giorni! Quindi l'idea che avevamo di solito delle procedure, processi ben oliati sulla scrittura di progetti, sulla raccolta fondi... abbiamo dovuto stravolgere questa cosa qui [...] tutto questo in 2 o 3 giorni perché il CDA si riuniva a giorni, quindi significa conoscere bene la rete, che, necessità nuove emergevano ogni giorno... [...] noi facciamo un grandissimo lavoro con pochissimi soldi, perché abbiamo tanti volontari, abbiamo una capacità rodata di evitare gli sprechi, [...] quindi questa cosa qua è stata importante, nel senso il fatto di dover fare molte più attività, rispondere molto di più alle richieste che ci vengono sollecitate e anche di velocità con le stesse persone, questo è stato un passaggio veramente molto molto complicato (Intervista BA2).

Il tema dell'accountability ha richiesto al Banco di porre attenzione alla sua immagine, in modo da renderla coerente sia con le attività svolte durante la pandemia sia con la percezione del BA da parte dell'opinione pubblica:

Dalla parte comunicazione uguale perché abbiamo dovuto capire che immagine dare all'esterno, c'era un certo tipo di brand identity, abbiamo dovuto stravolgere questo messaggio anche rispetto ai soliti e rispetto al pubblico, Banco Alimentare che nei TG vedevamo con la Croce Rossa e nei COC [Centri Operativi Comunali ndr] a Milano c'era il nostro furgone siamo diventati quasi una protezione civile, mentre non è il nostro lavoro... la percezione esterna non l'abbiamo mai venduta... dico male... comunicata, abbiamo dovuto cambiare il nostro modo di comunicare ok? di fare vedere che siamo presenti, che siamo una macchina da guerra per rispondere a questa guerra in un certo modo, quindi un enorme lavoro anche in questo senso qua, anche l'identificazione appunto del messaggio da dare agli stakeholder, appunto scrivi un progetto [e] anche la parte di comunicazione poi deve seguire quella parte di progettazione [...] vi assicuro che non è per nulla banale e non è facile, soprattutto per una organizzazione che è sempre stata abituata ad avere poche disponibilità economico-finanziarie (Intervista BA2).

La pandemia ha consegnato a BA una maggiore rilevanza a livello territoriale e una visibilità nuova da parte del pubblico, che da un lato hanno portato a un maggiore riconoscimento e un aumento delle donazioni ma si è altresì riflessa sull'organizzazione e sui volontari. I singoli volontari in particolare hanno visto un aumento delle attività e dei doveri di rendicontazione, diventati indispensabili per la sostenibilità delle OBA, che si traducono nella loro rafforzata professionalizzazione e responsabilizzazione.

In ultimo, si può considerare come questi mutamenti abbiamo inciso nel rapporto che BA ha con le istituzioni locali, nazionali e internazionali. A livello locale risulta un'accresciuta rilevanza, testimoniata dal ruolo rivestito da Banco nella distribuzione degli alimenti come parte dei COC (Centri Operativi Comunali) insieme alla Protezione Civile.

Questo impegno, per altro, ha comportato la moltiplicazione delle procedure e delle attività gestite dalle reti. In un caso, ad esempio, un comune ha chiesto all'OBA locale di occuparsi direttamente delle attività di front office di supporto ai cittadini che richiedevano gli aiuti.

L'aumentata collaborazione, generalmente, ha comportato un maggiore riconoscimento e fiducia da parte delle istituzioni locali. In alcuni casi, la relazione con gli enti locali ha prodotto ordinanze regionali relative alla mobilità dei volontari, su cui vi era dubbio potesse essere concessa nel contesto di lockdown¹⁷. Addirittura, in Campania ed Abruzzo l'ordinanza ha fatto esplicitamente riferimento ai volontari di Banco Alimentare (e delle strutture caritative ad esso correlate), a differenza dell'Emilia-Romagna che ha previsto un "permesso" di mobilità per tutti i tipi di volontari.

Nel nostro caso un'ordinanza regionale, del 25 marzo, qualifica l'aiuto dei volontari delle strutture caritative come supporto alimentare, tipo Croce Rossa o Protezione Civile... questo ha permesso lo spostamento delle persone. Negli anni i buoni uffici che si sono costruiti con l'ente pubblico ci hanno permesso di sentire le persone che potevano far emettere queste ordinanze e consigliarli su alcuni punti, che hanno recepito. Ovviamente valeva per tutto il Terzo settore (Focus Group Presidenti).

Proprio a partire dal tema della mobilità è possibile rilevare il ruolo discontinuo del governo nei rapporti con il volontariato. Nonostante nel corso degli anni il BA avesse sviluppato una relazione con le istituzio-

ni centrali, basti pensare al ruolo nell'emanazione della legge Gadda sugli sprechi alimentari¹⁸, dai focus e dalle interviste è più volte emerso un senso di abbandono, legato alla poca chiarezza nelle disposizioni riguardo al quadro normativo per il movimento dei volontari e alla mancata risposta relativamente alle richieste in merito – arrivata poi tardivamente, in conclusione della prima ondata pandemica a giugno.

Contando poi che la crisi si è ripresentata, quindi con tutte le difficoltà logistiche dovute alle restrizioni del Covid, la cosa più problematica è stato il fatto che – lo dico male – le istituzioni non ci hanno mai aiutato. All'inizio non si capiva se noi potessimo continuare a fare il nostro lavoro, abbiamo avuto tantissimi volontari che dicevano che non potevano venire, chiedevano quale fosse il foglio che dicesse che potevano girare... certo se sei nel furgone di Banco... [ndr inteso non ti fermano], ma [...] noi non avevamo uno straccio di carta, di legge o di decreto che dicesse che l'attività di volontariato fossero ammesse, e questo è stato un dramma, un dramma operativo! (Intervista BA2).

In effetti, l'orientamento del governo durante la pandemia sembra confermare la propria preferenza per diretti trasferimenti monetari, piuttosto che una ridefinizione delle politiche pubbliche (Ascoli e Sicora 2017).

Infine, per quanto riguarda le istituzioni europee, abbiamo già avuto occasione di evidenziare l'aumento dei fondi provenienti da AGEA. Questo ha comportato un importante aumento del lavoro, specialmente della Fondazione, per poter gestire e rendicontare i nuovi prodotti da distribuire.

Il fatto che ci fossero nuove realtà nuovi bisogni e anche le strutture caritative nostre partner, l'aumento dei beneficiari ha implicato per noi un grande lavoro con il ministero (intervista BA2).

Questo ha rafforzato un processo di europeizzazione che già aveva stava modificando la struttura dell'organizzazione e la gestione della distribuzione degli alimenti, che prima della pandemia aveva maggiormente riguardato solo le regioni già molto strutturate (in particolare al Nord).

CONCLUSIONI

In conclusione, riteniamo la pandemia sia intervenuta nei processi di ibridazione del Terzo settore che già la letteratura aveva contribuito a rilevare nel contesto pre-pandemico.

¹⁷ Ordinanza Regione Emilia-Romagna: <https://www.regione.emilia-romagna.it/coronavirus/linee-guida/linee-guida-per-il-volontariato>; Ordinanza Regione Abruzzo: <https://www.regione.abruzzo.it/content/opgr-n-19-del-30032020>; Ordinanza Regione Campania: <https://www.regione.campania.it/assets/documents/ord-n-13-12-03-2020.pdf>.

¹⁸ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/08/30/16G00179/sg>.

Il caso studio ha, in particolare, permesso di focalizzare l'impatto pandemico su alcuni fenomeni specifici:

- i. la *professionalizzazione dello staff*: l'aumento dei dipendenti, la necessità di maggior formazione e la progressiva affermazione di nuove mansioni e ruoli (ad esempio il progettista, il fundraiser, l'*expertise* di rendicontazione, comunicazione), già riscontrato dalla letteratura in precedenza, nel caso di BA è ancor di più evidente nel contesto pandemico;
- ii. la *professionalizzazione dei volontari*: lo staff ha progressivamente un ruolo di maggiore controllo e coordinamento dei volontari, questi ultimi, del resto, svolgono compiti sempre più specifici e responsabilizzanti – anzi spesso gli stessi volontari vengono successivamente assunti come dipendenti. Questi cambiamenti suscitano reazioni e approcci di sintesi fra solidarietà e imprenditoria differenti se si confrontano in particolare le nuove generazioni di volontari con quelle più vecchie. In BA queste tensioni si sono manifestate nel forzato allontanamento degli over 65 e nella contemporanea necessità di avere volontari sempre più formati e professionali;
- iii. il *mutare del lessico*: si prendono in prestito termini dal mondo del profit e del marketing in particolare (*accountability/ brand identity/ brand awareness*). Questo pone la sfida di integrare il principio di efficienza con la propria identità;
- iv. l'*avvicinamento fra advocacy e servizio*: la mission di BA originariamente era prevalentemente orientata ad una dimensione di servizio, e dunque la Fondazione è rimasta piuttosto defilata dall'attenzione dell'opinione pubblica, anche per via del suo ruolo di distribuzione alle associazioni territoriali, con un limitato rapporto diretto con i beneficiari finali. Durante la pandemia vede mutato il suo ruolo, volontari e staff pongono infatti maggior attenzione agli aspetti di "brand awareness" e BA viene maggiormente riconosciuto – e contattato – direttamente dai singoli senza intermediazione delle associazioni;
- v. la *digitalizzazione accelerata dalla pandemia*: obbliga a costruire le relazioni sulla base di alcune premesse imprescindibili, che sono legate a competenze tecniche e mezzi tecnologici. Sicuramente produce maggiore strutturazione e vincoli, ma al tempo stesso offre più strumenti per garantire una maggiore trasparenza e *accountability*, oggi sempre più richieste, anche a tutela della legittimità di queste associazioni;
- vi. l'*individualizzazione e la responsabilizzazione dei soggetti*: l'agire collettivo è sempre più definito dall'agire dei singoli. Questi sono investiti di maggior responsabilità e chiamati a rispondere in prima

persona della sostenibilità della propria organizzazione. Il maggior peso che i volontari sono chiamati a portare avvicina il loro ruolo a quello dei dipendenti e comporta la rielaborazione di una sintesi fra agire volontario e lavoro.

- vii. il *rapporto con le istituzioni locali, nazionali ed europee*: il ruolo nei territori di BA si fa ancora più rilevante, a partire dalla relazione con i beneficiari - che supporta anche in chiave di facilitatore di digitalizzazione -, dall'aumento di persone bisognose che gli si rivolgono in prima persona e dalla crescita delle sue *partnerships* con altre associazioni di Terzo settore e le istituzioni locali. La dimensione locale non vede però un contraltare con la dimensione nazionale, che ha reagito in maniera lenta e frammentata alle necessità emerse in tempo di emergenza. Le istituzioni europee si rivelano determinanti in chiave di accelerazione di processi istituzionalizzanti di BA e delle associazioni sue beneficiarie.

Nel caso analizzato, dunque, si afferma un modello di ibridazione fra agire sociale, economico, politico-amministrativo e i processi di individualizzazione che riafferma e arricchisce di senso le analisi sull'ibridazione del Terzo settore, evidenziando che questa sfera non si fonda esclusivamente su logiche relazionali.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ambrosini M. (2016), *Volontariato post-moderno. Da Expo Milano 2015 alle nuove forme di impegno sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Anheier H., Krlev G., Mildenerberger G. (2019), *Social innovation. Comparative perspectives*, Routledge.
- Ardigò A. (1980), *Crisi di governabilità e mondi vitali*, Cappelli, Bologna.
- Ascoli U., Pavolini E. (2017), *Volontariato e innovazione sociale oggi in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Ascoli U., Campedelli M. (2021), *Insostituibilità, riconoscenza, integrazione funzionale: la parabola del Terzo settore nella pandemia*, in «Politiche Sociali», 2: 369-388.
- Ascoli U., Ranci C. (2003), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma.
- Ascoli, U. e A. Sicora (2017), *Servizio sociale e welfare in Italia: la necessità di una nuova «grammatica» per le politiche pubbliche. Nota introduttiva*, «Politiche Sociali», 14(1): 9-15.
- Bassi A. (2000), *Dono e fiducia. Le forme della solidarietà nelle società complesse*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Bassi A. (2020), *Gli enti del Terzo settore. Lineamenti generali*, Editoriale Scientifica, Napoli.

- Bauman Z. (2008) [1999], *La solitudine del cittadino globale*, Universale Economica Feltrinelli, Milano.
- Beck U. (1997), *The reinvention of politics. Rethinking modernity in the global social order*, Polity Press, Cambridge.
- Beck U. (2013) [1986], *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, Roma.
- Beck U., Giddens A., Lash S. (1994), *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Polity Press, Oxford, UK.
- Bennett W. L., Segerberg A. (2012), *The logic of connective action*, in «Information, Communication & Society», 15(5): 739-768.
- Billis, D. (a cura di) (2010a), *Hybrid Organizations and the Third Sector*, Palgrave Macmillan, New York.
- Billis D. (2010b), *From Welfare Bureaucracies to Welfare Hybrides*, in Id. (a cura di), *Hybrid Organizations and the Third Sector*, Palgrave Macmillan, New York.
- Boccaccin L. (2020), *Terzo settore e comunità. Intrecci culturali e reti di relazioni*, Morcelliana, Brescia.
- Borzaga C., Musella M. (a cura di) (2020), *L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza*, IV Rapporto Iris Network, Trento.
- Borzaga C., Salvadori G., Bodini R. (2019), *Social and Solidarity Economy and the Future of Work*, in «Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies», 5(1): 37-57.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *L'economia civile. Un'altra idea di mercato*, Il Mulino, Bologna.
- Caritas (2020), *Gli anticorpi della solidarietà. Rapporto 2020 su povertà ed esclusione sociale in Italia*.
- Campedelli M. (2019), «In mezzo al guado». *La riforma di Terzo settore in Italia*, in «Politiche Sociali», Focus IV, 2: 46-42.
- Campedelli M., Sgritta G.B. (2016), Caratteristiche e transizioni del non profit in Italia, in «Politiche Sociali», Focus III, 1.
- Ciani F., Gallerini S. e Raffini L. (2021), *Le conseguenze socio-economiche della pandemia di Covid-19 in Italia e il ruolo del Terzo settore*, in «Salute e Società», 2, pp. 25-39.
- Cesareo V. (2017), *Welfare Responsabile*, Milano: Vita e Pensiero
- Citroni S. (2018), *Azione civica e nuove forme di partecipazione a Milano*, in «Polis», XXXII(3): 315-340.
- Da Rold G. (2001), *Il Banco Alimentare*, Marietti, Genova.
- Defourny J., Nyssens M., (a cura di) (2017), *Économie Sociale et Solidaire, Socio Économie du 3eme secteur*, De Boeck, Bruxelles.
- Della Porta, D. (2020), *Building Bridges: Social Movements and Civil Society in Times of Crisis*, in «Voluntas», 31: 938-948.
- Donati P. (1996), *Sociologia del Terzo settore*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Donati P., Colozzi I. (2002), *La cultura civile in Italia: culture e pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Dunleavy P., Hood C. (1994), *From old public administration to New Public Management*, in «Public Money & Management», 14(3): 9-16.
- Giddens A. (1990) [1984], *La costituzione della società: lineamenti di teoria della strutturazione*, Edizioni di comunità, Milano.
- Giddens A. (1990) [1984], *La costituzione della società: lineamenti di teoria della strutturazione*, Edizioni di comunità, Milano.
- Giddens A. (1994) [1990], *Le Conseguenze della modernità: fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, il Mulino, Bologna.
- Guglielmo M., Libbi M. (2020), *Capitalising Social - Socializing Capital? Le narrative accademiche sulla Social Entrepreneurship: un'analisi critica dei contenuti politico-ideologici*, in «Impresa Sociale», 1: 47-67.
- Guidi R., Fonović K., Cappadocci T. (2016), *Volontari e attività volontarie in Italia. Antecedenti, impatti, esplorazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Honneth A. (2015) [2002], *Autorealizzazione organizzata. Paradossi dell'individualizzazione* (Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung), traduzione di Vito Santoro, in A. Honneth (a cura di), *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, Campus, Frankfurt-New York.
- Hustinx L. (2010), *Institutionally Individualized Volunteering: Towards a Late Modern Re- Construction*, in «Journal of Civil Society», 6(2): 165-179.
- Hustinx L., Lammertyn F. (2003), *Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective*, in «Voluntas», 14(2): 167-88.
- International Labour Organization (ILO) (2011), *Manual on the Measurement of Volunteer Work*.
- Lasch C. (1992), *La cultura del narcisismo: l'individuo in fuga dal sociale in un'età di disillusioni collettive. Nuova postfazione dell'autore*, Bompiani, Milano Sonzogno.
- Laville J.L. (1998) [1994], *L'economia solidale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Leccardi C., Volonté P. (2017), *Un nuovo individualismo? Individualizzazione, soggettività e legame sociale*, Egea, Milano.
- Magatti M., Gherardi L. (2014), *Una nuova prosperità. Quattro vie per una crescita integrale*, Feltrinelli editore, Milano.
- Maino F. (a cura di) (2021), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia*.

- Quinto Rapporto sul Secondo Welfare, Giappichelli, Torino.
- Melucci A. (1996), *Challenging Codes. Collective Action in Information*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Pasquinelli S. (2017), *Il Welfare collaborativo. Ricerche e pratiche di aiuto condiviso*, Irs, Milano.
- Pestoff V. (2012), *Co-Production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence*, in «Voluntas», 23(4): 1102-1118.
- Polanyi K. (2010) [1944], *La grande trasformazione*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino.
- Psaroudakis I. (2012), *Introduzione*, in A. Salvini, L. Corchia (a cura di) (2012), *Il volontariato inatteso. Nuove identità nella solidarietà organizzata in Toscana*, Cesvot, 11-40.
- Raffini L., Pirni A. (2019), *Atomizzata o connessa? L'Agire politico nella società individualizzata tra de-politicizzazione e ri-politicizzazione*, in «Cambio», 9(17): 29-39.
- Salamon L.M., Sokolowski S.W., Haddock M.A. (2017), *Explaining civil society development. A social origin approach*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Salvini A., Corchia L. (a cura di) (2012), *Il volontariato inatteso. Nuove identità nella solidarietà organizzata in Toscana*, Cesvot.
- Santini C., Cavicchi A. (2014), *The adaptive change of the Italian Food Bank foundation: a case study*, in «British Food Journal», 116(9): 1446-1459.
- Savas E.S. (2000), *Privatization and Public-Private Partnerships*, Seven Bridges Press, New York.
- Sciolla L. (2017), *Individualizzazione, individualismi e ricomposizione sociale*, in Leccardi C., Volonté P., *Un nuovo individualismo? Individualizzazione, soggettività e legame sociale*, Egea, Milano, 33-45.
- Sennet R. (2017) [1998-1999], *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Giangiacomo Feltrinelli Editore, Milano.
- Suchman, M. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, in «The Academy of Management Review», 20(3), 571-610.
- Torre, T., Benevolo, C. (2002), *Tra profit e non profit: creazione di valore ed innovazione organizzativa. La realtà del Banco Alimentare*, in «3° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale, L'interpretazione della realtà organizzativa. Unità di impresa, catena del valore, distretti, settori, profit e nonprofit», 1-28.
- Trasatti S. (2020), *Il volontariato e la pandemia. Pratiche, idee, propositi dei Centri di servizio a partire dalle lezioni apprese durante l'emergenza Covid-19*, CSVnet, Roma, disponibile a: <https://bit.ly/3guiE1j>.
- Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, Egea, Milano.
- Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *L'impresa Sociale in Italia: identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Iris Network, Trento.
- Walzer M. (1992), *Zivile Gesellschaft und amerikanische Demokratie*, Rotbuch Verlag, Berlino.
- Wijkström F. (2011), «Charity speak and business talk»: *The on-going (re)hybridization of civil society*, in F. Wijkström, A. Zimmer (a cura di), *Nordic civil society at a cross-roads. Transforming the popular movement tradition*, Nomos, Baden-Baden, 27-54.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition, SAGE Publications, Thousand Oaks etc.
- Zamagni S. (2020), *Prefazione*, in Bassi A. (a cura di) (2020), *Gli enti del Terzo settore. Lineamenti generali*, Editoriale Scientifica, Napoli.