



PIEMONTE 12

ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI
DI ORIGINE BANCARIA DEL PIEMONTE

OSSERVATORIO FONDAZIONI

DICIASSETTESIMO RAPPORTO
SULLE ATTIVITÀ DELLE
FONDAZIONI BANCARIE
IN PIEMONTE

ANNO 19
NOVEMBRE 2020





Direttore Responsabile
Laura Opalio

Registrazione Tribunale Torino n. 5669 del 17 febbraio 2003

Redazione
Elena Bottasso (FCR Cuneo)
Marco Camoletto (FCR Torino)
Filippo Candela (CSP)
Enea Cesana (FCR Cuneo)
Alberto Panzanelli (FCR Biella)

Ha collaborato Francesco d'Angella

Fonti: sito web www.statistichecoronavirus.it per il grafico della prima parte.
Per tutti gli altri grafici e tabelle, elaborazioni a cura dell'Osservatorio Fondazioni
su dati di fonte Censis, in alcuni casi predisposte con il supporto di Consorzio Aaster srl.

INDICE

PREFAZIONE

Prima parte

LE FONDAZIONI PIEMONTESE PER L'EMERGENZA COVID-19

1. **INTRODUZIONE**
2. **LE FONDAZIONI E IL COVID-19**
3. **LE FONDAZIONI VERSO LA FASE 2**

Seconda parte

UNA LETTURA DEL TERZO SETTORE PIEMONTESE TRA POST COVID-19 E NUOVI IMPULSI

1. **PREMESSA ALLA SECONDA PARTE**
2. **IL CAMPIONE STATISTICO REGIONALE E L'INDAGINE CENSIS**
3. **IL TERZO SETTORE PIEMONTESE DI FRONTE ALLA FASE 2
TRA DIFFICOLTÀ, ATTESE E RIORGANIZZAZIONI**
 - a. L'impatto sulla dimensione economico-finanziaria delle organizzazioni
 - b. L'impatto sulle attività delle organizzazioni
 - c. Gli "innovatori"
 - d. Per approfondire: i tratti salienti degli "innovatori" esplorati mediante tecniche più sofisticate
 - e. Il lavoro retribuito negli ETS
 - f. ETS e Social Media
 - g. Azioni per l'ambiente e ETS
4. **RAGIONAMENTI CONCLUSIVI**

PREFAZIONE

Scrivere la presentazione del Rapporto dell'Osservatorio istituito dall'Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte è motivo di particolare orgoglio. È infatti novità davvero significativa che, anziché essere focalizzato sull'anno scorso, il documento sia tutto dedicato agli accadimenti del 2020. Ciò significa che le Fondazioni, nell'anno in cui tutto, a un certo punto, è sembrato fermarsi, hanno cercato di cogliere quasi il "tempo reale" delle cose, con una accelerazione nei tempi di lavorazione che l'Osservatorio stesso testimonia. Quel "salto in avanti" che il Covid ci ha spinto a fare trova testimonianza sia nella prima parte, pubblicata subito dopo il lockdown, sia nelle pagine che seguono.

L'intero sistema delle Fondazioni è stato messo alla prova ed è stato chiamato a finalizzare tutte le proprie forze e competenze per cercare di uscire dalla "tempesta".

In breve tempo sono state ridestinate significative risorse, sono stati lanciati nuovi bandi e messi a disposizione mezzi e attrezzature sanitarie per gli ospedali: una risposta concreta alle discussioni riemerse recentemente su ruolo e posizionamento delle Fondazioni, e la dimostrazione di quanto questi "nuovi attori del tessuto sociale" rappresentino una ricchezza inestimabile e strategica per il territorio.

Va sottolineato che la recrudescenza della pandemia a partire da settembre sta ulteriormente modificando il quadro, interferendo con i vari progetti e programmi di rilancio e ripresa posti in essere o in corso di messa a punto da alcune Fondazioni nella seconda parte dell'anno, e riproponendo nuovamente l'ipotesi di interventi di natura emergenziale.

Ma, allo stesso tempo, il sistema delle Fondazioni ha ragionato sulle implicazioni sociali, economiche e territoriali del Coronavirus, guardando al futuro: da una parte, intervenendo per contenere la crisi, dall'altra, prefigurando un nuovo modello di sviluppo, costruito attorno alle persone e all'ambiente.

È un dato di fatto che le incertezze, conclamate o striscianti di queste settimane, pongono problemi molto rilevanti, e soprattutto rendono impraticabile un orientamento chiaro verso il futuro prossimo. Le conseguenze sono facilmente immaginabili sul piano generale: un contesto economico produttivo stagnante, con la sensazione che le cose peggioreranno prima di vedere qualche miglioramento generato dalle politiche europee di recovery e di rilancio, e un'inquietudine so-

ziale diffusa, in larga parte simboleggiata dall'anno scolastico che si è avviato con qualche preoccupazione. Le notizie provenienti da altri Paesi innescano poi una serie di spill-over reciproci tutti rivolti verso il basso, impedendo ogni ragionevole cauto ottimismo.

Tutto ciò impatta fortemente sulle prospettive delle Fondazioni: oltre alle ricadute assai rilevanti di questa situazione sull'impatto finanziario, sul piano delle attività istituzionali è evidente l'esigenza di riconsiderare la programmazione degli interventi.

Aiutano sotto questo profilo i risultati della consultazione svolta dal Censis sulla situazione del Terzo Settore nel periodo emergenziale e sulle prospettive successive, oggetto specifico della seconda parte del lavoro annuale. L'elaborazione di tale consultazione evidenzia come il Terzo Settore piemontese, pur in un momento di grande sofferenza, abbia fatto emergere al suo interno una quantità consistente di soggetti pronti a resistere al naufragio, capaci di pensare se stessi in modo diverso, ricercando supporti adeguati per governare il cambiamento.

Essere capaci di indicare un punto di equilibrio tra esigenze di coesione delle comunità, attenta gestione delle risorse, fiducia nel futuro, rispetto e al tempo stesso stimolo per le istituzioni locali sarà indice di maturità, che dovrà contraddistinguere le nostre Fondazioni nel tempo che ci attende.

Giovanni Quaglia

Presidente Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte



Prima parte

**LE FONDAZIONI
PIEMONTESI
PER L'EMERGENZA
COVID-19**

1. INTRODUZIONE

Le settimane di febbraio, marzo ed aprile hanno sconvolto in profondità lo scenario nel quale si andava predisponendo lo sviluppo per il 2020 delle attività delle Fondazioni piemontesi di origine bancaria e dell'Associazione che le ricomprende.

Si è trattato in quel frangente di plasmare indirizzi e strategie, reinterpretando le attività in essere attraverso una verifica delle azioni urgenti da mettere in campo, il sostegno da dedicare al “fare rete” tra attori diversi (apparso più che mai necessario), l'interrogarsi sulle dotazioni materiali e immateriali tali da permettere al territorio la maggiore capacità di resistenza e continuità.

In una ottica di ripensamento di quei momenti drammatici, pare utile impostare qui una riflessione collettiva che investa non solo l'immediato di quelle giornate, ma permetta di percorrere il 2020 in una visione comune condivisa e nella rispettiva conoscenza delle urgenze, delle priorità e delle esigenze operative poste in atto. Si tratta, inoltre, di fornire il quadro il più possibile chiaro e semplice delle procedure adottate verso i soggetti che hanno ricevuto o si attendono tuttora di ricevere erogazioni dalle Fondazioni piemontesi, stante il fatto, anch'esso da evidenziare, che a medio termine puntualizzazioni e analisi meglio determinate saranno necessarie, e probabilmente porteranno a cogliere con più chiarezza quanto avvenuto.

Alla luce delle attuali circostanze, e delle prevedibili urgenze e necessità che assorbiranno le strutture delle Fondazioni piemontesi di origine bancaria ancora nei prossimi mesi, la Redazione dell'Osservatorio Fondazioni ha predisposto per l'edizione di quest'anno del documento una modalità realizzativa particolare, consistente in due fasi distinte.

Subito dopo Pasqua, è stata avviata una raccolta delle delibere approvate dalle diverse Fondazioni relative agli stanziamenti straordinari, a ridestinzioni di fondi e a eventuali decisioni relative a bandi, progetti ed erogazioni, in modo da venire incontro alle difficoltà realizzative da parte dei promotori e dei beneficiari. Tale raccolta ha dato origine a un repertorio celermente consultabile, con l'obiettivo, da un lato, di permettere a tutti gli uffici di verificare possibili dubbi e confrontare pratiche e procedure, in maniera da avvicinare gli approcci delle Fondazioni e ridurre i disagi dei beneficiari di fronte a iter troppo differenziati; dall'altro, di dare vita a una lettura comparata di tali approcci anche in vista di una compiuta informativa al territorio di quanto messo in opera.

Successivamente al superamento della fase emergenziale, la Redazione si è impegnata ad una verifica puntuale della sussistenza delle condizioni per produrre un materiale più approfondito e autorevole come di consueto, tenuto conto che i temi a suo tempo individuati e ipotizzati per la realizzazione del Rapporto – l'attuazione dei progetti regionali contro la povertà educativa, lo sviluppo della green economy in relazione alle Fondazioni e al Terzo Settore regionale, il welfare per il lavoro nell'epoca del reddito di cittadinanza – sono sembrati tutti di minore attualità. Ci si è proposti dunque di mettere a fuoco aspetti più direttamente collegati a quanto le Fondazioni possono fare o proporsi di fare nel breve-medio termine: sia per potenziare l'interrelazione tra sanità, emergenze e infrastrutture hard e soft delle Protezioni civili centrali e periferiche, sia in riferimento alle difficoltà del Terzo Settore regionale. Successivamente la disponibilità di una vasta mole di informazioni sul Terzo Settore durante l'emergenza, resasi disponibile tramite la collaborazione con il Censis, ha orientato la messa a punto della seconda parte.

Questa prima parte è dunque costituita dalla raccolta del materiale informativo finalizzato al repertorio succitato e da una prima lettura ragionata in maniera da consentire agli interlocutori esterni al mondo delle Fondazioni di origine bancaria e all'opinione pubblica nella regione, di disporre di una sintesi complessiva degli stanziamenti posti in essere e degli indirizzi approntati per metterli a disposizione. Nonostante le difficoltà del momento, l'interlocuzione con l'insieme delle Fondazioni associate è avvenuta con tempestività e con grande disponibilità da parte degli uffici. Il Rapporto è stato all'inizio

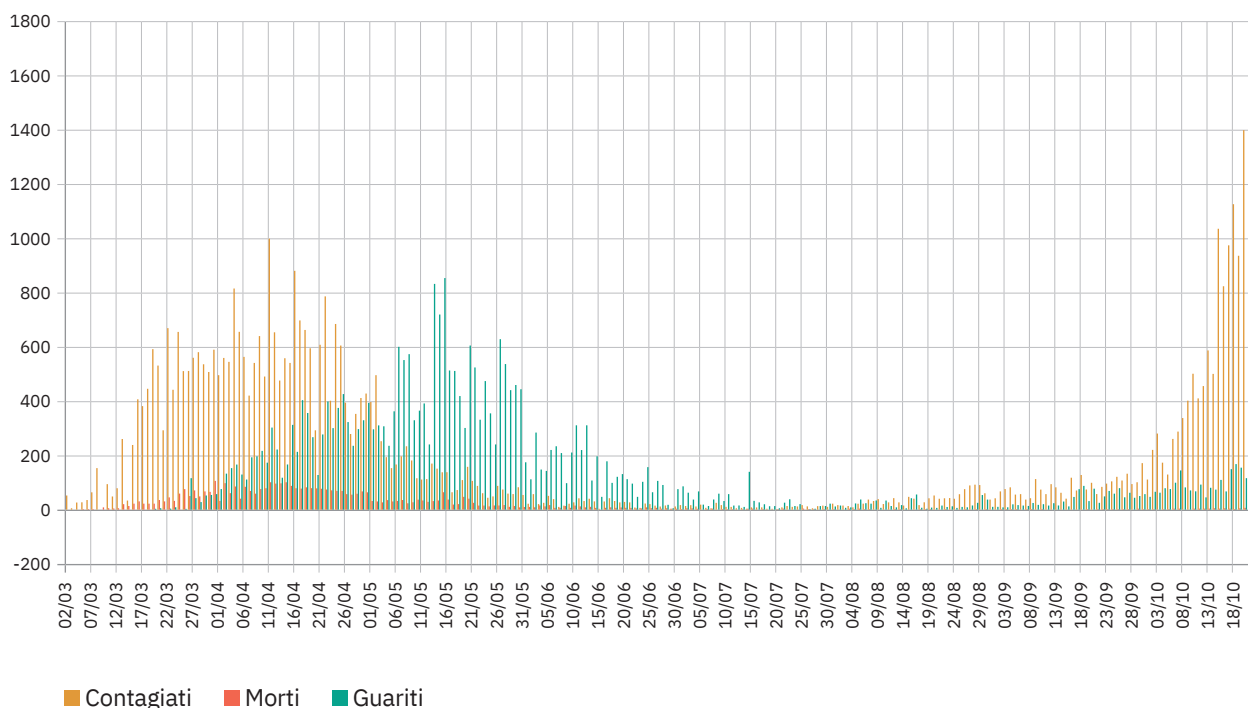
velocemente redatto sulla base comune dei dati e dei comunicati stampa pubblicati sui siti web delle associate, ma successivamente ha beneficiato di resoconti molto dettagliati, che per ragioni di spazio non trovano in questo testo puntuale riscontro, ma sono comunque accessibili presso la banca dati dell'Osservatorio.

Si è proceduto inoltre a perfezionare ulteriormente l'informazione, anche al fine di interagire nel modo migliore con le sollecitazioni pervenute da parte della Regione per sintonizzare i reciproci impegni ed aree di intervento. Questa costruzione del Rapporto, indubbiamente diversa dal consueto e dal sapore un po' emergenziale anche in questa stesura rivista a qualche mese dagli eventi, è riconosciuta dagli estensori; tuttavia, è prevalsa la sensazione che una fedele rappresentazione complessiva del nostro operato sia comunque in questo momento utile a meglio definire il ruolo delle Fondazioni, al di là delle puntualizzazioni e precisazioni che, come detto, potranno essere oggetto di ulteriore limatura nel tempo.

2. LE FONDAZIONI E IL COVID-19

La pandemia di Covid-19 in Italia e in Piemonte, in particolare – dove, al momento di scrivere queste note, la Regione continua a profilare un quadro assai più preoccupante del dato nazionale – ha determinato, dalla metà di febbraio in poi, una situazione di “lockdown” di quasi tutte le attività produttive, della totalità di quelle culturali, artistiche e ricreative, con chiusure e pesanti condizionamenti anche delle strutture del welfare locale non strettamente di supporto alla gestione del fenomeno epidemico.

Crescita giornaliera coronavirus Piemonte



Associazioni, organizzazioni non profit, cooperative impegnate su questi vari fronti hanno subito tutte pesanti ripercussioni negative, tuttora aggravate dalle incerte prospettive di riapertura, particolarmente per quanto riguarda il campo della cultura e dell'animazione locale.

La pandemia si è verificata nelle prime settimane del 2020, quando ormai molte delle normali azioni di sostegno da parte delle Fondazioni di origine bancaria erano state deliberate o addirittura concretamente avviate in vista delle scadenze attuative della prima parte dell'anno. Lo sconvolgimento del contesto ha obbligato le Fondazioni ad agire con tempestività, modificando in misura radicale quanto spesso approvato appena poco prima.

Analizzando quanto avvenuto nelle 11 Fondazioni piemontesi di origine bancaria, è possibile delineare un quadro complessivamente unitario delle decisioni intraprese. Vanno sottolineate, innanzitutto, la rapidità nel decidere e la consapevolezza unanime dei rischi sistemici legati allo stop prolungato. Già a fine marzo tutti i soggetti, pur non avendo avuto modo di formalizzare una linea comune anche per le obiettive difficoltà logistiche delle Fondazioni, avevano però sviluppato separatamente gli stessi orientamenti.

In primo luogo, il generalizzato posticipo delle scadenze sia rispetto ai bandi sia rispetto alle richieste ordinarie, in buona parte fissate a fine maggio, ma poi prorogate in relazione agli sviluppi della situazione. Su questa linea si sono mosse le Fondazioni più piccole, e la stessa Fondazione CRT, adattando le misure in corso di aggiudicazione.

In secondo luogo, la chiara comprensione del rischio molto concreto della scomparsa di molti soggetti più o meno tradizionalmente legati al supporto delle Fondazioni, senza distinzioni circa il loro spessore, la competitività che nel tempo hanno saputo esprimere, il legame con i territori derivante dalla loro attività. Al fine di permettere almeno una fase meno drammatica ed evitare la liquidazione accelerata delle iniziative e dei proponenti, quasi tutte le Fondazioni associate hanno di fatto riesaminato le richieste alla luce di criteri più legati al sostegno generale delle attività che alla effettiva realizzazione di progetti (peraltro caldeggiata ogni qual volta sussistano le condizioni, anche se posposte nel tempo).

In alcuni casi (Compagnia di San Paolo, Fondazione CR Cuneo) questa consapevolezza si è tradotta nel varo in tempi rapidissimi, analoghi alla "somma urgenza" riconosciuta in questi casi perfino per gli enti pubblici, di nuovi bandi rivolti proprio a sostenere iniziative di nuova formulazione e pressante necessità. La presentazione e la valutazione delle proposte in questo ambito è stata anch'essa caratterizzata da velocità e prontezza decisionale: ad esempio, nel caso cuneese, il bando "Emergenze per il Sociale", del valore di 600.000 euro, è stato deliberato in quattro tranche di assegnazione ai progetti che man mano pervenivano, con istruttorie e incontri del Cda a distanza di sei giorni l'uno dall'altro tra il 25 marzo e il 20 aprile, per un totale di 113 interventi.

Analogamente, Compagnia di San Paolo con il bando "Insieme Andrà Tutto Bene" ha deliberato 123 interventi di sostegno, per complessivi 1,5 milioni di euro, su 521 richieste pervenute: il tutto, tra il 22 marzo e il 2 aprile. Successivamente, al fine di sostenere le organizzazioni di animazione territoriale e permettere la tenuta di una rete minima di relazioni e attività di natura civile e culturale, è stato varato dalla Compagnia il bando "Rincontriamoci", scaduto il 4 maggio, con una dotazione di 1,5 milioni e un tetto massimo unitario di 25.000 euro. A integrazione di questi interventi organizzati attraverso la modalità del bando, Compagnia di San Paolo ha deliberato una serie di ulteriori stanziamenti in ambito sanitario per 9,3 milioni di euro (attivazione di posti in terapia intensiva e semi-intensiva, acquisto di mascherine e altri dispositivi di protezione a favore del Presidio Ospedaliero Sant'Anna di Torino, risorse per l'adeguamento strutturale degli ambulatori del reparto di oncologia pediatrica del Regina Margherita); educativo (sostegni alla didattica a distanza) e carcerario (fornitura di generi alimentari e di materiale igienico-sanitario a favore della popolazione detenuta nelle carceri piemontesi e liguri e nell'Istituto Penale per i Minorenni di Torino) per circa 1,4 milioni; infine 1,5 milioni di euro a bando per sostenere gli spazi culturali, civici e di incontro colpiti dalle misure di distanziamento sociale. Oltre alle iniziative già menzionate sono state predisposte ulteriori azioni per fornire liquidità sotto forma di sostegno all'attività istituzionale per gli enti del Terzo Settore già in relazione con Compagnia di San Paolo per un ammontare complessivo di oltre 11 milioni di euro.

Per quanto riguarda Fondazione CRT, oltre alle tempestive variazioni introdotte sulle misure in corso, ispirate, come detto, a quanto indicato nei due punti precedenti – valutazione dei progetti già pervenuti nei bandi in corso in ottica di conservazione delle entità proponenti e liquidazione di una prima tranche in forma anticipata rispetto al solito – per venire incontro allo stato di estrema necessità emerso nei momenti successivi all’esplosione del contagio in Piemonte si è concentrato in questo campo il maggiore volume di risorse.

La Fondazione CRT ha stanziato 3 milioni di euro per l’acquisto di circa 60 nuove ambulanze e mezzi di trasporto per le associazioni del 118 e la Protezione civile, nonché per l’acquisto di materiali urgenti e attrezzature per gli ospedali (letti, ventilatori, mascherine); è stato attivato inoltre un ponte aereo filantropico con la Cina per il trasporto e la consegna sul territorio di dotazioni medico-sanitarie difficili da reperire non solo in Italia, ma anche sul mercato internazionale. Di particolare rilievo, infine, la messa a disposizione a titolo gratuito da parte della Fondazione CRT di una parte dell’edificio delle OGR di Torino per la realizzazione di una struttura ospedaliera temporanea in appena 12 giorni. Contestualmente, con l’obiettivo di riconfermare la vocazione artistico-culturale originaria di questa parte delle OGR, tutte le attività creative sono proseguite in modalità digitale, con l’offerta di contenuti inediti di mostre, concerti e spettacoli.

Per quanto riguarda le altre Fondazioni piemontesi, occorre segnalare gli stanziamenti di Savigliano, Fossano, Saluzzo e Tortona per una cifra complessiva di oltre 400.000 euro, tutti rivolti a interventi di prima necessità (tra cui l’acquisto di quattro ventilatori polmonari, per il quale la flessibilità di spesa delle Fondazioni ha drasticamente ridotto i tempi di attesa); l’impegno della Fondazione CR Alessandria con 250.000 euro stanziati e pagati immediatamente a favore delle diverse articolazioni del sistema sanitario e assistenziale della provincia, e un’iniziativa di raccolta fondi, che ha coinvolto i cittadini della provincia insieme a Fondazione SolidAl, finalizzata all’acquisto di presidi emergenziali ad oggi dell’ammontare di oltre 900.000 euro; di Fondazione CR Asti, con uno stanziamento globale di quasi 1,2 milioni di euro destinato ai presidi ospedalieri, sanitari e assistenziali (320.000 euro) ma anche a fronteggiare le improvvise situazioni di necessità delle scuole per la didattica a distanza per circa 200.000 euro, con impegni verso il sociale per la Fase 2 di oltre 500.000 euro; della Fondazione CR Vercelli, per sostenere fabbisogni emergenziali così come la dotazione di protezione del personale ospedaliero in un’ottica di medio termine (623.000 euro), e per i primi interventi a carattere sociale; di Fondazione CR Biella, che si è attivata a inizio marzo avviando la campagna di raccolta fondi #DONO-SALUTE in collaborazione con l’Associazione Amici dell’Ospedale di Biella, stanziando un contributo di 100.000 euro a favore dell’ospedale stesso, e, subito dopo, ha predisposto un bando straordinario (“Comunità Fragile”) in collaborazione con Banca Sime del valore di 200.000 euro, con cui sono stati finanziati al momento 22 progetti di solidarietà sociale. Fondazione CR Biella ha altresì deliberato l’acquisto di arredi finalizzati all’allestimento di una struttura per la post degenza Covid per un importo pari a 25.400 euro. Altri 200.000 euro sono stati stanziati con un ulteriore bando straordinario cofinanziato con Biverbanca Gruppo Banca CR Asti “Emergenza Covid-19 Area Biellese – Ripartiamo Insieme” per azioni di sostegno per la ripartenza del territorio attuate da enti pubblici ed enti del Terzo Settore. Il bando è stato pubblicato il 4 maggio in occasione dell’inizio della Fase 2.

A tutto questo va poi affiancata la partecipazione di tutte le associate all’iniziativa nazionale Acri che ha istituito un fondo di rotazione di 5 milioni di euro a supporto dell’accesso al credito delle organizzazioni del Terzo Settore.

3. LE FONDAZIONI VERSO LA FASE 2

Dal punto di vista finanziario, l'insieme delle specifiche iniziative emergenziali realizzate, senza tenere conto delle rimodulazioni di stanziamenti preesistenti e dell'operazione di allestimento dell'ospedale temporaneo alle OGR, ha portato a un ammontare di oltre 24 milioni di euro i fondi messi a disposizione del territorio regionale in pochissime settimane: un contributo importante per la sofferta tenuta del sistema sanitario piemontese in quel periodo così drammatico.

Inoltre, le Fondazioni sono risultate convergenti sull'idea di sviluppare azioni di sistema capaci di sostenere enti del Terzo Settore, enti culturali, istituti scolastici, atenei e altri soggetti per affrontare con migliori strumenti le condizioni mutate a causa del virus. Tali interventi sono stati sostenuti con misure di tipo straordinario (quali la riprogrammazione delle attività del secondo semestre 2020), in stretta relazione con i diversi livelli dell'amministrazione pubblica.

Sempre nella prospettiva di medio-lungo termine, va sottolineata l'importanza di *tre componenti* presenti nella reazione all'emergenza delle Fondazioni piemontesi.

La prima riguarda la conciliazione ricercata tra gli obiettivi originari dei bandi in essere e le circostanze assolutamente diverse maturate spesso a poche settimane dalla loro emanazione. Piuttosto che stravolgere tutto, con sospensioni o ritiri dei bandi, gesti che, seppure comprensibili, avrebbero nell'immediato accresciuto la confusione e l'incertezza dei partecipanti, si è preferito segnalare a tutti con modalità diverse, ma con eguali intenzioni di rassicurazione e fiducia, che il sostegno delle Fondazioni era in campo, con la duttilità e l'attenzione necessaria, e che esse erano impegnate a sostenere il mantenimento dei presidi territoriali, nell'ottica di non impoverire ulteriormente ambienti e aree già in difficoltà, in particolare quelli già prossimi a tali condizioni prima del virus.

Seppure con tutte le problematiche, anche assai concrete (come quelle logistiche) del momento, le associate hanno inteso trasmettere un ulteriore messaggio, volto a incoraggiare il ripensamento di modalità di intervento, di organizzazione interna, di veloce apertura a innovazioni di processo e di prodotto, per usare termini da economia industriale, da parte dei potenziali beneficiari. È infatti chiaro a tutti che l'uscita dalla fase emergenziale non si potrà tradurre nel rientro, seppure graduale, al sistema del passato: al contrario, molte circostanze e abitudini assunte in questo periodo sono destinate a rimarcare una fase nuova e innovativa, il cui potenziale dovrà essere perseguito con meditazione e costanza.

La seconda componente fa invece riferimento, in particolare, al tema delle infrastrutture territoriali e al loro utilizzo sistemico. Quasi tutte le Fondazioni, infatti, sono state in vari modi presenti sul tema della DaD (Didattica a Distanza) a sostegno delle scuole, sotto vari profili: dal potenziale che essa può rappresentare per mitigare l'isolamento di territori del margine, della montagna soprattutto, integrando all'imperdibile presenza in loco della scuola, la possibilità di accedere a un'offerta didattica di qualità insieme ad altre scuole; all'implementazione di una didattica collaterale che permetta agli insegnanti uno sviluppo meno congestionato delle ore di insegnamento, lasciando tempo per il migliore affiancamento degli studenti più deboli; alla possibile coesistenza delle fasi ludiche e di quelle didattiche, entrambe in ottica di apprendimento e di coinvolgimento emotivo più consono ai tempi.

Queste attenzioni, come detto presenti con varia intensità presso tutte le associate, e talvolta esplicitamente sollecitate anche nei riguardi dei progetti contro la povertà educativa minorile in corso¹ in

¹ Nel 2016 il Governo e le Fondazioni di origine bancaria, rappresentate da Acri, hanno costituito il "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile" (Art. 1 comma 392 della legge 28 dicembre 2015, n. 208) con una dotazione di 360 milioni di euro per tre anni. Per un approfondimento dei progetti realizzati in Piemonte grazie al Fondo si rimanda ai Rapporti "Piemonte 12" 2019 e 2018 consultabili sul sito dell'Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte.

Piemonte, peraltro sospingono la riproposizione presso le Fondazioni del tema delle infrastrutture di rete come la banda larga, il cui ritardo sul piano nazionale ma anche regionale è apparso evidente al di fuori dei centri metropolitani.

Le esperienze lontane di Fondazione CRT, con il Progetto ICT, e quelle tuttora in corso di Compagnia di San Paolo con il progetto “Riconessioni”, potrebbero essere utilmente rimodellate in maniera da affiancare alla fase progettuale con gli utenti un sostegno molto determinato a una riduzione dei tempi di realizzazione e installazione dell’infrastruttura fisica nelle aree a basso interesse di mercato.

La terza componente riguarda l’interrelazione con gli enti locali e l’ente regionale. In questa chiave va ricordata l’esistenza del Protocollo di Intesa tra l’Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte e l’Amministrazione Regionale in materia di welfare territoriale e comunitario – accordo tuttora in vigore – finalizzato a migliorare l’interazione tra le strutture pubbliche locali deputate al welfare territoriale e le azioni intraprese dalle Fondazioni per sostenere il welfare comunitario.

In tale chiave di collaborazione già codificata si colloca la disponibilità emersa da parte delle Fondazioni a lavorare accanto alla Regione su alcuni specifici assi di collaborazione (sostegno ai servizi per l’infanzia e ai servizi semi-residenziali per la disabilità) attraverso risorse specifiche dell’Associazione, che peraltro si affiancheranno a quanto già previsto nei programmi di lavoro delle singole associate in questi campi.

Va sottolineato, infine, che la recrudescenza della pandemia a partire da settembre sta ulteriormente modificando il quadro, interferendo con i vari progetti e programmi di rilancio e ripresa posti in essere o in corso di messa a punto da alcune Fondazioni nella seconda parte dell’anno, e riproponendo nuovamente l’ipotesi di interventi di natura emergenziale. Di tutto ciò non si potrà che rendere conto nella prossima uscita di questo Rapporto.



Seconda parte

**UNA LETTURA DEL
TERZO SETTORE
PIEMONTESE
TRA POST COVID-19
E NUOVI IMPULSI**

1. PREMESSA ALLA SECONDA PARTE

Nei cenni introduttivi alla prima parte di questo Rapporto, redatta di fatto nel corso del periodo di lockdown, e già pubblicata nello scorso giugno, dedicata alle attività svolte dalle Fondazioni di origine bancaria (FOB) piemontesi a sostegno dell'emergenza ed ai primi interventi di supporto alla Fase 2 della stessa, si anticipava che la seconda parte sarebbe stata predisposta solo se vi fossero state condizioni generali di operatività adeguate, ed in ogni caso la tematica affrontata si sarebbe con ogni probabilità discostata da quelle prospettate prima del Covid.

Quella riserva è stata sciolta positivamente. Le condizioni operative di tutte le Fondazioni sono tornate prossime alla normalità, permettendo di affrontare costruttivamente il lavoro di redazione. Nonostante poi le urgenze e le prospettive incerte di tante delle azioni sostenute, alle quali si sono per giunta sovrapposte alcune situazioni particolarmente impegnative dal punto di vista delle scelte finanziarie strategiche, le FOB hanno mantenuto aperto uno spazio di riflessione e di elaborazione circa le prospettive evolutive delle proprie attività, che di fatto costituisce la base su cui costruire la proposta di pensiero che l'Osservatorio intende offrire alla attenzione dell'Associazione e, più in generale, al sistema di interlocutori pubblici e privati regionale.

A questa situazione più serena e favorevole si è aggiunta un'ulteriore opportunità. Il Censis, nel quadro della propria attività di indagine sull'Italia del Covid, denominata "I soggetti dell'Italia che c'è e il loro fronteggiamento della crisi", ha chiesto anche la collaborazione di Fondazione CRT per predisporre un pacchetto nazionale di interviste a soggetti del Terzo Settore. Gli oltre 1000 soggetti locali invitati a collaborare rispondendo al questionario Censis hanno reagito con grandissima disponibilità, permettendo di ottenere un insieme di quasi 500 risposte. Questo raggruppamento, inoltre, si è dimostrato essere statisticamente rappresentativo – geograficamente, settorialmente e per natura giuridica delle entità che ne fanno parte – dell'insieme del Terzo Settore piemontese².

Pertanto proprio le situazioni emergenti da queste risposte, e gli orientamenti e le intenzioni che chi ha risposto indica per il prossimo futuro, costituiscono oggetto delle analisi dell'Osservatorio, alle quali si collegano sia le valutazioni complessive ma puntuali che ne derivano, sia una prima esplorazione di tracce importanti, quali l'utilizzo di contratti di lavoro differenziati nel settore, il rapporto tra Enti del Terzo Settore (ETS) e Social Media, e l'attenzione del Terzo Settore verso le nuove scelte ambientali che peraltro proprio il Covid ha certamente spinto ad intraprendere.

Dal punto di vista editoriale, questo insieme di circostanze ha determinato un Rapporto diverso da quelli precedenti. La novità fondamentale è che, anziché essere dedicato all'esplorazione del 2019, si focalizza su quanto è accaduto nel 2020. Nell'anno in cui il tempo è sembrato fermarsi, l'Osservatorio si sforza di cogliere quasi il "tempo reale" delle cose, con una accelerazione nei tempi di lavorazione che permette di provare ad interpretare l'oggi anziché lo ieri. È un fatto di cui andare orgogliosi, e che ad avviso della Redazione testimonia di quel "salto in avanti" che il Covid ci ha tutti spinto a fare, e di cui si trova testimonianza sia nella prima parte pubblicata subito dopo il lockdown sia nelle pagine che seguono per quanto riguarda il Terzo Settore nel suo insieme. Non compaiono quest'anno il capitolo tradizionalmente dedicato alla congiuntura regionale, né quello descrittivo delle erogazioni delle FOB piemontesi nel 2019: saranno aggiornati nella prossima edizione.

² A ciò va aggiunto il fatto che le risposte sono pervenute da realtà normalmente interagenti non solo con FCRT, ma con l'insieme delle FOB regionali, naturalmente avendo riguardo al radicamento territoriale dei diversi soggetti.

2. IL CAMPIONE STATISTICO REGIONALE E L'INDAGINE CENSIS

Prima di addentrarsi nel perimetro degli interrogativi posti dall'indagine, e dei tanti spunti di riflessione che ne derivano per le sensibilità e le iniziative delle Fondazioni, è utile soffermarsi con maggiore puntualità sulle caratteristiche del campione scaturito dalle risposte pervenute: come accennato, nonostante alcune debolezze strutturali riconducibili al meccanismo di "self-selection" che esso presenta, si tratta di un raggruppamento sostanzialmente coerente con il Terzo Settore piemontese.

Nell'ambito degli accordi a suo tempo intervenuti con il Censis, l'Osservatorio dispone oggi infatti di un campione di 457 risposte al questionario nazionale Censis³ pervenute da realtà operanti in Piemonte⁴.

Tav. 1 – Distribuzione geografica del campione

Legenda per tutte le tabelle ed i grafici: AC=Arte e cultura; IR=Istruzione e ricerca; PCASL=Protezione civile e ambientale, sviluppo locale; SSP=Sanità e salute pubblica; WELF=Welfare

Provincia	AC	IR	PCASL	SSP	WELF	Area non indicata	Totale
Alessandria	12	1	2	2	3	1	21
Aosta	3		1	2	3	1	10
Asti	8	2	1	1	2		14
Avellino				2			2
Biella	6		1	1	5	1	14
Cuneo	42	4	17	9	19	1	92
Genova	1						1
Milano	3	1			3		7
Novara	8	4	3	2	8	1	26
Roma	1	2			2		5
Savona	1						1
Torino	94	32	19	21	63	11	240
Trento	1						1
Verbano-Cusio-Ossola	9			1	1		11
Vercelli	4	1	2		3		10
Totale complessivo	193	47	46	41	112	16	455

Le tavole 1 e 2 permettono di comprendere come la distribuzione geografica provinciale e la distribuzione per ambiti di attività e natura legale del soggetto siano sufficientemente rappresentative del contesto generale regionale (per tutte le tavole si tratta di elaborazioni dell'Osservatorio Fondazioni su dati Censis).

³ Per i dettagli informativi circa il campione, e per più ampi riferimenti metodologici, è stata realizzata un'Appendice che sarà resa disponibile a richiesta dei lettori interessati. Per richiederla scrivere a: marco_camoletto@fondazionecert.it.

⁴ Le segnalazioni extra-regionali derivano dal fatto che l'ente interpellato ha sede legale fuori Piemonte, pur essendo attivo in regione per le proprie attività; per completezza sono stati riportati anche i questionari parzialmente incompleti, ad esempio per quanto riguarda l'indicazione dell'area di intervento.

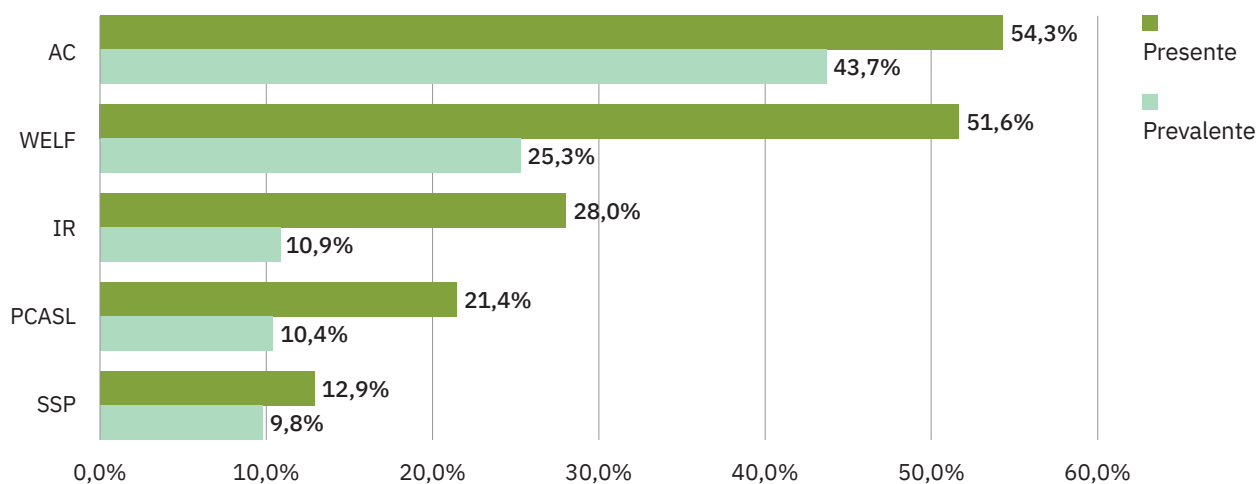
Compaiono comunque tracce di sovraesposizione del campione connesse al territorio (più accentuata presenza di soggetti operanti nel contesto metropolitano torinese e nel cuneese) ed all'ambito di intervento (segnatamente nell'area dell'arte, della cultura e dello spettacolo).

Tav. 2 – Distribuzione per natura giuridica degli ETS del campione

	AC	IR	PCASL	SSP	WELF	Area non indicata	Totale
Associazioni promozione sociale	20	5	1		7		33
Associazioni benefiche non OdV	126	16	10	7	28	6	193
Cooperative sociali	4	5	1	1	21	1	33
Enti ecclesiastici	2			1	2	1	6
Fondazioni	22	9	2	2	7	1	43
Imprese sociali non cooperative	1				1		2
Organizzazioni di volontariato	10	5	29	29	34	4	111
Società mutuo soccorso					1		1
Altri	8	7	3	1	11	3	33
Totale complessivo	193	47	46	41	112	16	455

Un'ulteriore informazione circa l'ambito operativo complessivo (dal profilo strettamente locale fino a quello nazionale) conferma che il campione si attesta prevalentemente su una dimensione al massimo regionale. Quest'ultima informazione, come si dirà tra poco, risulta importante nell'attribuire una discriminante legata alla complessità organizzativa-strutturale degli enti interpellati.

Tav. 3 – Distribuzione per settore del campione



Tav. 4 – Distribuzione per settore e classi di addetti

	AC	IR	PCASL	SSP	WELF
Fino a 2	23	5	6	4	10
Da 3 a 10	55	18	3	10	34
Da 4 a 20	15	3	1	7	12
Da 21 a 40	7	4		2	7
Da 41 a 80	5				4
Da 81 a 100				1	2
Oltre 100	2	4	1	3	3
(vuoto)	86	13	35	14	40
Totale complessivo	193	47	46	41	112

La tavola 4 riporta invece la distribuzione per classi di addetti delle risposte pervenute. Va notato al riguardo che ben 251 entità dichiarano di avere addetti retribuiti in organico, in netta prevalenza nelle classi fino a 10 dipendenti.

Dunque **anche se la maggioranza delle organizzazioni è un'associazione o un centro di volontariato, oltre metà ha personale retribuito** (il 58%: mancano approfondimenti sulle caratteristiche dei contratti di lavoro, e questo sarebbe un fattore da esplorare alla luce di situazioni di disparità che proprio il Covid ha evidenziato). In meno di cento casi (19% del totale) impiegano più di 10 addetti retribuiti, nel 6% dei casi si superano i 40 addetti. **Il campione, in breve, è distribuito sostanzialmente tra una componente a vocazione “non professionale”, maggioritaria, e una in cui è presente un piccolo nucleo di addetti retribuiti, con una non marginale presenza di organizzazioni più strutturate.**

Fermo restando il possibile effetto di self-selection, si tratta di un aspetto non del tutto atteso, che induce a **correggere l'impressione, ancora piuttosto diffusa nelle Fondazioni, che i nostri interlocutori siano in larga misura fatti esclusivamente di volontari e collaboratori benevoli, privi di problematiche di lavoro**, mentre pochi sarebbero i soggetti più strutturati e impegnativi sul piano dell'occupazione. In proposito occorre rilevare l'importanza che questo aspetto andrà ad assumere in vista della distinzione tra volontari e addetti stabilita dall'attuazione della riforma del Terzo Settore, e delle implicazioni che tale distinzione comporta sulle organizzazioni.

Per offrire ai lettori spunti di riflessione più specifici al riguardo, sono stati incrociati i dati circa gli addetti con altre variabili descrittive.

In sé la consistenza della componente retribuita è infatti poco esplicativa del grado di strutturazione organizzativa: una cooperativa sociale con 20 dipendenti è una piccola organizzazione, un'associazione culturale con lo stesso numero di addetti è una realtà già medio-grande. A questo scopo, in assenza di altre informazioni che forse sarebbe stato utile acquisire (ad es. entrate annuali/risorse gestite), si è provveduto ad elaborare una tipologia, che combina numero di lavoratori retribuiti e natura giuridica dell'ente:

- ETS più strutturati: imprese sociali > 40 addetti; altri ETS > 10 addetti
- ETS intermedi: imprese sociali > 10 addetti; altri ETS: 3-10 addetti
- ETS poco strutturati: imprese sociali < 3 addetti; altri ETS: 1-2 addetti oppure 0 addetti ma raggio d'azione extra-regionale
- ETS non strutturati: 0 addetti e raggio d'azione locale/regionale

Secondo questa tipologia il campione sarebbe costituito da una maggioranza di organizzazioni de-strutturate (34%) o poco strutturate (22%), da una fascia intermedia (26%) e da una minoranza non marginale (17%) di organizzazioni maggiormente strutturate, almeno in termini relativi. Elaborazioni statistiche con valori significativi conducono a queste ulteriori considerazioni:

- gli ETS di area Welfare e Istruzione/Ricerca sono più strutturati degli altri;
- le OdV sono meno strutturate delle cooperative sociali e di Fondazioni e altri enti.

La lettura del campione dal punto di vista delle attività svolte ha richiesto qualche accorgimento, in maniera da riportare la informazione dagli originali 32 settori proposti dal questionario Censis ai più tradizionali settori in uso presso le Fondazioni. Come riportato nella legenda della Tavola 1, l'accorpamento ha definito le aree Arte e Cultura, Istruzione, Formazione e Ricerca, Protezione Civile, Ambientale e Sviluppo Locale, Sanità e Salute Pubblica (mantenuta in evidenza per le ovvie ragioni legate al Covid), Welfare.

Il questionario richiedeva l'auto-attribuzione del campo di attività con risposta multipla in primo luogo, e poi con risposta univoca riferita al campo prevalente. Questa distinzione ha portato in luce un aspetto interessante: **gran parte delle organizzazioni vedono se stesse come entità multisettoriali, con un “prodotto” principale ed una serie di “prodotti” secondi contestuali al primo, non come “residui” dell’attività, ma con una propria vitalità da non sminuire.** È un tratto che spesso nei rapporti con le Fondazioni non compare: l'esperienza prevalente è infatti quella per così dire della tradizionalità (l'organizzazione richiedente è nel tempo sempre impegnata nella stessa attività, o quantomeno nello stesso settore) e per le Fondazioni non è facile cogliere quanto esula dal singolo progetto, e ha comunque significato per il territorio in termini di animazione, identità, socialità.

La maggioranza degli ETS esaminati, se si assumono le 32 attività indicate nel questionario Censis, sono infatti multi-attivi. In particolare, oltre un terzo (il 37% del campione) svolge almeno tre diverse attività, mentre il 41% è specializzato in una attività singola. Questa varietà (o tendenza a muoversi su più ambiti) non esce ridimensionata neanche se riferita, anziché alle singole attività, agli otto ambiti operativi con cui queste sono state riclassificate. Meno della metà, infatti, opera all'interno di un solo ambito (ad es. welfare, arte e cultura, ecc.), e il 28% circa ha attività rientranti in almeno tre diversi ambiti.

Le combinazioni intersettoriali più frequenti evidenziano confini mobili e ampie aree di porosità tra gli ambiti della cultura, della socialità (o promozione sociale), dell'educazione e in parte del welfare, ma anche altri campi (quello che si è definito della promozione dell'economia sociale è per definizione trasversale, come del resto filantropia e finanza sociale) presentano ibridazioni e intrecci. Di fatto, si potrebbe dire, il Terzo Settore si configura sempre più come area di attivazione trasversale per la produzione/riproduzione/manutenzione di beni collettivi, per quanto ciò non escluda specializzazioni e ambiti privilegiati. Non emergono combinazioni “tipiche”: la correlazione tra i diversi ambiti è quasi sempre non significativa (quando è significativa, disegna ambiti di reciproca esclusione, ad esempio tra area culturale e welfare, o tra istruzione e ambiente/territorio).

3. IL TERZO SETTORE PIEMONTESE DI FRONTE ALLA FASE 2 TRA DIFFICOLTÀ, ATTESE E RIORGANIZZAZIONI

Non è certo sorprendente che la quasi totalità delle risposte indichi nell'emergenza Covid la causa di profonde e improvvise difficoltà nell'operare, anche se in qualche caso (protezione civile, erogazione contributi) si osservano risposte che evidenziano meno criticità⁵. È utile precisare meglio la natura di queste difficoltà. Gli aspetti che riguardano percentuali consistenti di rispondenti, su cui dunque focalizzare l'attenzione, sono quattro: i) aspetti gestionali/organizzativi (es. risorse umane); ii) ritardo digitale (competenze e/o tecnologia); iii) aspetti cognitivi (difficoltà a leggere/individuare bisogni emergenti nell'utenza); iv) aspetti tecnici (difficoltà a svolgere le attività rispettando le misure di prevenzione).

Poiché sono tutti temi che, nati nell'emergenza, promettono di proiettarsi sul medio periodo, è stato impostato un approfondimento. Le difficoltà percepite si distribuiscono in modo relativamente causale, senza che emergano vere associazioni con le caratteristiche "oggettive" degli ETS (settore, natura giuridica, strutturazione, difficoltà finanziarie, ecc.). Una parziale eccezione si può ritrovare nelle difficoltà che si sono definite "cognitive" e "tecniche", che sembrano sensibili al settore di attività: settori che si sono dovuti misurare più degli altri con i problemi legati al distanziamento delle persone e alle limitazioni delle attività imposte dal lockdown. Non di sole difficoltà tecniche si tratta, poiché proprio l'interrogarsi sui bisogni affiorati nell'emergenza (ma che potrebbero ripresentarsi o assumere, almeno in parte, carattere stabile) testimonia della necessità di elaborare nuovi modelli di relazione, coinvolgimento, risposta a domande forse più radicate di quanto non fosse in precedenza visibile.

a. L'impatto sulla dimensione economico-finanziaria delle organizzazioni

Gli effetti di tali turbolenze hanno avuto pesanti ripercussioni economiche e finanziarie. Circa il 75% del campione ha subito perdite, più o meno pesanti, e prevede di averne nel futuro immediato. Ma qui il fatto sorprendente è che il 25% degli enti non ha avuto perdite, e non prevede tale eventualità in futuro. Questa situazione, obiettivamente controcorrente, ha spinto ad un approfondimento tecnicamente più sofisticato.

Riepilogando i riscontri ottenuti, hanno avuto maggiori probabilità di non subire perdite – nella fase dell'emergenza lockdown – gli ETS meno strutturati – senza lavoratori retribuiti – e specializzati in un unico ambito di attività, soprattutto se propriamente organizzazioni di volontariato, operanti nei settori ambientale e territoriale o in attività di promozione del sociale. Più colpite, viceversa, le aree della cultura, della socialità, ma anche del welfare, mentre l'ambito istruzione/educazione si colloca in una dimensione intermedia. Dal punto di vista localizzativo, gli ETS di Cuneo compaiono più frequentemente nel gruppo di chi non ha subito perdite (ma ciò dipende essenzialmente dalla composizione degli ETS per settore/attività).

Forse in modo controintuitivo (ma del tutto logico), gli ETS che hanno contenuto i danni durante l'emergenza sono quelli meno organizzati e per i quali la dimensione economica e organizzativa ha minore rilevanza.

I modelli di regressione logistica costruiti allo scopo evidenziano che i predittori statisticamente significativi della probabilità di non aver subito perdite sono i seguenti tre (in ordine di intensità dell'associazione):

⁵ Si va dal 100% di effetti negativi segnalati da enti di formazione professionale e dalla cooperazione sociale, al 50% degli enti di protezione civile e dei servizi per gli ETS.

1. grado di strutturazione organizzativa.

La probabilità di non aver subito perdite è in relazione inversa alla strutturazione (gli ETS destrutturati, presumibilmente con pochi costi fissi e senza personale, intuitivamente hanno contenuto o non hanno avuto perdite);

2. ambito di attività.

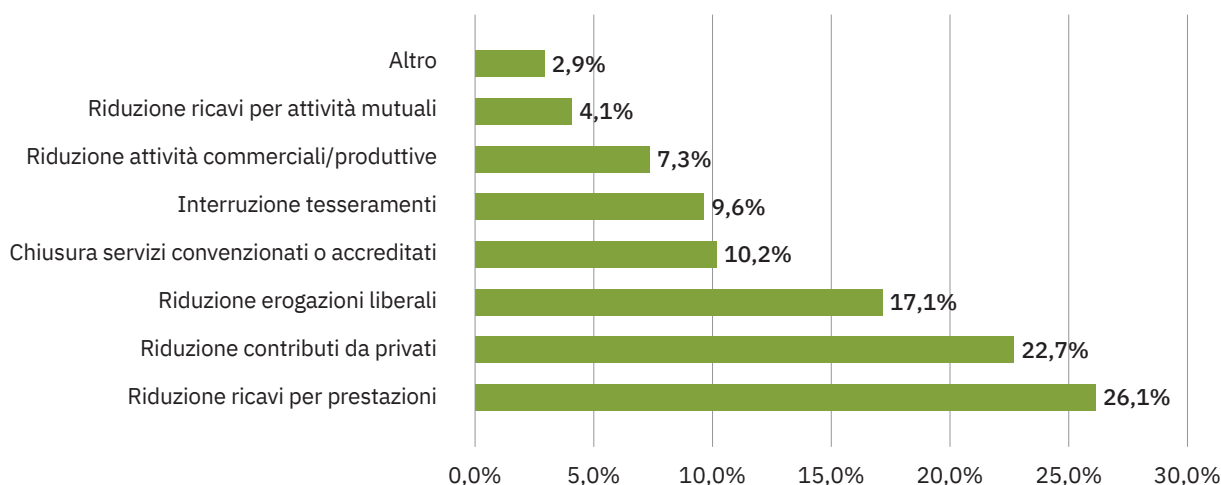
Gli ETS del campo Ambiente e Territorio hanno una probabilità di 2,3 volte superiore a quelli del settore Cultura e di 0,8 superiore a quelli del Welfare di non aver subito perdite;

3. grado di multiattività (associazione più debole).

Gli ETS specializzati in una sola attività hanno maggiori probabilità di contenere le perdite (se ovviamente questa non ricade tra quelle più colpite).

Le difficoltà economico-finanziarie provengono in primis dalla riduzione dei ricavi per le prestazioni: lo dichiara oltre un quarto delle organizzazioni complessive (26,6%), con un dato che varia dal 32,7% del settore istruzione e ricerca al 21% dell'area welfare. Il 22,7% delle imprese rispondenti al questionario dichiara invece di aver visto ridotti i contributi da parte dei soggetti privati così come le erogazioni liberali (17,1%). Fra le cause dei disagi finanziari, seguono: la chiusura di servizi convenzionati o accreditati (10,1%), l'interruzione delle campagne di tesseramento (9,6%), la riduzione dei ricavi provenienti da attività commerciali e produttive (7,3%)⁶, la riduzione dei proventi dagli associati per attività mutuali (4%). Il 2,9% dei rispondenti al questionario evidenzia inoltre "altre cause" non qualificate.

Tav. 5 — Cause delle perdite finanziarie degli ETS



In sostanza, i fattori rilevanti si possono ridurre sostanzialmente a quattro. Due prevalenti, che hanno interessato ciascuno il 60 per cento circa degli ETS: il venire meno di contributi e donazioni, da un lato, e la contrazione o l'azzeramento dei ricavi derivanti dalle attività, dall'altro. Altri due hanno interessato viceversa una minoranza degli ETS esaminati: il venire meno dei contributi dei soci (quote associative, ecc.) e la chiusura o sospensione tout court di servizi prestati.

⁶ Rispetto alla chiusura dei servizi convenzionati o accreditati, l'impatto è più forte fra le organizzazioni dell'area welfare (14,4% delle imprese sociali interessate dal fenomeno) e minore nel settore istruzione e ricerca (6,6%); la percentuale di organizzazioni interessate dall'interruzione dei tesseramenti è più alta nel settore protezione civile ed ambientale, sviluppo locale (16,4%) e inferiore nei settori welfare, sanità e salute pubblica, istruzione e ricerca (tutte e tre le aree presentano un valore del 7,7%); la riduzione dei ricavi delle attività commerciali e produttive pesa maggiormente sulle imprese del settore arte, cultura e spettacolo (11%) e meno in quello della protezione civile ed ambientale, sviluppo locale.

Ovviamente i fattori che hanno causato perdite finanziarie variano in ragione del tipo di attività, della natura giuridica e della struttura organizzativa degli ETS. Il prospetto illustra le relazioni tra le diverse cause di perdita finanziaria e le variabili esaminate.

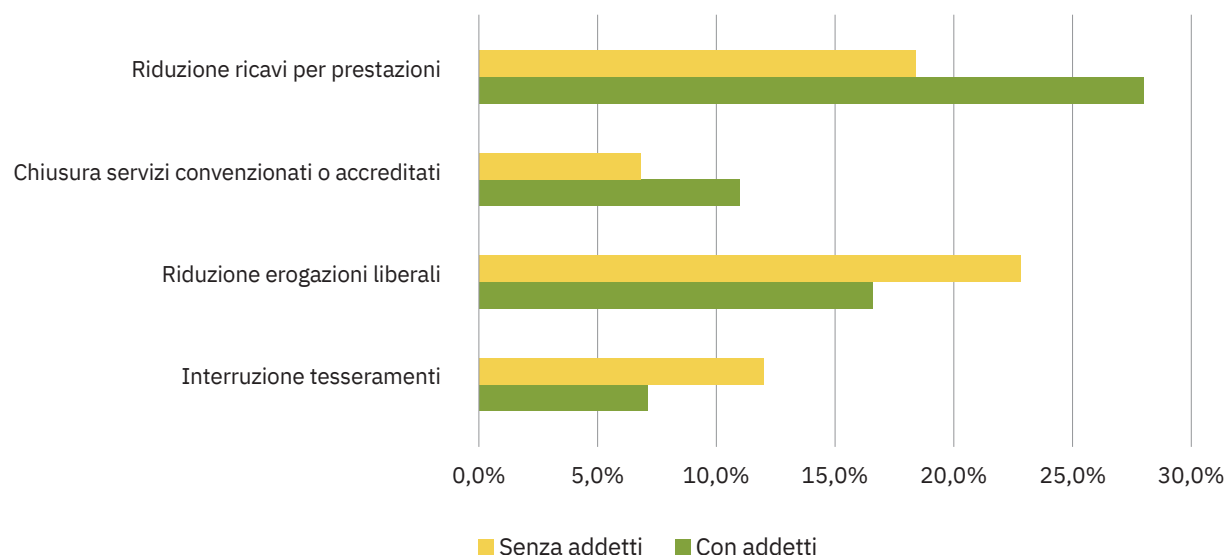
Attività. La riduzione dei contributi degli associati ha colpito principalmente il settore della socialità/sport e le attività di promozione sociale, ma anche il campo ambiente e territorio. Tutti i settori scontano in misura rilevante la riduzione di contributi e donazioni e la contrazione dei ricavi (più intensa nel campo culturale, ambiente/territorio, istruzione/educazione). La chiusura dei servizi ha colpito principalmente l'area welfare, l'istruzione e le attività di promozione dell'economia sociale.

Natura giuridica. Le associazioni e le organizzazioni di volontariato scontano più frequentemente il venire meno dei contributi soci e dei contributi/donazioni, che interessano però anche tre quinti delle Fondazioni o altri enti non a scopo di lucro. La chiusura di servizi riguarda soprattutto le cooperative sociali (quasi metà), come del resto la contrazione dei ricavi delle attività, fattore che comunque (con la parziale eccezione delle organizzazioni di volontariato) ha colpito tutti gli ETS.

Struttura. La contrazione delle attività e dei ricavi collegati interessa, com'è scontato, quasi tutti gli ETS più strutturati mentre le organizzazioni poco strutturate risentono maggiormente del venire meno di contributi/donazioni (soprattutto) e dell'apporto economico dei soci.

All'interno di queste cause, possiamo evidenziare alcune differenze fra le organizzazioni con personale retribuito e quelle con impiego esclusivo di volontari. Le organizzazioni con addetti subiscono in maniera più considerevole la riduzione dei ricavi originati dalle prestazioni (28% vs 18,4%) e dalle attività commerciali e produttive (10,5% vs 4,8%), così come la chiusura dei servizi convenzionati o accreditati (11% vs 6,8%). Le organizzazioni senza addetti subiscono invece maggiormente la riduzione dei contributi da soggetti privati (27,6% vs 20,5%) e delle erogazioni liberali (22,8% vs 16,6%), così come l'interruzione delle campagne di tesseramento (12% vs 7,1%).

Tav. 6 – Cause delle perdite finanziarie: organizzazioni con addetti retribuiti vs. org. senza addetti

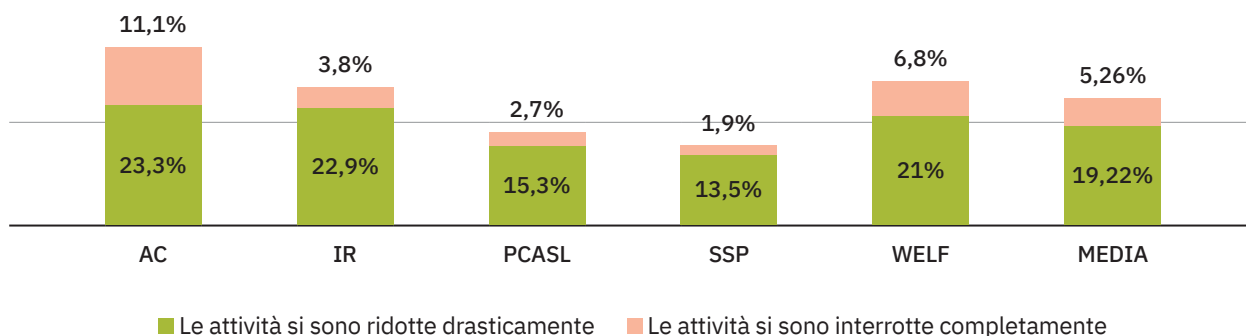


b. L'impatto sulle attività delle organizzazioni

Oltre all'impatto sulla dimensione economico-finanziaria, **l'emergenza sanitaria ha inciso profondamente sulle attività delle organizzazioni.** Per circa un'organizzazione su cinque le attività si sono drasticamente ridotte (19,2%) mentre per una su venti si sono completamente interrotte (5,3%). Il settore

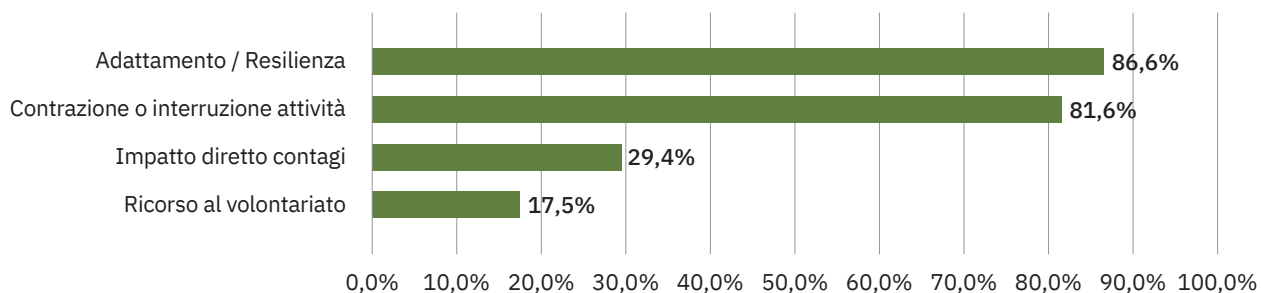
che sembra aver subito la frenata più brusca è quello dell'arte, cultura e spettacolo, con il 23,3% delle organizzazioni che ha ridotto drasticamente le attività e l'11,1% che le ha completamente interrotte. Al contrario, il settore meno "rallentato" è stato quello della sanità e salute pubblica con il 13,5% di organizzazioni che ha visto le proprie attività ridursi drasticamente e solo l'1,9% che le ha viste interrompersi completamente.

Tav. 7 – Riduzioni e interruzioni delle attività per settore



Anche gli effetti indotti dall'emergenza negli ETS si possono raggruppare in quattro tipi: contrazione/interruzione delle attività (81,6% del totale); adattamento - es. ricorso al digitale, misure per la sicurezza, adeguamento della relazione con utenti e/o territorio (86,6%); effetti legati all'impatto diretto dei contagi (diminuzione di volontari e operatori), segnalati dal 29,4% degli ETS; e infine incremento del ricorso al volontariato (17,5% dei casi).

Tav. 8 – Effetti indotti dalla emergenza

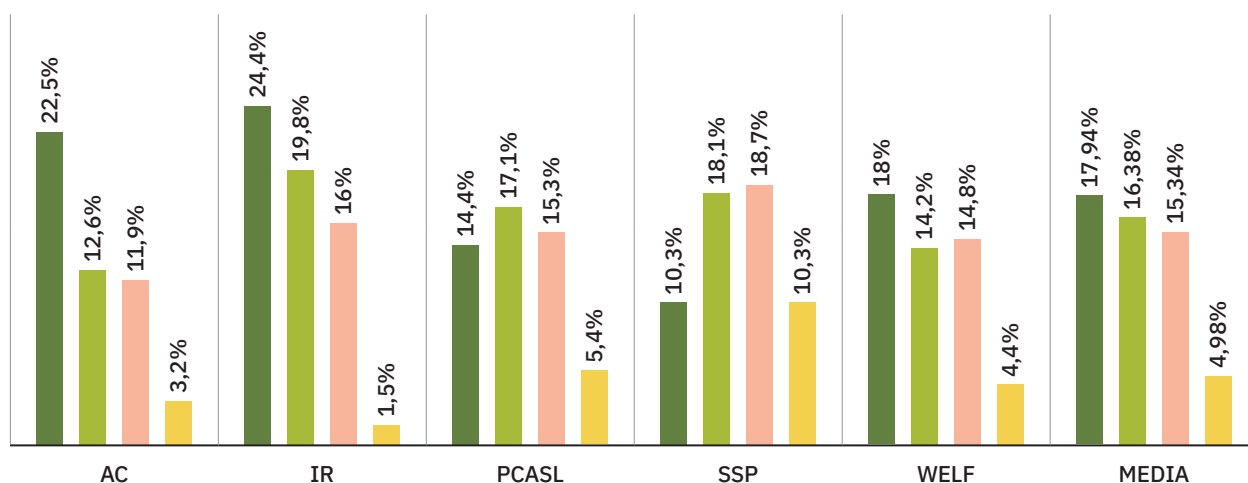


Rispetto alle azioni promosse per riprendere le attività, il 17,9% delle organizzazioni ha dichiarato che il ricorso alle tecnologie digitali ha permesso di recuperare la relazione con l'utenza dopo l'iniziale situazione di crisi⁷. Per il 16,4% delle organizzazioni intervistate è stato necessario rivedere le modalità di produzione di beni e servizi per assicurare condizioni di sicurezza ad operatori ed utenti mentre il 15,3% delle imprese sociali ha rivisto l'organizzazione produttiva per rispondere alle mutate esigenze del territorio. Solo per un'organizzazione su venti (5%), la carenza dei dispositivi di protezione individuale (DPI) ha influito negativamente sulle attività produttive e sull'erogazione dei servizi. Come pre-

⁷ In particolare, il ricorso alle tecnologie digitali è stato frequente nelle organizzazioni che operano nei settori dell'istruzione e ricerca (24,4%) così come in quello dell'arte, cultura e spettacolo (22,5%).

vedibile, la carenza dei DPI ha impattato maggiormente sulle organizzazioni del settore della sanità e salute pubblica (10,3%).

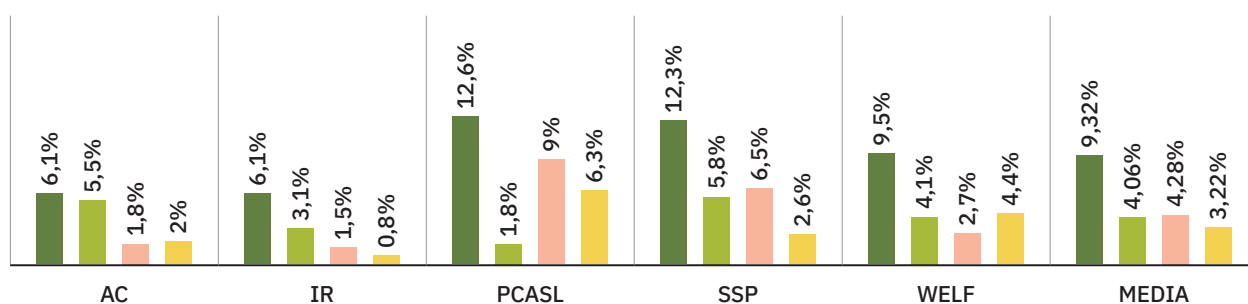
Tav. 9 – L'emergenza e le conseguenze sull'attività svolta



- Le tecnologie digitali hanno aiutato a recuperare la relazione con l'utenza
- Riorganizzazione delle attività per assicurare la sicurezza di operatori e utenti
- Riorganizzazione delle attività per rispondere a nuove esigenze del territorio
- La carenza di DPI ha influito negativamente sull'attività produttiva e sui servizi

Rispetto alle risorse umane disponibili durante l'emergenza, il 9,3% delle organizzazioni ha dichiarato di aver visto diminuire il proprio numero di volontari a causa della paura del contagio. All'opposto, il 4,3% delle organizzazioni ha dichiarato di aver ampliato la rete dei volontari mentre nel 3,2% dei casi le organizzazioni dichiarano di aver creato una rete di volontari per la prima volta. Il 4% delle organizzazioni ha invece visto ridursi il numero di operatori retribuiti disponibili a causa della paura del contagio.

Tav. 10 – Emergenza e reazioni operative



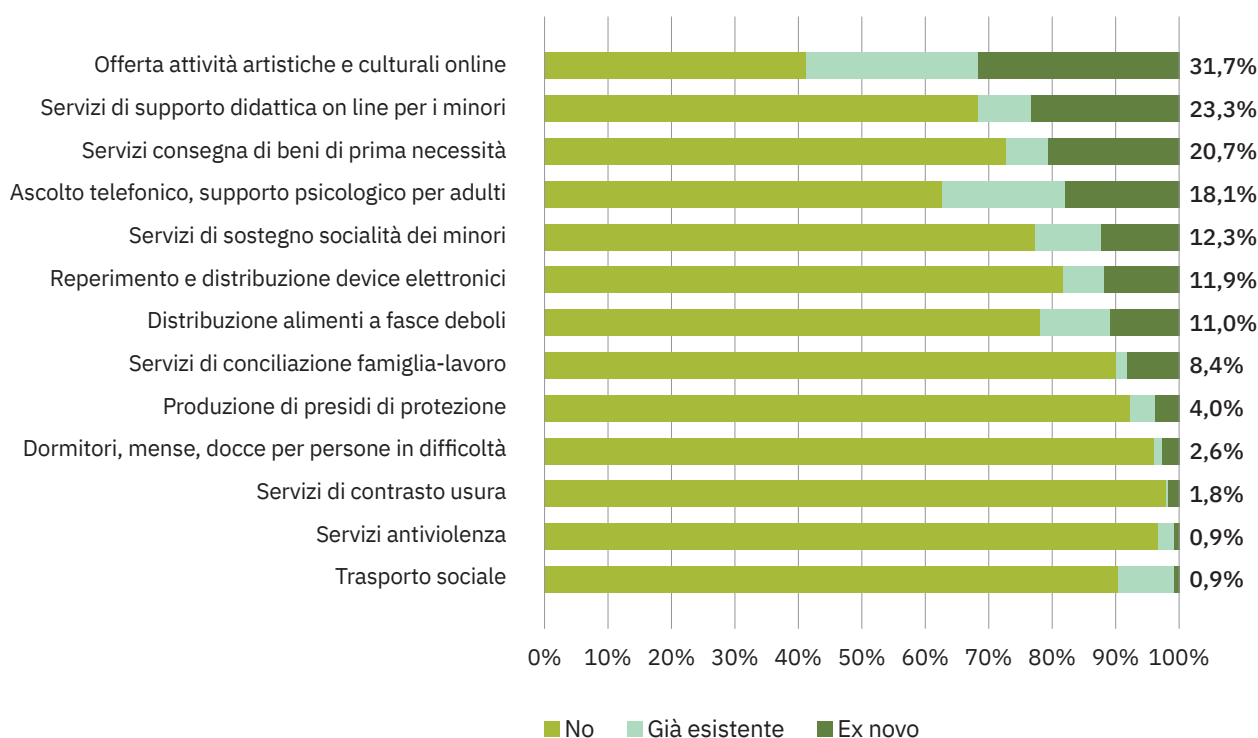
- I volontari per la paura dei contagi sono diminuiti
- Gli operatori a causa dei contagi sono diminuiti
- È stata ampliata la rete dei volontari
- È stata creata una rete di volontari

C. Gli “innovatori”

C'è stata capacità di risposta da parte degli ETS di fronte alla sfida dell'emergenza sanitaria e del lockdown? Le organizzazioni hanno reagito, rinnovando o adeguando l'offerta alla situazione? Il campione è spaccato praticamente a metà: 220 organizzazioni non hanno avviato nulla di nuovo, contro 230 che dichiarano l'opposto.

Il 18,6% delle nuove attività sperimentate ha riguardato l'attivazione di servizi di conciliazione famiglia-lavoro. La seconda tipologia più frequente di nuove iniziative ha invece riguardato l'offerta di attività artistiche e culturali online (17,5%). La terza tipologia di servizi attivati era orientata a supportare la didattica online per i minori (13,6%). Seguono poi le attività di ascolto telefonico, supporto psicologico e compagnia a distanza per adulti (9,2%) e i servizi per la consegna di beni di prima necessità a soggetti fragili anche in collaborazione con gli enti locali (8,6%). Significativa in termini quantitativi è inoltre stata la distribuzione di alimenti a fasce deboli della popolazione (7,6%), nonché i servizi di sostegno alla socialità dei minori (7,1%), il reperimento e la distribuzione di device elettronici e multimediali (6,8%).

Tav. 11 – Attività sperimentate nell'emergenza



Per tentare di definire meglio gli “innovatori” si sono condotte ulteriori esplorazioni. Tuttavia, anche in questo caso non si osservano particolari associazioni con le caratteristiche analizzabili degli ETS. Di fatto, tanto i modelli di regressione quanto i test di significatività eseguiti evidenziano che l'**attitudine reattiva** – aver intrapreso ex novo azioni durante l'emergenza – **appare in qualche rapporto soprattutto con il grado di strutturazione organizzativa** e, in misura meno intensa o univoca, con il settore di attività (hanno intrapreso azioni ex novo in percentuale superiore alla media gli ETS degli ambiti Welfare, Istruzione, Socialità/Sport).

Non necessariamente le azioni intraprese incorporano un alto tasso d'innovazione radicale: riflettono soprattutto capacità di adeguamento/adattamento alla situazione e velocità nella predisposizione di soluzioni volte anzitutto ad assicurare la continuità operativa delle organizzazioni. I servizi (o le inizia-

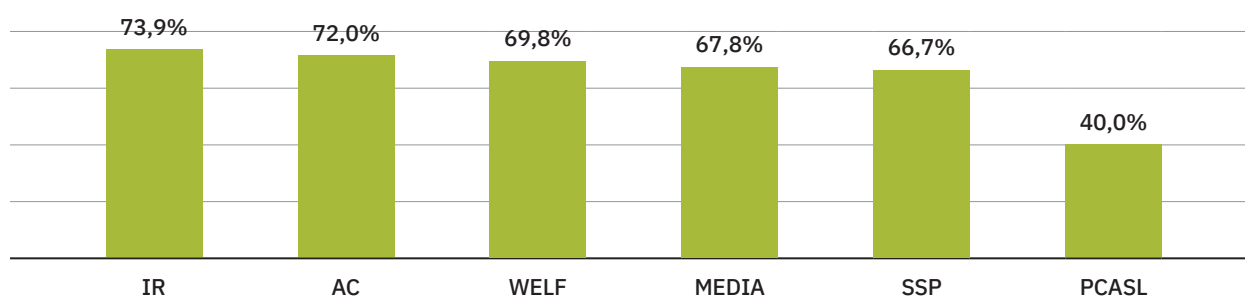
tive) attivati aprono in ogni caso uno spazio per l'innovazione dell'offerta, almeno per quella componente più reattiva su cui si soffermano questi dati. Va osservato che quasi metà degli ETS ha intrapreso iniziative che insistono nel campo della digitalizzazione, o come attività proposta online (didattica, offerta culturale) o più raramente come supporto alla popolazione e alle sue fasce più vulnerabili (es. distribuzione device elettronici). In subordine, il 29% degli ETS reattivi ha intrapreso azioni di contrasto agli effetti sociali dell'isolamento (o distanziamento), come il supporto psicologico, l'attivazione di servizi di sostegno a distanza o legati al tema della conciliazione dei tempi vita-lavoro. Una minoranza non marginale (23% delle organizzazioni reattive) ha implementato con grande rapidità servizi di risposta all'emergenza rivolti a famiglie e persone in condizioni di svantaggio (dormitori, mense, distribuzione alimenti e altri beni di primaria necessità) o si è attivata per soluzioni di interesse collettivo (ad es. produzione di DPI).

Rispetto ai destinatari dei nuovi servizi, abbiamo una prevalenza degli allievi delle scuole primarie e secondarie (14,8% delle nuove attività), delle persone sole (11,7%), delle persone in difficoltà economica (10,9%) e dei cittadini adulti in quarantena (10,6%). Destinatari significativi dei nuovi servizi sono inoltre state le famiglie con disabili fisici e psichici (9,4%), le persone con patologie a rischio (7,9%), i bambini 0-6 anni (7,7%), gli anziani non autosufficienti (6,5%), gli immigrati (5,2%). Dai questionari emergono inoltre altri destinatari minori.

È da segnalare la rilevanza della componente “minori” (bambini e adolescenti) e, in subordine, della popolazione adulta non rientrante nelle condizioni di svantaggio tradizionali (persone sole, cittadini in quarantena, persone in difficoltà economica o impossibilitate a rientrare al domicilio, ecc.).

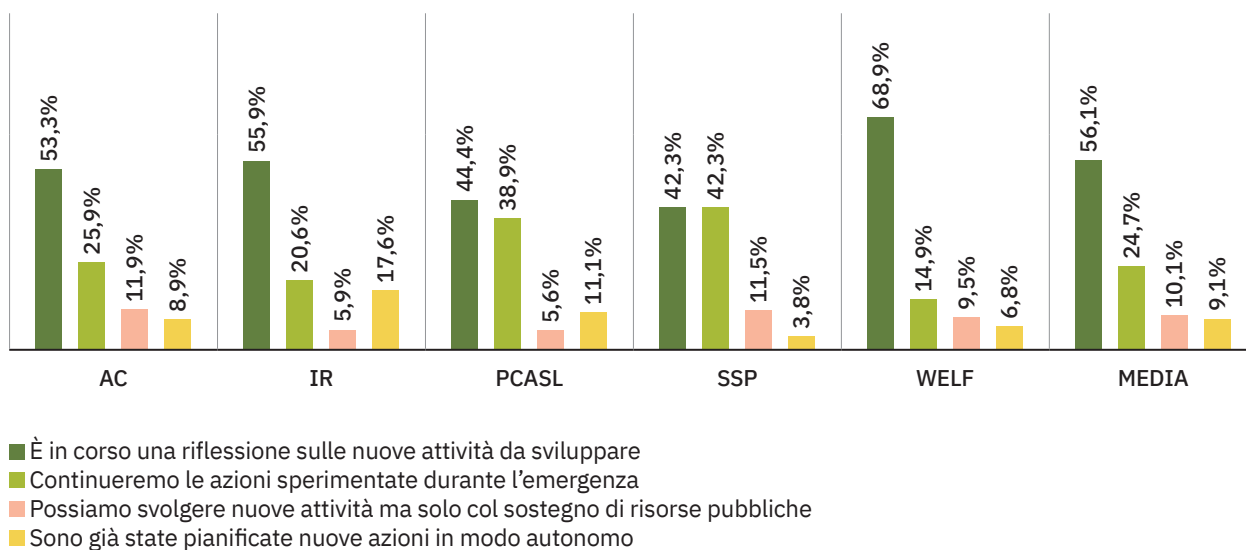
L'uscita graduale dall'emergenza pone alle organizzazioni nuovi interrogativi sull'opportunità di pensare e sperimentare “cose nuove”. Alla domanda se nel contesto post-emergenziale si prevede di continuare o intraprendere azioni nuove ed attività diverse da quelle che si facevano prima del Covid, il 67,8% delle organizzazioni risponde affermativamente.

Tav. 12 — Organizzazioni che dichiarano di voler continuare o intraprendere azioni nuove rispetto al periodo pre-Covid per settore



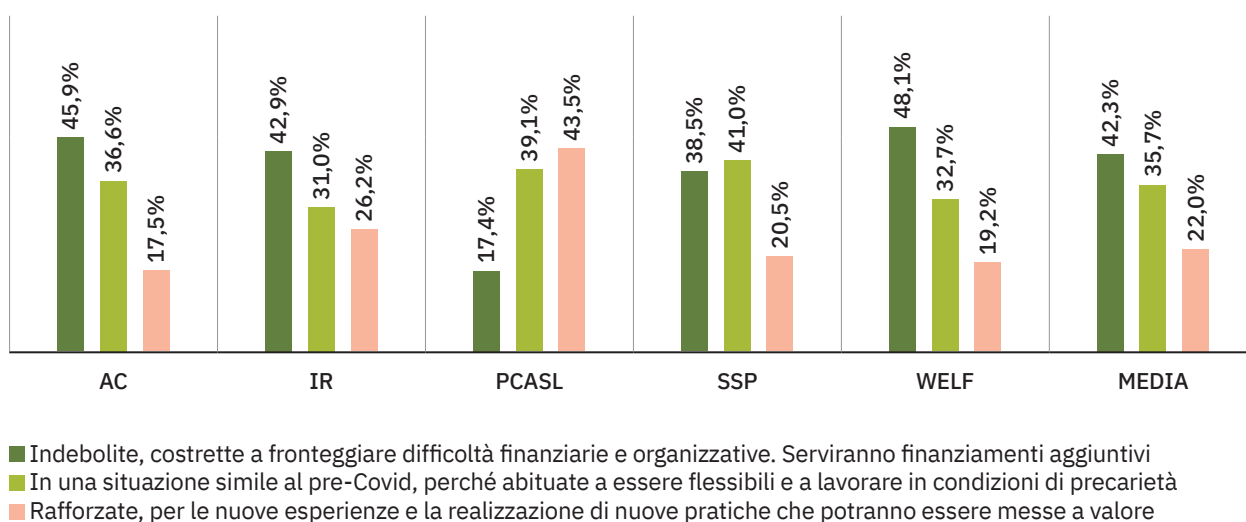
Fra coloro che rispondono positivamente una organizzazione su quattro intende continuare i servizi attivati appositamente durante la fase emergenziale (24,7%) mentre quasi una su dieci dichiara di aver già pianificato nuove azioni da intraprendere autonomamente (9,1%). Più della metà delle organizzazioni che intendono avviare nuove attività dichiara invece di non avere ancora chiare le idee sul da farsi ma che è in corso una riflessione organizzativa (56,1%). Infine, abbiamo un altro 10,1% di organizzazioni che si dichiara disponibile a svolgere nuove attività solo su sollecitazione e con sostegno economico dell'Amministrazione pubblica.

Tav. 13 – Gli orientamenti per il post Covid



Il questionario ha inoltre provato a sondare quello che potremmo definire lo “stato d’animo” delle organizzazioni di Terzo Settore chiedendo loro di fornire un’auto-valutazione rispetto all’impatto del Covid. **Il 42,3% delle organizzazioni si ritiene indebolito e costretto a fronteggiare difficoltà finanziarie ed organizzative consistenti. Per farvi fronte e ripartire si ritiene che saranno necessari finanziamenti aggiuntivi.** Il 35,7% delle organizzazioni ritiene invece di ritrovarsi in una situazione simile a quella precedente la crisi sanitaria, poiché già abituato ad essere flessibile e a lavorare in condizioni di precarietà. **Il 22% si definisce invece “rafforzato”, grazie all’accumulazione di nuove esperienze e alla realizzazione di nuove pratiche che potranno essere messe a valore nel futuro.** Se guardiamo all’interno dei diversi settori, possiamo notare che le organizzazioni più indebolite appaiono quelle del welfare (48,1%) e dell’arte, cultura e spettacolo (45,9%). Le organizzazioni di questi due settori sono inoltre quelle che in misura minore dichiarano di venir fuori dall’emergenza “rafforzate”⁸. All’opposto, i più ottimisti e resilienti appaiono le imprese sociali del settore protezione civile ed ambientale, sviluppo locale di cui solo il 17,4% lamenta un indebolimento a fronte di un 43,5% che ritiene di poterne uscire rafforzato.

Tav. 14 – Il mood post Covid



⁸ Solo il 17,5% delle organizzazioni del settore arte, cultura e spettacolo ritiene infatti di uscire rafforzato dall’emergenza. Per quanto concerne il settore welfare si tratta invece del 19,2%.

d. Per approfondire: i tratti salienti degli “innovatori” esplorati mediante tecniche più sofisticate

Sembra utile, a questo punto, offrire ai lettori un’esplorazione più articolata dei soggetti indicati nel paragrafo precedente come “innovatori”: non per una superficiale curiosità, ma perché è facile riscontrare, nelle scelte concrete delle Fondazioni oltreché negli strumenti di dialogo con i territori, l’attenzione con la quale sono seguiti e supportati i progetti innovativi proposti dalle organizzazioni del Terzo Settore, e la premura nel trovare le forme più opportune per accompagnare tali tendenze.

In questa occasione l’impiego di qualche tecnica più sofisticata (analisi di tipo fattoriale) di quanto sia abituale per l’Osservatorio permette una migliore introspezione, e segnala incidentalmente come l’Osservatorio stesso sia in grado di disporre e padroneggiare strumenti utili, se del caso, a rendere più chiara la comprensione di processi e problemi di interesse delle FOB piemontesi.

È opportuno partire dalla percezione esplicitata dai rispondenti sull’immediato futuro post Covid. Semplificando le risposte, uno su cinque, all’incirca, vede un rafforzamento, una percentuale doppia un indebolimento, poco più di un terzo del campione ritiene che tutto sommato non vi saranno grandi mutamenti.

Tale percezione dipende, limitandosi alle variabili con associazione statisticamente significativa, essenzialmente dall’attività e dall’impatto della crisi sullo stato economico-finanziario delle organizzazioni. Un’associazione si osserva anche in rapporto alla capacità reattiva (la cui proxy è qui l’aver introdotto azioni ex novo durante la fase emergenziale). Altre associazioni non sono state considerate rilevanti, o perché non significative, o perché “dipendenti” da quelle poste in evidenza⁹.

Anche in questo caso, associazione non implica causalità. Al fine di approfondire si sono realizzati due modellini esplorativi di regressione (logistica binaria)¹⁰. Delle variabili incluse nel modello, tre non risultano significative (localizzazione, natura giuridica e grado di strutturazione). I tre predittori della percezione di rafforzamento emergenti dall’analisi sono gli stessi già individuati in precedenza: **la probabilità di percepire un indebolimento appare fortemente legata alla situazione economico-finanziaria durante l’emergenza (chi ha subito perdite finanziarie ha più di otto volte la probabilità di sentirsi indebolito rispetto a chi non le ha subite)**.

		Indeboliti	Stabili	Rafforzati	χ^2
Totale		40,8	34,2	20,8	
Attività principale	AC	45,4	34,5	16,5	0,002
	SSP	38,1	40,5	21,4	
	WELF	44,6	32,1	17,9	
	IR	40,4	27,7	23,4	
	PCASL	17,0	38,3	44,7	
Perdite finanziarie	No	15,1	50,9	34,0	0,000
	Sì	53,4	24,6	15,7	
	Previste in futuro	39,0	39,0	18,1	
Introduzione azioni ex novo durante emergenza	No	43,2	39,5	14,5	0,002
	Sì	38,9	28,3	27,0	

⁹ In grassetto, nella tabella, le associazioni più importanti.

¹⁰ Il primo con variabile dipendente la percezione d’indebolimento (variabile dicotomica sì/no), il secondo la percezione di rafforzamento. Come possibili predittori, nel modello sono state selezionate sei variabili: l’ambito di attività; la natura giuridica; la localizzazione geografica; il grado di strutturazione; l’impatto economico dell’emergenza (aver subito perdite finanziarie); la reattività (aver intrapreso azioni ex novo durante l’emergenza).

Viceversa, la percezione di un rafforzamento (espressa, come si è detto, dal 21% circa del totale) è spiegata meno dall’impatto economico-finanziario della crisi (che è un predittore, ma meno rilevante degli altri due), **molto più dall’atteggiamento degli ETS, in termini di capacità di reazione (chi ha innovato durante il lockdown ha 2,3 volte in più la probabilità di sentirsi rafforzato rispetto a chi non ha innovato)**¹¹.

Riepilogando, tenuto conto della limitata “bontà” di questi modelli (che spiegano nell’insieme solo in parte la percezione manifestata dai rispondenti), si può affermare – semplificando un po’ – che laddove il pessimismo ha una base materiale nelle perdite cumulate, l’ottimismo verso il futuro trae forza da altre componenti, più soggettive, che non a caso sono associate all’attitudine reattiva e capacità di adattamento degli operatori.

Per quanto riguarda invece le proiezioni a più lungo termine, circa la continuità delle azioni ex novo dopo il Covid, va ricordato che il 67,6% degli ETS ha risposto positivamente. Di questi, per due terzi circa, al momento della rilevazione si trattava di un’intenzione senza ancora una strategia o azioni conseguenti (e per uno su dieci, condizionata da input esterni), per un terzo circa, viceversa, si trattava di dare continuità alle azioni intraprese durante l’emergenza, ovvero di azioni pianificate ex novo. Tra questi ultimi, prevalevano azioni di riprogettazione dell’offerta in chiave Covid o di digitalizzazione delle attività, meno diffuso l’orientamento all’innovazione dell’offerta in senso stretto.

L’orientamento al cambiamento/innovazione, assunto in modo generico (comprendente cioè tutte le modalità indicate, incluse quelle meno impegnative), **differentemente da altre variabili, sembra**

11

	A	B	Sig.	Probabilità percezione di indebolimento rispetto a colonna A
Ambito di attività	AC			
	SSP	-0,327	n.s	/
	WELF	0,228	n.s	/
	IR	0,217	n.s	/
	PCASL	-1,291	0.009	0.275
Perdite finanziarie	Nessuna			
	Sì	2,110	0.000	8.249
	Previste in futuro	1,369	0.000	3.933
Innovazione durante Covid	No			
	Sì	-0,390	0.079	0.677

	A	B	Sig.	Probabilità percezione di rafforzamento rispetto a colonna A
Ambito di attività (Class. CRT)	AC			
	SSP	-0,202	n.s	/
	WELF	-0,203	n.s	/
	IR	0,016	n.s	/
	PCASL	1,167	0,009	3.241
Perdite finanziarie	Nessuna			
	Sì	-1,281	0.000	0.278
	Previste in futuro	-0,936	0.011	0.392
Innovazione durante Covid	No			
	Sì	0,852	0.002	2.344

associato in modo significativo al grado di strutturazione della organizzazione che risponde. Nelle analisi svolte finora, questa dimensione (numero addetti, presenza di personale dedicato alla progettazione, ecc.) sembrava poco rilevante, viceversa **la possibilità di progettare percorsi d'innovazione sembra legata al grado di strutturazione**. È da notare che le organizzazioni di volontariato, nell'insieme, sono meno orientate al cambiamento rispetto agli altri ETS. Soprattutto, è utile notare come siano più frequentemente rappresentati nel gruppo di chi intende innovare gli ETS che hanno subito perdite finanziarie.

Se si persegue l'obiettivo di costruire una tipologia di riferimento basata sull'orientamento al cambiamento/innovazione, la combinazione delle variabili in gioco fa emergere, secondo quanto rivelano i modelli impiegati, cinque "tipi", che sono stati così denominati:

INERZIALI. ETS che non hanno intrapreso azioni ex novo durante l'emergenza né prevedono di attivarne, pur avendo subito perdite economico-finanziarie (58 casi, 14,6% del totale);

ROUTINARI. ETS che non hanno intrapreso azioni ex novo durante l'emergenza né prevedono di attivarne, ma non hanno subito perdite economico-finanziarie (42 casi, 10,6% del totale);

ATTENDISTI/POSSIBILISTI. ETS che non hanno intrapreso azioni ex novo durante l'emergenza e che intendono attivarsi (ma allo stato attuale ne stanno discutendo oppure sono disposti a farlo solo su input esterno) (99 casi, 25,0% del totale);

ADATTATIVI. ETS che hanno intrapreso azioni ex novo durante l'emergenza e che oggi intendono attivarsi (ma allo stato attuale ne stanno solo discutendo, oppure sono disposti a farlo solo su input esterno) (95 casi, 24,0%);

PROATTIVI. ETS che hanno intrapreso azioni ex novo durante l'emergenza e che oggi proseguono lungo le medesime direttrici o hanno già pianificato trasformazioni dell'offerta (102 casi, 25,8%).

Con quali variabili/dimensioni è correlata questa tipologia? Più o meno le solite, ma occorre porre in adeguata luce l'importanza, a questo livello, del grado di strutturazione. In breve, la fase più acuta dell'emergenza aveva risparmiato sul piano economico-finanziario (non del tutto, ma più frequentemente) gli ETS poco strutturati, meno gravati da costi fissi, personale retribuito, asset fisici. Il cambiamento o l'innovazione, che la crisi Covid sta spingendo (non è chiaramente un imperativo, occorre sempre accogliere in modo "decentrato" il concetto di innovazione, se non s'intende farne un mantra prescrittivo), sembra viceversa premiare gli ETS più solidi o comunque meno destrutturati, a maggior ragione se colpiti in termini economici dall'emergenza.

Prima di introdurre alcuni ragionamenti conclusivi, è utile sfruttare ancora le indicazioni che il questionario ha fornito per delucidare brevemente tre aspetti che il periodo Covid ha mostrato particolarmente significativi: l'impiego del lavoro retribuito negli ETS, il rapporto tra ETS e Social Media, la relazione tra ETS ed evoluzione in senso "green".

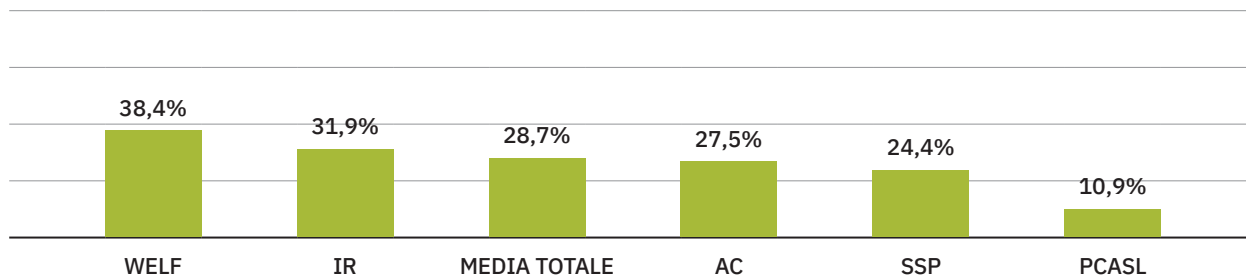
e. Il lavoro retribuito negli ETS

Come già evidenziato nel capitolo iniziale descrittivo, la presenza di addetti retribuiti all'interno delle organizzazioni rispondenti è tutt'altro che trascurabile (oltre il 50%, e tra gli ETS che hanno lavoratori retribuiti il 21% ha 1-2 addetti, il 46% fino a 10), e decisamente superiore a quanto comunemente percepito.

Tali proporzioni trovano però solo parziale corrispondenza con quanto emerge a proposito dell'utilizzo

nei mesi scorsi della CIGD (Cassa integrazione guadagni in deroga). La possibilità di accedere alla CIGD ha costituito una possibilità di supporto finora poco diffuso tra gli ETS.

Tav. 15 – Ricorso alla CIGD per settore di attività



Tra quanti potevano farne richiesta metà circa si è avvalsa della possibilità. È evidente che l'accesso alla CIGD sia stato usato soprattutto dagli ETS almeno un po' strutturati, ad esempio dalla quasi totalità delle cooperative sociali, e, in secondo luogo, dalla maggioranza di quanti hanno accusato perdite finanziarie (a causa principalmente della chiusura di servizi o contrazione delle attività). Va poi considerato che una parte delle risposte in materia ha scontato le incertezze e i tempi lunghi delle procedure, optando in senso negativo. Tra le incertezze ha pesato però in misura significativa la dispersione degli inquadramenti contrattuali.

È facile ipotizzare che una parte dei lavoratori retribuiti non rientri nel campo di applicazione della cassa integrazione; alla stessa stregua, è facile che proprio la dispersione dei contratti posti in essere abbia creato difficoltà interpretative tra i soggetti, e il più che probabile confronto informale tra di essi abbia aumentato piuttosto che contenuto le difficoltà. In proposito va ricordato che l'applicazione effettiva imminente della riforma del Terzo Settore troverà nel tema della presenza di lavoro retribuito negli ETS e nelle OdV un punto di snodo cruciale sotto numerosi profili.

Esplorare in dettaglio questi aspetti non rientra nei temi di questo lavoro. Tuttavia è utile richiamare la sensibilità su questo tema di stakeholders e delle Fondazioni, e l'importanza di avviare tempestivamente una ricognizione in materia onde poter disporre tutti insieme di riferimenti pertinenti, non solo sul piano giuridico, ma anche per finalizzare, nel modo più efficiente per le organizzazioni e più adeguato per gli addetti, gli strumenti contrattuali disponibili.

f. ETS e Social Media

Il questionario ha infine permesso di capire **quanto l'utilizzo di social network e delle varie piattaforme di comunicazione sia stato utile per l'organizzazione durante l'emergenza sanitaria**. Rispetto all'utilità dell'uso dei media digitali per facilitare la comunicazione dell'organizzazione con i propri operatori, circa l'80% delle organizzazioni ha dichiarato di averli utilizzati con successo. Il 9,2% delle organizzazioni ha invece dichiarato di non aver usato social e piattaforme digitali per comunicare con i propri operatori.

Il 4,8% dei partecipanti al questionario non ha invece risposto. Guardando alle differenze tra settori, possiamo notare che le organizzazioni maggiormente soddisfatte dell'utilità dei media digitali nella facilitazione della comunicazione con i propri operatori sono quelle della sanità e salute pubblica (il

68,3% ha dichiarato “molto”) e quelle dell’area istruzione e ricerca (il 61,7% ha dichiarato “molto”). Rispetto all’utilità nel facilitare le comunicazioni con gli utenti, i pareri positivi superano il 75%, poca utilità è invece stata evidenziata dal 12% delle organizzazioni. Impressiona che il 24,4% delle organizzazioni dell’area sanità e salute pubblica segnali il non utilizzo di questi mezzi. È interessante notare lo scostamento delle risposte dei questionari quando invece si è chiesto di esplicitare l’utilità dei media digitali per favorire l’interazione specifica con i soggetti e le fasce della popolazione più fragili. Solo l’11,2% delle organizzazioni dichiara di aver avuto “molta” utilità e solo il 14,9% dichiara che i media sono stati “abbastanza” utili. Prevale invece il non utilizzo degli strumenti digitali (44,6%), la loro scarsa utilità (18,5%) e la non utilità (4,4%).

g. Azioni per l’ambiente e ETS

Concentrandosi sul momento dell’emergenza, la consultazione svolta dal Censis trascina, anche nelle sollecitazioni volte a chiarificare quanto si immagina per le fasi successive, un forte collegamento con i temi, i soggetti, le situazioni sociali e personali più sollecitati nella fase acuta del lockdown. Pur alla luce di questa circostanza attenuante, stupisce un poco la non-mentione esplicita da parte degli ETS del campo ambientale quale area di intervento considerata per il prossimo futuro. Non sono infatti mancate, fin dalle prime fasi del Covid, le voci che hanno posto in qualche modo in relazione la pandemia con la crisi ambientale, e d’altra parte è stata esperienza comune di molte persone la constatazione di come una minore pressione “umana” sulla natura abbia permesso in poco tempo di sperimentare suoni, colori, odori e ritmi di vita assai più accettabili.

Questa relativa assenza del tema “ambiente” dall’agenda ha in certo modo condizionato l’Osservatorio stesso, che tra gli argomenti ipotizzati per l’edizione ordinaria del Rapporto 2020 aveva appunto identificato tale tema per la parte monografica.

Inevitabile rinviarne la trattazione compiuta ad un’altra occasione. Tuttavia, invece che passare oltre in silenzio, si è preferito evidenziare qui questa incongruenza, sia per richiamare l’attenzione degli ETS a ragionare sul punto, perché sono non poche le modalità e le occasioni utili per essere presenti – dalle iniziative di natura educativa, a quelle esplicitamente conservazioniste, all’inserimento nel ciclo della industria ambientale del recupero e del riciclo, anche in chiave sociale –, sia perché il richiamo ai temi dello sviluppo sostenibile orienterà in misura non irrilevante le scelte delle Fondazioni, tanto nel campo degli investimenti quanto in quello delle attività istituzionali.

Al riguardo è utile ricordare le cooperative e le imprese sociali già da tempo presenti in Piemonte, e le difficoltà che affrontano in ragione da un lato della crescente complessità organizzativa e tecnologica di tali attività (fattore che inibisce o quantomeno rende più impervia la conciliazione tra esigenze produttive e recupero sociale offerto tramite questa via ai soggetti deboli), dall’altro della incompletezza del ciclo del recupero e riuso, a causa della difficoltà di sbocco delle materie seconde ottenute e della scarsità di impianti industriali adeguati. L’Osservatorio ritornerà su questo argomento in una delle più prossime edizioni.

4. RAGIONAMENTI CONCLUSIVI

Più di altri eventi del recente passato, l'emergenza sanitaria durante la pandemia ha reso evidente quanto le nostre vite siano interconnesse e quanto la società sia un organismo fragile. Si è riscoperta l'esistenza di un corpo sociale collettivo, un corpo che protegge e fa da scudo con le sue istituzioni, i suoi corpi intermedi, le sue reti solidali. Quando sulla società si abbatte un'emergenza, prima ancora che la tenuta dei singoli, è decisiva la tenuta della società.

Nell'emergenza sanitaria è emersa un'ulteriore conferma del forte legame fra Terzo Settore e territori: un legame visibile soprattutto nella capacità di abitare i diversi luoghi della città, cogliendo domande e bisogni emergenti ed intervenendo per farvi fronte, nonostante la situazione di semiparalisi generale.

Di fronte alla paura del contagio così come allo stop di molte attività e dei flussi di ricavi, parte del Terzo Settore non si è infatti preoccupata solo di "proteggere" la propria organizzazione e il proprio personale sanificando gli ambienti lavorativi, ricorrendo alla cassa integrazione e allo smart working, tenendo a casa i volontari. Né, come per la parte migliore del mondo profit, ha contribuito ad affrontare l'emergenza solo offrendo risorse finanziarie ad enti e servizi pubblici (soprattutto della sanità e della protezione civile). Piuttosto, **dalla ricerca emergono numerose realtà del Terzo Settore che al "richiudersi in casa" hanno invece preferito il continuare ad attraversare le strade dei quartieri per farsi carico delle crescenti situazioni di fragilità.** In due modi: supportando l'azione dei servizi sociali, sanitari ed educativi pubblici in affanno; facendosi carico in prima persona di alcuni problemi sociali poco presidiati. A testimonianza di questa vivacità, i questionari evidenziano che durante il lockdown alcune organizzazioni hanno addirittura ampliato la propria rete di volontari o ne hanno creata una per la prima volta.

Più che in altre occasioni, è forse durante il lockdown che è stato inoltre evidente quel denso capitale di conoscenze, relazioni e fiducie che le organizzazioni di Terzo Settore hanno costruito nel tempo e che ha prodotto la capacità di **"saper suonare ai citofoni giusti nel momento giusto". Spesso anticipando i servizi sociali nel contenimento di situazioni di disagio che rischiavano di implodere da un momento all'altro.**

La ricerca sembra inoltre confermare che i media digitali non sono strumenti adeguati per relazionarsi in modo soddisfacente con le famiglie, gli anziani e gli adulti in difficoltà. Soprattutto col crescere delle fragilità delle persone è necessario avere vicinanza e prossimità forti. I partecipanti al questionario evidenziano infatti che **solo in un caso su quattro le piattaforme di comunicazione online sono state "molto" o "abbastanza" utili nell'interazione con le fasce più fragili della popolazione.** Segnale che dovrebbe far riflettere su almeno due elementi.

Il primo, entrato nel dibattito pubblico con l'irrompere dei limiti della didattica a distanza, è che i soggetti più svantaggiati sono spesso anche quelli meno dotati di strumenti e di competenze digitali¹². Illudersi di riorganizzare alcuni processi e servizi in senso digitale senza promuovere un'adeguata infrastrutturazione, formazione ed accompagnamento, rischia di produrre un corto circuito fatto di frustrazioni, colpevolizzazioni e abbandoni reciproci tra operatori e destinatari. Un problema che si pone ai servizi pubblici di assistenza, che anche in occasione del recente progetto FSE piemontese "WECARE" hanno mostrato di puntare molto sulla digitalizzazione nel ridefinire i propri standard; ma che in prospettiva si pone anche alle Fondazioni, da tempo sensibili al fatto che la Big Data Analysis

¹² Cfr. Censis, *Una comunità ricompattata intorno alla scuola dell'emergenza*, in "I soggetti dell'Italia che c'è e il fronteggiamento della crisi", 2020.

possa essere lo strumento chiave per gli interventi sociali del prossimo decennio. Oltre ai vari servizi, dovrebbe interrogare i diversi dispositivi istituzionali messi a disposizione per i destinatari più fragili (ad esempio i buoni spesa, il RdC, il Rem, ecc.), in cui la domanda effettiva risulta sempre più bassa di quella potenziale anche a causa di procedure digitali eccessivamente complesse rispetto alle capacità dell'utenza. Se la via non può certo essere quella della de-digitalizzazione, d'altro canto le istituzioni, i servizi pubblici e le organizzazioni di Terzo Settore sono chiamate ad interrogarsi su come evitare che facili semplificazioni lascino indietro grandi fette di popolazione, alimentando diseguaglianze mentre si dichiara di voler perseguire l'intento opposto¹³.

Il secondo elemento riguarda invece lo specifico del lavoro sociale con i soggetti più fragili. Prima ancora che sulle dimensioni economiche, le prime fasi dell'emergenza hanno avuto un impatto notevole sulle condizioni relazionali e psichiche dei soggetti, tanto più quando si trattava di soggetti che già vivevano una condizione di fragilità. In situazioni così complesse, in cui spesso gli utenti non sono neanche disponibili a farsi aiutare, diventa quasi impossibile offrire un supporto attraverso l'utilizzo di strumenti digitali. **È soprattutto nei casi di fragilità estrema che il "corpo a corpo" del Terzo Settore nelle strade e nei condomini acquisisce la sua massima rilevanza.** Solo con la prossimità fisica, continua nel tempo, è possibile costruire legami e fiducie con i destinatari più fragili ai fini di sostenerne i bisogni materiali, così come per contrastare il diffuso senso di abbandono e di impossibilità nell'affrontare il futuro.

Dalla ricerca emerge anche un notevole sforzo delle organizzazioni di Terzo Settore nel promuovere attività artistiche e culturali online. Nel periodo di paura, incertezza e solitudine che molti cittadini hanno attraversato, questo genere di attività ha prodotto momenti di confronto e riflessione molto densi che hanno raggiunto non solo gli utenti specifici dei servizi ma la cittadinanza più allargata. L'importanza di tali attività sta nel fatto che il corpo sociale non si tiene insieme solo rispondendo ai bisogni materiali, ma anche grazie alla produzione di dimensioni simboliche e di senso condivise, utili a contenere le fatiche e le angosce oltre che ad offrire letture sul presente e prospettive sul futuro.

Oltre al radicamento e al legame con i territori, la ricerca pone in evidenza un'altra significativa dimensione che ha caratterizzato molte organizzazioni del Terzo Settore: le capacità inventive. **Nella fase più acuta dell'emergenza molte realtà hanno segnalato di aver immaginato e sperimentato numerose attività prima sconosciute all'organizzazione:** dai servizi di conciliazione famiglia-lavoro alle attività artistiche e culturali online; dal supporto psicologico telefonico alla distribuzione di beni di prima necessità; dal sostegno alla socialità dei minori al trasporto sociale; dall'allestimento di dormitori alla produzione di presidi di protezione.

Tali sperimentazioni non nascono tuttavia dal nulla: esse implicano notevoli capacità organizzative nel riorientare e riformulare i processi produttivi. Per le organizzazioni è stato infatti necessario cogliere nuovi disagi emergenti ad esempio in campo educativo o per il reperimento dei beni di prima necessità. In molti casi ciò ha implicato non solo una capacità di "guardare" difficoltà prima meno impellenti, ma anche nuovi destinatari tradizionalmente non serviti dalla propria organizzazione. Oltre ad uno sguardo sui nuovi disagi e destinatari, le sperimentazioni hanno anche implicato una riformulazione delle risorse e dei processi messi in campo dalle imprese sociali. Riformulazioni che hanno toccato molti aspetti della vita organizzativa: l'impiego del personale, l'orario e i turni di lavoro, la costruzione di partnership diverse, l'uso di tecnologie rispetto al rapporto tra operatori, con gli utenti, con la città, ecc. Ed è inoltre da sottolineare che alcune di queste attività prevedevano forti rischi per la salute dei lavoratori così come dei volontari.

¹³ Cfr. Censis, *Il lockdown dei più fragili*, in "I soggetti dell'Italia che c'è e il fronteggiamento della crisi", 2020.

Però solo un'organizzazione su quattro dichiara di voler continuare i servizi attivati durante la fase emergenziale. Molte attività intraprese non proseguiranno perché utili solo nel “qui ed ora” dell'emergenza, o perché le organizzazioni non dispongono di sufficienti risorse per realizzarle nel lungo periodo, e questo è forse segno di un'insufficiente riflessione condivisa nel territorio su come aggregare risorse sufficienti per dare ancora corso all'esperienza.

Vi è poi quel 25% di organizzazioni che hanno invece dimostrato capacità di innovare i propri processi produttivi grazie all'emergenza, offrendo il miglior esempio al concetto di “resilienza trasformativa”. Oltre che queste organizzazioni maggiormente imprenditoriali, **il concetto di “resilienza trasformativa” sembra connotare in modo più generale una significativa parte del mondo dell'impresa sociale.** Mentre a luglio l'Istat stimava che il 38,8% della totalità delle imprese italiane denunciava *“l'esistenza di fattori economici ed organizzativi che ne mettono a rischio la sopravvivenza nel corso dell'anno”*¹⁴, il 35,7% delle imprese sociali rispondeva al questionario del Censis dichiarando di ritrovarsi in una situazione simile a quella precedente la crisi sanitaria, poiché già abituate ad essere flessibili e a lavorare in condizioni di precarietà. Il 22% si definiva addirittura “rafforzata” dal periodo emergenziale, grazie agli apprendimenti fatti sul campo e alla sperimentazione di nuove pratiche che potranno valorizzare nel tempo l'organizzazione. Soprattutto in quest'ultimo caso, sembra emergere in modo chiaro la capacità di molte imprese sociali di sfruttare *“la spinta derivante dallo shock per compiere un balzo in avanti, piuttosto che cercare di tornare indietro”*.

È evidente quanto questi dati interpellino il mondo delle Fondazioni: come fare per accompagnare questi processi di “resilienza trasformativa”? Occorre interrogarsi se un processo analogo non debba esser aperto anche dentro le Fondazioni, con riferimento a strumenti, processi di relazione interni ed esterni, procedure di funzionamento, da rendere più utili al cooperare costruttivamente con l'evoluzione degli altri attori sociali.

Le difficoltà economico-finanziarie segnalate dalla maggior parte delle organizzazioni rispondenti al questionario – sia di quelle con personale retribuito, sia di quelle che impiegano esclusivamente volontari – costituiscono una delle questioni cruciali per il futuro del Terzo Settore.

Dai dati raccolti si evidenzia che il 42,3% di organizzazioni dichiara che la pandemia ha indebolito la propria organizzazione ed è alla ricerca di finanziamenti aggiuntivi. In particolare, non sono le realtà piccole e meno strutturate a porre questa richiesta ma quelle più strutturate, più consolidate.

Le cause sono molteplici: la riduzione dei ricavi per le prestazioni e la chiusura dei servizi convenzionati, l'assottigliamento dei contributi privati e delle erogazioni liberali, lo stop ai tesseramenti e alle attività mutuali, ecc. Come osserva Carlo Borgomeo, è inoltre da sottolineare che l'impatto iniziale per il Terzo Settore è stato più grave a causa del fatto che, nonostante i continui riconoscimenti delle istituzioni e dei media al valore delle imprese sociali, di fatto c'è stato un *“completo disinteresse alle esigenze delle organizzazioni stesse. Solo successivamente, con il Decreto rilancio, sono state introdotte alcune misure: l'allargamento degli interventi per la liquidità, previste per le PMI, agli ETS, l'incremento della dotazione del Fondo per il Terzo Settore a livello nazionale”*¹⁵.

¹⁴ Se dovessimo cercare il dato più simile proveniente dal nostro questionario, dovremmo citare quel 42,3% di organizzazioni che si dichiarano indebolite e costrette a fronteggiare difficoltà finanziarie ed organizzative consistenti. Per quanto la percentuale sia notevole, si tratta di un numero che dovrebbe sovrastimare non di poco il numero di imprese che si ritengono a rischio chiusura nel corso dell'anno.

¹⁵ Borgomeo C., *Il Terzo Settore come soggetto politico*, in AA. VV., “La sfida politica del Terzo Settore”, Vita, 2020, pp. 8-9 (disponibile su <http://www.vita.it/it/magazine/2020/08/30/la-sfida-politica-del-terzo-settore/393/>).

In prospettiva si apre la questione su come poter supportare le realtà del Terzo Settore nel far fronte alla crisi finanziaria. Come poter tutelare la sostenibilità delle organizzazioni del Terzo Settore, a fronte di una contrazione del margine operativo dei propri servizi¹⁶.

Questo chiama in causa anche i criteri di finanziamento delle Fondazioni. In questi anni le Fondazioni, soprattutto quelle di origine bancaria, hanno finanziato progetti di intervento. Le erogazioni sono state centrate sul finanziamento dei progetti innovativi proposti e messi in campo dalle imprese sociali.

La recente crisi indotta dalla pandemia sembra aprire nuovi interrogativi rispetto alla necessità di andare oltre al finanziamento centrato solo sui progetti. Le organizzazioni, sia quelle più recenti che quelle con una storia alle spalle, hanno dei costi di struttura necessari al loro funzionamento. Allo stesso tempo, assume oggi rilevanza strategica la possibilità di fare investimenti in beni materiali ed immateriali. Il finanziamento esclusivo ai progetti rischia di alimentare un'eccessiva precarietà delle organizzazioni e non favorire il consolidamento delle innovazioni sperimentate.

Al di là delle criticità evidenziate, dalla ricerca emerge in modo chiaro un forte desiderio delle organizzazioni di andare avanti. Quasi due organizzazioni su tre che hanno risposto al questionario dichiarano infatti di voler intraprendere nuove azioni ed attività diverse da quelle che svolgevano prima dell'avvento del Covid. La dimensione del desiderio, col suo portato di propulsività non ancora determinata e categorizzabile, è inoltre evidente nel fatto che solo il 35% delle imprese sociali dichiara di avere le idee chiare sulle innovazioni da apportare mentre il 56% dichiara di aver aperto una riflessione e progettazione organizzativa non ancora giunta al termine. Dal punto di vista organizzativo, l'epidemia ha prodotto la rottura delle routine quotidiane in favore di nuove modalità d'azione: sono saltati ruoli e gerarchie, tanto lavoro burocratico-amministrativo è stato sospeso, le relazioni di aiuto si sono fatte più simmetriche. Si è respirata nelle organizzazioni un'aria "istituente" intesa come possibilità di inventare un nuovo modo di agire nei contesti locali.

Di certo l'esperienza dell'emergenza sanitaria, se rielaborata in modo significativo, potrà produrre nuovi apprendimenti sia per i singoli volontari e operatori che per le organizzazioni.

Più che la ricerca, infine, è la cronaca a fornire un ulteriore elemento critico che pare opportuno evidenziare ed indagare. Si tratta dello **scarso riconoscimento politico e sociale che sembra avvolgere il mondo del Terzo Settore**. Molti sono stati gli elogi provenienti dalla società: l'impressione è però quella di assistere ad "una retorica tanto amplificata quanto effimera e insidiosa per chi è stato prima, durante e dopo il lockdown sul fronte del sociale, dei suoi bisogni e delle sue emergenze, pensando di essere qualcosa di più di una buona notizia o di una lodevole testimonianza"¹⁷.

Oltre alle lodi ed alle pacche sulle spalle, sono infatti mancati quei riconoscimenti ed interventi concreti che solitamente si riservano ai settori strategici durante una fase di crisi. Da un lato sul fronte economico le risorse pubbliche sono state scarse¹⁸. Dall'altro lato, sul fronte della gestione dell'emergenza gli enti del Terzo Settore sono stati tenuti ai margini dei processi decisionali e chiamati in causa solo nella fase dell'esecuzione. Questo tipo di trattamento fatto di lodi consolatorie non è tuttavia una novità per il mondo del Terzo Settore.

¹⁶ Fazzi L., *Imprenditori sociali innovatori. Casi di studio nel Terzo Settore*, FrancoAngeli, Milano 2014.

¹⁷ Bonacina R., *Oltre la sindacalizzazione delle istanze*, in AA. VV., "La sfida politica del Terzo Settore", op. cit.

¹⁸ Ha scritto a riguardo Ferruccio De Bortoli: "Se la coesione terrà, se riusciremo a lasciarci alle spalle questo terribile 2020, lo si dovrà anche all'esercito del bene. Una parte del Paese che non chiede soldi pubblici, bonus, sussidi. Certo ha avuto qualche risorsa aggiuntiva, oltre il cinque per mille, ma di soli cento milioni. Per i monopattini se ne sono spesi 120 in incentivi..." [*Chi (non) sostiene il Terzo settore*, in "Buone Notizie", suppl. "Corriere della Sera", 1 settembre 2020].

Da un lato abbiamo elementi culturali che sembrano poco inclini a riconoscere nella solidarietà, nell'accoglienza e nell'assistenza dei valori centrali per la società. Su un altro versante possiamo invece evidenziare lo specifico del Terzo Settore, che spesso si muove nell'informalità e nella quotidianità della vita delle persone, producendo i suoi migliori risultati lontano dallo sguardo e dai riflettori pubblici.

Al di là delle specifiche motivazioni, questa difficoltà delle imprese sociali di far riconoscere ed apprezzare il loro ruolo nella società produce esiti negativi: meno risorse economiche ed umane a disposizione, e soprattutto il **rischio di veder ancor più affievolito quel legame che esiste tra welfare, sicurezza sociale e sviluppo dei territori**. Spesso non si riesce a vedere che la presa in carico delle fragilità materiali, psichiche e relazionali dei soggetti soli e delle famiglie, oggi più diffuse che mai, non è utile solo ai destinatari stessi degli interventi ma costituisce una protezione ed un investimento per la collettività nel suo insieme.

Sembra dunque importante irrobustire il riconoscimento e la legittimazione del mondo del Terzo Settore nei territori, e questo lavoro va esattamente in tale direzione.

Si tratta di far capire alla *polis*, intesa sia come istituzioni politiche sia come cittadinanza allargata, che le questioni del Terzo Settore sono in realtà problemi che riguardano tutto il contesto sociale.



ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI
DI ORIGINE BANCARIA DEL PIEMONTE

L'Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte riunisce le Fondazioni Cassa di Risparmio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Fossano, Saluzzo, Savigliano, Torino, Tortona, Vercelli e la Compagnia di San Paolo.

Nasce per promuovere e realizzare iniziative congiunte, monitorare e accordare l'attività svolta dalle singole Fondazioni e favorirne il confronto su tematiche di interesse comune. A 25 anni dalla sua istituzione, l'Associazione delle Fondazioni di origine bancaria è oggi un elemento essenziale per la crescita del tessuto sociale, culturale ed economico della regione.

Dal 2004 l'Associazione ha dato vita all'Osservatorio Fondazioni, strumento che intende capire, valutare e orientare l'attività delle Fondazioni associate in relazione al contesto socio-economico territoriale e che risponde al desiderio di trasparenza e di visibilità dell'operato dell'Associazione e di quello delle Fondazioni associate.

Al centro dell'attività dell'Osservatorio vi è la costruzione e l'aggiornamento di una banca dati in cui vengono raccolte e sistematizzate le erogazioni delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte e molte altre variabili afferenti gli ambiti di intervento delle Fondazioni stesse. I principali risultati dell'Osservatorio vengono pubblicati all'interno dei Rapporti annuali.

www.fondazionibancariepiemonte.it

COMPAGNIA DI SAN PAOLO	Corso Vittorio Emanuele II, 75 – 10128 Torino T +39 011 5596911 – F +39 011 5596976 segreteria.presidenza@compagniadisanpaolo.it www.compagniadisanpaolo.it	Presidente: Francesco Profumo Segretario Generale: Alberto Anfossi
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI ALESSANDRIA	Piazza della Libertà, 28 – 15121 Alessandria T +39 0131 264005 – F +39 0131 264633 segreteria@fondazionecralessandria.it www.fondazionecralessandria.it	Presidente: Luciano Mariano Segretario Generale: Pier Luigi Sovico
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI ASTI	Corso Alfieri, 326 – 14100 Asti T +39 0141 592730 – F +39 0141 430045 segreteria@fondazionecrasti.it www.fondazionecrasti.it	Presidente: Mario Sacco Segretario Generale: Natascia Borra
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI BIELLA	Via Garibaldi, 17 – 13900 Biella T +39 015 2520432 – F +39 015 2520434 info@fondazionecrbiella.it www.fondazionecrbiella.it	Presidente: Franco Ferraris Segretario Generale: Mario Ciabattini
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI CUNEO	Via Roma, 17 – 12100 Cuneo T +39 0171 452711 – F +39 0171 452799 info@fondazionecralessandria.it www.fondazionecralessandria.it	Presidente: Giandomenico Genta Direttore Generale: Andrea Silvestri
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI FOSSANO	Via Roma, 122 – 12045 Fossano T +39 0172 6901 – F +39 0172 60553 fondazione@crfossano.it www.crfossano.it	Presidente: Gianfranco Mondino Segretario Generale: Monica Ferrero
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI SALUZZO	Corso Italia, 87 – 12037 Saluzzo T +39 0175 2441 – F +39 0175 244237 segreteria@fondazionealsaluzzo.it www.fondazionealsaluzzo.it	Presidente: Marco Piccat Segretario Generale: Laura Ponzalino
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI SAVIGLIANO	Piazza del Popolo, 15 – 12038 Savigliano T +39 0172 371862 – F +39 0172 1693012 segreteria@fondazionecrs.it www.fondazionecrs.it	Presidente: Sergio Soave
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI TORINO	Via XX Settembre, 31 – 10121 Torino T +39 011 5065100 – F +39 011 5065580 info@fondazionecralessandria.it www.fondazionecralessandria.it	Presidente: Giovanni Quaglia Segretario Generale: Massimo Lapucci
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI TORTONA	Corso Leoniero, 6 – 15057 Tortona T +39 0131 822965 – F +39 0131 870833 info@fondazionecralessandria.it www.fondazionecralessandria.it	Presidente: Dante Davio Segretario Generale: Andrea Crozza
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI VERCELLI	Via Monte di Pietà, 22 – 13100 Vercelli T +39 0161 600314 – F +39 0161 267108 segreteria@fondazionecralessandria.it www.fondazionecralessandria.it	Presidente: Aldo Casalini Segretario Generale: Roberto Cerreia Vioglio





ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI
DI ORIGINE BANCARIA DEL PIEMONTE

www.fondazionibancariepiemonte.it