

Il ritorno dello Stato sociale?

Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia

Quinto Rapporto sul secondo welfare

Capitolo 9

Il caso OsservaBiella: il ruolo della filantropia per accompagnare i territori nel cambiamento

di Elisabetta Cibinel

Le Fondazioni di origine bancaria (Fob) sono tra gli attori più rilevanti della filantropia istituzionale italiana e svolgono un ruolo centrale nella promozione di progettualità e iniziative di welfare.

Il Capitolo 9 del Quinto Rapporto sul secondo welfare riporta come la letteratura riconosca a questi soggetti la capacità di sostenere l'innovazione sociale anche nell'ottica di un cambiamento stabile, duraturo nel tempo e condiviso con il contesto locale. A partire da questo presupposto il Capitolo si interroga sulle conseguenze determinate dalla pandemia di Covid-19: essa ha comportato cambiamenti più o meno permanenti nell'operatività e nell'attività istituzionale delle Fob? Il modello di intervento attento alla promozione del cambiamento sociale duraturo ha superato gli ostacoli posti dalla crisi?

Per rispondere a queste domande il Capitolo prende spunto dall'expert survey realizzata per il Quinto Rapporto, analizza i dati relativi all'attività istituzionale delle Fob nel corso del 2020 e approfondisce il caso studio di un progetto promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella in collaborazione con il nostro Laboratorio. Questa iniziativa, volta a istituire un Osservatorio dei bisogni sociali del territorio con la collaborazione dei principali attori locali pubblici e privati, rappresenta un esempio interessante di come la filantropia possa operare - pur in condizioni emergenziali - impegnandosi nella promozione di un cambiamento sociale duraturo e condiviso con il contesto locale.

Parole chiave

Fondazioni di origine bancaria; innovazione sociale; cambiamento sociale; osservatorio; filantropia.

Come citare



Cibinel E. (2021), *Il caso OsservaBiella: il ruolo della filantropia per accompagnare i territori nel cambiamento*, in Maino F. (a cura di) (2021), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Torino, Giappichelli, pp. 257-282.

Documento scaricato dal sito www.secondowelfare.it

Versione cartacea acquistabile su www.giappichelli.it

Elisabetta Cibinel

IL CASO OSSERVABIELLA: IL RUOLO DELLA FILANTROPIA PER ACCOMPAGNARE I TERRITORI NEL CAMBIAMENTO



Introduzione

Le Fondazioni di origine bancaria (Fob) sono tra gli attori più rilevanti della filantropia istituzionale italiana e svolgono un ruolo centrale nella promozione di progettualità e iniziative di welfare, specialmente nel contesto locale. Nel nostro precedente Rapporto sul secondo welfare avevamo approfondito il ruolo di questi soggetti nel sostenere l'innovazione sociale, analizzando la crescente attenzione delle Fob verso la promozione di un cambiamento sociale stabile, duraturo nel tempo e condiviso con il contesto locale ([Cibinel 2019](#)).

A partire da questo presupposto il presente capitolo si interroga sulle conseguenze determinate dalla pandemia di Covid-19 sull'attività delle Fob: lo shock causato dallo scoppio della pandemia ha determinato cambiamenti più o meno permanenti nell'operatività e nell'attività istituzionale delle Fob? Il modello di intervento attento alla promozione del cambiamento sociale duraturo ha superato gli ostacoli posti dalla crisi? Per rispondere a queste domande il capitolo prende spunto dall'indagine originale realizzata dal Laboratorio Percorsi di secondo welfare per il presente Rapporto (si veda il Capitolo 4), analizza i dati relativi all'attività istituzionale delle Fob nel corso del 2020 e approfondisce il caso studio di un progetto promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella in collaborazione con il nostro Labora-

torio. Questa iniziativa, volta a istituire un Osservatorio dei bisogni sociali del territorio con la collaborazione dei principali attori locali pubblici e privati, rappresenta un esempio interessante di come la filantropia possa operare – pur in condizioni emergenziali – impegnandosi nella promozione di un cambiamento sociale duraturo e condiviso con il contesto locale.

9.1. Le Fob tra cambiamento sociale e ascolto dei bisogni emergenti

La letteratura riconosce le Fob quali attori particolarmente propensi all'innovazione sociale. Secondo Barbetta (2013) esse godono, in questo ambito, di un "vantaggio comparato" (Ivi, 126) rispetto ad altri soggetti che operano nel contesto locale. Ciò accade in ragione delle loro specifiche modalità di intervento (cfr. Cavaletto 2015; Greco e Tombari 2020) e anche per la posizione che ricoprono all'interno delle geometrie territoriali. Esse infatti non devono soddisfare aspettative di ritorno economico immediato (come gli attori del Mercato), né sono sottoposte ai vincoli propri delle pubbliche amministrazioni in termini di rigidità organizzative e consenso elettorale. Di conseguenza le Fob, secondo un paradigma sperimentale piuttosto diffuso, hanno la possibilità di promuovere "azioni dimostrative" (Bandera 2013, 24) che – se efficaci e valutate positivamente – possono essere stabilizzate e ampliate dal sistema di welfare nel suo complesso.

9.1.1. Fob: dall'innovazione al cambiamento sociale

L'approccio esclusivamente "sperimentale" sopra descritto presenta una criticità determinante: i sistemi di welfare pubblico locale raramente sono riusciti, nell'ultimo decennio, a farsi effettivamente carico della stabilizzazione dei progetti testati e valutati positivamente, vanificando così in parte lo sforzo di innovazione sociale prodotto sul territorio (cfr. Ferrera 2013; Silvestri 2019). Le Fob sono da tempo consapevoli di questo rischio e, negli ultimi anni, è in corso un vivace dibattito tra professionisti e amministratori della filantropia istituzionale sulle modalità più appropriate ed ef-

ficaci per sostenere i territori e le organizzazioni che li animano¹. Nel nostro ultimo Rapporto sul secondo welfare in Italia ci eravamo interrogati su questo tema, sottolineando i limiti di un approccio all'innovazione sociale puramente sperimentale e non volto fin dall'inizio alla promozione di un cambiamento sociale stabile e duraturo nel tempo (v. [Cibinel 2019](#))². Da questo punto di vista, attraverso lo studio della letteratura (Heydemann e Toepler 2006; Mendel e Brudney 2014; Rogers 2015; Reich 2016; Anheier 2018) e la rilevazione empirica, avevamo proposto tre condizioni per il passaggio da un approccio puramente sperimentale a uno più compiutamente volto alla promozione del cambiamento sociale, attraverso la realizzazione di:

- azioni strategiche: l'impostazione strategica e ispirata fin da subito al cambiamento non deve solo orientare le scelte delle Fob (obiettivi da perseguire, modalità di intervento, durata dei progetti), ma anche tradursi nella promozione di "spazi terzi" di confronto e coprogettazione per gli stakeholder locali. Il supporto a questi spazi e l'impegno verso la coprogettazione comportano per le Fob la necessità di rinunciare a parte del loro potere decisionale nello stabilire priorità e modalità di intervento, dialogando costantemente con gli altri attori locali;
- azioni basate sull'evidenza: il coinvolgimento di professionisti esperti – interni o esterni alle Fob – e l'individuazione di solidi riferimenti teorici ed empirici (legati a rilevazioni e monitoraggi attenti) rappresentano per le Fob la possibilità di realizzare azioni metodologicamente fondate e più efficaci, evitando il rischio di promuovere iniziative che non rispondono a effettivi bisogni o priorità del territorio;

¹ Per una sintesi complessiva v. [Cibinel \(2019\)](#). Tra i contributi più recenti, specialmente in relazione alla risposta della filantropia istituzionale alla pandemia di Covid-19, si segnalano invece: [Bottasso e Silvestri \(2020\)](#); [Carazzone \(2020\)](#).

² L'innovazione sociale "consiste in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono a bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che, allo stesso tempo, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni" (cfr. [Bepa 2011](#)). Nel precedente Rapporto sul secondo welfare avevamo ragionato sui limiti di questa definizione evidenziando come un approccio puramente sperimentale e limitato nel tempo e nello spazio indebolisca le potenzialità insite nell'innovazione sociale. Avevamo dunque proposto di integrare il concetto di innovazione sociale sperimentale con l'idea di cambiamento sociale, ovvero un mutamento stabile e duraturo nel tempo capace – anche solo parzialmente – di ridefinire gli attori, i ruoli e i servizi del sistema locale di welfare (cfr. Whitman 2008; Mendel e Brudney 2014).

- azioni condivise: il protagonismo delle Fob (e in generale del privato sociale e dei soggetti filantropici) nel campo delle politiche sociali locali è visto con preoccupazione da alcuni osservatori. Il timore è che venga promossa una visione privata del bene pubblico e del benessere sociale e, più in generale, che le organizzazioni filantropiche godano di un'eccessiva influenza nel campo delle politiche pubbliche, libere dal controllo esercitato dagli elettori nei confronti degli amministratori pubblici³. È dunque fondamentale che l'operato delle Fob non sia solo corretto dal punto di vista formale, ma che sia percepito come "giusto" e condiviso da parte degli attori locali. La risposta a questa sfida di legittimazione è l'allargamento della partecipazione a tutti i possibili interlocutori e l'impiego di approcci *bottom-up* che sappiano coinvolgere gli stakeholder nei processi decisionali e di implementazione delle iniziative promosse dalle Fob.

Le tre condizioni descritte possono essere sintetizzate come illustrato nella Tabella 9.1.

Tabella 9.1. Criticità e condizioni per la promozione del cambiamento sociale da parte delle Fob: un quadro analitico

Sfida/criticità	Condizione per il cambiamento sociale	Approcci e strumenti
Raggiungimento della <i>mission</i> e modalità di intervento	Azione strategica	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuazione di obiettivi strategici, di sistema e orientati al cambiamento ● Sostegno a interventi pluriennali ● Scelta di strumenti di finanziamento e intervento idonei ● Promozione e accompagnamento di partenariati pubblico-privati ● Evoluzione del concetto di <i>accountability</i>: misurazione e valutazione degli interventi alla luce del concetto di cambiamento sociale

segue

³È interessante evidenziare che anche l'indagine condotta dal nostro Laboratorio per il presente Rapporto ha registrato questa criticità; per un approfondimento si rinvia alla riflessione sul posizionamento degli attori sull'asse pubblico-privato (v. § 4.2 del Capitolo 4 del presente Volume).

Autoreferenzialità	Azione basata sull'evidenza	<ul style="list-style-type: none"> ● Coinvolgimento di professionisti esperti (interni o esterni all'organizzazione) ● Solidi riferimenti teorici ● Realizzazione di rilevazioni empiriche e indagini volte alla stabilizzazione degli interventi promossi
Legittimazione	Azione condivisa	<ul style="list-style-type: none"> ● Approcci <i>bottom-up</i> ● Allargamento della partecipazione ● Coinvolgimento di tutti gli stakeholder nei processi decisionali e di implementazione degli interventi (coprogettazione e coproduzione delle iniziative)

Fonte: Cibinel (2019).

9.1.2. Le risposte della filantropia alla pandemia di Covid-19

In un contesto segnato da un crescente interesse verso la filantropia strategica è intervenuta la pandemia di Covid-19, che ha determinato una pronta risposta da parte dei soggetti filantropici ma anche uno stravolgimento della loro attività istituzionale e della loro operatività. Uno studio condotto sulle fondazioni filantropiche negli Stati Uniti (Finchum-Mason et al. 2020) evidenzia che esse hanno cambiato significativamente la loro attività durante la pandemia: hanno istituito fondi specificamente legati alla pandemia e hanno modificato le priorità di finanziamento. Inoltre hanno cambiato il loro rapporto con i beneficiari, allentando o eliminando le restrizioni sugli attuali finanziamenti delle sovvenzioni, aumentando le comunicazioni e rendendo più flessibili i tempi di pagamento e i requisiti di rendicontazione.

Anche in Europa e in Italia la filantropia si è attivata prontamente per dare risposte alle molte esigenze generate dalla pandemia, specialmente nei primi mesi di crisi⁴. L'Acri – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (l'associazione che rappresenta le 86 Fob italiane) ha mappato costantemente le iniziative promosse dalle sue associate, censendo più di 150 iniziative condotte da 53 Fob. Secondo un'analisi realizzata da Mesini et al. (2021) sui dati dell'Acri tali progetti hanno interessa-

⁴ Per un approfondimento sul contesto europeo v. [EFC \(2020\)](#).

to prevalentemente (anche se non esclusivamente) l'Italia settentrionale e centrale – peraltro le aree più colpite durante le prime fasi della pandemia – e sono stati realizzati principalmente tra marzo 2020 e marzo 2021. Gli interventi si sono concentrati innanzitutto sulla risposta alle necessità medico-sanitarie più impellenti (acquisto di dispositivi di protezione individuale, di presidi sanitari e di strumentazioni varie; potenziamento dei reparti di terapia intensiva e sub-intensiva; creazione di nuovi posti letto; apertura di poli sanitari, ecc.). Sono poi state registrate numerose iniziative a sostegno dei servizi sociali e socio-assistenziali (per esempio cure domiciliari, distribuzione e consegna di generi di prima necessità, microcredito ed erogazione prestiti, interventi di contrasto alla violenza di genere e di sostegno alla genitorialità). Da segnalare, infine, l'avvio di diversi interventi a favore del Terzo Settore, primo fra tutti "Iniziativa sollievo"; questa azione di carattere nazionale è stata promossa direttamente dall'Acri per facilitare l'accesso al credito delle organizzazioni del Terzo Settore e si è concretizzata nella creazione di un Fondo di garanzia rotativo⁵.

Le evidenze empiriche emerse dalla nostra ricerca sul welfare filantropico (v. Capitolo 4 del presente Volume) convergono con quanto mostrato dai dati raccolti da Acri: i rispondenti al questionario hanno infatti osservato come il welfare filantropico abbia contribuito a dare risposte ai bisogni sociali emersi durante la pandemia limitando le ricadute sociali di quest'ultima. Sebbene gli esperti consultati concordino sul fatto che i soggetti filantropici hanno modificato le proprie attività per affrontare l'emergenza, la maggior parte dei rispondenti ha affermato che non sono state messe in atto misure di semplificazione delle procedure erogative e rendicontative per sostenere gli enti del Terzo Settore. Infine gli esperti hanno dichiarato che, nel periodo pandemico, le fondazioni hanno adottato una logica di intervento prevalentemente emergenziale (piuttosto che strategica), agendo secondo un'ottica perlopiù "reattiva" all'emer-

⁵ Secondo dati aggiornati a settembre 2021 "Iniziativa sollievo" ha permesso l'erogazione di circa 27,5 milioni di euro di finanziamenti agevolati a circa 500 enti non profit ([Acri 2021](#)).

genza⁶. È da evidenziare che, in questo senso, le organizzazioni filantropiche hanno messo in campo anche azioni che – pur originando in un contesto emergenziale – hanno cercato di coniugare la risposta alle esigenze emergenti del territorio con interventi ispirati a una logica strategica (come l’esperienza dell’Osservatorio biellese approfondita nella seconda parte di questo capitolo, v. *infra* § 9.3). L’analisi dell’approccio di intervento assume poi particolare rilevanza in una prospettiva futura: se è utile studiare la risposta della filantropia in fase emergenziale, appare ancora più interessante rilevare le conseguenze di medio e lungo periodo della pandemia sull’attività filantropica – in particolare delle Fob – per capire se i cambiamenti registrati avranno effetti duraturi. L’approccio improntato al cambiamento sociale (v. *supra* § 9.1.1), temporaneamente accantonato per rispondere alle molte esigenze emergenti sui territori, potrà essere confermato all’indomani della pandemia? Rispetto a questi temi la nostra indagine ha evidenziato che gli esperti si aspettano che le conseguenze positive indirettamente determinate dalla pandemia – risposte tempestive a bisogni sociali emergenti, centralità delle tematiche sociali e del sostegno ai territori negli interventi delle fondazioni, rafforzamento delle reti multiattore locali – sono destinate a durare nel tempo. Anche da questo punto di vista, dunque, è interessante analizzare iniziative virtuose per individuare esempi concreti di miglioramento e rafforzamento delle reti locali e di sostegno al territorio (v. *infra* § 9.3).

9.2. L’attività istituzionale delle Fondazioni di origine bancaria

L’Acri pubblica annualmente un documento per rendicontare l’attività delle Fob e per evidenziare sviluppi e peculiarità nel lavoro di questi soggetti. Il XXVI Rapporto ([Acri 2021](#)) è stato pubblicato nel settembre del 2021 e fa riferimento ai dati del 2020; è dunque il primo do-

⁶ Per maggiori approfondimenti sull’indagine si veda il Capitolo 4 del presente Volume, in particolare § 4.1.

cumento di questo tipo a registrare gli effetti della pandemia sull'operatività delle Fob.

9.2.1. Settori di intervento e dinamiche erogative

Nel 2020 le Fob hanno erogato 949,9 milioni di euro (+4,3% rispetto al 2019) sostenendo 19.528 iniziative con un importo medio pari a 48.640 euro (v. tabella 9.2)⁷. I settori istituzionali afferenti all'area del welfare⁸ hanno ricevuto complessivamente 500,4 milioni di euro, pari a circa il 52,7% delle erogazioni totali del 2020 (+5,2% rispetto al 2019)⁹.

⁷ Il disallineamento tra il totale 100 e i valori percentuali esposti in alcune tabelle del presente paragrafo deriva dall'arrotondamento al primo decimale dei suddetti valori, operato in via automatica in fase di elaborazione da Acri.

⁸ Sebbene i settori di intervento censiti dall'Acri siano stabili nel tempo, l'Associazione adotta criteri diversi di anno in anno per identificare quelli da considerare come afferenti all'area del welfare. In occasione del precedente Rapporto sul secondo welfare ([Maino e Ferrera 2019](#)) avevamo svolto una ricognizione sui Rapporti annuali più recenti a partire dalla classificazione adottata in Acri ([2019](#)), che comprendeva: Volontariato, filantropia e beneficenza; Assistenza sociale; Salute pubblica; Famiglia e valori connessi; Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile. A tale elenco avevamo ritenuto opportuno aggiungere il settore "Sviluppo locale" che – comprendendo le iniziative di *housing* sociale e il sostegno all'edilizia popolare locale – poteva essere propriamente ricondotto alla più generale area del welfare per le finalità che persegue, per gli strumenti che impiega e per gli attori che coinvolge. È invece stato escluso il settore "Educazione, istruzione e formazione" che, pur presentando dei tratti in comune con l'area delle politiche sociali, si concentra su progetti legati prevalentemente al miglioramento delle strutture scolastiche, all'ampliamento dell'offerta formativa e all'istruzione e formazione per adulti. Abbiamo ritenuto questi ambiti non espressamente riconducibili all'area del welfare, anche tenuto conto del fatto che il tema dell'educazione – in relazione alle politiche sociali – è presidiato più direttamente dal Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile (già incluso nei settori afferenti al welfare). Nel presente capitolo abbiamo adottato la medesima classificazione. Per maggiore chiarezza nella Tabella 9.2 i settori afferenti all'area welfare sono evidenziati in azzurro.

⁹ Per un approfondimento sull'attività istituzionale delle Fob nel 2019 e nel 2020 v. rispettivamente [Cibinel \(2020\)](#) e [Cibinel \(2021\)](#).

Tabella 9.2. Distribuzione delle erogazioni per settore beneficiario

Settori	Importi erogati nel 2020		Importi erogati nel 2019	
	Milioni di euro	%	Milioni di euro	%
Arte, attività e beni culturali	220,4	23,2	240,6	26,4
Volontariato, filantropia e beneficenza	145,6	15,3	131,7	14,5
Ricerca e sviluppo	112,7	11,9	130,4	14,3
Assistenza sociale	104,9	11,0	91,6	10,1
Sviluppo locale	98,3	10,4	88,5	9,7
Educazione, istruzione e formazione	94,6	10,0	89,1	9,8
Salute pubblica	63,2	6,7	29,9	3,3
Protezione e qualità ambientale	13,0	1,4	12,7	1,4
Sport e ricreazione	7,4	0,8	7,5	0,8
Famiglia e valori connessi	5,6	0,6	5,0	0,6
Diritti civili	1,0	0,1	1,6	0,2
Religione e sviluppo spirituale	0,3	0,0	0,0	0,0
Prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica	0,1	0,0	0,0	0,0
Fondo per la povertà educativa minorile	82,8	8,7	82,0	9,0
Totale	949,9	100,0	910,6	100,0

Nota: in azzurro le voci riconducibili all'area welfare.

Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Acri (2021).

Tutti i settori afferenti all'area del welfare hanno registrato – in termini assoluti e in valori percentuali – un aumento delle risorse erogate rispetto al 2019. L'unica eccezione è rappresentata dal Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, che ha ricevuto maggiori risorse rispetto al 2019 in termini assoluti ma ha un minor peso in valori percentuali (probabilmente in ragione degli incrementi registrati in molti altri settori)¹⁰. Questa tendenza marca la differenza con tutti gli altri settori di intervento delle Fob che, invece, nel 2020 hanno ricevuto in percentuale risorse minori o uguali rispetto all'anno precedente; l'unica eccezione è rappresentata dall'area "Educazione, istruzione e formazione" che ha conosciuto un leggero incremento rispetto al 2020 (+0,2 punti percentuali), probabilmente in ragione delle diverse iniziative promosse dalle Fob per contrastare gli effetti della prolungata chiusura delle scuole.

Da sottolineare, infine, una particolare dinamica registrata all'interno del settore "Volontariato, filantropia e beneficenza", in cui sono quasi raddoppiate le erogazioni destinate a fondazioni *grant-making* e ad altri intermediari filantropici (da 33,2 milioni di euro nel 2019 a 62,3 milioni di euro nel 2020). Tali risorse sono andate a sostenere interventi realizzati – spesso in risposta alla pandemia – tramite attori filantropici attivi localmente, in particolare le Fondazioni di comunità (cfr. [Bandera et al. 2019](#)). Questi soggetti, fortemente legati al territorio di appartenenza, rispondono ai bisogni locali attraverso risorse provenienti dalle Fob e raccogliendo donazioni direttamente da cittadini, imprese e istituzioni locali. Questa dinamica erogativa appare coerente con quanto affermato dai rispondenti alla nostra indagine (v. Capitolo 4 del presente Volume), che hanno evidenziato la propensione del welfare filantropico a investire ingenti risorse nel sostegno dei bisogni sociali a livello locale (v. *supra* § 9.1.2).

¹⁰ Si sottolinea che peraltro il Fondo per la povertà educativa minorile è un'iniziativa pluriennale in partenariato e, pertanto, segue un calendario prestabilito di attività ed erogazioni. I dati riferiti al 2020 hanno inoltre registrato, per la prima volta, la modifica del meccanismo di finanziamento del Fondo introdotta con la Legge di Bilancio 2019, che ha stabilito una diminuzione del credito di imposta applicabile alle risorse versate dalle Fob (da 75% a 65%) e un abbassamento della cifra a cui è possibile applicarlo (da 100 a 55 milioni di euro). Per approfondire v. [Bandera \(2019\)](#).

9.2.2. Le modalità operative delle Fob nell'anno della pandemia

Alla luce del modello di intervento ispirato al cambiamento sociale (v. *supra* § 9.1.1) è interessante approfondire le specifiche modalità operative adottate dalle Fob nel 2020. Innanzitutto si è confermata la tendenza storica a realizzare interventi annuali a scapito di quelli pluriennali (v. Tabella 9.3). Questo andamento appare coerente con la necessità di realizzare iniziative immediate per rispondere alla pandemia; tuttavia mostra come le Fob tendano a non sfruttare appieno la libertà da vincoli di redditività immediata e consenso elettorale che è loro riconosciuta rispetto al Mercato e allo Stato (cfr. Barbetta 2013; v. *supra* § 9.1) e che permetterebbe loro di mettere in campo azioni più ambiziose e con un più ampio orizzonte temporale.

Tabella 9.3. Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione alla loro durata

Tipo di intervento	2020		2019	
	Numero	Importo	Numero	Importo
Erogazioni annuali ¹¹	96,7%	93,6%	96,3%	92,4%
Erogazioni pluriennali	3,3%	6,4%	3,7%	7,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazione dell'autrice su Acri (2021).

Un'altra caratteristica interessante per riflettere sulle modalità operative delle Fob è la loro tendenza ad adottare un approccio *grant-making* o *operating*¹². Il 2020 ha confermato la storica propensione delle Fob per l'approccio *grant-making* a scapito di iniziative realizzate direttamente o attraverso enti strumentali (v. Tabella 9.4). Nell'anno della pandemia sem-

¹¹ Nel Rapporto Acri (2021) i dati sulle erogazioni annuali presentano un maggior livello di dettaglio che qui non è stato adottato. Pertanto è stato necessario arrotondare le percentuali relative al numero di progetti.

¹² Per approfondire le caratteristiche dei due approcci v. [Bandera \(2013\)](#) e [Cibinel \(2019\)](#).

bra esserci stato un aumento delle risorse destinate al sovvenzionamento di opere o servizi (+5,7 punti percentuali rispetto al 2019) a scapito prevalentemente del sostegno alle imprese strumentali. Questo incremento, che può essere interpretato come espressione del desiderio delle Fob di fornire risorse e sostegno agli attori operanti sul territorio nell'anno della pandemia, è comunque da leggere in prospettiva: il dato riferito all'importo percentuale del 2020 (86,2%) non è infatti molto distante dal dato registrato, per esempio, nel 2017 (85,2%)¹³.

Tabella 9.4. Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione al ruolo della Fondazione nella realizzazione degli interventi

Tipo di intervento	2020		2019	
	Numero	Importo	Numero	Importo
Sovvenzionamento di opere e servizi	94,6%	86,2%	93,6%	80,5%
Realizzazione diretta della Fondazione	4,9%	8,5%	5,4%	9,9%
Sovvenzionamento di imprese strumentali	0,5%	5,3%	1,0%	9,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazione dell'autrice su Acri (2021).

Al di là del meccanismo operativo di implementazione delle azioni delle Fob appare utile analizzare gli interventi anche in base al luogo in cui avviene la loro ideazione. Da questo punto di vista il 2020 ha registrato dinamiche interessanti (v. Tabella 9.5): mentre la tendenza degli ultimi anni (ben rappresentata dai dati del 2019) vedeva una prevalenza di progetti e domande presentati (e dunque ideati) da terzi, nell'ultimo anno le Fob hanno investito significative risorse in progetti di origine interna (+14 punti percentuali). Tale dinamica potrebbe essere spiegata con il carattere di

¹³ Acri (2019).

tempestività proprio di diversi interventi realizzati per rispondere all'emergenza pandemica.

Tabella 9.5. Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione all'origine dei progetti

Tipo di intervento	2020		2019	
	Numero	Importo	Numero	Importo
Progetti e domande presentati da terzi	37,9%	36,6%	52,2%	44,9%
Erogazioni conseguenti a bando	50,3%	26,8%	38,7%	32,5%
Progetti di origine interna alla Fondazione	11,9%	36,6%	9,1%	22,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazione dell'autrice su Acri (2021).

Un'ultima caratteristica da approfondire in relazione alle modalità operative delle Fob è legata alla collaborazione e al cofinanziamento di altri soggetti erogatori. Il primo indicatore registra la propensione delle Fob a collaborare con altri soggetti erogatori nella progettazione, realizzazione e gestione delle iniziative (cosiddette erogazioni *in pool*); il secondo esprime più semplicemente la presenza di altri enti che cofinanziano i progetti. Queste dimensioni sono utili per valutare se, per esempio, nell'anno della pandemia le Fob abbiano considerato strategico collaborare maggiormente nell'ottica di ottimizzare le risorse umane, economiche e progettuali investite. Nel 2020 gli importi percentuali relativi alle erogazioni *in pool* non hanno registrato cambiamenti significativi rispetto al 2019, confermando peraltro la tendenza degli ultimi anni (v. Tabella 9.6).

Tabella 9.6. Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione al coinvolgimento di altri soggetti erogatori

Tipo di intervento	2020		2019	
	Numero	Importo	Numero	Importo
Erogazioni senza il coinvolgimento di altri soggetti erogatori	94,4%	84,6%	96,1%	86,7%
Erogazioni in pool	5,6%	15,4%	3,9%	13,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazione dell'autrice su Acri (2021).

Appare invece più interessante la dinamica registrata relativamente alle erogazioni in cofinanziamento (v. Tabella 9.7). Sebbene si sia verificato un calo della percentuale di risorse destinate all'erogazione in presenza di cofinanziamento (-4,7 punti percentuali rispetto al 2019) è importante sottolineare che il 2019 aveva segnato un salto in avanti rispetto a una tendenza già rilevata negli anni precedenti, marcando uno spostamento deciso verso le erogazioni in cofinanziamento con altri soggetti (+8,3 punti percentuali rispetto al 2018 e +10,6 punti percentuali rispetto al 2017). Nell'anno della pandemia sono prevalse probabilmente motivazioni di ordine pratico, unite al desiderio di sostenere direttamente i propri territori di riferimento (aspetto emerso anche nella nostra indagine, v. Capitolo 4 del presente Volume), a scapito di interventi trans-territoriali e/o nazionali. Sarà interessante monitorare questo indicatore nel prossimo futuro per valutare se il 2020 abbia segnato un'inversione di rotta rispetto alla tendenza registrata negli ultimi anni o se, viceversa, la propensione alla collaborazione tra enti finanziatori sia stata solo temporaneamente accantonata per fronteggiare l'emergenza pandemica.

Tabella 9.7. Distribuzione percentuale delle erogazioni in relazione alla presenza di cofinanziamento di altri soggetti erogatori

Tipo di intervento	2020		2019	
	Numero	Importo	Numero	Importo
Erogazioni senza il cofinanziamento di altri soggetti erogatori	62,5%	64,5%	64,5%	59,8%
Erogazioni cofinanziate insieme ad altri soggetti erogatori	37,5%	35,5%	35,5%	40,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazione dell'autrice su Acri (2021).

9.3. Un caso studio: L'Osservatorio per i bisogni sociali del territorio di Biella

La sezione seguente è dedicata alla discussione di un progetto promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella (CRB), Fob operante nella provincia di Biella, in collaborazione con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare.

L'iniziativa è nata da un attento ascolto dei bisogni espressi dagli attori del territorio, attraverso una commissione appositamente istituita dalla Fondazione CRB a seguito dello scoppio della pandemia di Covid-19: lo scambio con gli attori locali ha fatto emergere l'importanza e la necessità di disporre di strumenti e momenti per poter leggere costantemente le esigenze del territorio. Da qui è nata l'idea di istituire un Osservatorio per rilevare le principali dimensioni demografiche, sociali ed economiche dell'area biellese. Se dunque possiamo inquadrare questa iniziativa nel contesto dei progetti avviati dalle Fob in risposta alla pandemia (cfr. *supra* § 9.1.2), è importante sottolineare che l'Osservatorio non è improntato a una logica puramente emergenziale e, anzi, si muove in un orizzonte di lungo periodo.

Il Laboratorio Percorsi di secondo welfare è stato coinvolto in questa

iniziativa dalla Fondazione CRB e ha proposto un progetto fortemente ispirato alla riflessione sul cambiamento sociale (cfr. *supra* § 9.1.1). Il percorso per la creazione dell'Osservatorio territoriale è stato costruito su due principi fondamentali: il protagonismo degli attori locali e la coerenza con l'Agenda 2030. Per quanto riguarda il primo aspetto, l'Osservatorio è stato concepito in modo da offrire costanti occasioni di incontro tra tutti gli stakeholder pubblici e privati del territorio provinciale. Inoltre si è deciso di impostare le attività di ricerca al fine di valorizzare i dati già raccolti dagli enti locali pubblici e privati, ma fino ad allora non adeguatamente condivisi. Sono dunque state mappate le informazioni raccolte dai Comuni, dai servizi sociali e sanitari locali, dall'Ufficio Scolastico Territoriale, dall'ente regionale per il lavoro (Agenzia Piemonte Lavoro). L'indagine ha coinvolto anche attori del Terzo Settore (cooperative sociali e loro organizzazioni di rappresentanza, Caritas, associazioni e Centro di servizi per il volontariato), Camera di Commercio, sindacati e organizzazioni di rappresentanza del mondo delle imprese¹⁴. Particolare attenzione è stata dedicata anche ai dati che gli istituti di statistica e di ricerca europei, nazionali e regionali raccolgono e rendono disponibili a livello provinciale. L'altro principio dell'Osservatorio è rappresentato dall'adesione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile o SDGs (*Sustainable Development Goals*) contenuti nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Il lavoro dell'Osservatorio ha quindi adottato la visione del futuro che è racchiusa nel documento Onu: un futuro che può e deve essere sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Sono dunque stati ricercati indicatori per ognuno degli SDGs (con eccezione del Goal 17 – Partnership per gli obiettivi, considerato l'Obiettivo che ispira il lavoro dell'Osservatorio nel suo complesso).

¹⁴ Il tavolo di lavoro dell'Osservatorio, ad autunno 2021, era composto da 36 enti. La partecipazione è in costante ampliamento, per informazioni dettagliate consultare il sito istituzionale dell'Osservatorio (www.osservabiella.it).

9.3.1. Costruire l'Osservatorio con l'aiuto degli stakeholder locali: l'indagine

All'inizio del 2021, dopo una serie di incontri introduttivi, l'Osservatorio ha avviato i lavori di ricerca e indagine. Partendo da un elenco di possibili indicatori stilato dal nostro Laboratorio, gli attori locali sono stati coinvolti in incontri partecipativi volti a sollecitare idee, obiettivi e indicatori già raccolti localmente. L'elenco – organizzato secondo la struttura degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – è stato arricchito e sviluppato nel corso di una decina di laboratori tematici a partecipazione aperta svoltisi nel mese di marzo. Ogni incontro è stato dedicato a un singolo SDG o a raggruppamenti tematici di SDGs e ha coinvolto i soggetti locali più significativi rispetto alle tematiche affrontate. Il lavoro di indagine e gli incontri tematici hanno permesso di raccogliere più di 450 possibili indicatori con un buon livello di dettaglio (fonte dei dati, calendari di rilevazione e aggiornamento dei dati, presenza di variabili specifiche).

Il mese di aprile è stato dedicato alla selezione degli indicatori da inserire nel "canone" del Rapporto annuale dell'Osservatorio. Questo documento rappresenta il principale strumento di osservazione del territorio: pur essendo accessibile e di facile consultazione, si propone di offrire una lettura articolata del contesto locale raccogliendo di anno in anno gli stessi indicatori. Questi ultimi sono stati selezionati sulla base di una serie di criteri: pertinenza e rigore dei dati raccolti, copertura territoriale provinciale, rilevazioni annuali e quanto più recenti possibile, completezza dei dati, e – ove la frammentazione sia intrinsecamente presente a causa di una mancanza di dati – differenziazione delle fonti (enti locali e nazionali, organizzazioni private e pubbliche, ecc.)¹⁵.

Attraverso questo complesso processo di compilazione e analisi è stato

¹⁵ È il caso, per esempio, dei dati relativi alla povertà. Non essendo disponibili a livello provinciale indicatori statistici di povertà assoluta e relativa si è optato per la raccolta di dati di registrati da enti pubblici e privati operanti a livello nazionale, regionale, provinciale e comunale (a titolo esemplificativo: Inps, Istat, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ires Piemonte – Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte, Comuni ed enti gestori delle funzioni socio-assistenziali, Asl, Caritas).

possibile identificare circa 160 indicatori che meglio descrivono, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, il contesto provinciale di Biella e i bisogni sociali dei suoi abitanti. La selezione degli indicatori è stata sottoposta a una ulteriore verifica da parte degli attori del territorio: attraverso un questionario online i membri dell'Osservatorio hanno potuto suggerire modifiche, sollevare dubbi e condividere riflessioni. Questa fase si è conclusa a fine maggio, mentre a giugno è stata avviata una revisione finale sulla base dei suggerimenti ricevuti attraverso i questionari. La fase di rilevazione dei dati si è svolta tra luglio e ottobre. Il I Rapporto annuale dell'Osservatorio è stato pubblicato nell'autunno 2021 (v. [OsservaBiella 2021](#)).

9.3.2. Prime riflessioni sul percorso svolto

Il lavoro dell'Osservatorio ha prodotto un primo risultato concreto con la costruzione della struttura e dei contenuti del Rapporto annuale. Il percorso che ha portato alla selezione degli indicatori ha fatto emergere un consistente patrimonio di dati già raccolti nella provincia di Biella e ha rappresentato, dunque, una rilevante occasione di conoscenza per il territorio stesso (anche al di là degli specifici contenuti del Rapporto). Il lavoro svolto dall'Osservatorio ha però un valore anche dal punto di vista scientifico: fornisce preziose informazioni sulla disponibilità di dati a livello provinciale in Italia. L'Osservatorio nei prossimi mesi valuterà i canali più opportuni per condividere con tutto il territorio non solo il Rapporto annuale (con i suoi 160 indicatori), ma anche la banca dati che è stata costruita grazie all'impegno di tutti gli attori locali (e che contiene più di 450 potenziali indicatori). La pubblicazione della banca dati territoriale rappresenterà dunque un secondo risultato del progetto e potrà essere la base per ampliare il campo di rilevazione dell'Osservatorio, permettendo di condurre analisi su temi specifici e di promuovere future progettualità sulla base di dati attendibili.

Nell'autunno 2021, inoltre, gli enti del territorio hanno sottoscritto un Protocollo con cui si sono impegnati a collaborare con l'Osservatorio nei

prossimi anni attraverso la partecipazione a incontri e laboratori e con la fornitura di dati per il Rapporto annuale. Il documento sancisce formalmente il terzo risultato dell'Osservatorio, ossia una più stretta sinergia tra i vari attori locali.

Un quarto risultato concreto del lavoro dell'Osservatorio è, infine, uno specifico approfondimento annuale di tipo quantitativo e qualitativo. Tale ricerca andrà ad arricchire il Rapporto, integrandolo con ulteriori indicatori e altre indagini relative a un tema specifico che verrà individuato di anno in anno dagli attori locali. L'idea è quella di conciliare l'ampio orizzonte temporale degli indicatori del Rapporto – una selezione che rimarrà pressoché invariata negli anni, per permettere di realizzare confronti e di registrare i cambiamenti nel corso degli anni – con la necessità di approfondire dinamiche e tematiche specifiche che emergeranno in futuro. Per questo motivo l'Osservatorio individuerà come argomento del focus annuale un tema considerato di particolare urgenza e attualità (per esempio perché si riferisce a un problema sorto o aggravatosi, o perché alcuni soggetti mostrano la volontà di intervenire in quell'ambito con progetti specifici, ecc.). L'analisi annuale potrà impiegare alcuni indicatori esclusi dal Rapporto dell'Osservatorio perché ritenuti troppo specifici, incompleti o non sufficientemente aggiornati; farà inoltre affidamento su specifiche indagini condotte da enti di ricerca. Il nostro Laboratorio realizzerà questo approfondimento nei primi due anni di attività dell'Osservatorio.

Gli incontri tematici condotti a marzo sugli SDGs singoli e raggruppati si sono concentrati anche sull'individuazione di problemi percepiti come urgenti o comunque rilevanti, al fine di individuare il tema oggetto dell'approfondimento annuale del 2021. Alla luce del dialogo con gli attori locali si è scelto di analizzare la condizione delle donne nel Biellese, in particolare in relazione all'occupazione e ai bisogni di conciliazione tra vita personale e lavorativa (aspetti particolarmente segnati dalla pandemia). L'approfondimento annuale è stato pubblicato contestualmente al Rapporto, nell'autunno 2021 (v. [Cibinel e Maino 2021](#)).

Il Laboratorio Percorsi di secondo welfare ha accompagnato il territorio biellese nel primo anno del progetto (autunno 2020-autunno 2021) redi-

gendo il I Rapporto annuale e realizzando l'approfondimento annuale. Continuerà a sostenere l'iniziativa anche nel 2022 affinché il progetto possa rafforzarsi e diventare una realtà affermata e riconosciuta da tutti gli attori del territorio.

9.3.3. L'Osservatorio per i bisogni sociali del Biellese: verso il cambiamento sociale?

Il progetto sperimentale dell'Osservatorio rappresenta un interessante esempio di come le Fob possano promuovere cambiamenti sociali stabili a livello territoriale, anche in risposta a shock esogeni come la pandemia di Covid-19.

Le tre "condizioni per il cambiamento sociale" sintetizzate nel § 9.1.1 (v. Tabella 9.1) descrivono le azioni delle Fob come strategiche, basate sull'evidenza e condivise. La prospettiva strategica è stata adottata come fondamento dell'Osservatorio già in fase di progettazione: sin dal principio l'iniziativa è stata pensata come uno strumento permanente per comprendere meglio le esigenze e le dinamiche locali, sebbene sia stata avviata in un momento caratterizzato – nel complesso – da logiche emergenziali. Inoltre il lavoro dell'Osservatorio è strettamente legato a nuove iniziative future, che potranno contare su una solida base dati. Un esempio di questo approccio è la decisione di affiancare al Rapporto annuale un approfondimento dedicato ogni anno a un tema diverso: questa indagine è impostata per essere fortemente orientata all'individuazione di spunti progettuali e di collaborazione sul tema specifico. È interessante anche sottolineare la scelta di adottare l'approccio olistico degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, così come la selezione degli strumenti di intervento e di finanziamento. Sarà la Fondazione CRB a sostenere le spese vive dell'Osservatorio (spese organizzative, rilevazione dei dati, progettazione grafica e pubblicazione del Rapporto annuale, individuazione dell'ente di ricerca che condurrà di volta in volta gli approfondimenti annuali); tuttavia l'intero contesto locale è chiamato a contribuire – anche grazie alla sottoscrizione di un Protocollo con validità pluriennale – attraverso il censimento e la trasmissione dei dati raccolti dalle singole or-

ganizzazioni. Questa collaborazione tra stakeholder evidenzia un ultimo aspetto centrale dal punto di vista dell'azione strategica: la Fondazione CRB, per raggiungere gli obiettivi dell'Osservatorio, ha promosso un partenariato pubblico-privato, garantendogli uno "spazio terzo" di incontro (Mendel e Brudney 2014) e offrendo un accompagnamento qualificato (offerto dalla Fondazione stessa e da un ente di ricerca esterno).

Il percorso di progettazione e implementazione dell'Osservatorio evidenzia anche l'attenzione a promuovere un'azione basata sull'evidenza: come descritto, la Fondazione CRB si è affidata a un ente di ricerca esterno (il Laboratorio Percorsi di secondo welfare) che negli ultimi anni ha condotto numerosi studi e ricerche nel campo della filantropia e ha impostato il lavoro dell'Osservatorio ancorandolo a solidi riferimenti teorici. La stessa Fondazione, inoltre, garantisce un supporto esperto dal punto di vista organizzativo, amministrativo e giuridico (in materia di trasmissione e conservazione dei dati, per esempio). L'azione appare inoltre fondata proprio perché mira a rilevare e rendere fruibili dati locali affidabili e aggiornati, al fine di ampliare la capacità della Fondazione stessa e del territorio di promuovere azioni basate su solide evidenze empiriche¹⁶. Gli indicatori individuati sono in linea con indicatori sovra-locali, pertanto sono in grado di posizionare il territorio biellese rispetto ad altre province piemontesi e al contesto regionale e nazionale.

Quanto alla promozione di azioni condivise – terza condizione per il cambiamento sociale – l'Osservatorio rappresenta un progetto profondamente radicato nel contesto locale: è stato richiesto dal territorio stesso ed è stato concepito per favorire la partecipazione di tutti i possibili stakeholder (attraverso meccanismi di cooptazione ma anche attraverso campagne stampa sui principali giornali locali). Anche le fasi di progettazione e realizzazione hanno visto il fondamentale coinvolgimento degli attori locali: grazie a un supporto scientifico esterno, essi hanno scelto gli indicatori più rilevanti, hanno individuato il tema oggetto dell'approfondimento annuale e sono stati coinvolti direttamente nella raccolta dei dati. In un'ultima fase, e

¹⁶Questo discorso si inserisce peraltro in un dibattito più ampio, attualmente in corso, sulle potenzialità della *data science* per le fondazioni (v. [Candela 2020](#); [Selva 2020](#)).

specialmente a partire dalla seconda annualità, gli enti che compongono l'Osservatorio saranno infine chiamati a immaginare progetti e interventi che possano scaturire proprio dal lavoro dell'Osservatorio.

L'aderenza del progetto descritto al quadro analitico delle Fob in relazione al cambiamento sociale è riassunta nella Tabella 9.8.

Tabella 9.8. *Caratteristiche dell'Osservatorio per i bisogni sociali del Biellese in relazione al cambiamento sociale*

<i>Condizione per il cambiamento sociale</i>	<i>Approcci e strumenti</i>	<i>Caratteristiche dell'Osservatorio per i bisogni sociali del Biellese</i>
Azione strategica	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuazione di obiettivi strategici, di sistema e orientati al cambiamento ● Sostegno a interventi pluriennali ● Scelta di strumenti di finanziamento e intervento idonei ● Promozione e accompagnamento di partenariati pubblico-privati ● Evoluzione del concetto di <i>accountability</i>: misurazione e valutazione degli interventi alla luce del concetto di cambiamento sociale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Obiettivi strategici, di sistema e orientati al cambiamento, nell'orizzonte dell'Agenda 2030 ● Previsione di un collegamento con altre iniziative da promuovere sul territorio ● Sostegno a interventi pluriennali ● Scelta di strumenti di finanziamento e intervento idonei ● Promozione e accompagnamento di partenariati pubblico-privati
Azione basata sull'evidenza	<ul style="list-style-type: none"> ● Coinvolgimento di professionisti esperti (interni o esterni all'organizzazione) ● Solidi riferimenti teorici ● Realizzazione di rilevazioni empiriche e indagini volte alla stabilizzazione degli interventi promossi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coinvolgimento di professionisti esperti (interni ed esterni all'organizzazione) ● Solidi riferimenti teorici ● Individuazione di indicatori territoriali in linea con indicatori sovra-locali ● Realizzazione di rilevazioni empiriche e indagini volte a sostenere le azioni future della Fondazione e degli altri enti del territorio
Azione condivisa	<ul style="list-style-type: none"> ● Approcci <i>bottom-up</i> ● Allargamento della partecipazione ● Coinvolgimento di tutti gli stakeholder nei processi decisionali e di implementazione degli interventi (co-progettazione e coproduzione delle iniziative) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Approccio <i>bottom-up</i> ● Allargamento della partecipazione attraverso specifici meccanismi, luoghi e strumenti ● Coinvolgimento di tutti gli stakeholder nel processo decisionale e di implementazione degli interventi (coprogettazione e coproduzione delle iniziative)

Fonte: elaborazione dell'autrice.

9.4. Riflessioni conclusive: il cambiamento sociale dopo la pandemia

Nel corso degli ultimi anni esperti, studiosi e operatori della filantropia si sono interrogati sul ruolo delle Fob nella promozione dell'innovazione sociale. Da questo punto di vista emerge con forza la necessità di realizzare iniziative sperimentali che non si esauriscano e possano essere stabilizzate e adottate dal sistema locale di welfare. Nel nostro precedente Rapporto sul secondo welfare avevamo condotto una riflessione su questo argomento, arrivando a proporre uno schema volto alla realizzazione di iniziative improntate alla promozione di un cambiamento sociale duraturo e condiviso (v. *supra* § 9.1.1). In questo contesto è scoppiata la pandemia di Covid-19, che ha determinato uno stravolgimento del sistema sanitario, sociale ed economico del nostro Paese chiamando in causa il welfare filantropico nel contrastare le conseguenze determinate dalla pandemia stessa e dalle misure messe in campo per fronteggiarla.

I dati relativi all'attività istituzionale delle Fob nel 2020 (v. *supra* § 9.2), così come le evidenze empiriche emerse dalla nostra indagine (cfr. Capitolo 4 del presente Volume), restituiscono l'immagine di un welfare filantropico pronto a dare risposte immediate e ad attivare risorse economiche e progettuali in risposta a sfide grandi e improvvise come quella determinata dalla pandemia di Covid-19. Tuttavia la nostra indagine evidenzia come gli enti filantropici abbiano agito prevalentemente sulla base di logiche emergenziali; alcuni dei dati illustrati relativamente all'attività istituzionale delle Fob nel 2020 sembrerebbero confermare questa tendenza. In uno scenario come quello determinato dallo scoppio di una pandemia l'azione emergenziale non solo è comprensibile, ma si è dimostrata necessaria per aiutare il sistema a colmare alcune lacune cruciali (si pensi per esempio all'acquisto di dispositivi e macchinari sanitari, all'allestimento di posti letti e poli sanitari, alla predisposizione di misure volte a sostenere la liquidità degli enti del Terzo Settore).

Proprio sulla base di queste dinamiche appare di particolare rilevanza l'esperienza dell'Osservatorio per i bisogni sociali del Biellese: come illu-

strato nel § 9.3.3 questo progetto – pur essendo nato in risposta alla pandemia – si ispira alla promozione di un cambiamento sociale stabile e condiviso sul territorio e, in questo senso, rappresenta un esempio interessante di come il welfare filantropico possa operare anche all'interno di condizioni emergenziali. I dati illustrati mostrano che nel 2020 le Fob hanno condotto misure prevalentemente improntate a una logica emergenziale e reattiva. Sarà fondamentale analizzare l'attività istituzionale delle Fondazioni di origine bancaria nei prossimi anni per capire se le conseguenze determinate dalla pandemia avranno effetti di lungo periodo o se, viceversa, la pandemia potrà rappresentare una spinta verso il rafforzamento del radicamento territoriale e verso la realizzazione di azioni sempre più strategiche, basate sull'evidenza e condivise.

Riferimenti bibliografici

- Acri – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (2019), [Ventiquattresimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria. Anno 2018](#), Roma, Acri.
- Acri – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (2021), [Ventiseiesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria. Anno 2020](#), Roma, Acri.
- Anheier H.K. (2018), *Philanthropic Foundations in Cross-National Perspective: a Comparative Approach*, in "American Behavioral Scientist", vol. 62, n. 12, pp. 1591-1602.
- Bandera L. (2013), [Le Fondazioni di origine bancaria: sperimentazione e sostegno alle reti](#), in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 109-145.
- Bandera L. (2019), [Fondo contro la povertà educativa, Borgomeo: "Bicchiere mezzo pieno: ora continuiamo con la sperimentazione"](#), www.secondowelfare.it, 16 gennaio 2019.
- Bandera L., Barbetta G.P., Cima S. e Petrolati F. (a cura di) (2019), [Fondazioni di](#)

- [Comunità. L'esperienza di Fondazione Cariplo](#), "Quaderni dell'Osservatorio", n. 31, Milano, Fondazione Cariplo.
- Barbetta G.P. (2013), *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*, Bologna, Il Mulino.
- Bepa – Bureau of European Policy Advisers (2011), [Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union](#), Bruxelles, Commissione Europea.
- Bottasso E. e Silvestri A. (2020), [Superiamo i bandi tradizionali: una nuova strada per la filantropia post Coronavirus](#), www.secondowelfare.it, 18 maggio 2020.
- Candela F. (2020), [I dati nelle Fondazioni di origine bancaria: oltre la data science](#), www.secondowelfare.it, 20 luglio 2020.
- Carazzone C. (2020), [Le fondazioni filantropiche? Adesso sostengano organizzazioni, non progetti](#), www.secondowelfare.it, 16 marzo 2020.
- Cavaletto G.M. (2015), *Il welfare in transizione. Esperienze di innovazione attraverso le Fondazioni*, Torino, Giappichelli.
- Cibinel E. (2019), [Dall'innovazione al cambiamento: una nuova sfida per le Fondazioni di origine bancaria](#), in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 211-234.
- Cibinel E. (2020), [Fondazioni di origine bancaria: risorse in diminuzione, ma volontariato e sviluppo locale restano centrali](#), www.secondowelfare.it, 6 ottobre 2020.
- Cibinel E. (2021), [Rapporto Acri 2020: nell'anno della pandemia cresce il sostegno delle Fondazioni ai territori](#), www.secondowelfare.it, 12 ottobre 2021.
- Cibinel E. e Maino F. (2021), [Occupazione femminile e opportunità di conciliazione nel Biellese](#), Biella.
- EFC – European Foundation Centre (2020), [EFC members' responses to COVID-19 pandemic](#), Bruxelles.
- Ferrera M. (2013), [Secondo welfare: perché? Una introduzione](#), in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 7-13.
- Finchum-Mason E., Husted K., Suárez D. (2020), *Philanthropic Foundation Responses to COVID-19*, in "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", vol. 49, n. 6, pp. 1129-1141.
- Greco A. e Tombari U. (2020), *Fondazioni 3.0. Da banchieri a motori di un nuovo sviluppo*, Milano, Bompiani.
- Heydemann S. e Toepler S. (2006), *Foundations and the Challenge of Legitimacy*

- in Comparative Perspective*, in K. Prewitt, M. Dogan, S. Heydemann e S. Toepfler (a cura di), *The Legitimacy of Philanthropic Foundations. United States and European Perspectives*, New York, Russel Sage, pp. 3-26.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), [Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia 2019](#), Torino, Giappichelli.
- Mendel S.C. e Brudney J.L. (2014), *Doing Good, Public Good, and Public Value. Why the Differences Matters*, in "Nonprofit Management & Leadership", vol. 25, n. 1, pp. 23-40.
- Mesini D., Marocchi G. e Gnan E. (2021), *L'impatto della pandemia sulle disuguaglianze*, in Acri – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa, [Ventesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria. Anno 2020](#), Roma, Acri, pp. 343-360.
- OsservaBiella – Osservatorio territoriale del Biellese (2021), [I Rapporto annuale 2021](#), Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, Biella.
- Reich R. (2016), *Repugnant to the Whole Idea of Democracy? On the Role of Foundations in Democratic Societies*, in "PS: Political Science & Politics", vol. 49, n. 3, pp. 466-471.
- Rogers R. (2015), *Why the Social Sciences Should Take Philanthropy Seriously*, in "Society", vol. 52, n. 6, pp. 533-540.
- Selva A. (2020), [La Data Science al servizio delle Fondazioni di origine bancaria](#), www.secondowelfare.it, 12 giugno 2020.
- Silvestri A. (2019), [Fondazioni: l'innovazione può diventare cambiamento?](#), www.vita.it, 12 gennaio 2019.
- Whitman J. (2008), *Evaluating Philanthropic Foundations According to Their Social Values*, in "Nonprofit Management & Leadership", vol. 18, n. 4, pp. 417-434.