Università
Ca'Foscari
Venezia

UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA

Laurea Magistrale in Lavoro, Cittadinanza Sociale e Interculturalità

Curriculum in Politiche di Welfare e Ricerca Sociale

Tesi di laurea

Dipendenza da risorse e adattamento organizzativo nel terzo settore: il caso delle associazioni trentine dell'accoglienza e della cooperazione internazionale dopo il 2018

Relatrice
Francesca Campomori

Laureanda
Noemi Deflorian
matricola 906054

A.A. 2026-2027

ABSTRACT

La tesi analizza, attraverso un multiple case study (ACAV, CCI, ATAS), come la dipendenza dai finanziamenti pubblici provinciali abbia influenzato le strategie organizzative e operative delle associazioni del terzo settore trentino attive nell'accoglienza e nella cooperazione internazionale, a seguito della riduzione e riallocazione delle risorse avviata nel 2018. Attraverso l'analisi di bilanci, documenti istituzionali e interviste semi-strutturate, la ricerca applica la *Resource Dependency Theory* e l'approccio neo-istituzionalista per indagare i processi di diversificazione delle entrate, professionalizzazione, *marketization* e costruzione della legittimità organizzativa, verificando inoltre l'eventuale presenza di segnali di *mission drift* e depoliticizzazione. Il confronto tra i casi consente di individuare tanto pattern comuni quanto traiettorie specifiche di adattamento al mutato contesto politico-finanziario, contribuendo al dibattito su dipendenza da risorse e comportamento organizzativo nel terzo settore.

INDICE

Capitolo 1: Introduzione **5**

1.1 Contesto e problema di ricerca 5

1.2 Il caso del trentino e il cambiamento del 2018 6

1.3 Focus empirico: settori e associazioni 8

1.4 Domanda di ricerca 9

1.5 Obiettivi della ricerca 10

Capitolo 2: Quadro teorico **12**

2.1 La dipendenza da risorse come chiave interpretativa principale 13

2.2 Il contesto: welfare mix e trasformazione del ruolo del terzo settore 15

2.3 Strategie di adattamento: marketization e professionalizzazione 17

2.4 Legittimità organizzativa e cambiamento simbolico 20

2.5 Rischi di adattamento: mission drift e depoliticizzazione 21

2.6 Integrazione teorica e implicazioni per l'analisi empirica 24

Capitolo 3: Metodologia **26**

3.1 Disegno della ricerca 27

3.2 Il caso trentino come contesto di analisi 27

3.3 Selezione dei casi studio 28

3.4 Strategia di raccolta dei dati 29

3.5 Analisi documentale preliminare 30

3.6 Le interviste semi-strutturate 31

3.7 Operazionalizzazione dei concetti teorici 32

3.8 Strategia di analisi dati 36

3.9 Limiti della ricerca 37

Capitolo 4: Analisi dati **38**

4.1 ACAV 38

4.1.1 Profilo dell'organizzazione 38

4.1.2 Il cambiamento del contesto finanziario dopo il 2018 39

4.1.3 Strategie di adattamento e trasformazione organizzativa 42

4.1.4 Cambiamento organizzativo e identità 45

4.1.5 Considerazioni conclusive 48

4.2 CCI 49
4.2.1 Origini, identità e missione dell'organizzazione 49
4.2.2 La trasformazione della struttura dei finanziamenti 51
4.2.3 Dalla riduzione delle risorse alla diversificazione: la progettazione europea . . .53
4.2.4 Riorganizzazione interna e professionalizzazione 55
4.2.5 Trasformazione delle attività e del linguaggio organizzativo 58
4.2.6 Missione, autonomia e rapporto con le istituzioni 62
4.2.7 Sintesi del caso 66
4.3 ATAS 68
4.3.1 Profilo dell'organizzazione 68
4.3.2 Il cambiamento del contesto finanziario dopo il 2018 69
4.3.3 Strategie di adattamento e trasformazione organizzativa 73
4.3.4 Cambiamento organizzativo e identità 78
4.3.5 Considerazioni conclusive 82
Capitolo 5: Confronto trasversale 85
5.1 Introduzione al confronto trasversale 85
5.2 Dipendenza da risorse e trasformazione del quadro finanziario 86
5.3 Diversificazione delle risorse e strategie di adattamento 89
5.4 Adattamento organizzativo e professionalizzazione 90
5.5 Strategie operative e marketization 91
5.6 Autonomia e rapporto con le istituzioni 93
5.7 Legittimità e trasformazione del linguaggio organizzativo 95
5.8 Missione, mission drift e advocacy 96
5.9 Le diverse configurazioni di adattamento 98
5.10 Sintesi rispetto al quadro teorico 100
Capitolo 6: Discussione teorica e conclusione 103
6.1 Discussione dei risultati alla luce del quadro teorico 103
6.2 Risposta alla domanda di ricerca 104
6.3 Contributo dello studio 105
6.4 Limiti e prospettive future 105
6.5 Conclusioni 106

Bibliografia **108**

Appendice A - Fonti documentali e interviste 111

Dichiarazione utilizzo AI **113**

ELENCO FIGURE E TABELLE

Tabella 3.7: Matrice di operazionalizzazione dei concetti teorici della ricerca

Tabella 4.1.1: Scheda anagrafica dell'Associazione Centro Aiuti Volontari

Figura 4.1.2: Grafico entrate complessive, contributi PAT, finanziamenti UE, ACAV 2015-2022

Tabella 4.1.3: Principali elementi del processo di adattamento organizzativo di ACAV

Tabella 4.1.4: Continuità e cambiamento nel caso ACAV

Tabella 4.2.1: Scheda anagrafica del Centro per la Cooperazione Internazionale

Figura 4.2.2: Grafico entrate complessive, contributi PAT, finanziamenti UE, CCI 2015-2022

Tabella 4.2.5: Evoluzione dei principali registri linguistici nei documenti, CCI 2017-2022

Tabella 4.3.1: Scheda anagrafica dell'Associazione Trentina Accoglienza Stranieri

Figura 4.3.2: Grafico entrate complessive, contributi PAT, ATAS 2015-2022

Tabella 4.3.3: Strategie ed effetti, ATAS

Tabella 5.2: Struttura delle entrate di ACAV, CCI e ATAS, 2017-2022

Tabella 5.9: Configurazioni di adattamento organizzativo delle associazioni

1. INTRODUZIONE

1.1 Contesto e problema di ricerca

Negli ultimi decenni il ruolo del terzo settore nei sistemi di welfare europei è cambiato profondamente. Le organizzazioni non profit, tradizionalmente orientate alla promozione di finalità solidaristiche e alla risposta a bisogni sociali emergenti, hanno assunto un ruolo sempre maggiore nell'erogazione di servizi di interesse pubblico, sia in collaborazione diretta con le istituzioni, sia colmando vuoti lasciati dal settore pubblico.

Questo sviluppo si inserisce in un più ampio processo di trasformazione del welfare contemporaneo e nell'affermazione del cosiddetto welfare mix, caratterizzato da una crescente interazione tra Stato, mercato e società civile nella produzione di servizi sociali (Ascoli e Pavolini 2015, 354). Di conseguenza, molte organizzazioni del terzo settore hanno costruito rapporti sempre più stretti e continuativi con le istituzioni, sviluppando una considerevole dipendenza dai finanziamenti pubblici.

Tuttavia, negli ultimi anni diversi contesti europei e nazionali hanno registrato una progressiva contrazione o riallocazione delle risorse destinate al welfare e, in alcuni casi, anche al finanziamento del terzo settore. Vincoli di bilancio, cambiamenti nelle priorità politiche e ridefinizioni delle politiche sociali hanno reso l'ambiente decisamente più incerto (Pepe et al. 2016). Per molte organizzazioni ciò ha significato operare in condizioni di maggiore incertezza, soprattutto rispetto alla continuità delle risorse disponibili. In questo quadro, le trasformazioni riguardano sia il livello complessivo dei finanziamenti pubblici, che la loro distribuzione tra diversi livelli istituzionali, come quello locale, nazionale ed europeo.

La ricerca si colloca all'intersezione tra i temi della dipendenza dai finanziamenti pubblici, dell'autonomia organizzativa e della capacità di adattamento. L'obiettivo è capire come le organizzazioni del terzo settore reagiscano ai cambiamenti del contesto

istituzionale e finanziario, specialmente nei momenti di riduzione o riallocazione delle risorse pubbliche a livello locale. L'attenzione sarà rivolta alle strategie con cui le associazioni gestiscono le pressioni economiche, in particolare, a come ridefiniscono le proprie attività per mantenere la sostenibilità organizzativa.

1.2 Il caso trentino e il cambiamento del 2018

La Provincia autonoma di Trento rappresenta un caso interessante per analizzare il rapporto tra terzo settore, cambiamento politico-istituzionale e finanziamento pubblico. Storicamente, il contesto trentino si è distinto per un forte investimento nel welfare locale e per una collaborazione consolidata tra istituzioni pubbliche e organizzazioni del terzo settore. Diversi indicatori collocano infatti il Trentino ai vertici nazionali per qualità e capacità del sistema di welfare. Secondo il Welfare Italia Index, la Provincia si è posizionata al primo posto in Italia, confermando un modello caratterizzato da alti livelli di spesa sociale, copertura dei servizi e forte integrazione tra attori pubblici e privati (Provincia autonoma di Trento 2024).

Il welfare trentino si basa su un approccio integrato tra servizi sociali, sanitari e socio-assistenziali, costruito attraverso la collaborazione tra istituzioni, comunità locali e terzo settore. Le organizzazioni non profit non svolgono soltanto una funzione operativa nell'erogazione dei servizi, ma partecipano anche all'attuazione delle politiche pubbliche, all'interno di una tradizione consolidata di co-produzione e sussidiarietà (Provincia autonoma di Trento 2025). A ciò si aggiungono alcune caratteristiche specifiche del terzo settore locale: forte radicamento territoriale, elevata diffusione organizzativa e significativa capacità di mobilitare risorse sociali e volontariato. Diverse analisi mostrano infatti come il Trentino-Alto Adige presenti una delle più alte concentrazioni di enti non profit e livelli particolarmente elevati di partecipazione civica (Fondazione per la Sussidiarietà 2022).

Questo equilibrio ha iniziato a cambiare nel 2018, con il passaggio da una giunta di centro-sinistra a una coalizione di centro-destra, guidata da Maurizio Fugatti. Il cambio di maggioranza ha comportato una ridefinizione delle priorità politiche in diversi ambiti, tra cui welfare, immigrazione e cooperazione internazionale.

Uno degli interventi più impattanti ha riguardato proprio la cooperazione internazionale. Tra le prime decisioni della nuova giunta vi è stata l'eliminazione del vincolo che destinava stabilmente lo 0,25% del bilancio provinciale a questo settore (Giornale Trentino 2019). A ciò si è aggiunta una forte riduzione delle risorse complessivamente disponibili: i finanziamenti provinciali sono passati da circa 12 milioni di euro annui a circa 3 milioni (Info-Cooperazione 2019). Per molte organizzazioni attive nella cooperazione internazionale, fortemente dipendenti dai finanziamenti provinciali, questi tagli hanno rappresentato un cambiamento di forte impatto. Diverse associazioni hanno espresso preoccupazione per la sostenibilità dei progetti in corso e per il ridimensionamento del ruolo storicamente assunto dal Trentino in questo ambito (L'Adige 2019). La riduzione ha riguardato principalmente il sostegno provinciale diretto, anche se alcune organizzazioni hanno successivamente cercato di compensare tali perdite attraverso l'accesso ad altre fonti pubbliche, come finanziamenti nazionali o fondi europei.

Trasformazioni simili hanno interessato anche il sistema di accoglienza dei migranti, e hanno portato a una riduzione dei posti disponibili e ad una riorganizzazione del sistema di accoglienza, con effetti sia sull'offerta dei servizi, sia sul livello di occupazione degli operatori coinvolti (Il Dolomiti 2018). Alcuni interventi hanno riguardato anche enti e strutture di coordinamento, contribuendo a modificare l'assetto complessivo del sistema territoriale (Il Dolomiti 2023; RaiNews 2018). Anche in questo caso, il dibattito pubblico ha fatto emergere tensioni tra contenimento della spesa, orientamenti politici e possibili conseguenze sociali delle misure adottate.

La riduzione dei finanziamenti provinciali e il cambiamento delle priorità politiche hanno modificato in modo concreto il contesto operativo delle organizzazioni del terzo settore trentino. Per questa ricerca, il cambiamento del 2018 non viene analizzato in termini normativi, ma come una finestra di *policy change*: un momento di discontinuità capace di incidere sulle condizioni organizzative e operative delle organizzazioni. L'interesse del caso trentino risiede proprio nella possibilità di osservare come organizzazioni fortemente esposte al finanziamento pubblico provinciale reagiscano a cambiamenti del contesto politico-istituzionale e a possibili trasformazioni nella composizione delle risorse pubbliche disponibili.

1.3 Focus empirico: settori e associazioni

La ricerca si concentra su due ambiti specifici del terzo settore: l'accoglienza dei migranti e la cooperazione internazionale, che rappresentano un terreno utile per osservare gli effetti dei cambiamenti politici e finanziari sulle organizzazioni non profit.

Infatti, entrambi dipendono in grande misura dai finanziamenti pubblici, provenienti da diversi livelli di governo – locale, nazionale ed europeo (Solidarietà e Cooperazione 2024; FondiWelfare). Le organizzazioni che vi operano sono per questo esposte alle scelte istituzionali in materia di allocazione delle risorse (Impresa Sociale 2023). Nel caso trentino, questa esposizione risulta particolarmente rilevante rispetto ai finanziamenti provinciali, pur in presenza di possibili fonti pubbliche alternative a livello nazionale o europeo. Allo stesso tempo, si tratta di settori molto presenti nel dibattito pubblico, poiché legati a temi politicamente sensibili come immigrazione, inclusione sociale, diritti e solidarietà internazionale. Proprio per questo, tendono a risentire in modo diretto dai cambiamenti di orientamento politico.

All'interno del più ampio panorama delle organizzazioni che operano nel terzo settore, la ricerca prende specificatamente in esame le associazioni. La scelta deriva dal fatto che queste organizzazioni presentano spesso una maggiore dipendenza dai finanziamenti pubblici rispetto ad altre forme organizzative, come le fondazioni, generalmente sostenute anche da patrimoni propri, o le cooperative sociali, caratterizzate da una dimensione economico-produttiva più strutturata (Osservatorio Enti Non Profit e Terzo Settore 2024). Questo può renderle più vulnerabili alle variazioni nei sistemi di finanziamento e ai cambiamenti nelle priorità dei diversi livelli istituzionali che erogano le risorse.

Le associazioni, inoltre, sono caratterizzate spesso da una forte componente valoriale e relazionale, accanto alla dimensione operativa. In molti casi non si limitano all'erogazione di servizi, ma svolgono anche attività di sensibilizzazione, rappresentanza o *advocacy*. Questa duplice dimensione le rende interessanti per analizzare come le organizzazioni reagiscano a cambiamenti nel contesto politico-istituzionale.

La ricerca prende in esame tre organizzazioni con sede in Trentino: l'Associazione Centro Aiuti Volontari (ACAV), il Centro per la Cooperazione Internazionale (CCI) e l'Associazione Trentina Accoglienza Stranieri (ATAS).

L'**Associazione Centro Aiuti Volontari** (ACAV) è attiva principalmente nell'ambito della cooperazione internazionale e della solidarietà verso Paesi a basso reddito, con una specifica attenzione al continente africano. Le sue attività comprendono progetti di sviluppo in settori come sanità, educazione e sostegno alle comunità locali, accompagnati da iniziative di sensibilizzazione sul territorio trentino.

Il **Centro per la Cooperazione Internazionale** (CCI) opera nei campi della cooperazione allo sviluppo, della formazione e della ricerca sui temi internazionali. Promuove progetti di cooperazione, percorsi formativi e iniziative di sensibilizzazione, sia a livello locale sia internazionale. Il CCI occupa inoltre una posizione peculiare nel panorama trentino, collocandosi all'incrocio tra mondo accademico, istituzioni pubbliche e società civile. Questa funzione di raccordo contribuisce alla costruzione di reti collaborative e alla diffusione di competenze nel settore della cooperazione internazionale.

L'**Associazione Trentina Accoglienza Stranieri** (ATAS) opera invece nel settore dell'accoglienza e dell'inclusione dei migranti. Le sue attività riguardano l'accoglienza, l'orientamento e il supporto ai cittadini stranieri, con l'obiettivo di favorirne l'integrazione sociale e lavorativa. L'associazione collabora direttamente con istituzioni pubbliche e altri attori territoriali nell'ambito dei servizi collegati alle politiche migratorie.

La selezione dei casi si basa su alcuni criteri principali: il radicamento territoriale e l'autonomia organizzativa a livello locale; l'appartenenza ai settori della cooperazione internazionale o dell'accoglienza; l'elevata esposizione ai finanziamenti pubblici, soprattutto quelli provinciali. Questi elementi hanno permesso di individuare organizzazioni comparabili per alcuni aspetti strutturali, ma differenti per missione, modalità operative e ambito di intervento. Il confronto tra i casi consentirà quindi di osservare sia possibili pattern comuni nei processi di adattamento, sia differenze legate alle specificità delle singole organizzazioni.

1.4 Domanda di ricerca

La ricerca è guidata dalla seguente domanda principale: in che modo sono influenzate le strategie organizzative e operative delle associazioni del terzo settore trentino attive nei

settori dell'accoglienza e della cooperazione internazionale dai finanziamenti pubblici provinciali in un contesto di riduzione e riallocazione delle risorse pubbliche?

La domanda si colloca all'incrocio tra gli studi sulla dipendenza da risorse e l'analisi dei processi di adattamento organizzativo. In questa prospettiva, il cambiamento politico-istituzionale avvenuto in Trentino nel 2018 viene considerato come una finestra di *policy change*, cioè come un momento di discontinuità capace di modificare il rapporto tra organizzazioni, istituzioni e finanziamenti pubblici.

L'obiettivo della ricerca non è proporre una valutazione normativa delle scelte politiche adottate, ma analizzare le conseguenze organizzative prodotte dai cambiamenti nelle priorità di policy e nella distribuzione delle risorse pubbliche tra diversi livelli istituzionali, con particolare attenzione sul modo in cui le associazioni hanno reagito a un contesto divenuto più incerto e selettivo.

A partire da questa domanda generale, la ricerca si sviluppa lungo alcune principali dimensioni di analisi. Una prima dimensione riguarda le trasformazioni nel rapporto tra organizzazioni e finanziamenti pubblici dopo il 2018, considerando sia il livello di dipendenza economica sia la composizione delle fonti di entrata. Un focus specifico sarà fatto su possibili processi di diversificazione delle fonti pubbliche di finanziamento, incluse quelle nazionali ed europee. Una seconda area di analisi riguarda gli adattamenti organizzativi adottati dalle associazioni, tra cui i processi di riorganizzazione interna, professionalizzazione e possibile marketizzazione delle attività. Infine, verranno analizzati il discorso pubblico delle organizzazioni e le eventuali pratiche di *advocacy*, per osservare se e in che modo il cambiamento del contesto politico-istituzionale abbia inciso anche sulle modalità con cui le associazioni definiscono e comunicano il proprio ruolo.

1.5 Obiettivi della ricerca

L'obiettivo generale della ricerca è comprendere come le associazioni del terzo settore reagiscono ai cambiamenti del contesto istituzionale e finanziario, con un focus specifico sul tema della dipendenza dai finanziamenti pubblici, in particolare provinciali. Sebbene numerosi studi abbiano già analizzato la dipendenza finanziaria del terzo settore, pochi hanno osservato

come un cambiamento politico territoriale incida simultaneamente sulle strategie organizzative, sulle fonti di finanziamento e sulla ridefinizione della missione delle associazioni. Il cambiamento politico avvenuto in Trentino a partire dal 2018 viene perciò utilizzato come caso di studio per osservare possibili effetti sulle strategie delle associazioni considerate.

La ricerca si concentra innanzitutto sulle modalità con cui le organizzazioni hanno cercato di gestire condizioni di maggiore incertezza finanziaria. Specificatamente, l'attenzione sarà rivolta alle possibili strategie di diversificazione delle entrate, riorganizzazione interna e adattamento delle attività ai nuovi vincoli. Verranno inoltre considerate eventuali strategie orientate verso l'accesso a fonti di finanziamento pubbliche differenti da quelle provinciali, come bandi nazionali o fondi europei.

Un secondo obiettivo riguarda l'analisi dei processi di cambiamento organizzativo e professionalizzazione. L'intento è osservare se la riduzione o la riallocazione dei finanziamenti pubblici abbia favorito trasformazioni nelle competenze richieste, nelle modalità operative e nella struttura interna delle associazioni.

La ricerca intende inoltre esplorare possibili cambiamenti nel discorso pubblico, nella missione e nelle pratiche di *advocacy* delle organizzazioni. Questo permette di analizzare gli aspetti operativi dell'adattamento, ma anche il modo in cui le associazioni ridefiniscono e comunicano il proprio ruolo in relazione alle nuove priorità politiche e istituzionali.

Infine, attraverso l'analisi comparata dei tre casi studio, la ricerca mira a contribuire al dibattito sul rapporto tra dipendenza da risorse e comportamento organizzativo nel terzo settore. Il confronto tra le organizzazioni consentirà di mettere in evidenza sia gli elementi comuni nei processi di adattamento, sia differenze legate alle specificità dei singoli casi.

2. QUADRO TEORICO

La domanda di ricerca che guida questo lavoro - comprendere in che modo la dipendenza dai finanziamenti pubblici influenzi le strategie organizzative e operative delle associazioni del terzo settore trentino in un contesto di riduzione e riallocazione delle risorse pubbliche provinciali - richiede un quadro teorico capace di analizzare in maniera integrata il rapporto tra organizzazioni e ambiente esterno. Il problema centrale riguarda infatti il modo in cui organizzazioni formalmente autonome modificano attività, struttura interna e, in alcuni casi, anche il proprio linguaggio pubblico in risposta ai cambiamenti nelle risorse disponibili e nelle priorità delle politiche pubbliche.

Il caso trentino risulta estremamente interessante, perché consente di osservare questi processi in un contesto storicamente caratterizzato da una forte collaborazione tra istituzioni pubbliche e terzo settore. Le trasformazioni avvenute dopo il 2018 hanno infatti modificato almeno in parte il sistema dei finanziamenti provinciali e i rapporti tra amministrazione pubblica e organizzazioni attive nei settori dell'accoglienza e della cooperazione internazionale. Le associazioni considerate in questa ricerca non vengono quindi interpretate come attori pienamente autonomi, ma come organizzazioni inserite in reti di dipendenza, relazioni istituzionali e vincoli politici che possono incidere sulle loro scelte strategiche e operative.

Per affrontare questi aspetti, il capitolo assume come riferimento teorico principale la *Resource Dependency Theory* (RDT), utile per interpretare il legame tra accesso alle risorse e comportamento organizzativo. Questa prospettiva viene poi collocata all'interno delle più ampie trasformazioni del welfare contemporaneo e del crescente coinvolgimento del terzo settore nella produzione di servizi di interesse collettivo, con particolare attenzione alle dinamiche di welfare mix che caratterizzano anche il contesto trentino.

Su questa base teorica, l'analisi si concentrerà sui principali meccanismi di adattamento organizzativo. Verranno esaminate sia le strategie di natura economica e gestionale, come *marketization* e professionalizzazione, sia le dinamiche più simboliche e discorsive legate alla costruzione della legittimità organizzativa. Sarà inoltre esaminato il carattere ambivalente di questi processi: le strategie adottate per garantire sostenibilità e continuità operativa possono infatti produrre trasformazioni più profonde nel ruolo e nell'identità delle organizzazioni, fino a generare forme di progressivo allontanamento dalla missione originaria, il cosiddetto fenomeno della *mission drift*.

Le diverse prospettive teoriche verranno infine integrate in un quadro analitico unitario, che guiderà l'analisi empirica dei casi studio nei capitoli successivi.

Il capitolo è strutturato in sei sezioni. La prima introduce la *Resource Dependency Theory* come chiave interpretativa principale. La seconda inquadra l'analisi nel contesto delle trasformazioni del welfare mix e del ruolo del terzo settore. La terza approfondisce le strategie di adattamento organizzativo (economico-gestionale) e i processi di marketization e professionalizzazione. La quarta analizza la costruzione della legittimità organizzativa e le connesse trasformazioni simboliche e discorsive. La quinta discute i rischi di questi processi, in particolare il mission drift. La sesta, infine, integra i contributi teorici in un modello analitico a supporto dell'analisi empirica.

2.1 La dipendenza da risorse come chiave interpretativa principale

Le associazioni del terzo settore non possono essere considerate attori pienamente autonomi, poiché il loro funzionamento dipende in larga misura dall'accesso a risorse esterne (Pfeffer e Salancik 1978, 2). Finanziamenti pubblici, donazioni private, partnership istituzionali e, sempre più spesso, entrate di tipo commerciale costituiscono condizioni essenziali per la continuità delle attività organizzative. Le organizzazioni del terzo settore operano all'interno di reti di interdipendenza con soggetti che controllano risorse considerate strategiche.

La *Resource Dependency Theory* (RDT), sviluppata da Pfeffer e Salancik (1978), offre uno strumento estremamente utile per interpretare queste relazioni. Secondo questo approccio, le organizzazioni non agiscono in modo isolato, ma all'interno di ambienti

formati da altri attori, dai quali dipendono per ottenere le risorse necessarie alla propria sopravvivenza e attività. Il grado di dipendenza varia in base a tre fattori principali: l'importanza della risorsa per il funzionamento dell'organizzazione, la disponibilità di alternative e il livello di controllo esercitato da chi detiene tali risorse (Pfeffer e Salancik 1978, 45-46). Più una risorsa è cruciale e difficilmente sostituibile, maggiore sarà la capacità di influenza degli attori che la controllano.

Qui emerge uno degli aspetti centrali della teoria: il tema delle asimmetrie di potere (Pfeffer e Salancik 1978, 41, 52-54). Chi controlla risorse essenziali può influenzare le priorità organizzative, le modalità operative e, in alcuni casi, persino la struttura interna delle organizzazioni dipendenti (Pfeffer e Salancik 1978, 52). Nel caso del terzo settore, questa dinamica appare particolarmente evidente nel rapporto con i finanziatori pubblici appartenenti a diversi livelli istituzionali, attraverso strumenti come la definizione dei criteri di accesso ai fondi, le procedure di valutazione e i requisiti di rendicontazione.

Il caso trentino può essere collocato utilmente in questo quadro. Le organizzazioni attive nei settori dell'accoglienza e della cooperazione internazionale hanno storicamente operato in stretta relazione con le istituzioni provinciali, all'interno di un sistema di welfare locale fondato su una forte collaborazione tra settore pubblico e privato sociale. In un contesto di questo tipo, cambiamenti nelle priorità politiche o nella distribuzione delle risorse tra diversi livelli di governo possono incidere non soltanto sulla disponibilità economica delle organizzazioni, ma anche sulle loro strategie operative e sulle modalità di intervento.

La relazione di dipendenza tende inoltre ad accentuarsi in condizioni di incertezza. Le organizzazioni si muovono infatti in ambienti soggetti a cambiamenti delle politiche pubbliche, dei sistemi di finanziamento e delle priorità istituzionali. Come osservano Eikenberry e Kluver (2004), le trasformazioni recenti nei rapporti tra Stato, mercato e terzo settore, tra cui la riduzione dei finanziamenti pubblici e la crescente introduzione di logiche competitive, hanno reso l'ambiente più instabile e meno prevedibile. In queste condizioni, la dipendenza da risorse esterne non rappresenta soltanto un vincolo strutturale, ma può trasformarsi in una fonte di vulnerabilità rispetto a cambiamenti difficilmente controllabili (Pfeffer e Salancik 1978, 3, 47).

La RDT, tuttavia, non propone una lettura deterministica del comportamento organizzativo. Le organizzazioni non vengono considerate soggetti passivi, ma attori capaci di sviluppare strategie per negoziare o ridurre la propria dipendenza dall'ambiente esterno (Eikenberry e Kluver 2004, 133; Pfeffer e Salancik 1978, 43). L'attenzione si sposta quindi non solo sui vincoli prodotti dalla dipendenza, ma anche sulle risposte organizzative elaborate per affrontarli.

Tra le principali strategie individuate dalla letteratura rientrano la diversificazione delle fonti di finanziamento (Pfeffer e Salancik 1978, 109), la costruzione di reti e alleanze con altri attori organizzativi (Pfeffer e Salancik 1978, 18-19,144; Eikenberry e Kluver 2004, 137) e l'adattamento delle attività o delle strutture interne alle richieste dei finanziatori (Pfeffer e Salancik 1978, 11; Eikenberry e Kluver 2004, 137). Anche processi come la professionalizzazione o l'introduzione di pratiche manageriali possono essere interpretati come tentativi di rafforzare la sostenibilità organizzativa in contesti caratterizzati da crescente competizione per le risorse. Allo stesso modo, il ricorso a entrate commerciali o la partecipazione a sistemi di finanziamento competitivi possono rappresentare strategie volte a ridurre l'esposizione verso singole fonti di finanziamento pubblico (Pfeffer e Salancik 1978, 45).

La RDT offre una doppia lente: legge la vulnerabilità prodotta dalla dipendenza, ma anche la capacità di risposta delle organizzazioni, proprio ciò che rende utile applicarla al caso trentino.

2.2 Il contesto: welfare mix e trasformazione del ruolo del terzo settore

Per comprendere le strategie organizzative delle associazioni del terzo settore è necessario collocarle all'interno delle trasformazioni che hanno interessato i sistemi di welfare negli ultimi decenni. Il comportamento delle organizzazioni non dipende infatti soltanto da dinamiche interne o da scelte autonome, ma anche dai cambiamenti nel rapporto tra Stato, mercato e società civile nella produzione dei servizi di interesse collettivo.

Nel contesto italiano, a partire dagli anni Novanta si è assistito a un progressivo superamento del modello tradizionale di welfare state, fondato sul ruolo centrale dello Stato nella gestione diretta dei servizi sociali. Al suo posto si sono affermati assetti

riconducibili al cosiddetto welfare mix, nei quali la produzione di welfare viene condivisa tra una pluralità di attori pubblici, privati e del terzo settore (Ascoli e Pavolini 2015, 354). Come osservano Ascoli e Pavolini (2015), questa trasformazione si inserisce in un più ampio processo di ristrutturazione del welfare italiano, legato ai mutamenti dei bisogni sociali, ai vincoli economici e ai cambiamenti negli strumenti di policy.

Uno degli aspetti più rilevanti di questo processo riguarda l'esternalizzazione dei servizi pubblici. Pur mantenendo funzioni di regolazione e finanziamento, le amministrazioni pubbliche hanno progressivamente delegato l'erogazione di numerosi servizi a soggetti esterni, tra cui le organizzazioni del terzo settore. Di conseguenza, le associazioni hanno assunto un ruolo sempre più centrale nella rappresentanza dei bisogni sociali, ma anche nell'attuazione delle politiche pubbliche (Ranci e Pavolini 2014, 22; Eikenberry e Kluver 2004, 133).

Il caso trentino evidenzia dinamiche di questo tipo. Il sistema di welfare locale si è storicamente basato su una forte collaborazione tra istituzioni pubbliche e terzo settore, soprattutto nei settori socio-assistenziali, dell'accoglienza e della cooperazione internazionale. Molte associazioni hanno sviluppato rapporti stabili con l'amministrazione provinciale, partecipando direttamente alla gestione di servizi e progetti finanziati con risorse pubbliche provinciali, ad esempio l'Associazione Trentina Accoglienza Stranieri (ATAS) collabora stabilmente con il sistema provinciale dell'accoglienza, e contribuisce anche alla gestione di servizi informativi e di supporto ai cittadini stranieri attraverso il Centro Informativo per l'Immigrazione (Cinformi), struttura di riferimento per le politiche di integrazione in Trentino.

L'espansione del ruolo operativo del terzo settore ha però trasformato la natura stessa delle organizzazioni. Accanto alle tradizionali attività di *advocacy* e promozione sociale, molte associazioni tendono sempre più a configurarsi come fornitori di servizi inseriti in sistemi regolati da logiche pubbliche, ma caratterizzati da crescenti elementi di competizione. Questo cambiamento ha inciso sia sulle modalità organizzative interne sia sulle relazioni con gli attori istituzionali.

È in questo contesto che si diffondono logiche riconducibili al paradigma del New Public Management (Moulaert et al. 2013, 26-28; Eikenberry e Kluver 2004, 132, 134), che introduce nel settore pubblico principi tipici della gestione aziendale e del mercato.

Tra gli aspetti più significativi ci sono l'enfasi sull'efficienza, la diffusione di meccanismi competitivi per l'allocazione delle risorse e la crescente attenzione alla misurazione dei risultati (Klenk e Pavolini 2015, 1; Eikenberry e Kluver 2004, 132, 136). Sul piano concreto, questo si traduce nella diffusione di strumenti come bandi competitivi, contratti di servizio e sistemi di valutazione basati sulla performance.

Un altro elemento importante riguarda la crescente diffusione del project-based funding (Klenk e Pavolini 2015, 52). In molti ambiti del welfare contemporaneo, le organizzazioni del terzo settore accedono alle risorse principalmente attraverso bandi e progetti promossi da finanziatori pubblici appartenenti a diversi livelli istituzionali. Questo modello tende a rendere più instabili i flussi di finanziamento, e allo stesso tempo incentiva l'adozione di pratiche orientate alla progettazione, alla rendicontazione e alla valutazione dei risultati.

Parallelamente, aumentano anche le richieste di accountability, intesa come capacità di dimostrare in modo trasparente l'utilizzo delle risorse e i risultati ottenuti (Moulaert et al. 2013, 28; Eikenberry e Kluver 2004, 135). Questa pressione favorisce modelli organizzativi più formalizzati e standardizzati, influenzando gli aspetti gestionali e il modo in cui attività e obiettivi vengono definiti, comunicati e presentati ai finanziatori (Powell e DiMaggio 1991, 63, 66, 69).

Vediamo come il passaggio verso forme di welfare mix e l'introduzione di logiche manageriali hanno ridefinito profondamente il contesto in cui opera il terzo settore. Le associazioni non agiscono più soltanto come attori orientati a finalità sociali, ma anche come soggetti inseriti in sistemi caratterizzati da vincoli istituzionali, criteri formalizzati di valutazione e crescente competizione per le risorse. È all'interno di questo scenario che si collocano sia le dinamiche di dipendenza da risorse discusse nella sezione precedente, sia le strategie di adattamento organizzativo analizzate nelle sezioni successive.

2.3 Strategie di adattamento: marketization e professionalizzazione

Le trasformazioni del welfare contemporaneo e le dinamiche di dipendenza da risorse discusse nelle sezioni precedenti favoriscono l'emergere di specifiche strategie di

adattamento organizzativo. In contesti caratterizzati da crescente incertezza finanziaria, competizione per le risorse e maggiore pressione istituzionale, le associazioni del terzo settore tendono infatti a modificare le proprie modalità operative per rafforzare la sostenibilità organizzativa e mantenere l'accesso ai finanziamenti.

In questa prospettiva, la letteratura individua nei processi di *marketization* e professionalizzazione due traiettorie centrali di cambiamento, strettamente collegate alla crescente competizione per le risorse e alla diffusione di logiche manageriali (Eikenberry e Kluver 2004, 132, 134-135).

Il concetto di *marketization* descrive la progressiva introduzione di logiche di mercato nel funzionamento delle organizzazioni del terzo settore. Come osservano Eikenberry e Kluver (2004), questo processo tende a trasformare le associazioni da attori principalmente orientati alla promozione sociale e alla rappresentanza di interessi collettivi in soggetti sempre più impegnati nella fornitura di servizi all'interno di contesti competitivi (Eikenberry e Kluver 2004, 135, table 1).

Sul piano concreto, la *marketization* può assumere forme diverse: sviluppo di servizi a pagamento, attività formative o consulenziali, partnership con soggetti privati, oppure partecipazione a bandi competitivi basati su logiche progettuali. Attraverso queste strategie, le organizzazioni cercano di diversificare le proprie entrate e di ridurre l'eccessiva dipendenza da specifici finanziatori pubblici.

Questi processi si inseriscono in una più ampia dinamica di ibridazione tra logiche pubbliche e private. Le organizzazioni del terzo settore continuano a perseguire finalità sociali, ma lo fanno sempre più spesso attraverso strumenti, linguaggi e pratiche riconducibili alla gestione manageriale e alle logiche di mercato. Come evidenzia la letteratura, la coesistenza di logiche differenti tende a produrre tensioni e compromessi tra obiettivi sociali e sostenibilità economica (Moulaert et al. 2013, 5, 10; Eikenberry e Kluver 2004, 138).

Accanto alla *marketization*, un secondo processo centrale riguarda la professionalizzazione delle organizzazioni (Powell e DiMaggio 1991, 70-71; Klenk e Pavolini 2015, 121-123). In questo caso, l'adattamento si traduce soprattutto nell'introduzione di competenze tecniche e manageriali finalizzate a migliorare la capacità delle organizzazioni di operare in contesti sempre più complessi, con una

crescente diffusione di pratiche come pianificazione strategica, project management, rendicontazione strutturata e valutazione delle performance (Moulaert et al. 2013, 28, 210).

Sul piano organizzativo, questi cambiamenti comportano spesso una crescita del personale qualificato e una maggiore valorizzazione di figure professionali specializzate nella progettazione, nella gestione amministrativa o nella raccolta fondi. Come sottolineano Eikenberry e Kluver (2004), tali trasformazioni riflettono la necessità di adattarsi a contesti caratterizzati da standard sempre più elevati in termini di efficienza, accountability e capacità competitiva.

Anche questo aspetto appare molto impattante nel caso trentino. Organizzazioni fortemente integrate nel sistema di welfare locale e dipendenti da finanziamenti pubblici possono trovarsi nella necessità di rafforzare competenze progettuali, amministrative e gestionali per mantenere l'accesso alle risorse disponibili o competere in sistemi di finanziamento più selettivi.

Da una prospettiva di *Resource Dependency Theory*, *marketization* e professionalizzazione possono essere interpretate come strategie attraverso cui le organizzazioni cercano di gestire la propria dipendenza dalle risorse esterne. La diversificazione delle entrate può ridurre l'esposizione verso singoli finanziatori, mentre lo sviluppo di competenze manageriali aumenta la capacità di accedere a risorse competitive. Più che eliminare la dipendenza, queste strategie tendono quindi a trasformarla, cercando di renderla gestibile.

La letteratura sottolinea però anche il carattere ambiguo di tali dinamiche. L'adozione di logiche manageriali e orientate al mercato può incidere sulle priorità organizzative e sul modo in cui le attività vengono progettate e presentate, introducendo tensioni tra sostenibilità economica e missione sociale. *Marketization* e professionalizzazione possono infatti essere strumenti di adattamento ai vincoli ambientali, ma anche fattori di una trasformazione più ampia del ruolo e dell'identità delle organizzazioni del terzo settore.

Questi processi costituiscono due dimensioni centrali del cambiamento organizzativo contemporaneo. Attraverso essi, le associazioni cercano di rispondere alle pressioni derivanti dal contesto istituzionale e dalla dipendenza da risorse, ridefinendo

progressivamente le proprie modalità operative e il proprio posizionamento all'interno del sistema di welfare.

2.4 Legittimità organizzativa e cambiamento simbolico

Accanto alle dinamiche analizzate nelle sezioni precedenti, il cambiamento organizzativo può essere interpretato anche attraverso la prospettiva neo-istituzionalista, che attribuisce un ruolo centrale al tema della legittimità. In questo approccio, le organizzazioni si adattano sì per migliorare l'efficienza o garantire la sostenibilità economica, ma anche per essere percepite come credibili, appropriate e coerenti con le aspettative del contesto istituzionale in cui operano (Powell e DiMaggio 1991, 49, 66, 243).

Secondo Powell e DiMaggio (1991), le organizzazioni sono inserite in campi organizzativi caratterizzati da norme, valori condivisi e modelli cognitivi che definiscono ciò che viene considerato legittimo. Il comportamento organizzativo risulta di conseguenza fortemente influenzato da pressioni istituzionali che orientano l'adozione di determinate pratiche, strutture e linguaggi (Eikenberry e Kluver 2004, 133; Moulaert et al. 2013, 28; Selznick 1957, 16).

La letteratura distingue tre principali forme di pressione istituzionale. Le pressioni coercitive derivano da vincoli formali e regolativi imposti da attori dominanti, come istituzioni pubbliche o finanziatori. Le pressioni normative sono invece collegate alla diffusione di standard professionali e culturali condivisi. Infine, le pressioni mimetiche emergono soprattutto in condizioni di incertezza e portano le organizzazioni a imitare modelli percepiti come legittimi o efficaci (Powell e DiMaggio 1991, 67-73).

L'effetto complessivo di queste dinamiche è il cosiddetto isomorfismo istituzionale, cioè la tendenza delle organizzazioni appartenenti allo stesso campo a diventare progressivamente più simili tra loro. Questa convergenza non dipende necessariamente da criteri di efficienza, ma dalla necessità di ottenere riconoscimento e legittimità. Le organizzazioni del terzo settore possono adottare pratiche, strutture e modalità comunicative simili a quelle di enti pubblici o soggetti orientati al mercato nel tentativo di rafforzare la propria posizione all'interno del sistema istituzionale in cui operano.

Questi processi diventano evidenti soprattutto sul piano simbolico e discorsivo. Le organizzazioni oltre a modificare il proprio funzionamento interno, modificano anche il modo in cui definiscono e presentano le proprie attività. In contesti caratterizzati da crescente competizione per le risorse e maggiore attenzione alla rendicontazione, il linguaggio organizzativo tende infatti a spostarsi verso registri più tecnici e formalizzati, centrati su concetti come efficienza, performance, accountability o impatto sociale.

Un altro aspetto importante riguarda le strategie di framing adottate dalle organizzazioni. In linea con le logiche istituzionali dominanti, le associazioni possono enfatizzare alcuni aspetti delle proprie attività, ad esempio impatto, innovazione, inclusione o sostenibilità, in modo coerente con i criteri di finanziamento e con le priorità politiche prevalenti (Eikenberry e Kluver 2004, 136). La progettazione delle attività non rappresenta quindi soltanto un processo tecnico, ma anche un processo interpretativo e comunicativo attraverso cui gli obiettivi organizzativi vengono tradotti in forme considerate legittime e finanziabili.

Questi cambiamenti possono avere implicazioni rilevanti anche rispetto alla missione organizzativa. Pur senza produrre necessariamente modifiche esplicite negli obiettivi formali, l'adozione progressiva di nuovi linguaggi, pratiche e criteri di valutazione può orientare le attività verso ambiti maggiormente coerenti con le aspettative istituzionali dominanti. Il cambiamento simbolico e discorsivo rappresenta perciò uno dei principali canali attraverso cui le pressioni istituzionali influenzano indirettamente le traiettorie organizzative.

L'approccio neo-istituzionalista integra l'analisi della dipendenza da risorse, mostrando come il comportamento delle organizzazioni sia influenzato sia da vincoli materiali, che dalla necessità di ottenere e mantenere la propria legittimità. Le organizzazioni del terzo settore appaiono così come attori inseriti in sistemi di aspettative istituzionali, ai quali cercano continuamente di adattarsi, non solo sul piano operativo, ma anche su quello simbolico e discorsivo.

2.5 Rischi di adattamento: mission drift e depoliticizzazione

Sebbene i processi di adattamento descritti nelle sezioni precedenti possano rafforzare la

capacità delle organizzazioni di operare in contesti caratterizzati da crescente incertezza e competizione per le risorse, la letteratura evidenzia anche alcuni effetti potenzialmente problematici. Strategie legate alla *marketization*, alla professionalizzazione e all'allineamento alle aspettative istituzionali possono infatti produrre trasformazioni non intenzionali dell'identità organizzativa e delle finalità originarie delle associazioni.

Un riferimento centrale per interpretare queste dinamiche è rappresentato dal lavoro di Philip Selznick (1957), secondo cui le organizzazioni non sono semplicemente strumenti tecnici orientati al raggiungimento di obiettivi, ma istituzioni portatrici di valori, identità e impegni normativi. Da questa prospettiva, i processi di adattamento alle pressioni esterne possono modificare progressivamente il rapporto tra organizzazione e missione originaria. Selznick sottolinea infatti come la necessità di garantire sopravvivenza e stabilità possa favorire forme di istituzionalizzazione che, pur rafforzando la continuità organizzativa, rischiano di indebolire la coerenza rispetto agli obiettivi iniziali (Selznick 1957, 16).

All'interno di questa prospettiva si colloca il concetto di *mission drift*, utilizzato per descrivere il progressivo spostamento delle attività organizzative verso ambiti maggiormente coerenti con le opportunità di finanziamento disponibili, piuttosto che con la missione originaria dell'organizzazione (Eikenberry e Kluver 2004, 136). Come osservano Eikenberry e Kluver (2004), la crescente diffusione di logiche di mercato tende a incentivare le organizzazioni a privilegiare attività finanziabili, misurabili e compatibili con i criteri richiesti dai finanziatori, anche quando ciò comporta una minore attenzione verso obiettivi importanti ma più difficilmente quantificabili o meno immediatamente spendibili sul piano progettuale.

Nel terzo settore, queste dinamiche possono tradursi in una progressiva ridefinizione del ruolo delle organizzazioni. Alcune associazioni, ad esempio, possono spostare il proprio focus dalle attività di *advocacy* e rappresentanza verso funzioni maggiormente orientate alla gestione operativa dei servizi (Eikenberry e Kluver 2004, 133). Questo cambiamento riflette esigenze di sostenibilità economica, ma anche la necessità di adattarsi a sistemi di finanziamento che privilegiano risultati misurabili e progettualità compatibili con le priorità istituzionali.

Un ulteriore effetto riguarda la possibile depoliticizzazione del ruolo delle organizzazioni. Quando l'accesso alle risorse dipende in larga misura da specifici attori istituzionali, le organizzazioni possono essere incentivate ad assumere posizioni meno conflittuali o critiche nei confronti delle politiche pubbliche, per evitare di compromettere le proprie opportunità di finanziamento (Pfeffer e Salancik 1978, 3, 43-44). Questo processo può favorire un progressivo allineamento alle priorità politiche dominanti e ridurre la capacità delle associazioni di svolgere una funzione di critica e trasformazione sociale.

Come sottolinea anche Kraatz (2015), che elabora l'impianto teorico di Selznick, le organizzazioni sono costantemente chiamate a bilanciare esigenze di adattamento e mantenimento della propria identità istituzionale. Il cambiamento organizzativo non rappresenta quindi un processo neutrale: le strategie adottate per garantire accesso alle risorse e continuità operativa possono rafforzare alcune dimensioni organizzative, ma al tempo stesso indebolirne altre, soprattutto sul piano valoriale e identitario.

Da una prospettiva integrata, *mission drift* e depoliticizzazione possono essere interpretati come possibili esiti delle dinamiche analizzate nelle sezioni precedenti. La dipendenza da risorse spinge le organizzazioni ad adattarsi alle richieste dei finanziatori; le trasformazioni del welfare e l'introduzione di logiche competitive ridefiniscono i criteri di accesso alle risorse; le pressioni istituzionali orientano le organizzazioni verso modelli percepiti come legittimi. L'interazione tra questi fattori può produrre cambiamenti che, pur risultando razionali dal punto di vista strategico, incidono progressivamente sul ruolo e sull'identità delle organizzazioni del terzo settore.

Nel complesso, i processi di adattamento non possono essere interpretati soltanto come risposte funzionali ai vincoli ambientali. Essi rappresentano anche dinamiche capaci di trasformare profondamente la natura stessa delle organizzazioni. Analizzare questi rischi permette di evidenziare il carattere ambivalente del cambiamento organizzativo e le tensioni che possono emergere tra sostenibilità, legittimità e fedeltà alla missione originaria.

2.6 Integrazione teorica e implicazioni per l'analisi empirica

Le prospettive teoriche discusse nelle sezioni precedenti permettono di costruire un quadro analitico integrato per interpretare le dinamiche organizzative oggetto di questa ricerca. Questi contributi appaiono complementari nell'analisi del rapporto tra organizzazioni del terzo settore, contesto istituzionale e trasformazioni del welfare contemporaneo.

La *Resource Dependency Theory* rappresenta il punto di partenza principale dell'analisi, poiché consente di leggere il cambiamento organizzativo a partire dalla dipendenza da risorse esterne e dalle asimmetrie di potere che caratterizzano il rapporto tra organizzazioni e finanziatori. Questa prospettiva risulta particolarmente utile nel caso trentino, dove le associazioni analizzate operano in settori storicamente integrati nel sistema di welfare provinciale e fortemente dipendenti dai finanziamenti pubblici provinciali.

Il concetto di welfare mix permette invece di collocare queste dinamiche all'interno delle trasformazioni più ampie del welfare contemporaneo, segnate dalla crescente pluralizzazione degli attori coinvolti nella produzione dei servizi sociali e dalla diffusione di logiche competitive e manageriali. In questo scenario, la letteratura sulla *marketization* e sulla professionalizzazione aiuta a interpretare le principali strategie attraverso cui le organizzazioni cercano di adattarsi a contesti caratterizzati da maggiore incertezza, competizione per le risorse e pressione istituzionale.

L'approccio neo-istituzionalista aggiunge un livello di analisi, mettendo in evidenza il ruolo della legittimità nei processi di cambiamento organizzativo. Le organizzazioni non modificano soltanto le proprie pratiche e strutture operative, ma ridefiniscono anche linguaggi, modalità comunicative e forme di rappresentazione delle proprie attività per allinearsi alle aspettative istituzionali e ai criteri di finanziamento prevalenti nei diversi contesti istituzionali.

Il concetto di *mission drift* consente infine di problematizzare gli effetti di questi processi. Le strategie adottate per garantire sostenibilità e accesso alle risorse possono infatti produrre trasformazioni più profonde nel ruolo e nell'identità delle organizzazioni. Il cambiamento organizzativo non viene quindi interpretato soltanto come risposta funzionale ai vincoli ambientali, ma anche come possibile motore della ridefinizione

delle priorità, delle attività e delle modalità di relazione con il contesto politico-istituzionale.

A partire da questo quadro teorico è possibile formulare alcune ipotesi rispetto ai fenomeni osservabili. In primo luogo, ci si attende di riscontrare una specifica vulnerabilità delle associazioni rispetto alle variazioni delle politiche pubbliche e dei meccanismi di finanziamento, accompagnata da strategie orientate alla diversificazione delle entrate. È inoltre plausibile osservare lo sviluppo di partnership con attori privati e l'introduzione di servizi a pagamento, come strumenti capaci di garantire la sostenibilità economica.

Sul piano organizzativo, è probabile che emergano processi di rafforzamento delle competenze progettuali, amministrative e gestionali, legati alla necessità di operare in sistemi di finanziamento sempre più competitivi, multilivello e formalizzati.

Sul piano simbolico, invece, ci si aspetta una progressiva adozione di linguaggi e pratiche di tipo tecnico-manageriale, in linea con le richieste di accountability e performance.

Infine, la ricerca riguarderà anche la possibile presenza di forme di riallineamento, anche parziale, della missione organizzativa rispetto agli obiettivi e alle priorità dei diversi soggetti finanziatori. Senza ipotizzare un processo di trasformazione lineare, l'analisi empirica cercherà di osservare in che modo le organizzazioni affrontano le tensioni tra sostenibilità economica, legittimità istituzionale e fedeltà alla propria missione originaria.

3. METODOLOGIA

Il presente capitolo illustra il disegno metodologico adottato per analizzare le trasformazioni delle associazioni del terzo settore trentino nel contesto dei cambiamenti del sistema di welfare e dei meccanismi di finanziamento.

A partire dal quadro teorico sviluppato nel capitolo precedente, la ricerca indaga come organizzazioni caratterizzate da una consistente dipendenza da risorse esterne abbiano reagito ai cambiamenti del contesto politico-istituzionale e finanziario della Provincia autonoma di Trento, soffermandosi sulle strategie di adattamento adottate e sui loro possibili effetti sul piano organizzativo, simbolico e identitario.

Coerentemente con la *Resource Dependency Theory* e con l'approccio neo-istituzionalista, il cambiamento organizzativo viene interpretato come il risultato dell'interazione tra vincoli esterni, disponibilità di risorse e pressioni istituzionali. In questa prospettiva, l'obiettivo non è soltanto ricostruire le trasformazioni intervenute nelle organizzazioni analizzate, ma comprendere come esse abbiano interpretato tali cambiamenti e quali strategie abbiano sviluppato per conciliare sostenibilità economica, legittimità istituzionale e fedeltà alla propria missione.

Per rispondere a questi interrogativi è stato adottato un approccio qualitativo basato sullo studio comparato di tre casi. Seguendo l'impostazione proposta da Yin (2018), il disegno prevede un'analisi approfondita di ciascun caso, seguita da un confronto sistematico per individuare analogie e differenze nelle strategie di adattamento (Yin 2018, 195-199). Le organizzazioni sono inserite nello stesso contesto istituzionale, quello trentino, ma hanno profili e ambiti di intervento diversi. La base empirica è costituita soprattutto dall'analisi documentale, condotta per tutti i casi sull'intero periodo 2015-2022. A questa si aggiungono delle interviste semi-strutturate a testimoni privilegiati delle associazioni, con funzioni di vertice. Le interviste servono a interpretare

le evidenze documentali e a ricostruire decisioni e motivazioni che i documenti non mostrano.

Le sezioni che seguono illustrano il disegno della ricerca, i criteri di selezione dei casi studio, le modalità di raccolta dei dati, il processo di operazionalizzazione dei concetti teorici e la strategia di analisi empirica.

3.1 Disegno della ricerca

La ricerca adotta un approccio qualitativo basato sulla strategia dello studio di caso multiplo (multiple case study), adatto all'analisi di processi complessi di cambiamento organizzativo, nei quali fattori economici, istituzionali e simbolici interagiscono tra loro e difficilmente possono essere colti attraverso strumenti esclusivamente quantitativi (Bryman e Bell 2018, 206-210).

Nel caso della presente ricerca, l'obiettivo non è misurare statisticamente le relazioni tra variabili, bensì comprendere come le associazioni abbiano interpretato i cambiamenti del contesto politico-istituzionale e dei meccanismi di finanziamento, quali strategie abbiano adottato per affrontarli e come tali processi abbiano inciso sul loro funzionamento. L'approccio qualitativo consente quindi di ricostruire le traiettorie di cambiamento dei casi studio, considerando gli aspetti organizzativi, ma anche le dimensioni simboliche e discorsive richiamate nel quadro teorico.

La scelta di uno studio di caso multiplo risponde inoltre all'esigenza di sviluppare una prospettiva comparata. Il confronto tra associazioni inserite nel medesimo contesto istituzionale permette infatti di individuare elementi ricorrenti e differenze nelle modalità di adattamento, evitando di interpretare le dinamiche osservate come caratteristiche peculiari di un singolo caso (Yin 2018, 53).

3.2 Il caso trentino come contesto di analisi

La ricerca si concentra sulla Provincia autonoma di Trento, scelta come contesto di riferimento per analizzare le trasformazioni organizzative delle associazioni del terzo settore. Tale scelta risponde sia a ragioni sostanziali sia a esigenze di natura metodologica.

Come illustrato nel capitolo introduttivo, il sistema di welfare trentino è caratterizzato da una consolidata integrazione tra istituzioni pubbliche e terzo settore. Questa configurazione rappresenta un contesto particolarmente adatto per analizzare come la dipendenza da risorse esterne, le trasformazioni del welfare e le pressioni istituzionali incidano sulle strategie organizzative delle associazioni.

Un ulteriore elemento di interesse è costituito dai cambiamenti intervenuti nel contesto politico e nei meccanismi di finanziamento a partire dal 2018. Questo periodo rappresenta il principale riferimento temporale della ricerca, poiché consente di osservare come le associazioni abbiano ridefinito strategie, attività e relazioni con il sistema istituzionale in risposta alle nuove condizioni del contesto. Il cambiamento di giunta avviene alla fine del 2018 e, come mostrano i bilanci, i suoi effetti finanziari si manifestano soprattutto a partire dal 2019; il 2018 rappresenta il punto di svolta del contesto, non l'anno in cui le entrate cambiano.

La scelta del caso trentino non è finalizzata a produrre risultati statisticamente generalizzabili all'intero terzo settore italiano, bensì a sviluppare un'analisi approfondita di un contesto caratterizzato da specifiche condizioni istituzionali e da una forte interdipendenza tra associazioni e sistema pubblico. In linea con la logica dello studio di caso proposta da Yin (2018), l'obiettivo è quello di sviluppare una generalizzazione analitica, mettendo alla prova il quadro teorico elaborato nei capitoli precedenti attraverso l'analisi di un contesto empirico coerente con le prospettive adottate (Yin 2018, 37-40).

3.3 Selezione dei casi studio

La ricerca si è basata sull'analisi comparativa di tre associazioni operanti nel terzo settore trentino: Associazione Centro Aiuti Volontari (ACAV), Centro per la Cooperazione Internazionale (CCI) e Associazione Trentina Accoglienza Stranieri (ATAS).

La selezione dei casi è avvenuta attraverso una strategia di campionamento intenzionale (purposive sampling), per individuare associazioni coerenti con gli obiettivi della ricerca (Bryman e Bell 2018, 232-233). In linea con l'approccio qualitativo adottato, l'interesse non è rivolto alla rappresentatività statistica, bensì all'analisi

approfondita di casi ritenuti utili per comprendere le dinamiche oggetto di studio (Bryman e Bell 2018, 327-328; Yin 2018, 37-40).

La scelta delle tre associazioni è stata guidata da alcuni criteri principali. In primo luogo, tutte operano nella Provincia autonoma di Trento, condividendo il medesimo contesto istituzionale e finanziario. In secondo luogo, appartengono ad ambiti – la cooperazione internazionale e l'accoglienza – che risultano specialmente esposti ai cambiamenti delle politiche pubbliche e dei meccanismi di finanziamento. Infine, sono state privilegiate organizzazioni caratterizzate da una struttura sufficientemente consolidata e da una documentazione esaustiva nel tempo, così da poter osservare processi di cambiamento organizzativo non riconducibili esclusivamente alle fisiologiche oscillazioni che caratterizzano enti di dimensioni molto ridotte.

Pur condividendo queste caratteristiche, i tre casi presentano percorsi storici, dimensioni e modalità operative differenti. Questa combinazione di elementi comuni e specificità ha reso possibile un confronto sistematico delle strategie di adattamento sviluppate dalle associazioni, evidenziando sia le dinamiche ricorrenti sia le peculiarità delle singole esperienze (Yin 2018, 54-60; 195-201). Il numero contenuto di casi ha permesso inoltre di mantenere un elevato livello di approfondimento empirico.

3.4 Strategia di raccolta dei dati

La ricerca integra fonti documentali e interviste semi-strutturate. L'analisi documentale è la base principale dello studio. Consente di osservare in modo sistematico, per tutti e tre i casi e per tutto il periodo, l'evoluzione delle entrate, delle attività, della struttura organizzativa e del linguaggio. Le interviste hanno un ruolo complementare: aiutano a capire come le organizzazioni hanno letto i cambiamenti del contesto e con quali motivazioni hanno preso le decisioni principali, aspetti difficili da ricostruire dai soli documenti, che restituirebbero un'immagine prevalentemente formale (Bryman e Bell 2018, 334-337; Yin 2018, 126-137).

La raccolta dei dati si è articolata in due fasi. La prima è un'analisi documentale preliminare, per ricostruire il profilo di ciascun caso e individuare le trasformazioni intervenute nel tempo. La seconda consiste in quattro interviste a testimoni privilegiati,

realizzate tra luglio e settembre 2026, per approfondire e contestualizzare quanto emerso dai documenti e raccogliere eventuali informazioni aggiuntive (Bryman e Bell 2018, 240-247).

Le sezioni successive illustrano nel dettaglio le caratteristiche delle fonti utilizzate e le modalità con cui esse hanno contribuito, in maniera complementare, alla ricostruzione empirica delle dinamiche di cambiamento oggetto della ricerca.

3.5 Analisi documentale preliminare

Prima della realizzazione delle interviste, la ricerca ha previsto una fase preliminare di analisi documentale finalizzata alla ricostruzione del profilo organizzativo di ciascun caso studio. Questa fase aveva l'obiettivo di raccogliere le informazioni disponibili attraverso fonti pubbliche e documenti prodotti dalle stesse associazioni, così da costruire una base conoscitiva utile a orientare il successivo lavoro sul campo.

L'analisi documentale riguardava, ove disponibili, bilanci economici, bilanci sociali, report annuali, organigrammi, siti web istituzionali, materiali relativi ai progetti realizzati e altri documenti utili a ricostruire l'evoluzione delle associazioni nel tempo e al fine di osservare eventuali cambiamenti nelle priorità di intervento, nei criteri di selezione e nelle modalità di finanziamento.

Sulla base di queste fonti è stato elaborato, per ciascun caso studio, un profilo sintetico che comprendeva l'identità e la missione associativa, l'evoluzione delle principali attività, la composizione delle entrate, le caratteristiche della struttura organizzativa e le principali relazioni sviluppate con altri soggetti del territorio. L'analisi ha consentito inoltre di individuare eventuali cambiamenti nel linguaggio utilizzato e nelle modalità di presentazione delle attività, prestando particolare attenzione alle dimensioni simboliche e discorsive richiamate nel quadro teorico.

Le informazioni raccolte sono poi state sistematizzate attraverso schede predisposte per ciascun caso studio. La ricostruzione ha permesso inoltre di elaborare una cronologia dei principali cambiamenti osservati e di formulare ipotesi analitiche preliminari, intese come chiavi di lettura iniziali dei fenomeni osservati, che sono poi state successivamente approfondite, confermate o riformulate attraverso le interviste (Yin 2018, 126-137).

L'analisi documentale non ha costituito soltanto una fase preparatoria alla raccolta delle testimonianze, ma ha rappresentato una componente autonoma del processo di ricerca e il primo livello dell'analisi empirica dei casi studio (Yin 2018, 113-116).

3.6 Le interviste semi-strutturate

Le interviste sono state quattro, realizzate tra il 21 luglio e il 14 settembre 2026 alternativamente in presenza o online. Per ACAV sono state intervistate due persone: l'ex Presidente Giorgio Bonecchер (in carica dal 2016 al 2023) e l'attuale Presidente Giacomo Merlo (nel direttivo dal 2017). Per il CCI è stata intervistata la direttrice, Chiara Sighele, in carica dal 2017. Per ATAS è stato intervistato il direttore, Mirko Montibeller, presente nell'associazione dal 2004.

Si tratta di testimoni privilegiati: persone con conoscenza diretta delle decisioni strategiche e finanziarie del periodo. La scelta ha privilegiato la qualità dell'informazione sulle scelte organizzative rispetto alla varietà dei punti di vista, anche a causa delle disponibilità fornite dalle associazioni. Ne derivano due conseguenze. Nel caso di ACAV le due interviste permettono un confronto tra prospettive diverse. Nel caso di CCI e di ATAS la ricostruzione poggia su un'unica voce e va letta come il punto di vista di un attore che ha guidato l'organizzazione. Per questo, nel capitolo 4, le interpretazioni fondate soltanto su un'intervista, come quelle su autonomia e *advocacy*, sono presentate con cautela e confrontate con i documenti quando possibile.

Le interviste sono state predisposte sulla base delle informazioni raccolte nella fase documentale preliminare. Prima di ciascun incontro è stata elaborata una scheda sintetica relativa al caso studio, contenente i principali dati disponibili e alcune ipotesi analitiche preliminari. Ciò ha consentito di formulare domande contestualizzate e di approfondire aspetti specifici emersi dall'analisi dei documenti.

La traccia di intervista è stata articolata attorno ad alcuni nuclei tematici principali: la storia e l'evoluzione dell'associazione, le fonti di finanziamento, i cambiamenti del contesto istituzionale, le strategie di adattamento, i processi di professionalizzazione, l'eventuale sviluppo di attività orientate alla generazione di entrate proprie e le possibili trasformazioni della missione e del ruolo di *advocacy*. Particolare attenzione è stata

dedicata alla raccolta di esempi concreti ed episodi specifici, così da ricostruire con maggiore precisione le modalità attraverso cui le associazioni hanno affrontato i cambiamenti del contesto e le decisioni più importanti.

Gli intervistati sono stati informati sugli obiettivi della ricerca e hanno partecipato su base volontaria. Le interviste sono state registrate previo consenso, trascritte integralmente ai fini dell'analisi e i dati sono stati trattati nel rispetto della normativa vigente in materia di privacy.

Il materiale raccolto è stato analizzato mediante un'analisi tematica condotta manualmente. In una prima fase, la codifica è stata guidata dalle dimensioni analitiche definite nel processo di operazionalizzazione; successivamente, l'analisi è rimasta aperta all'emersione di temi non anticipati dal quadro teorico, che hanno integrato o problematizzato le ipotesi analitiche formulate nella fase documentale.

Le evidenze emerse dalle interviste sono state infine integrate con i dati documentali secondo una logica di triangolazione, così da confrontare le percezioni degli intervistati con le informazioni ricavate dalle altre fonti utilizzate nella ricerca (Yin 2018, 118-121).

3.7 Operazionalizzazione dei concetti teorici

A partire dal quadro teorico presentato nel capitolo precedente, la ricerca ha tradotto i principali concetti analitici in dimensioni empiricamente osservabili. L'operazionalizzazione rappresenta il passaggio attraverso cui categorie teoriche astratte vengono trasformate in elementi analizzabili mediante le fonti documentali e le interviste, rendendo possibile il collegamento tra il quadro teorico e l'analisi empirica (Bryman e Bell 2018, 76-80).

È stata data speciale importanza alle strategie di adattamento sviluppate dalle associazioni, tra cui la diversificazione delle fonti di finanziamento, i processi di professionalizzazione, l'eventuale introduzione di pratiche riconducibili alla *marketization* e le modalità attraverso cui viene costruita e comunicata la legittimità organizzativa.

L'analisi ha considerato inoltre i possibili esiti organizzativi e simbolici di tali strategie, osservando eventuali cambiamenti nelle attività svolte, nella struttura organizzativa e nelle modalità con cui le associazioni rappresentano il proprio operato.

Infine, la ricerca ha preso in esame i possibili effetti sulla missione e sul ruolo pubblico delle associazioni. I concetti di *mission drift* e depoliticizzazione non sono stati assunti come esiti inevitabili dei processi di adattamento, bensì come ipotesi analitiche da sottoporre a verifica empirica attraverso l'osservazione di eventuali segnali di riallineamento delle attività e delle pratiche di *advocacy* rispetto alle priorità del contesto istituzionale.

Per ciascun concetto sono stati individuati specifici indicatori empirici, le relative fonti informative e i principali temi approfonditi nelle interviste (Yin 2018, 25-37). La Tabella 3.7 sintetizza il percorso di operazionalizzazione adottato, evidenziando il collegamento tra concetti teorici, dimensioni osservate, indicatori empirici e fonti di analisi.

Tabella 3.7 Matrice di operazionalizzazione dei concetti teorici della ricerca

Concetto teorico	**Dimensione osservata**	**Indicatori empirici**	**Fonti informative**	**Temi approfonditi nelle interviste**
Dipendenza da risorse esterne (RDT)	Grado di dipendenza dai finanziamenti pubblici	Peso delle risorse pubbliche sul bilancio; presenza di finanziatori dominanti; variazioni nelle entrate	Bilanci, bilanci sociali, report annuali, documenti istituzionali	Importanza dei finanziamenti pubblici; effetti dei cambiamenti nel sistema di finanziamento; vulnerabilità percepita

Cambiamenti del contesto istituzionale	Modifiche nelle priorità politiche e nei meccanismi di finanziamento	Evoluzione dei bandi; cambiamenti nelle modalità di accesso ai fondi; nuove richieste amministrative	Bandi, documenti dei finanziatori, normativa, fonti istituzionali	Percezione dei cambiamenti intervenuti dopo il 2018; impatto sulle attività dell'organizzazione
Diversificazione delle risorse	Strategie di riduzione della dipendenza	Nuove fonti di entrata; partecipazione a bandi multilivello; fundraising; partnership	Bilanci, report, documentazione progettuale	Strategie adottate per garantire sostenibilità economica
Marketization	Introduzione di logiche orientate al mercato	Attività a pagamento; servizi rivolti a soggetti privati; partnership economiche	Bilanci, siti web, documenti progettuali	Eventuale sviluppo di attività generatrici di entrate proprie
Professionalizzazione	Rafforzamento delle competenze organizzative	Presenza di figure specializzate; sviluppo di competenze progettuali e amministrative; formalizzazione dei processi	Organigrammi, bilanci sociali, documenti interni	Cambiamenti nella struttura organizzativa; nuove competenze introdotte

Costruzione della legittimità (neo-istituzionalismo)	Adattamento a norme e aspettative istituzionali	Linguaggio utilizzato; enfasi su impatto, innovazione, accountability; pratiche di rendicontazione	Siti web, bilanci sociali, report, documentazione progettuale	Relazioni con le istituzioni; modalità di presentazione delle attività; criteri percepiti come rilevanti per finanziamenti
Cambiamenti organizzativi	Trasformazione delle attività e della struttura interna	Nuovi servizi; riorganizzazioni; ridefinizione delle priorità operative	Documenti organizzativi, report, interviste	Principali cambiamenti intervenuti nel tempo
Cambiamenti simbolici e discorsivi	Evoluzione del linguaggio e della rappresentazione	Modifiche nella comunicazione pubblica; nuovi concetti chiave utilizzati	Siti web, bilanci sociali, materiale comunicativo	Modalità con cui l'organizzazione descrive oggi la propria missione
Mission drift	Possibile riallineamento delle attività rispetto alle opportunità di finanziamento	Spostamento delle attività; abbandono o riduzione di iniziative precedenti	Confronto tra documenti nel tempo e interviste	Eventuali tensioni tra missione originaria e sostenibilità economica
Depoliticizzazione	Trasformazione del ruolo di advocacy	Riduzione delle attività di rappresentanza; minore conflitto con le istituzioni	Documentazione pubblica, comunicati, interviste	Evoluzione del ruolo pubblico dell'organizzazione e dei rapporti con le istituzioni

3.8 Strategia di analisi dati

L'analisi dei dati si è sviluppata attraverso un percorso articolato in più fasi, finalizzato a integrare le informazioni provenienti dalle diverse fonti utilizzate nella ricerca e a ricostruire le traiettorie di cambiamento delle associazioni analizzate (Yin 2018, 126-137).

La prima fase consisteva nell'analisi separata di ciascun caso studio. Integrando i dati documentali con le informazioni raccolte mediante le interviste, è stato ricostruito il profilo organizzativo di ogni associazione e messi in relazione i principali cambiamenti osservati con l'evoluzione del contesto istituzionale e dei meccanismi di finanziamento (Yin 2018, 195-199).

Per ciascun caso è stata inoltre elaborata una ricostruzione cronologica dei principali eventi, attraverso la costruzione di una timeline che ha consentito di collocare nel tempo le trasformazioni organizzative e di formulare ipotesi analitiche sulle possibili connessioni tra cambiamenti del contesto e strategie di adattamento (Yin 2018, 173-185).

La fase successiva prevedeva il confronto sistematico tra i casi studio. L'analisi comparativa ha consentito di individuare elementi ricorrenti e differenze nelle strategie adottate dalle associazioni, evidenziando come organizzazioni inserite nello stesso contesto istituzionale abbiano risposto in modo differente ai cambiamenti intervenuti (Yin 2018, 165-178).

Il confronto è stato guidato dalle dimensioni individuate nel processo di operazionalizzazione, con particolare riferimento alla dipendenza dalle risorse esterne, alle strategie di diversificazione, ai processi di professionalizzazione, ai cambiamenti organizzativi e simbolici e ai possibili segnali di trasformazione della missione e del ruolo di *advocacy*.

L'integrazione tra l'analisi intra-caso e quella inter-caso ha consentito infine di sviluppare una comprensione più articolata delle dinamiche osservate e di discutere i risultati alla luce del quadro teorico presentato nel capitolo precedente (Yin 2018, 195-199).

3.9 Limiti della ricerca

Come ogni ricerca qualitativa basata sullo studio di casi, anche il presente lavoro presenta alcuni limiti che è opportuno esplicitare.

In primo luogo, il numero contenuto dei casi analizzati e la specificità del contesto territoriale non consentono una generalizzazione statistica dei risultati all'insieme delle organizzazioni del terzo settore italiano (Yin 2018, 37-41). L'obiettivo della ricerca è infatti approfondire le dinamiche organizzative all'interno di uno specifico contesto istituzionale e contribuire a una generalizzazione di tipo analitico, coerentemente con la logica dello studio di caso.

Un secondo limite riguarda la complessità dei fenomeni analizzati. Le trasformazioni osservate possono essere influenzate da una pluralità di fattori che operano simultaneamente e che non sempre risultano chiaramente distinguibili. Di conseguenza, l'analisi si concentra sulle interazioni tra contesto istituzionale, disponibilità di risorse e strategie organizzative, senza ricondurre i cambiamenti osservati a un unico fattore esplicativo.

Un elemento di cautela riguarda invece l'utilizzo delle interviste come strumento di raccolta dei dati. Le ricostruzioni fornite dagli intervistati riflettono infatti percezioni, interpretazioni e memorie soggettive, che possono differire anche tra persone appartenenti alla stessa associazione. Per limitare questo rischio, la ricerca adotta una strategia di triangolazione tra fonti differenti.

Infine, alcuni concetti affrontati dalla ricerca, quali *mission drift* e depoliticizzazione, descrivono processi complessi e difficilmente osservabili in maniera diretta. Per questo motivo vengono analizzati attraverso l'integrazione delle diverse fonti disponibili e interpretati alla luce del quadro teorico adottato.

La consapevolezza di questi limiti contribuisce a definire con maggiore precisione la portata dei risultati e le condizioni entro cui essi possono essere interpretati e valutati.

4. ANALISI DATI

4.1 ACAV

4.1.1 Profilo dell'organizzazione

L'Associazione Centro Aiuti Volontari (ACAV), fondata nel 1985 e con sede a Trento, è un'organizzazione non governativa attiva nel campo della cooperazione internazionale allo sviluppo. L'associazione opera principalmente in Uganda, ma anche in Repubblica Democratica del Congo e Sud Sudan. Nel corso del periodo analizzato, le attività di ACAV hanno coinvolto, oltre alle comunità locali, anche partner e istituzioni dei territori di intervento.

La missione dichiarata di ACAV consiste nel "realizzare, insieme alle popolazioni coinvolte, attività di cooperazione sostenibili che favoriscano uno sviluppo rispettoso delle realtà sociali, culturali ed economiche locali, rendendo le comunità del Sud del mondo protagoniste del proprio sviluppo". La partecipazione delle comunità locali e l'attenzione alla sostenibilità costituiscono quindi elementi esplicitamente presenti nella definizione dell'identità dell'organizzazione.

Nel periodo considerato, le attività di ACAV sono riconducibili principalmente a cinque aree: acqua e sanità, agricoltura e forestazione, educazione e formazione professionale, governance e sviluppo locale, nonché interventi di emergenza e sviluppo comunitario. Pur mantenendo alcuni ambiti di intervento ricorrenti, le attività dell'associazione si sono progressivamente articolate in relazione ai diversi progetti e ai bisogni dei territori, con una crescente attenzione alla governance locale, al rafforzamento delle capacità istituzionali e all'assistenza tecnica.

L'analisi si concentra sul periodo compreso tra il 2015 e il 2022, includendo sia la fase precedente sia quella successiva al cambiamento politico intervenuto nella Provincia

autonoma di Trento nel 2018. Nei paragrafi successivi verranno analizzati i cambiamenti che hanno interessato ACAV in questo periodo, come l'evoluzione del contesto finanziario, le strategie di adattamento organizzativo e il rapporto tra trasformazione delle modalità operative e continuità dell'identità e della missione dell'associazione

Tabella 4.1.1 Scheda anagrafica dell'Associazione Centro Aiuti Volontari

caratteristica	**descrizione**
denominazione	Associazione Centro Aiuti Volontari (ACAV)
anno di fondazione	1985
sede	Trento
natura giuridica	associazione -organizzazione non governativa
paesi di intervento principale	Uganda, Repubblica Democratica del Congo, Sud Sudan
missione	promuovere attività di cooperazione sostenibili assieme alle comunità locali, favorendo processi di sviluppo rispettosi delle realtà sociali, culturali ed economiche locali
principali ambiti di intervento	acqua e sanità, agricoltura e forestazione, educazione e formazione, governance e sviluppo locale, emergenza e sviluppo comunitario

4.1.2 Il cambiamento del contesto finanziario dopo il 2018

Come illustrato nel Capitolo 2, il 2018 rappresenta un momento di discontinuità nel contesto provinciale di sostegno alla cooperazione internazionale. Il cambiamento politico seguito alle elezioni provinciali si è accompagnato a una riduzione delle risorse destinate al settore e a una trasformazione delle condizioni di accesso ai finanziamenti. Anche ACAV si è quindi trovata a operare in un contesto finanziario più incerto e competitivo.

L'analisi dei bilanci evidenzia un'evoluzione significativa delle risorse economiche dell'associazione nel periodo considerato (Figura 4.1.2). Tra il 2015 e il 2017, le entrate complessive sono aumentate da circa 914 mila euro a 1,43 milioni di euro. Nello stesso periodo sono cresciuti anche i contributi della Provincia autonoma di Trento, passati da circa 154 mila euro nel 2015 a 468 mila euro nel 2017. Il 2018 presenta tuttavia una dinamica peculiare: a fronte di un ulteriore aumento dei contributi provinciali, che raggiungono circa 633 mila euro, le entrate complessive dell'associazione scendono a circa 883 mila. A partire dal 2019, la contrazione delle entrate complessive diventa più marcata, fino a raggiungere il valore minimo del periodo nel 2021, pari a circa 353 mila euro. Nello stesso arco temporale, i finanziamenti provinciali si riducono complessivamente, passando dai circa 633 mila euro del 2018 ai 56 mila euro del 2021, per poi registrare una ripresa nel 2022, quando raggiungono circa 217 mila euro (ACAV, bilanci 2015–2022).

Parallelamente alla riduzione del sostegno provinciale, l'analisi documentale mostra una maggiore rilevanza dei finanziamenti europei e, più in generale, una diversificazione delle fonti di finanziamento. I dati disponibili indicano infatti che il ricorso ai programmi europei era già presente prima del 2018 e che tali finanziamenti hanno mantenuto un peso considerevole negli anni successivi, pur con un andamento discontinuo. Le interviste consentono di comprendere meglio questo processo. Bonecher, ex Presidente ACAV in quel periodo, ha infatti sottolineato come la progettazione europea fosse stata avviata prima del cambiamento politico e come la presenza di fonti di finanziamento alternative abbia contribuito a rendere meno immediato l'impatto della riduzione delle risorse provinciali. Si segnala tuttavia che anche la diversificazione internazionale non ha eliminato l'esposizione a fattori di instabilità esterni. Merlo ha infatti osservato come i finanziamenti statunitensi ricevuti da ACAV siano stati interrotti in modo repentino in seguito al cambiamento di amministrazione negli Stati Uniti, con effetti immediati sui programmi in corso, mentre i fondi europei, pur ridimensionati, sono stati mantenuti con maggiore continuità. Questo confronto suggerisce che la diversificazione delle fonti riduca la dipendenza da un singolo finanziatore, ma non elimini la vulnerabilità dell'organizzazione rispetto a shock provenienti da altri contesti istituzionali. Di conseguenza, la diversificazione non appare come una strategia elaborata esclusivamente

in risposta ai tagli successivi al 2018, piuttosto come un percorso di sviluppo organizzativo già in corso.

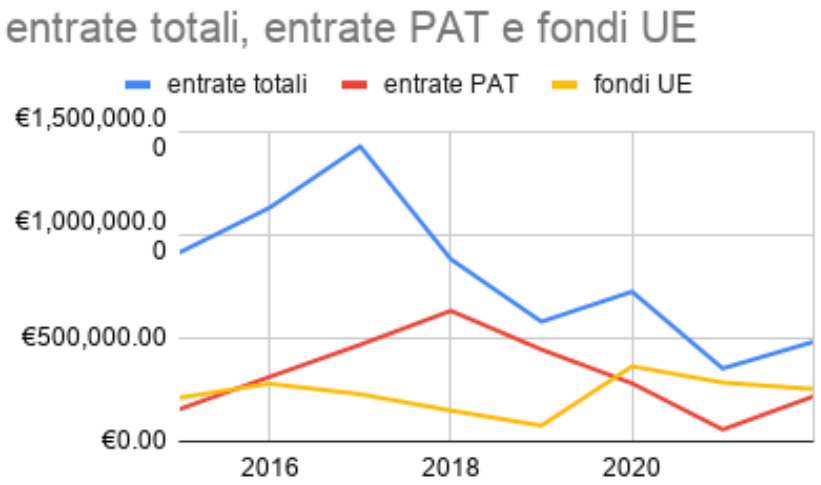
Allo stesso tempo, dalle interviste emerge una componente più esplicita di anticipazione del possibile cambiamento. Nel 2018 ACAV presentò infatti due progetti di durata triennale, nella previsione di un possibile mutamento delle politiche provinciali e con l'obiettivo di assicurare una maggiore continuità finanziaria all'organizzazione. Questo elemento suggerisce che la diversificazione delle fonti non debba essere interpretata esclusivamente come una risposta successiva allo shock, ma anche come una forma di preparazione a un contesto percepito come più incerto.

Dalle interviste è inoltre possibile evidenziare che il cambiamento non ha riguardato soltanto l'entità delle risorse disponibili, ma anche le condizioni attraverso cui esse venivano ottenute. Gli intervistati hanno descritto il passaggio da un sistema percepito come relativamente stabile, nel quale la presentazione di un progetto alla Provincia offriva una probabilità elevata di ottenere un finanziamento, a un contesto maggiormente competitivo e incerto, nel quale le organizzazioni dovevano confrontarsi più frequentemente con altri soggetti e con criteri di selezione più stringenti. A questo cambiamento si è accompagnata una maggiore esposizione al rischio finanziario, riconducibile anche a nuovi meccanismi di finanziamento condizionato. Un esempio concreto riguarda i meccanismi di cofinanziamento richiesti da alcuni programmi regionali, che secondo quanto riportato da Merlo coprono generalmente il 90% dei costi di progetto, lasciando a carico dell'associazione il restante 10%. Questo meccanismo introduce un rischio strutturale nuovo rispetto al sistema precedente, poiché la sostenibilità dei progetti dipende non soltanto dall'ottenimento del finanziamento principale, ma anche dalla capacità dell'associazione di reperire autonomamente risorse aggiuntive, ad esempio attraverso donazioni private o il 5×1000.

La diversificazione delle fonti ha perciò rappresentato una risorsa importante per ACAV, ma non ha eliminato gli effetti della contrazione del finanziamento provinciale. La notevole riduzione delle entrate complessive e le successive misure di riorganizzazione mostrano infatti che il mutato contesto finanziario ha prodotto conseguenze concrete sull'organizzazione. Per capire come ACAV abbia affrontato

queste conseguenze bisogna guardare non solo alle nuove risorse reperite, ma alle trasformazioni organizzative messe in campo per mantenere la continuità delle attività.

Figura 4.1.2 Grafico entrate complessiva, contributi PAT, finanziamenti UE, ACAV 2015-2022



4.1.3 Strategie di adattamento e trasformazione organizzativa

L'analisi del caso ACAV mostra che la capacità dell'associazione di affrontare il mutato contesto finanziario non è dipesa esclusivamente da strategie adottate in risposta alla riduzione dei finanziamenti provinciali, ma anche da capacità organizzative sviluppate negli anni precedenti. L'integrazione tra analisi documentale e interviste evidenzia infatti la presenza, già prima del cambiamento politico del 2018, di alcune risorse organizzative che hanno successivamente facilitato l'adattamento dell'associazione, tra cui l'esperienza nella progettazione europea, lo sviluppo di competenze interne e il consolidamento di una struttura operativa in Uganda.

Uno degli elementi fondamentali riguarda il progressivo consolidamento delle competenze nella progettazione europea. L'analisi documentale mostra il consolidamento della partecipazione a programmi europei nel corso del periodo analizzato, accompagnato da una maggiore rilevanza di temi quali il partenariato, il capacity building, la governance locale e la gestione di programmi complessi. Parallelamente, le attività di ACAV si sono progressivamente ampliate, includendo accanto agli interventi

più tradizionali anche iniziative di assistenza tecnica e di supporto alle amministrazioni locali, come nel caso della Municipalità di Koboko.

Le interviste permettono di interpretare questa evoluzione come il risultato di un percorso di sviluppo organizzativo precedente al 2018, piuttosto che come una risposta esclusivamente successiva alla riduzione dei finanziamenti provinciali. L'esperienza maturata nella progettazione europea aveva infatti già contribuito a costruire competenze e canali di finanziamento alternativi, contribuendo a ridurre la dipendenza dell'associazione dalle risorse provinciali.

La crescita della progettazione europea ha comportato anche un'evoluzione delle competenze interne. Dalle interviste emerge che la gestione dei programmi europei richiede procedure amministrative e di rendicontazione più articolate. ACAV ha progressivamente sviluppato internamente le competenze necessarie a gestire tali procedure, senza ricorrere sistematicamente a consulenze esterne. Questo processo è stato favorito dall'esperienza accumulata nel corso degli anni e ha contribuito alla professionalizzazione delle funzioni di progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti.

Un altro elemento di trasformazione ha riguardato la struttura operativa in Uganda. Le interviste evidenziano il crescente ruolo della sede locale nella gestione dei progetti e nelle relazioni con le istituzioni del territorio, mentre l'analisi documentale mostra, parallelamente, una maggiore attenzione al rafforzamento delle capacità delle amministrazioni locali e alle attività di assistenza tecnica. La struttura ugandese ha rappresentato non soltanto una componente operativa dell'organizzazione, ma anche una risorsa attraverso cui ACAV ha potuto mantenere capacità progettuali e relazioni istituzionali nel contesto locale.

L'adattamento al nuovo contesto ha tuttavia richiesto anche misure di riorganizzazione e comportato costi organizzativi. C'è stata una riduzione del personale direttamente collegato ai progetti in seguito al mancato rinnovo o alla conclusione di alcune attività: secondo quanto riportato da Merlo, il personale impiegato in Uganda è passato in un determinato periodo da circa 50 a 38 dipendenti, a conferma del fatto che le decisioni relative al personale sono risultate tra le più difficili da affrontare nel percorso di riorganizzazione. In questo quadro si colloca anche la vendita della sede di Kampala nel

2021. Secondo quanto emerso dalle interviste, la vendita è stata una misura finalizzata a generare liquidità in una fase di particolare difficoltà finanziaria: l'associazione ha successivamente acquistato una sede più piccola, destinando le risorse ottenute alla continuità dei programmi e al mantenimento del personale. La riduzione del personale e la vendita della sede mostrano che la capacità di adattamento di ACAV non ha comportato soltanto l'acquisizione di nuove risorse, ma anche un ridimensionamento di alcune componenti della struttura organizzativa.

Un aspetto degno di nota riguarda l'assenza di strategie riconducibili alla *marketization*. A differenza di quanto osservato in altri contesti del terzo settore, dove la riduzione dei finanziamenti pubblici favorisce spesso lo sviluppo di servizi a pagamento o di attività commerciali, ACAV non ha intrapreso percorsi di questo tipo. Le interviste indicano anzi una scelta esplicita in senso contrario: secondo quanto riportato da Merlo, l'associazione si è dotata di un codice etico che esclude il ricorso ad attività commerciali, coerentemente con la natura non lucrativa dell'organizzazione prevista anche a livello statutario. Questo elemento merita di essere sottolineato perché mostra che, nel caso ACAV, la pressione finanziaria non si è tradotta in un'ibridazione tra logiche non profit e logiche di mercato, ma è stata affrontata attraverso strategie alternative, quali la diversificazione delle fonti pubbliche e la riorganizzazione interna descritte in precedenza. L'assenza di *marketization* rappresenta un dato significativo non tanto per ciò che è mancato, quanto per ciò che rivela: la scelta di mantenere una netta distinzione tra sostenibilità economica e generazione di entrate proprie sembra costituire essa stessa un vincolo identitario dell'associazione, più che una possibilità scartata per mancanza di opportunità.

Tabella 4.1.3 Principali elementi del processo di adattamento organizzativo di ACAV

dimensione	**evidenza empirica**	**natura del cambiamento**	**fonte**
diversificazione delle risorse	consolidamento della progettazione europea e maggiore ricorso a programmi UE	strategia di diversificazione	analisi documentale + interviste

professionalizzazione	sviluppo interno di competenze nella progettazione, gestione e rendicontazione	capacità organizzativa	interviste
struttura internazionale	crescente ruolo della struttura operativa in Uganda nella gestione dei progetti e nei rapporti istituzionali	capacità organizzativa	analisi documentale + interviste
riorganizzazione	riduzione del personale e vendita della sede di Kampala	misura di adattamento con costi organizzativi	interviste
marketization	assenza di attività a pagamento o servizi commerciali: codice etico che esclude tale possibilità	scelta strategica di non adattamento	interviste

4.1.4 Cambiamento organizzativo e identità

Le trasformazioni organizzative descritte nei paragrafi precedenti pongono una questione centrale rispetto agli obiettivi della ricerca: in quale misura tali cambiamenti abbiano inciso sull'identità dell'associazione e sul perseguimento della sua missione. L'analisi integrata dei documenti e delle interviste mostra che ACAV ha attraversato un processo di evoluzione organizzativa nel periodo considerato, mentre le evidenze raccolte non indicano una ridefinizione sostanziale delle finalità e dei principi che orientano l'azione dell'associazione.

Un primo elemento di cambiamento ha riguardato le modalità attraverso cui ACAV ha realizzato i propri interventi. Nel corso del periodo analizzato, alle attività tradizionalmente svolte dall'associazione si sono affiancate con maggiore frequenza iniziative di assistenza tecnica, rafforzamento istituzionale e supporto alle amministrazioni locali. L'evoluzione delle attività ha comportato un ampliamento degli strumenti e delle competenze utilizzati dall'organizzazione, anche in relazione alla

partecipazione a programmi di cooperazione caratterizzati da una maggiore componente di assistenza tecnica e rafforzamento istituzionale. Tale trasformazione non ha tuttavia comportato l'abbandono degli ambiti storici di intervento, che hanno continuato a costituire una componente fondamentale delle attività dell'associazione.

Questa evoluzione è riscontrabile anche nel linguaggio utilizzato dall'associazione nella propria comunicazione istituzionale. L'analisi documentale evidenzia infatti un'evoluzione del lessico impiegato: accanto ai riferimenti a solidarietà, diritti, comunità e sviluppo, assumono progressivamente maggiore rilevanza termini quali capacity building, governance, partenariato, monitoraggio, implementazione e assistenza tecnica. Questo cambiamento lessicale accompagna l'evoluzione delle attività e delle competenze organizzative osservata nel periodo. Le interviste consentono tuttavia di distinguere tale trasformazione delle modalità e del linguaggio operativo da un cambiamento dei principi considerati fondamentali dall'associazione.

Anche l'analisi delle attività realizzate evidenzia una continuità degli ambiti attraverso cui ACAV persegue la propria missione. Pur ampliando il proprio raggio d'azione verso iniziative di governance locale e rafforzamento istituzionale, l'associazione ha continuato a operare anche nei settori che hanno caratterizzato storicamente la sua attività, tra cui l'accesso all'acqua, l'agricoltura, la formazione e l'educazione. Le nuove modalità di intervento possono essere interpretate come un ampliamento degli strumenti attraverso cui perseguire gli obiettivi dell'associazione, più che come una sostituzione di tali obiettivi con finalità differenti.

Le testimonianze raccolte rafforzano questa interpretazione. Gli intervistati hanno sottolineato come, nonostante le trasformazioni del contesto finanziario e organizzativo, i principi che orientano l'azione dell'associazione siano rimasti sostanzialmente invariati. In particolare, è stata sottolineata l'adozione di un codice etico volto a formalizzare i valori considerati non negoziabili, insieme alla volontà di mantenere una natura non commerciale dell'organizzazione. Gli intervistati hanno inoltre richiamato la continuità di alcuni ambiti storici di intervento, tra cui lo scavo di pozzi, il sostegno all'agricoltura, la formazione femminile e l'educazione, considerati ancora parte integrante dell'azione dell'associazione.

Un ultimo aspetto riguarda l'eventuale trasformazione del ruolo pubblico e di *advocacy* dell'associazione. Le interviste non restituiscono un quadro di depoliticizzazione netta, ma segnalano una tensione percepita tra collaborazione istituzionale e mantenimento di una posizione autonoma. Bonecher ha infatti riconosciuto che il tema si pone periodicamente, sottolineando come il principale cambiamento non abbia riguardato la disponibilità a esprimere posizioni critiche, quanto piuttosto il grado di libertà nella definizione degli ambiti di intervento: mentre i finanziamenti provinciali lasciavano ad ACAV un'ampia autonomia nella scelta delle attività da realizzare, i programmi europei impongono vincoli più stringenti rispetto agli obiettivi e alle priorità di intervento. Questo elemento suggerisce che il cambiamento del contesto finanziario abbia inciso non tanto sulla capacità dell'associazione di svolgere un ruolo pubblico o critico, quanto sul margine di discrezionalità operativa, spostando in parte il potere di definizione delle priorità progettuali dall'organizzazione verso i soggetti finanziatori. Non si osservano invece segnali di una riduzione esplicita delle attività di rappresentanza o di un allineamento acritico alle priorità istituzionali, che permetterebbero di parlare di una vera e propria depoliticizzazione nel senso inteso dal quadro teorico.

Il caso ACAV mostra una distinzione tra cambiamento delle modalità operative e continuità degli elementi identitari. Le trasformazioni osservate nel periodo successivo al 2018 hanno riguardato principalmente le competenze, gli strumenti, il linguaggio organizzativo e le modalità di realizzazione degli interventi. Le evidenze raccolte non indicano invece un sostanziale cambiamento della missione o dei principi che guidano l'azione dell'associazione. In questo senso, il caso ACAV non mostra evidenze di un *mission drift*: l'adattamento ha interessato prevalentemente le risorse, le competenze e le modalità operative, mentre gli elementi fondamentali dell'identità organizzativa sono rimasti sostanzialmente stabili.

Tabella 4.1.4 Continuità e cambiamento nel caso ACAV

dimensione analizzata	**elementi di cambiamento**	**elementi di continuità**
competenze organizzative	professionalizzazione, nuove competenze amministrative e progettuali	sviluppo prevalentemente interno delle competenze

interventi	crescita delle attività di assistenza tecnica, governance e rafforzamento istituzionale	permanenza di ambiti storici quali acqua, agricoltura formazione e educazione
linguaggio organizzativo	maggiore ricorso a un lessico tecnico legato a governance, capacity building e partenariato e gestione dei programmi	permanenza dei riferimenti a comunità, sviluppo e principi della cooperazione
missione e identità	adattamento delle modalità attraverso cui perseguire gli obiettivi	continuità dei principi fondamentali e della natura non commerciale
ruolo pubblico e advocacy	minore discrezionalità nella definizione degli ambiti di intervento nei progetti europei rispetto ai finanziamenti provinciali	nessuna riduzione esplicita della capacità critica o delle attività di rappresentanza

4.1.5 Considerazioni conclusive

Il caso ACAV evidenzia come la riduzione dei finanziamenti provinciali successiva al 2018 abbia rappresentato un importante elemento di discontinuità nel contesto operativo e finanziario dell'associazione. Gli effetti di tale cambiamento, tuttavia, non possono essere interpretati esclusivamente come il risultato della contrazione delle risorse disponibili. La capacità di ACAV di affrontare il nuovo contesto è stata infatti sostenuta da capacità organizzative sviluppate già negli anni precedenti, tra cui la diversificazione delle fonti di finanziamento, l'esperienza nella progettazione europea, lo sviluppo di competenze interne e il consolidamento della struttura operativa in Uganda.

L'adattamento non è stato tuttavia privo di conseguenze. La riduzione del personale e la vendita della sede di Kampala mostrano come la continuità delle attività sia stata mantenuta anche attraverso misure di riorganizzazione che hanno comportato un ridimensionamento di alcune componenti della struttura dell'associazione. Il caso ci mostra che la capacità di adattamento non coincide con l'assenza di costi, ma può consistere nella capacità di mobilitare risorse e modificare la propria struttura per mantenere la continuità delle attività.

Al tempo stesso, le trasformazioni osservate hanno riguardato prevalentemente le modalità attraverso cui ACAV opera: le fonti di finanziamento, le competenze organizzative, il linguaggio istituzionale e gli strumenti utilizzati per realizzare gli interventi. Le evidenze raccolte non indicano invece un cambiamento dei principi e delle finalità che orientano l'azione dell'associazione. In questo senso, il caso ACAV suggerisce che l'adattamento organizzativo può accompagnarsi a una continuità identitaria: l'organizzazione ha modificato il modo in cui persegue i propri obiettivi senza che emergesse una ridefinizione degli obiettivi stessi.

4.2 CCI

4.2.1 Origini, identità e missione dell'organizzazione

Il Centro per la Cooperazione Internazionale (CCI) è un'associazione indipendente senza scopo di lucro che opera nel terzo settore, con sede principale a Trento e sede secondaria a Rovereto, costituita nel 2017 dall'unione tra il Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale (CFSI), attivo dal 2008, e l'Osservatorio Balcani Caucaso Transeuropa (OBCT), attivo come progetto dal 2000.

La missione del CCI consiste nella promozione dell'analisi, dell'informazione, della formazione e della diffusione della conoscenza sui temi della cooperazione internazionale, degli affari europei, della pace e dei diritti umani. L'organizzazione si presenta inoltre come luogo di approfondimento e innovazione sui temi dello scenario internazionale, della cooperazione e dello sviluppo sostenibile. La sua identità combina attività di formazione e realizzazione di progetti con attività di ricerca, informazione e produzione di conoscenza sui temi internazionali.

A seguito della fusione, il CCI ha mantenuto al proprio interno due principali unità operative, corrispondenti alle esperienze precedentemente sviluppate dalle organizzazioni di origine: l'Osservatorio Balcani Caucaso Transeuropa (OBCT) e l'area Competenze per la Società Globale (CSG). L'OBCT è orientato principalmente alla ricerca e all'informazione sugli affari europei, sull'integrazione europea, sui diritti umani, sulla riconciliazione e sulla pace, con attenzione alle trasformazioni politiche e sociali

dell'Europa orientale e sud-orientale. L'area CSG concentra invece le proprie attività sulla formazione, sull'educazione alla cittadinanza globale e sull'analisi e lo scambio di pratiche relative alla cooperazione internazionale e allo sviluppo sostenibile.

Il primo anno di attività del CCI è stato dedicato principalmente alla costruzione dell'identità del nuovo Centro e all'integrazione delle esperienze precedenti. Nel 2017 le attività riguardavano principalmente la cooperazione internazionale, la formazione, la ricerca e l'educazione alla cittadinanza globale, con attenzione al consolidamento delle relazioni con il sistema trentino della cooperazione internazionale. Negli anni successivi, le due esperienze sono state progressivamente integrate all'interno di una struttura comune, mantenendo tuttavia le rispettive specificità.

L'analisi del caso CCI prende in considerazione il periodo compreso tra il 2015 e il 2022, includendo sia gli anni precedenti alla costituzione dell'organizzazione sia quelli successivi al cambiamento politico-istituzionale intervenuto nella Provincia autonoma di Trento nel 2018. Il periodo 2015–2016 viene utilizzato principalmente come riferimento per ricostruire la situazione finanziaria precedente alla nascita del CCI, mentre dal 2017 è possibile osservare l'evoluzione dell'organizzazione nella sua configurazione attuale.

Questa prospettiva consente di collocare le trasformazioni osservate dopo il 2018 all'interno di un processo organizzativo già avviato con la costituzione del CCI, distinguendo così il cambiamento nella configurazione organizzativa da quello intervenuto successivamente nel contesto istituzionale e finanziario. Su questa base, l'analisi esamina l'evoluzione delle risorse, le strategie di adattamento e le trasformazioni della struttura organizzativa nel periodo considerato.

Tabella 4.2.1 Scheda anagrafica del Centro per la Cooperazione Internazionale

caratteristica	**descrizione**
denominazione	Centro per la Cooperazione Internazionale (CCI)
forma giuridica	associazione indipendente senza scopo di lucro
anno di costituzione	2017

organizzazioni di origine	Centro per la Formazione alla Solidarietà Internazionale (CFSI) e Osservatorio Balcani Caucaso Transeuropa (OBCT)
principali ambiti di attività	cooperazione internazionale, formazione, ricerca, informazione, educazione alla cittadinanza globale
principali unità operative	Competenze per la Società Globale (CSG) e Osservatorio Balcani Caucaso Transeuropa (OBCT)

4.2.2 La trasformazione della struttura dei finanziamenti

L'analisi dei bilanci del CCI evidenzia una significativa trasformazione della struttura delle entrate nel periodo considerato. Tra il 2015 e il 2016, gli anni precedenti alla costituzione dell'attuale organizzazione, le entrate complessive diminuiscono progressivamente, passando da circa 1,48 milioni di euro nel 2015 a 1,30 milioni nel 2016. Anche nel 2017, primo anno di attività del CCI, le entrate complessive diminuiscono ulteriormente, raggiungendo circa 1,10 milioni di euro. Nello stesso periodo, tuttavia, il finanziamento della Provincia autonoma di Trento mantiene un peso molto elevato, pari rispettivamente al 79,17%, al 74,68% e al 79,06% delle entrate complessive. Nei bilanci relativi al periodo 2015–2017 non risultano inoltre finanziamenti europei. La struttura delle entrate risulta perciò fortemente concentrata sulle risorse provinciali sia nella fase precedente alla nascita del CCI sia nel primo anno di attività della nuova organizzazione.

Nel 2018 si osserva una prima modifica di tale configurazione. Le entrate complessive aumentano fino a circa 1,65 milioni di euro, mentre il contributo della Provincia raggiunge circa 1,12 milioni. Nonostante l'incremento in valore assoluto, la quota provinciale sul totale scende al 68,33%, in presenza di una maggiore articolazione delle fonti di finanziamento. Nello stesso anno il CCI registra infatti circa 387 mila euro di finanziamenti europei, oltre a risorse provenienti da fondi nazionali, soggetti privati e altre fonti. Il 2018 rappresenta il primo anno della serie analizzata in cui i finanziamenti europei assumono un peso notevole nella struttura delle entrate.

A partire dal 2019 diventa più evidente la progressiva riduzione del peso relativo dei finanziamenti provinciali. Il contributo della PAT passa da circa 1,06 milioni di euro nel 2019 a 750 mila nel 2020, per poi ridursi ulteriormente a 500 mila euro nel 2021 e nel 2022. In termini percentuali, la quota provinciale sul totale delle entrate passa dal 60,35% nel 2019 al 53,91% nel 2020, fino al 31,47% nel 2021 e al 24,26% nel 2022. La trasformazione risulta particolarmente evidente negli ultimi due anni considerati: mentre il contributo provinciale si stabilizza a 500 mila euro, le entrate complessive continuano ad aumentare, raggiungendo nel 2022 oltre 2 milioni di euro.

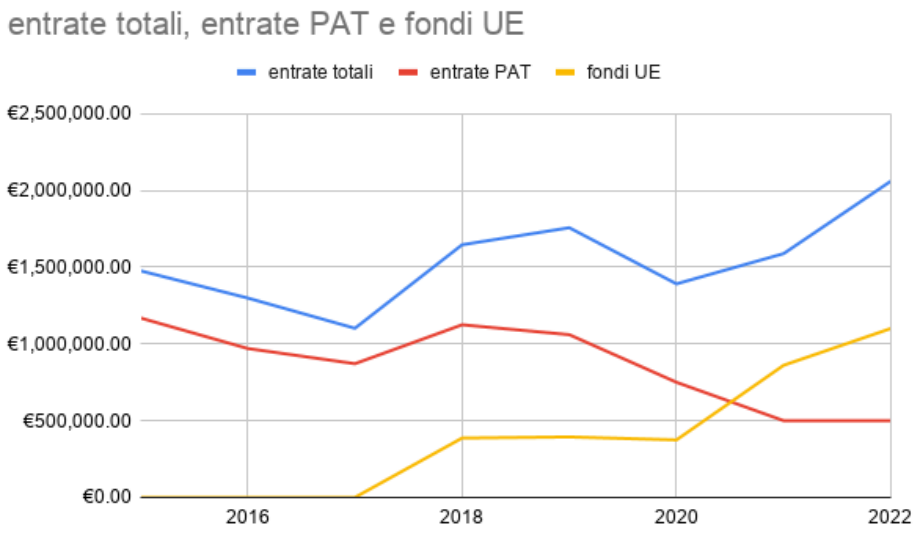
La diminuzione del peso della PAT è accompagnata da una crescente diversificazione delle fonti di finanziamento. Il cambiamento più rilevante riguarda i finanziamenti europei, che passano da circa 387 mila euro nel 2018 a 394 mila nel 2019 e 375 mila nel 2020, per poi aumentare sensibilmente a circa 861 mila euro nel 2021 e a oltre 1,1 milioni di euro nel 2022. Anche i finanziamenti nazionali aumentano tra il 2018 e il 2021, passando da circa 18 mila a 152 mila euro, mentre nel 2022 acquisiscono maggiore rilevanza le risorse provenienti da soggetti privati, pari a circa 272 mila euro.

L'evoluzione descritta distingue il caso CCI da una semplice dinamica di riduzione delle risorse disponibili. La diminuzione del finanziamento provinciale non determina infatti una contrazione permanente delle entrate complessive. Dopo la flessione registrata nel 2020, le entrate tornano a crescere, passando da circa 1,39 milioni di euro nel 2020 a 1,59 milioni nel 2021 e raggiungendo nel 2022 il valore più elevato dell'intera serie, pari a circa 2,06 milioni di euro. La crescita delle entrate complessive è accompagnata soprattutto dall'aumento dei finanziamenti europei, che diventano progressivamente una componente centrale della struttura finanziaria dell'organizzazione.

Nell'insieme, i dati mostrano il passaggio da una struttura delle entrate fortemente concentrata sul finanziamento provinciale a una configurazione maggiormente diversificata. Tra il 2017 e il 2022, la quota delle risorse provenienti dalla PAT passa infatti da circa quattro quinti a meno di un quarto delle entrate complessive, mentre aumentano in modo considerevole i finanziamenti europei e, in misura minore, quelli nazionali e privati. La trasformazione della struttura delle entrate costituisce pertanto un elemento centrale dell'evoluzione del CCI nel periodo analizzato. Nei paragrafi successivi verrà analizzato come tale cambiamento nella composizione delle risorse si sia

tradotto in strategie di diversificazione e, successivamente, in adattamenti delle competenze e della struttura organizzativa.

Figura 4.2.2 Grafico entrate complessiva, contributi PAT, finanziamenti UE, CCI 2015-2022



4.2.3 Dalla riduzione delle risorse alla diversificazione: la progettazione europea

La progressiva riduzione del peso dei finanziamenti provinciali si è inserita in un processo di trasformazione delle modalità attraverso cui il CCI reperiva le risorse necessarie allo svolgimento delle proprie attività. Come emerge dall'intervista alla direttrice, il cambiamento del contesto politico e finanziario successivo al 2018 ha reso necessario un maggiore ricorso a fonti di finanziamento esterne alla Provincia autonoma di Trento. In questo contesto, la diversificazione delle entrate ha assunto un'importanza crescente e la progettazione è diventata progressivamente uno degli strumenti principali attraverso cui l'organizzazione cercava di accedere a risorse esterne e sviluppare nuove attività.

Un ruolo centrale è stato assunto dalla progettazione europea. La capacità di accedere a finanziamenti europei non costituiva tuttavia un elemento completamente nuovo per il CCI. L'OBCT disponeva già di un'esperienza consolidata nella partecipazione a progetti europei e nella costruzione di partenariati internazionali maturata negli anni precedenti. In questo scenario tale esperienza ha acquisito una rilevanza più ampia e la progettazione

è stata progressivamente estesa alle diverse aree di attività dell'organizzazione. Le relazioni annuali evidenziano, soprattutto a partire dal 2019, una maggiore integrazione tra le due unità operative e lo sviluppo congiunto di nuove progettualità, accompagnati da un rafforzamento delle attività di ricerca di finanziamenti e costruzione di partenariati.

Il processo di diversificazione si è basato sia sulle competenze già presenti nell'OBCT sia sul progressivo sviluppo di capacità progettuali all'interno del CCI. L'individuazione delle opportunità di finanziamento, la costruzione di partenariati, l'elaborazione delle proposte progettuali e la gestione degli adempimenti connessi ai finanziamenti hanno acquisito un peso crescente nell'attività dell'organizzazione. La progettazione ha iniziato così a configurarsi non soltanto come modalità di finanziamento di attività già definite, ma anche come strumento attraverso cui individuare nuove opportunità di intervento e ampliare le relazioni con soggetti esterni.

La crescente centralità della progettazione trova riscontro anche nei dati relativi all'attività progettuale. Nel 2020 il CCI ha presentato 53 candidature, 32 delle quali sono risultate finanziate. Tale dinamica ha acquisito nuovo rilievo nel 2021 e nel 2022, quando il CCI è stato coinvolto in due importanti progetti di cooperazione decentrata europea, REBUILD in Libia e MUDAR in Mozambico. Secondo quanto emerge dall'intervista, REBUILD ha rappresentato una modalità innovativa di collaborazione tra Provincia autonoma di Trento, CCI e università, successivamente ripresa nel progetto MUDAR. Queste esperienze hanno contribuito al consolidamento delle partnership internazionali e all'ampliamento delle opportunità di intervento del Centro.

La progettazione ha assunto progressivamente una funzione che andava oltre il reperimento di risorse per singole iniziative. La partecipazione a nuovi progetti permetteva infatti di consolidare relazioni con partner nazionali e internazionali, sviluppare competenze e acquisire esperienza nella gestione di programmi di maggiore complessità. Nell'intervista, questo processo viene descritto come un circolo virtuoso, nel quale l'acquisizione di competenze favoriva l'accesso a nuovi progetti e questi ultimi contribuivano a rafforzare ulteriormente le competenze disponibili.

La progettazione europea ha rappresentato una delle principali strategie attraverso cui il CCI ha reagito alla trasformazione della struttura delle risorse. Essa ha consentito di ridurre progressivamente la centralità del finanziamento provinciale e di ampliare

l'accesso a risorse esterne, ma ha richiesto al tempo stesso la capacità di individuare opportunità, costruire partenariati e sviluppare progettualità coerenti con i requisiti dei diversi finanziatori. Perciò la diversificazione non è stata soltanto un cambiamento nella composizione delle entrate, ma ha implicato anche un adattamento delle modalità con cui l'organizzazione sviluppava le proprie attività.

Tale strategia presenta tuttavia un carattere ambivalente. Da un lato, la diversificazione ha contribuito ad ampliare le risorse disponibili e a ridurre la concentrazione delle entrate su un unico finanziatore. Dall'altro, l'aumento della progettazione ha comportato una maggiore complessità nella gestione delle attività e la necessità di sviluppare competenze specifiche. La capacità di accedere a nuove risorse è diventata quindi progressivamente collegata alla disponibilità di competenze progettuali e gestionali, alle capacità di costruire partnership e alla possibilità di sostenere il lavoro necessario alla presentazione e alla gestione dei progetti.

Un ulteriore aspetto degno di nota riguarda l'assenza di strategie riconducibili alla *marketization*. A differenza della diversificazione delle fonti pubbliche di finanziamento, la documentazione disponibile e l'intervista non segnalano lo sviluppo di servizi a pagamento, attività di consulenza rivolte a soggetti esterni, né la costituzione di partnership economiche con imprese private finalizzate alla generazione di entrate proprie. Va tuttavia segnalato che l'assenza di *marketization* nel caso CCI emerge dall'assenza di riferimenti nelle fonti consultate, più che da una dichiarazione esplicita di non voler intraprendere tale percorso, a differenza di quanto osservato nel caso ACAV, dove il rifiuto della *marketization* è stato esplicitamente motivato attraverso un codice etico.

4.2.4 Riorganizzazione interna e professionalizzazione

La trasformazione della struttura dei finanziamenti e la crescente centralità della progettazione hanno avuto conseguenze anche sulla struttura interna del CCI e sull'organizzazione del lavoro. La necessità di operare in un contesto caratterizzato da una maggiore articolazione delle fonti di finanziamento e da una crescente incidenza di attività progettuali ha richiesto infatti una ridefinizione delle risorse umane, delle competenze e delle modalità di distribuzione delle funzioni all'interno

dell'organizzazione. Come emerge dall'intervista alla direttrice, il cambiamento non ha riguardato quindi soltanto le entrate, ma ha influenzato progressivamente anche la struttura organizzativa.

Un primo elemento di discontinuità è rappresentato dalla riduzione delle risorse umane disponibili. Nel 2019 quattro dipendenti precedentemente sostenuti attraverso risorse provinciali sono rientrati in Provincia. A ciò si è aggiunto il mancato rinnovo di alcuni contratti, determinando una contrazione complessiva del personale. La riduzione degli organici ha reso necessario redistribuire alcune funzioni e assorbire internamente attività che in precedenza potevano essere sostenute attraverso una maggiore disponibilità di risorse. La riorganizzazione del personale ha rappresentato pertanto una delle prime modalità attraverso cui il CCI si è adattato al nuovo contesto finanziario.

Parallelamente, l'aumento della progettazione e della gestione di finanziamenti esterni ha aumentato il peso di funzioni legate al coordinamento dei progetti, alla gestione amministrativa, al monitoraggio delle attività e alla rendicontazione. L'accesso a nuove risorse richiedeva infatti non soltanto la capacità di elaborare proposte progettuali, ma anche di sostenere gli adempimenti connessi alla gestione dei finanziamenti una volta ottenuti. Questo ha determinato una crescente rilevanza di competenze specifiche e ha contribuito a rafforzare la dimensione professionale e gestionale dell'organizzazione.

La professionalizzazione non ha riguardato esclusivamente l'acquisizione di nuove competenze individuali, ma anche una progressiva formalizzazione dei processi organizzativi. La maggiore complessità dei progetti ha reso più importante la definizione di procedure, responsabilità e modalità di coordinamento del lavoro. In questo senso, la trasformazione della struttura delle risorse si è tradotta anche in una crescente attenzione alla capacità dell'organizzazione di gestire in modo strutturato attività, scadenze e rapporti con i diversi finanziatori e partner.

Tale processo ha avuto tuttavia anche effetti problematici. La maggiore professionalizzazione e la crescita delle competenze gestionali hanno richiesto tempo e risorse e si sono inseriti in una situazione caratterizzata, soprattutto negli anni di maggiore contrazione del finanziamento provinciale, da una riduzione del personale. Ne è derivata una tensione tra la necessità di rafforzare le capacità organizzative necessarie per accedere e gestire nuove risorse e la disponibilità effettiva di personale con cui

sostenere tali attività. La diversificazione delle entrate ha comportato quindi non soltanto nuove opportunità, ma anche un aumento del lavoro necessario per rendere tali risorse concretamente utilizzabili.

Un ulteriore elemento di difficoltà è rappresentato dalla pandemia del 2020, che ha impattato una struttura organizzativa già interessata dai cambiamenti descritti. L'emergenza ha reso necessario modificare le modalità di svolgimento del lavoro e ha contribuito a rafforzare il ricorso a strumenti digitali e forme di lavoro a distanza. Nello stesso periodo, il ricorso al Fondo di Integrazione Salariale (FIS) ha coinvolto 20 dipendenti, evidenziando le difficoltà incontrate dall'organizzazione nel mantenere la piena sostenibilità occupazionale in una fase di forte incertezza. La pandemia ha rappresentato un fattore aggiuntivo di pressione sulla struttura interna, sovrapponendosi alle trasformazioni già in corso.

Dall'intervista emerge inoltre un tema non direttamente previsto dal quadro teorico adottato, ma utile per comprendere i costi concreti del processo di adattamento. La direttrice ha segnalato infatti che la combinazione tra riduzione del personale, aumento del carico progettuale, pandemia e turnover ha prodotto una condizione diffusa di sovraccarico lavorativo, descritta nell'intervista attraverso l'espressione "le persone si sono spremute". Questo elemento si distingue sia dal tema della professionalizzazione sia da quello della dipendenza da risorse, configurandosi piuttosto come un possibile costo organizzativo di lungo periodo prodotto dall'insieme delle trasformazioni analizzate. La stessa intervistata esprime una preoccupazione esplicita rispetto alla sostenibilità di questa condizione, osservando che tale pressione rischia, nel tempo, di presentare un "conto" in termini di logoramento del personale e di continuità dell'azione organizzativa. Sebbene non riconducibile a una specifica dimensione della *Resource Dependency Theory*, questo elemento emerge come un possibile effetto indiretto della dipendenza da risorse esterne e della necessità di adattarsi rapidamente a un contesto finanziario più competitivo: la capacità dell'organizzazione di acquisire nuove risorse attraverso la progettazione non elimina infatti il carico di lavoro gestionale interno, che rimane in parte scoperto nelle fasi di maggiore contrazione del personale. Si tratta di un elemento emerso attraverso la codifica aperta prevista dal disegno metodologico, che arricchisce la

lettura del caso CCI segnalando un costo organizzativo non immediatamente riconducibile alle categorie teoriche adottate in partenza.

Nel complesso, la riorganizzazione interna del CCI può essere interpretata come una risposta alla combinazione tra riduzione di alcune risorse, maggiore complessità delle fonti di finanziamento e necessità di sviluppare nuove capacità organizzative. La contrazione del personale ha reso necessaria una redistribuzione delle funzioni, mentre la crescente rilevanza della progettazione ha rafforzato la domanda di competenze specialistiche, coordinamento e gestione. La professionalizzazione ha rappresentato al tempo stesso una risorsa per l'adattamento e un nuovo fabbisogno organizzativo: le nuove competenze consentivano di accedere e gestire risorse più articolate, ma richiedevano investimenti in persone, tempo e processi.

Il caso del CCI mostra così che la diversificazione delle risorse non produce effetti esclusivamente sulla composizione delle entrate, ma può tradursi in una trasformazione della struttura interna dell'organizzazione. La riduzione della dipendenza da una singola fonte pubblica è stata accompagnata da una maggiore necessità di competenze progettuali e gestionali, da una riorganizzazione delle funzioni e da una crescente formalizzazione dei processi. In questa prospettiva, la professionalizzazione costituisce una delle principali modalità attraverso cui l'organizzazione ha cercato di adattarsi al nuovo contesto, ma anche un possibile nuovo vincolo in termini di costi, carichi di lavoro e sostenibilità organizzativa.

4.2.5 Trasformazione delle attività e del linguaggio organizzativo

La trasformazione delle modalità di finanziamento e le modifiche intervenute nell'organizzazione interna si sono accompagnate, nel caso del CCI, a un'evoluzione delle attività e delle modalità attraverso cui esse venivano organizzate e descritte. Le evidenze disponibili non indicano tuttavia un abbandono della missione originaria dell'associazione. Piuttosto, nel periodo considerato si osserva una progressiva integrazione tra attività tradizionalmente legate alla cooperazione internazionale, alla formazione, alla ricerca, all'informazione e alla promozione dei diritti e modalità operative maggiormente orientate alla progettazione, alla costruzione di partenariati e alla gestione di programmi finanziati attraverso bandi. La trasformazione appare quindi

concentrata soprattutto sulle modalità attraverso cui le attività vengono sostenute e realizzate, più che sulla sostituzione dei loro contenuti fondamentali.

Nella fase iniziale successiva alla costituzione del CCI, tra il 2017 e il 2019, l'organizzazione ha mantenuto una pluralità di attività riconducibili alle diverse competenze delle due realtà confluite nell'associazione. La costruzione della nuova identità organizzativa si è accompagnata infatti alla continuità delle attività di ricerca, informazione, formazione, educazione alla cittadinanza globale e cooperazione internazionale. Parallelamente, sono state rafforzate le attività trasversali, la collaborazione tra le due unità operative e le relazioni con il territorio trentino e con i partner internazionali. Le relazioni annuali descrivono infatti una fase di consolidamento della nuova struttura senza evidenziare una discontinuità sostanziale rispetto alle principali aree di intervento precedenti alla fusione.

A partire dal 2019 e soprattutto nel 2020, la progettazione ha assunto progressivamente un ruolo più centrale nell'organizzazione delle attività. La necessità di reperire risorse attraverso canali differenti da quello provinciale ha reso più rilevanti la costruzione di proposte progettuali, la partecipazione a bandi e la ricerca di partner. La progettazione e la ricerca di risorse sono diventate così progressivamente integrate nel funzionamento ordinario dell'organizzazione, contribuendo a definire le modalità attraverso cui sostenere e ampliare le diverse attività.

A questo processo si è sovrapposta la pandemia, che ha modificato le modalità concrete di realizzazione del lavoro e delle attività. La digitalizzazione e il ricorso a modalità di lavoro e comunicazione a distanza hanno acquisito maggiore rilevanza, mentre la necessità di garantire la continuità delle attività si è intrecciata con la riorganizzazione interna. Nei documenti relativi al 2020 acquistano infatti maggiore rilievo temi quali digitalizzazione, continuità, gestione, riorganizzazione, rendicontazione e sostenibilità economica. La pandemia costituisce un fattore aggiuntivo di trasformazione delle modalità operative, che si sovrappone a un processo di adattamento finanziario e organizzativo già in corso.

Nel 2021 e nel 2022, la crescente disponibilità di finanziamenti europei ha consentito al CCI di sviluppare progetti di dimensioni maggiori, contribuendo a rafforzare le relazioni internazionali e le competenze necessarie alla gestione di interventi più

complessi. Parallelamente, sono continuate le attività di ricerca, formazione, educazione alla cittadinanza globale e promozione dei diritti. Si è perciò consolidato un modello nel quale la progettazione non sostituiva le diverse aree di intervento, ma diventava una delle principali modalità attraverso cui esse venivano organizzate e sostenute.

L'evoluzione delle modalità operative trova un corrispettivo anche nel linguaggio utilizzato nei documenti dell'associazione. L'analisi qualitativa delle relazioni annuali e degli altri documenti relativi al periodo 2017–2022 mostra infatti un progressivo affiancamento al linguaggio valoriale originario di un lessico più tecnico, maggiormente orientato alla progettazione, alla gestione e alla sostenibilità organizzativa. Si tratta di un'analisi qualitativa dei registri e dei temi ricorrenti nei documenti, e non di una misurazione quantitativa della frequenza delle singole parole.

Nel 2017 assumono rilievo i riferimenti direttamente collegati all'identità e alla missione del CCI, quali cooperazione, solidarietà, cittadinanza globale, diritti umani, sviluppo, dialogo, pace e inclusione. Nel 2018, accanto a questi riferimenti, acquistano maggiore rilievo elementi relativi alla struttura e al funzionamento dell'organizzazione, con concetti quali pianificazione strategica, governance, innovazione e integrazione. Nel 2019 il lessico presenta una maggiore compresenza tra dimensione valoriale e dimensione progettuale e gestionale, con riferimenti alla progettazione, ai partenariati, al coordinamento, al finanziamento e alla gestione. Questa evoluzione appare coerente con il progressivo consolidamento della nuova struttura e con la crescente centralità della progettazione.

Il cambiamento risulta particolarmente evidente nel 2020, quando nei documenti acquisiscono maggiore rilievo riferimenti alla digitalizzazione, alla continuità delle attività, alla gestione, alla riorganizzazione, alla rendicontazione e alla sostenibilità economica. Nel 2021 e nel 2022 questa dimensione tecnico-organizzativa rimane presente e si combina con riferimenti a competenze, monitoraggio, formazione professionale, networking, qualità, innovazione, progettazione e partnership. Al tempo stesso, continuano a essere presenti i riferimenti a diritti umani, cooperazione, pace, inclusione, partecipazione e cittadinanza globale. L'evoluzione osservata non consiste perciò nella sostituzione di un registro con l'altro, ma nella progressiva sovrapposizione tra dimensione valoriale e dimensione tecnico-organizzativa.

Anche l'intervista conferma che questo cambiamento non riguarda soltanto il modo di comunicare esternamente le attività dell'associazione, ma riflette una trasformazione concreta delle pratiche di lavoro. Secondo la direttrice, la riduzione delle risorse, la riorganizzazione interna, la crescita della progettazione, la pandemia e il ricambio del personale hanno imposto una maggiore attenzione alle procedure, alle pratiche e ai processi organizzativi. La necessità di "fare di più con meno" ha quindi contribuito, secondo l'intervistata, a una traiettoria di professionalizzazione che ha riguardato non solo le persone, ma anche i processi attraverso cui il lavoro viene organizzato.

Il cambiamento del linguaggio deve tuttavia essere interpretato con cautela. La maggiore presenza di termini legati a sostenibilità, innovazione, monitoraggio, qualità o progettazione non costituisce di per sé una prova di trasformazione della missione dell'associazione. Piuttosto, evidenzia il progressivo inserimento del CCI in un contesto nel quale la capacità di formulare progetti, costruire partenariati, gestire risorse e rendicontare le attività assume un'importanza crescente per la possibilità di realizzare gli interventi istituzionali.

In sostanza tra il 2017 e il 2022 il CCI mantiene una continuità nelle proprie principali aree di intervento, ma modifica progressivamente le modalità attraverso cui esse vengono organizzate, finanziate e descritte. La progettazione, la digitalizzazione, la costruzione di partenariati, il monitoraggio e la gestione delle risorse assumono un peso crescente, mentre il linguaggio organizzativo integra sempre più elementi tecnici e manageriali accanto ai tradizionali riferimenti valoriali. Le evidenze disponibili suggeriscono quindi una trasformazione soprattutto delle modalità operative e organizzative attraverso cui la missione viene perseguita, più che un suo esplicito abbandono o sostituzione. Questo risultato è significativo anche rispetto alla questione dell'autonomia dell'organizzazione: la crescente necessità di adattare strumenti, competenze e modalità di lavoro alle condizioni di finanziamento non sembra, nel caso del CCI, tradursi automaticamente in una ridefinizione dei valori e degli obiettivi dichiarati.

Tabella 4.2.5 Evoluzione dei principali registri linguistici nei documenti, CCI 2017–2022

anno	registro prevalente	principali concetti
2017	valoriale e identitario	cooperazione, solidarietà, cittadinanza globale, diritti umani, pace, inclusione
2018	valoriale + organizzativo	governance, innovazione, integrazione, organizzazione, pianificazione
2019	valoriale + progettuale/gestionale	progettazione, partenariati, coordinamento, finanziamento, gestione
2020	gestionale e organizzativo più marcato	digitalizzazione, continuità, riorganizzazione, rendicontazione, sostenibilità
2021	registro ibrido	capacity building, competenze, monitoraggio, formazione + diritti, cooperazione, partecipazione
2022	registro ibrido consolidato	qualità, innovazione, sostenibilità, progettazione, partnership + diritti, pace, inclusione

4.2.6 Missione, autonomia e rapporto con le istituzioni

La trasformazione del contesto finanziario successivo al 2018 ha avuto conseguenze non soltanto sulle risorse disponibili e sull'organizzazione interna del CCI, ma anche sul rapporto tra l'associazione e le istituzioni pubbliche. La Provincia autonoma di Trento rappresentava infatti un attore di grande importanza non solo sul piano finanziario, ma anche su quello istituzionale, in quanto uno dei soci fondatori dell'associazione. La sovrapposizione tra il ruolo di soggetto istituzionalmente coinvolto nell'organizzazione e quello di finanziatore rende il rapporto con la Provincia estremamente utile per comprendere le questioni relative alla dipendenza, all'autonomia e alla continuità dell'identità organizzativa. Nell'intervista, la direttrice individua proprio nella sovrapposizione di questi ruoli un elemento di particolare complessità nel rapporto tra associazioni e istituzioni pubbliche.

La costituzione del CCI nel 2017 era stata sostenuta dalla precedente amministrazione provinciale nell'ottica di un potenziamento e, al tempo stesso, di una razionalizzazione delle due realtà confluite nell'associazione. Il successivo cambiamento politico-istituzionale ha modificato tuttavia le condizioni del rapporto. Secondo quanto emerge dall'intervista, uno dei primi segnali percepiti è stato il venir meno dell'interlocuzione con l'assessore di riferimento. La direttrice descrive questa fase come molto critica, anche perché la Provincia, in quanto socio fondatore, sembrava star dando segnali di una minore convinzione rispetto al progetto alla base della costituzione del CCI. A rendere concreto questo cambiamento contribuì inoltre l'abolizione del precedente meccanismo che prevedeva una percentuale fissa delle risorse provinciali destinata alla cooperazione internazionale.

Il cambiamento non ha determinato tuttavia una completa interruzione del rapporto con la Provincia. Secondo l'intervista, dopo una prima fase di maggiore difficoltà nel dialogo istituzionale, la relazione è migliorata con il cambiamento dell'assessore all'interno della stessa giunta, anche attraverso una maggiore disponibilità della Provincia a sostenere progettualità capaci di attrarre risorse esterne al territorio. In questo processo, REBUILD ha rappresentato un passaggio chiave: la Provincia ha assunto il ruolo di capofila in un progetto finanziato dall'Unione Europea, mentre il CCI ha contribuito alla costruzione e all'attuazione della progettualità. Il rapporto con la Provincia si è configurato quindi, almeno in alcune iniziative, secondo modalità differenti rispetto al precedente rapporto fondato prevalentemente sul finanziamento diretto, assumendo anche una funzione di collaborazione e facilitazione nell'accesso a risorse esterne.

Il rapporto tra CCI e Provincia assume una configurazione ambivalente. Da un lato, la riduzione del finanziamento provinciale contribuì a diminuire la dipendenza economica relativa dell'associazione attraverso la diversificazione delle fonti di entrata; dall'altro, la Provincia continuò a rappresentare un interlocutore istituzionale importantee, in alcuni casi, un soggetto in grado di facilitare l'accesso a nuove opportunità progettuali. La riduzione della dipendenza finanziaria non ha perciò coinciso con una completa autonomia dal soggetto pubblico, ma con una trasformazione della relazione e delle modalità attraverso cui essa si configurava. Il rapporto è passato, almeno in parte, da una

configurazione prevalentemente finanziaria a forme di collaborazione nella costruzione di partenariati e nell'accesso a risorse esterne.

Questa trasformazione pone anche una questione relativa all'autonomia nelle scelte e nella definizione delle posizioni dell'associazione. Nell'intervista, la direttrice riconosce esplicitamente una tensione tra dipendenza dalle risorse pubbliche e possibilità di mantenere una posizione pienamente autonoma nei confronti del soggetto finanziatore.

La questione è resa più complessa dalla sovrapposizione dei ruoli della Provincia come socio e come finanziatore e, più in generale, dalla concentrazione delle relazioni istituzionali in un territorio di dimensioni ridotte come quello trentino. In questa prospettiva, la dipendenza dalle risorse non riguarda soltanto il loro ammontare, ma anche le aspettative che possono accompagnare il finanziamento e la possibilità che tali relazioni condizionino, almeno potenzialmente, la capacità dell'associazione di assumere posizioni critiche. Si tratta tuttavia di una tensione riconosciuta dall'intervistata, non di un'evidenza che consenta di affermare che il CCI abbia modificato le proprie posizioni per assecondare i finanziatori. Nel complesso, le evidenze raccolte non permettono di individuare segnali netti di depoliticizzazione nel senso inteso dal quadro teorico, quanto piuttosto una ridefinizione delle modalità attraverso cui l'associazione gestisce il proprio margine di autonomia nei confronti di un contesto istituzionale caratterizzato da una forte concentrazione delle relazioni tra attori pubblici e terzo settore.

Allo stesso tempo, le evidenze disponibili non indicano una trasformazione concreta della missione dell'associazione. La direttrice descrive infatti una forte condivisione interna rispetto agli obiettivi del CCI e una sostanziale sintonia a livello della direzione nel definire la traiettoria dell'organizzazione. La diversificazione delle risorse e l'adattamento delle attività sono strumenti necessari principlamente per preservare, per quanto possibile, l'identità e le attività dell'associazione in un contesto divenuto più difficile, piuttosto che come il risultato di una volontà di modificare la missione.

Alcuni episodi mostrano tuttavia che la ricerca di risorse ha richiesto una maggiore apertura verso aree di intervento non pienamente riconducibili alle attività tradizionali. La direttrice cita, ad esempio, la partecipazione dell'OBCT a un consorzio relativo agli incendi estremi, riconoscendo che si trattava di un ambito non direttamente riconducibile al suo settore abituale. Allo stesso tempo, l'associazione ha rifiutato alcune proposte di

finanziamento, tra cui iniziative provenienti dal Fondo Asilo e Migrazione, perché non considerate coerenti con i propri valori. Questi episodi mostrano che la diversificazione non si è tradotta in un'accettazione indiscriminata delle opportunità disponibili: l'organizzazione si è trovata piuttosto a dover bilanciare la necessità di reperire risorse con la valutazione della loro compatibilità rispetto alla propria identità.

La relazione con le istituzioni assume inoltre una configurazione specifica nell'ambito della cooperazione internazionale. Secondo la direttrice, operare su questioni internazionali può offrire all'organizzazione spazi di maggiore libertà rispetto alle attività maggiormente esposte alle dinamiche politiche locali, proprio perché le tematiche affrontate risultano meno direttamente riconducibili agli interessi immediati della politica provinciale. Questa considerazione non implica l'assenza di dipendenze o condizionamenti, ma suggerisce che l'ampliamento delle relazioni internazionali e l'accesso a interlocutori esterni al territorio possano contribuire a diversificare anche gli spazi di azione dell'associazione.

Un elemento significativo riguarda infine il modo in cui l'intervistata interpreta retrospettivamente il processo di trasformazione. La diversificazione non viene descritta come una scelta strategica pianificata indipendentemente dal contesto, né come un esito esclusivamente positivo. Al contrario, essa viene ricondotta alla necessità di reagire a una situazione nella quale il modello precedente risultava meno sostenibile. La riduzione delle risorse ha quindi posto l'organizzazione nella condizione di dover anticipare o affrontare decisioni che, in un contesto finanziario differente, avrebbero potuto essere prese con maggiore gradualità. L'adattamento appare meno come un processo lineare di crescita e più come una risposta a condizioni esterne percepite come vincolanti.

Il controfattuale proposto nell'intervista rende ancora più evidente questo aspetto. Secondo la direttrice, se il livello dei finanziamenti provinciali fosse rimasto quello del 2017–2018, il CCI avrebbe probabilmente seguito un percorso differente. Nello specifico, sarebbe stato minore il rischio di trasformarsi in un "progettificio", mentre alcune scelte organizzative e progettuali avrebbero potuto essere affrontate con maggiore gradualità. Il riferimento al "progettificio" è molto interessante, perché evidenzia una possibile tensione tra diversificazione e sostenibilità della missione: la progettazione rappresenta uno strumento necessario per reperire risorse, ma può diventare problematica

qualora la ricerca di progetti finisca per assumere un peso eccessivo rispetto alla traiettoria complessiva dell'organizzazione.

Il caso del CCI mostra una relazione complessa tra dipendenza dalle risorse pubbliche, autonomia e continuità della missione. La riduzione del finanziamento provinciale ha diminuito la dipendenza economica relativa dalla PAT, ma non ha eliminato la rilevanza delle relazioni istituzionali. Al contrario, tali relazioni sono state in parte rinegoziate e trasformate, passando da un rapporto prevalentemente finanziario a forme di collaborazione, partenariato e facilitazione nell'accesso a risorse esterne. Parallelamente, l'associazione ha cercato di preservare la propria identità attraverso una selezione delle opportunità progettuali e il mantenimento dei propri riferimenti valoriali.

Le evidenze disponibili non consentono pertanto di sostenere l'esistenza di un processo di *mission drift* sostanziale nel periodo considerato. Emergono piuttosto tensioni tra sostenibilità economica, necessità di adattamento e autonomia, insieme ad alcuni adattamenti delle attività e a una crescente rilevanza delle esigenze progettuali e dei finanziatori. Al tempo stesso, il mantenimento dei riferimenti valoriali e il rifiuto di alcune opportunità di finanziamento considerate non coerenti con l'identità dell'organizzazione costituiscono elementi a favore della continuità della missione. La trasformazione osservata appare quindi concentrata soprattutto sulle modalità organizzative, finanziarie e operative attraverso cui la missione viene perseguita, mentre non emergono evidenze sufficienti per sostenere una sua concreta ridefinizione.

4.2.7 Sintesi del caso

Il caso del CCI evidenzia un processo di trasformazione organizzativa nel quale il cambiamento del contesto politico e finanziario provinciale si è intrecciato con una struttura organizzativa già interessata, a partire dal 2017, dalla fusione tra CFSI e OBCT. Sul piano finanziario, la quota di finanziamento della Provincia autonoma di Trento passa dal 79,06% delle entrate nel 2017 al 24,26% nel 2022, ma tale riduzione non coincide con una contrazione permanente delle risorse generali: dopo la flessione del 2020, le entrate complessive tornano a crescere, sostenute soprattutto dai finanziamenti europei. Il cambiamento appare meno una perdita di risorse e più una riconfigurazione della struttura finanziaria.

La principale risposta a questa trasformazione è stata la diversificazione attraverso la progettazione europea, resa possibile dalle competenze già presenti nell'OBCT e successivamente estesa all'intera organizzazione. Non emergono invece, sulla base delle fonti disponibili, strategie riconducibili alla *marketization*. La diversificazione ha inoltre prodotto conseguenze sulla struttura interna: la contrazione del personale nel 2019, la crescente professionalizzazione delle funzioni di progettazione e rendicontazione e, con la pandemia del 2020, una pressione organizzativa aggiuntiva, testimoniata anche dal ricorso al Fondo di Integrazione Salariale e da un diffuso sovraccarico lavorativo del personale, segnalato dall'intervistata come possibile costo di lungo periodo del processo di adattamento.

Sul piano simbolico, il registro valoriale originario si è progressivamente affiancato a un registro tecnico-manageriale, senza tuttavia sostituirlo: la continuità delle principali aree di intervento (cooperazione, formazione, ricerca, diritti umani) suggerisce che il cambiamento abbia riguardato soprattutto le modalità operative, più che i contenuti della missione. Allo stesso modo, il rapporto con la PAT si è trasformato più che interrotto, passando da un legame prevalentemente finanziario a forme di collaborazione e facilitazione nell'accesso a risorse esterne, come nel caso del progetto REBUILD. Le evidenze raccolte non permettono di sostenere né un processo sostanziale di *mission drift*, anche in ragione del rifiuto di opportunità di finanziamento ritenute incoerenti con i propri valori, né segnali netti di depoliticizzazione.

Il caso del CCI mostra come la riduzione del peso di un singolo finanziatore pubblico non implichi automaticamente né una minore attività complessiva né una piena autonomia organizzativa: la diversificazione riduce una forma specifica di dipendenza, ma introduce nuove esigenze in termini di competenze, formalizzazione dei processi e relazioni con altri finanziatori. Il rischio di trasformarsi in un "progettificio", richiamato dalla direttrice, rappresenta in questo senso una tensione interna al processo di adattamento, mentre il mantenimento dei riferimenti valoriali e delle principali aree di intervento costituisce l'elemento di continuità identitaria del CCI nel periodo analizzato.

4.3 ATAS

4.3.1 Profilo dell'organizzazione

ATAS è un'associazione senza scopo di lucro con sede a Trento, fondata nel 1989 e attiva nei campi dell'accoglienza, dell'inclusione sociale e del sostegno alle persone in condizioni di vulnerabilità. Nasce con l'obiettivo di offrire ospitalità e supporto ai lavoratori stranieri presenti sul territorio trentino; nel corso del tempo ha ampliato progressivamente il proprio ambito di intervento, rivolgendosi anche ai richiedenti asilo, alle persone italiane in situazione di fragilità e, più in generale, alle comunità locali. La missione può essere ricondotta alla promozione dell'accoglienza, dell'inclusione sociale e dell'autonomia delle persone vulnerabili, attraverso interventi di accompagnamento e la costruzione di condizioni favorevoli alla partecipazione alla vita sociale. Le attività dell'associazione si articolano, nel periodo considerato, in tre macro-aree tra loro collegate: i servizi abitativi (accoglienza abitativa, gestione di strutture e posti letto), i servizi di orientamento e accompagnamento (orientamento al lavoro, servizi informativi e legali, sostegno sociale a persone migranti e richiedenti asilo) e, a partire dal 2017-2018, lo sviluppo di comunità e la costruzione di reti territoriali. Quest'ultima dimensione, inserita più esplicitamente nella missione dell'organizzazione in quel biennio, assume negli anni successivi un'importanza crescente grazie anche alla collaborazione con il Comune e allo sviluppo di interventi orientati al welfare territoriale, alla coprogettazione e al rafforzamento delle relazioni tra servizi, istituzioni e comunità locali.

Il modello organizzativo di ATAS combina così la gestione di servizi rivolti direttamente alle persone con attività di rete, progettazione e sviluppo di comunità: una combinazione che, come si vedrà nei paragrafi successivi, risulta centrale per interpretare le strategie di adattamento dell'associazione alla luce della *Resource Dependency Theory* e dell'approccio neo-istituzionalista.

Cinformi (Centro Informativo per l'Immigrazione) ha svolto un ruolo particolarmente rilevante nel rapporto tra ATAS e la Provincia autonoma di Trento, costituendo il canale attraverso cui l'associazione ha partecipato alla gestione di servizi connessi all'immigrazione, all'accoglienza e all'accompagnamento delle persone straniere per conto della Provincia. Più che un semplice canale di accesso a risorse pubbliche, Cinformi rappresenta un vero e proprio dispositivo organizzativo e istituzionale attraverso cui si è articolata la relazione tra l'associazione e la Provincia, un elemento

cruciale per comprendere la configurazione finanziaria e organizzativa di ATAS e le trasformazioni intervenute dopo il cambiamento politico del 2018 nelle politiche di accoglienza e nella destinazione delle risorse ai servizi rivolti alla popolazione migrante.

L'analisi considera gli anni compresi tra il 2015 e il 2022, includendo quindi sia la fase precedente sia quella successiva al cambiamento politico del 2018. I paragrafi che seguono esaminano l'evoluzione delle risorse economiche, il peso del finanziamento provinciale, gli effetti della trasformazione delle politiche di accoglienza e le modalità con cui ATAS ha cercato di mantenere la continuità delle proprie attività.

Tabella 4.3.1 Scheda anagrafica dell'Associazione Trentina Accoglienza Stranieri

caratteristica	**descrizione**
fondazione e sede	1989, Trento
scopo e destinatari	accoglienza e sostegno ai lavoratori stranieri, richiedenti asilo, cittadini italiani vulnerabili, comunità locali
ambiti di intervento	abitare, accoglienza, lavoro, informazione, sostegno sociale

4.3.2 Il cambiamento del contesto finanziario dopo il 2018

Il cambiamento politico intervenuto nella Provincia autonoma di Trento nel 2018 ha rappresentato per ATAS un momento di discontinuità sia per il sistema dell'accoglienza sia per le condizioni finanziarie e operative dell'associazione. L'analisi dei bilanci relativi al periodo 2015-2022 evidenzia una considerevole contrazione delle entrate complessive, accompagnata da una diminuzione delle risorse riconducibili alla Provincia. Il peso relativo del finanziamento provinciale sul totale delle entrate, allo stesso tempo, è progressivamente aumentato. Va quindi distinta la consistenza delle risorse provinciali in termini assoluti dal loro peso relativo nella struttura finanziaria dell'organizzazione: ATAS ha ricevuto, soprattutto dopo il 2018, un ammontare inferiore di risorse provinciali rispetto agli anni precedenti, ma queste hanno rappresentato una quota sempre più elevata delle entrate complessivamente disponibili.

Nel 2015 le entrate complessive dell'associazione ammontavano a circa 1,42 milioni di euro, salite a circa 1,54 milioni nel 2017. Il valore più elevato dell'intero periodo è stato registrato nel 2018, con entrate pari a circa 1,74 milioni di euro. A partire dal 2019 si osserva invece una progressiva riduzione: le entrate scendono a circa 1,49 milioni nel 2019, a circa 1,22 milioni nel 2020 e a circa 845 mila euro nel 2021, per poi registrare una parziale ripresa nel 2022, quando raggiungono circa 965 mila euro. Le entrate riconducibili alla Provincia seguono una dinamica analoga: da circa 1,07 milioni di euro nel 2015 a circa 1,36 milioni nel 2017 e a circa 1,46 milioni nel 2018, per poi diminuire a circa 1,13 milioni nel 2019, 1,07 milioni nel 2020, 774 mila euro nel 2021 e 889 mila euro nel 2022.

La riduzione delle entrate provinciali in valore assoluto risulta perciò evidente soprattutto nella fase successiva al 2018. Il rapporto tra tali entrate e il totale delle risorse dell'associazione racconta però una storia diversa. La quota provinciale passa da circa il 75% nel 2015 a oltre l'87% nel 2016, raggiunge circa l'88% nel 2017, scende a circa l'84% nel 2018 e torna successivamente a crescere, fino a superare il 91% nel 2021 e il 92% nel 2022. L'aumento della dipendenza relativa è riconducibile al fatto che le altre fonti di entrata si sono ridotte in misura ancora più marcata rispetto ai finanziamenti provinciali: la diminuzione delle risorse provinciali, paradossalmente, non ha ridotto il peso della Provincia nella struttura finanziaria dell'associazione, ma lo ha fatto crescere ulteriormente.

Le risorse derivanti da fonti diverse dalla Provincia hanno mantenuto, nel periodo considerato, un peso limitato, senza riuscire a compensare la contrazione delle entrate complessive. I finanziamenti europei risultano presenti soltanto in alcuni anni e con importi contenuti: nel 2019, ad esempio, viene registrata un'entrata europea pari a circa 8.568 euro. Anche le risorse di provenienza nazionale e quelle private presentano un andamento discontinuo e quantitativamente limitato. Tra queste ultime, le quote di ospitalità versate dagli utenti, l'unica componente riconducibile a una logica di entrata commerciale presente nel periodo considerato, risultano documentate fino al 2019, per poi scomparire dai bilanci degli anni successivi: un segnale che esclude, nel caso di ATAS, qualsiasi forma di *marketization*, dato che l'unica voce di entrata propria non solo non si è sviluppata come possibile strategia di diversificazione, ma si è progressivamente

ridotta fino a sparire. ATAS, in altre parole, non sembra aver sviluppato, nel periodo analizzato, una strategia strutturale di diversificazione delle fonti di finanziamento.

L'evoluzione delle entrate va letta insieme al ruolo svolto da Cinformi, elemento centrale per comprendere il rapporto tra ATAS e il sistema provinciale. Cinformi ha rappresentato infatti un importante punto di raccordo, consentendo ad ATAS di partecipare alla realizzazione di servizi rivolti alle persone straniere e, più in generale, al funzionamento del sistema provinciale di accoglienza: il rapporto non si è quindi limitato alla semplice erogazione di risorse, ma si è sviluppato anche attraverso l'affidamento e la gestione di attività considerate funzionali alle esigenze delle istituzioni pubbliche.

Il cambiamento politico del 2018, secondo quanto emerge dall'intervista, ha determinato una selezione delle attività ritenute prioritarie dalla nuova amministrazione. La campagna politica era inizialmente orientata alla chiusura di Cinformi; la struttura, tuttavia, non è stata completamente eliminata, anche perché alcuni servizi risultavano necessari per il funzionamento di diverse istituzioni e per il mercato del lavoro provinciale, tra questi, le attività connesse ai permessi di soggiorno, alle pratiche di cittadinanza e ai servizi rivolti ai lavoratori stagionali. L'intervistato sottolinea come tali funzioni fossero considerate utili alla Questura, al Commissariato del Governo, all'Agenzia del Lavoro e alle categorie economiche, in quanto collegate alla gestione amministrativa della presenza straniera e alla disponibilità di manodopera: proprio l'interesse di questi soggetti avrebbe permesso un "cambio di direzione" da parte della Provincia rispetto all'obiettivo iniziale di chiudere il Centro.

Risultavano invece maggiormente esposte alla riduzione o alla cancellazione, sempre secondo la ricostruzione dell'intervistato, le attività legate alla dimensione culturale e relazionale dell'accoglienza: i corsi di italiano, il sostegno psicologico, le attività di accompagnamento più articolate, le iniziative finalizzate a promuovere l'incontro e la convivenza. Il cambiamento del contesto finanziario non ha riguardato soltanto la quantità delle risorse disponibili, ma anche la definizione delle attività considerate prioritarie e finanziabili dalle istituzioni: il finanziamento pubblico può essere interpretato, in questo senso, come un meccanismo attraverso cui le priorità istituzionali incidono sulla composizione delle attività sostenute, favorendo le funzioni

amministrative e connesse al mercato del lavoro a scapito di alcune componenti sociali, culturali e relazionali dell'accoglienza.

Il ruolo di Cinformi appare perciò ambivalente: da un lato ha costituito un canale fondamentale attraverso cui ATAS ha potuto mantenere un rapporto con la Provincia e continuare a svolgere servizi rivolti alla popolazione migrante; dall'altro, la forte concentrazione delle risorse dell'associazione su questo sistema ha esposto ATAS alle trasformazioni delle priorità politiche e istituzionali, rendendo più vulnerabili le attività meno direttamente riconducibili a esigenze amministrative o lavorative. La relazione con Cinformi rappresenta pertanto un esempio concreto di come, nella prospettiva della *Resource Dependency Theory*, la dipendenza dalle risorse possa tradursi non soltanto in una vulnerabilità finanziaria, ma anche in una maggiore esposizione alle priorità e ai criteri attraverso cui il soggetto che controlla le risorse definisce le attività da sostenere.

La discontinuità del 2018 emerge con particolare chiarezza anche nella vicenda dei progetti finanziati attraverso il Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (FAMI). Montibeller ha riferito che, nel 2018, ATAS era coinvolta in due progetti di grandi dimensioni, insieme superiori a un milione di euro, finanziati dallo Stato, già assegnati ad ATAS per conto della Provincia; la nuova Giunta decise però di restituirli allo Stato.

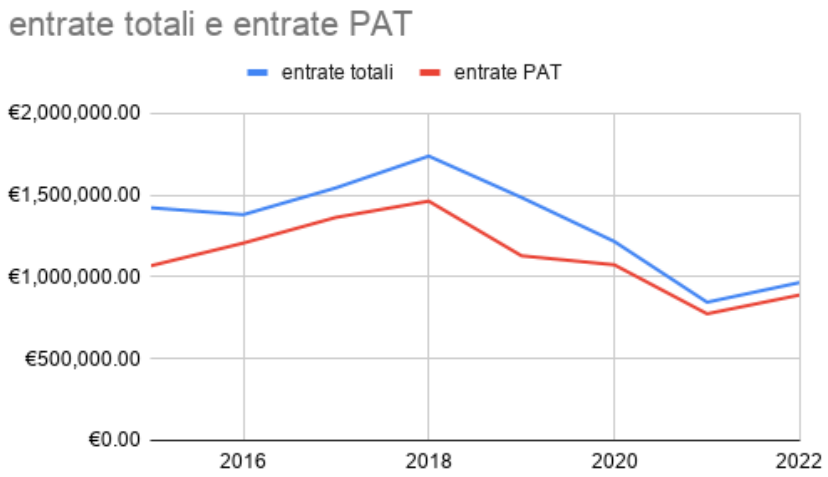
L'episodio costituisce un'evidenza della trasformazione intervenuta nel rapporto tra organizzazione e istituzioni pubbliche: non si trattava di una semplice diminuzione progressiva dei contributi, ma della rinuncia a risorse già individuate e potenzialmente disponibili per lo svolgimento delle attività.

La vicenda dei progetti FAMI mostra, tra l'altro, che ATAS disponeva già di una certa esperienza nella progettazione finanziata da programmi sovralocali. Tale esperienza, però, non sembra essersi tradotta, nel periodo analizzato, in una strategia strutturale di diversificazione delle entrate attraverso i programmi europei: l'accesso diretto a ulteriori programmi avrebbe richiesto competenze specifiche, capacità progettuali e, in alcuni casi, la costruzione di partenariati e relazioni sovralocali che non risultano essere diventati elementi centrali della struttura organizzativa di ATAS. A ciò si aggiunge l'orientamento prevalentemente territoriale dell'associazione, storicamente rivolto ai bisogni sociali presenti in Trentino. La limitata diversificazione europea appare quindi riconducibile più alla combinazione tra storia organizzativa, orientamento territoriale,

competenze disponibili e priorità dell'associazione, che all'assenza di qualsiasi esperienza nella progettazione europea.

L'evoluzione finanziaria di ATAS mostra, complessivamente, che il cambiamento del 2018 ha prodotto una contrazione notevole delle risorse e una maggiore esposizione dell'associazione alle trasformazioni del rapporto con la Provincia, senza però ridurre la dipendenza relativa dalle risorse provinciali. La vicenda di Cinformi e la restituzione dei progetti FAMI mostrano inoltre che la dipendenza non si esprime soltanto attraverso l'entità delle risorse disponibili, ma anche attraverso la possibilità che le trasformazioni delle priorità istituzionali incidano sulla selezione delle attività sostenute e sulle condizioni operative dell'organizzazione.

Figura 4.3.2 Grafico entrate complessiva, contributi PAT, ATAS 2015-2022



4.3.3 Strategie di adattamento e trasformazione organizzativa

Le strategie adottate da ATAS in seguito al cambiamento politico-istituzionale del 2018 mostrano una dinamica caratterizzata soprattutto da continuità organizzativa, riallocazione selettiva delle attività e rafforzamento del radicamento territoriale, più che da una trasformazione radicale della struttura dell'ente. La riduzione delle risorse destinate ad alcune componenti del sistema dell'accoglienza e il ridimensionamento di alcune funzioni precedentemente sostenute attraverso Cinformi hanno richiesto all'associazione di adattare la composizione delle proprie attività, mantenendo una

continuità rispetto alla missione e alle competenze sviluppate nel corso degli anni. ATAS non ha perciò reagito con un'espansione verso ambiti estranei alla propria identità, ma utilizzando e consolidando capacità organizzative già sviluppate, con una maggiore attenzione alle opportunità presenti nel welfare territoriale.

Un primo elemento da tenere presente è la diversificazione delle attività, capacità organizzativa sviluppata già prima del 2018. La storia di ATAS mostra infatti come l'associazione abbia saputo ridefinire progressivamente i destinatari e le modalità dei propri interventi senza abbandonare il nucleo originario legato all'accoglienza, all'inclusione e al sostegno delle persone in condizioni di vulnerabilità. Nata per rispondere ai bisogni abitativi e sociali dei lavoratori stranieri, ha successivamente ampliato il proprio raggio d'azione alle persone italiane in situazione di fragilità, ai richiedenti asilo e, più in generale, a chiunque incontri difficoltà nell'accesso alla casa, ai servizi e alle opportunità di autonomia, riducendo progressivamente la concentrazione dell'attività su una sola tipologia di destinatari o su un unico ambito di intervento, e creando così le condizioni per mantenere la propria utilità sociale anche in presenza di una contrazione delle risorse destinate ad alcune componenti del sistema dell'accoglienza.

Questa capacità preesistente di adattamento risulta estremamente significativa alla luce di quanto riferito dall'intervistato, secondo cui le attività svolte tramite Cinformi sono tornate a crescere negli anni più recenti, con l'aggiunta di nuovi servizi richiesti dalla Provincia. Va detto che si tratta di un'indicazione circoscritta a una componente specifica dell'associazione: non esclude, di per sé, una contrazione dei volumi complessivi di intervento nel periodo immediatamente successivo al 2018, coerente peraltro con la riduzione delle entrate registrata a bilancio in quegli anni. Le fonti disponibili permettono invece di affermare con maggiore sicurezza che il cambiamento non ha ridimensionato il numero di posti gestiti da ATAS, incidendo piuttosto sulle condizioni operative, sulle relazioni istituzionali e sulla composizione delle attività svolte. La diversificazione interna, in questo senso, può essere letta come una risorsa organizzativa preesistente che ha contribuito ad assorbire almeno in parte gli effetti del ridimensionamento di alcune attività finanziate attraverso il sistema provinciale.

A questo si affianca una riallocazione selettiva delle attività di accoglienza, secondo la stessa logica già osservata a proposito di Cinformi: le componenti sociali, culturali e relazionali dell'accoglienza sono risultate più esposte alla contrazione delle risorse, mentre le funzioni amministrative hanno mantenuto una maggiore legittimazione istituzionale. Come strategia di adattamento, questa selettività ha permesso ad ATAS di preservare l'accesso alle risorse concentrandosi sulle attività ritenute prioritarie dalla Provincia, al prezzo di una progressiva marginalizzazione delle componenti meno immediatamente funzionali a esigenze amministrative o economiche. Ne è un segnale aggiuntivo la cancellazione del rapporto annuale sull'immigrazione, pubblicato per circa vent'anni: uno strumento che costituiva non soltanto un'attività di analisi e documentazione, ma anche una forma di produzione di conoscenza pubblica sul fenomeno migratorio, e la cui eliminazione può leggersi come un'ulteriore riduzione dello spazio riconosciuto alle attività di sensibilizzazione e monitoraggio, a favore di una concezione più amministrativa e funzionale di alcuni servizi.

La riduzione selettiva di alcune attività si accompagna anche alla contrazione di interventi trasversali realizzati insieme ad altri enti, tra cui il Centro Astalli. Le informazioni raccolte non restituiscono però una vera e propria interruzione della funzione di accoglienza: i dipendenti hanno continuato a svolgere attività di accompagnamento e sostegno, e l'associazione ha mantenuto una presenza concreta nel sistema. Il numero complessivo dei posti disponibili nell'intero sistema provinciale è passato da circa 1.700 a circa 730, ma questo dato non può essere automaticamente attribuito ad ATAS, che secondo l'intervistato avrebbe mantenuto un numero di posti fondamentalmente stabile: un aspetto da tenere quindi distinto è il ridimensionamento generale del sistema provinciale dagli effetti specifici sull'organizzazione, che sembrano riguardare soprattutto la composizione dei servizi, le attività trasversali, le condizioni di lavoro e le relazioni con le istituzioni, più che una proporzionale riduzione della capacità operativa complessiva.

Un'altra possibilità di adattamento sarebbe stata la diversificazione delle fonti di finanziamento attraverso i programmi europei, possibilità che, tuttavia, non si è tradotta nel periodo analizzato in una strategia strutturale. ATAS disponeva già, come visto, di una certa esperienza nella progettazione finanziata attraverso programmi sovralocali,

testimoniata dal coinvolgimento nei progetti FAMI del 2018; tale esperienza, però, non si è consolidata in un orientamento sistematico verso i finanziamenti europei. Montibeller ha spiegato che l'accesso continuativo a tali programmi avrebbe richiesto competenze progettuali specifiche, capacità di costruzione e gestione di partenariati e una maggiore apertura verso reti sovralocali e internazionali, elementi che non erano centrali nella struttura organizzativa di ATAS, a cui si aggiunge l'orientamento prevalentemente territoriale dell'associazione, storicamente rivolto ai bisogni sociali presenti in Trentino.

Questo elemento mostra come la dipendenza dalle risorse pubbliche non produca necessariamente una risposta uniforme, basata sulla ricerca di qualsiasi finanziamento alternativo disponibile. ATAS ha mantenuto il proprio orientamento territoriale, cercando di perseguire obiettivi coerenti con la propria identità attraverso le opportunità finanziarie e istituzionali presenti nel contesto locale: una strategia di adattamento alle risorse e alle condizioni disponibili senza trasformare radicalmente la propria missione. Questa scelta ha limitato la possibilità di ridurre la concentrazione delle entrate sulla Provincia, ma ha anche consentito di preservare la coerenza tra attività svolte, competenze possedute e identità organizzativa. In termini di *Resource Dependency Theory*, ATAS sembra aver privilegiato una strategia di gestione e adattamento della dipendenza all'interno del proprio ambiente istituzionale, piuttosto che di sostituzione parziale del principale soggetto finanziatore.

Il cambiamento del contesto ha reso, parallelamente, molto rilevanti le competenze organizzative necessarie a gestire attività e relazioni istituzionali sempre più articolate: la crescita delle attività, la maggiore complessità dei servizi e la necessità di operare in un ambiente istituzionale più incerto hanno accresciuto l'importanza delle competenze di progettazione, coordinamento, rendicontazione, gestione dei servizi e costruzione di reti. Nel caso di ATAS, però, la professionalizzazione va considerata soprattutto come consolidamento di competenze già presenti, più che come trasformazione organizzativa interamente determinata dal 2018: l'ampliamento delle attività e la crescente complessità dei bisogni affrontati avevano già richiesto, nel periodo precedente, lo sviluppo di capacità gestionali e relazionali. Il mutamento politico e finanziario ne ha piuttosto accentuato la rilevanza, soprattutto per mantenere la capacità di dialogare con gli enti pubblici, partecipare a progetti e rendere riconoscibile l'utilità dei servizi erogati.

Il rapporto con Cinformi ha continuato, in questo quadro, a rappresentare un elemento centrale: la relazione con la Provincia non si è configurata come un semplice rapporto di finanziamento, ma anche come una relazione organizzativa e istituzionale mediata da un soggetto pubblico con funzione di coordinamento. La ripresa e il rafforzamento di alcuni servizi hanno richiesto, secondo le informazioni raccolte, un lavoro di ricostruzione delle relazioni con i funzionari provinciali e di dimostrazione concreta della necessità delle attività svolte, a riprova di come, in condizioni di forte dipendenza dalle risorse pubbliche, la capacità organizzativa comprenda anche la gestione delle relazioni con chi controlla o media l'accesso alle risorse.

Un nuovo asse di adattamento riguarda il rapporto con il Comune e lo sviluppo di comunità. Mentre il rapporto con la Provincia diventava più delicato e più orientato alla necessità di giustificare e rendere riconoscibili i servizi finanziati, ATAS ha rafforzato il proprio radicamento nelle politiche e nelle reti di welfare locale. Lo sviluppo di comunità, introdotto con maggiore evidenza nella missione e nelle attività dell'associazione tra il 2017 e il 2018, rappresenta un ampliamento coerente con il lavoro precedente sull'accoglienza e sull'inclusione: l'obiettivo non è più soltanto accompagnare singole persone o nuclei familiari, ma contribuire alla costruzione di contesti territoriali capaci di favorire partecipazione, relazioni e accesso alle risorse.

Il rapporto con il Comune ha assunto, in questo senso, un ruolo crescente, soprattutto attraverso attività di rete, coprogettazione e collaborazione con altri soggetti del territorio, offrendo ad ATAS un spazio di interlocuzione istituzionale, direttamente collegato ai bisogni concreti delle persone e alle politiche di welfare locale.

Le strategie di ATAS dopo il 2018 si lasciano interpretare come una combinazione di continuità, riallocazione selettiva delle attività, consolidamento delle competenze e rafforzamento del radicamento territoriale. L'associazione non ha reagito con una trasformazione radicale della propria identità, né con una apertura strutturale alla progettazione europea; ha invece utilizzato capacità organizzative sviluppate nel tempo, mantenuto la propria missione, ampliato e riallocato le attività all'interno del welfare locale, preservato le funzioni di accoglienza ritenute essenziali e consolidato le competenze necessarie per operare in un contesto di maggiore incertezza istituzionale. La dipendenza dalle risorse pubbliche sembra aver influenzato soprattutto le priorità

operative, la composizione dei servizi e le modalità di relazione con gli enti pubblici, senza determinare un completo allontanamento dall'identità originaria dell'organizzazione.

Tabella 4.3.3 Strategie ed effetti, ATAS

strategia	**evidenza nel caso ATAS**	**effetto organizzativo**
diversificazione interna (pre-esistente)	ampliamento verso italiani vulnerabili, richiedenti asilo e comunità locali	minore concentrazione dell'attività su una sola utenza e maggiore capacità di adattamento
riallocazione selettiva	maggiore peso delle funzioni amministrative rispetto a quelle sociali e culturali	modifica della composizione dei servizi
comunità dell'accoglienza	mantenimento delle attività e dei posti gestiti da ATAS	assenza di una riduzione operativa generalizzata
assenza di diversificazione europea	esperienza limitata in progetti FAMI, ma assenza di una strategia strutturale di accesso ai finanziamenti europei	persistenza della dipendenza dalla Provincia
professionalizzazione	rafforzamento di progettazione, coordinamento, rendicontazione e relazioni istituzionali	maggiore capacità di gestire attività e relazioni con gli enti pubblici
radicamento territoriale	collaborazione con Comune, reti e attività di sviluppo di comunità	rafforzamento del ruolo nel welfare locale

4.3.4 Cambiamento organizzativo e identità

Il cambiamento organizzativo successivo al 2018 non ha prodotto, nel caso di ATAS, una discontinuità radicale rispetto all'identità dell'associazione. Le evidenze raccolte mostrano piuttosto una considerevole continuità della missione, accompagnata da un adattamento delle attività, delle priorità operative e delle modalità di relazione con gli interlocutori istituzionali. L'associazione ha continuato a operare nell'ambito

dell'accoglienza, dell'inclusione sociale, dell'abitare e del sostegno alle persone in condizioni di vulnerabilità; anche l'ampliamento progressivo dei destinatari si legge più come un'evoluzione interna alla medesima missione che come il suo superamento.

Continuità della missione non significa, però, assenza di cambiamenti. La storia di ATAS mostra una capacità di ridefinire nel tempo il significato concreto dell'accoglienza, adattandolo ai bisogni emergenti e alle caratteristiche del contesto territoriale: da semplice disponibilità di un posto letto o risposta a una necessità abitativa immediata, l'accoglienza si è progressivamente legata all'accompagnamento verso l'autonomia, all'orientamento, all'accesso ai servizi, alla partecipazione e allo sviluppo di comunità. Questo ampliamento ha permesso all'associazione di mantenere una certa continuità identitaria anche di fronte ai cambiamenti nei gruppi destinatari, negli strumenti di finanziamento e nelle aspettative degli enti pubblici.

Il cambiamento del 2018 ha inciso, in questa prospettiva, soprattutto sulle condizioni entro cui la missione poteva essere perseguita: la dipendenza dalle risorse provinciali ha reso necessario adattare le attività alle opportunità di finanziamento e alle priorità istituzionali, senza però che questo si traducesse in una trasformazione deliberata della missione finalizzata a inseguire qualsiasi risorsa disponibile. ATAS ha piuttosto cercato di utilizzare le opportunità finanziarie e istituzionali presenti nel territorio per continuare a perseguire obiettivi coerenti con la propria identità: la selezione delle attività è stata influenzata dalle condizioni di finanziamento, ma senza un evidente disallineamento tra la missione dichiarata e le pratiche organizzative osservate.

Questo rapporto tra missione e finanziamenti si può leggere come una forma di adattamento pragmatico. L'organizzazione ha mantenuto il proprio orientamento verso le persone vulnerabili, valorizzando progressivamente gli ambiti più compatibili con le opportunità presenti nel nuovo contesto istituzionale, da cui una distinzione tra continuità identitaria e flessibilità operativa: ATAS non ha cambiato radicalmente ciò che intende perseguire, ma il modo in cui perseguirlo, adattandolo alle risorse disponibili, alle priorità pubbliche e ai bisogni emergenti.

Sul piano identitario, la riallocazione selettiva già osservata nei paragrafi precedenti assume un significato ulteriore. Non si tratta soltanto di una diversa distribuzione delle risorse tra le attività, ma di una possibile ridefinizione, almeno parziale, di cosa venga

riconosciuto come "accoglienza" all'interno del sistema istituzionale in cui ATAS opera: se prima del 2018 questa nozione comprendeva pienamente anche la dimensione sociale, culturale e relazionale, dopo il cambiamento politico essa tende, almeno in alcune sue componenti, a essere ricondotta maggiormente alla fornitura di prestazioni amministrative e funzionali. La dimensione sociale dell'intervento di ATAS non è scomparsa, resta presente nelle attività dell'associazione, ma il suo peso relativo si è modificato rispetto alle componenti amministrative, più stabilmente riconosciute a livello istituzionale.

Anche il linguaggio organizzativo racconta un'evoluzione dell'identità di ATAS. Nel periodo successivo al 2018 il linguaggio dell'associazione si amplia progressivamente: ai riferimenti all'accoglienza, alla solidarietà e all'autonomia si affiancano concetti quali welfare, sviluppo di comunità, *advocacy*, coprogettazione, partecipazione e innovazione sociale; negli anni successivi, soprattutto durante la pandemia, diventano più frequenti anche i riferimenti all'impatto sociale, al monitoraggio, alla resilienza organizzativa, alla governance e alla rendicontazione.

Questo cambiamento non va interpretato automaticamente come una sostituzione della missione originaria con una logica manageriale, quanto piuttosto come un adattamento alle modalità con cui le organizzazioni sociali devono oggi presentare, progettare e rendicontare le proprie attività, in contesti istituzionali sempre più attenti alla progettazione, alla misurazione dei risultati e alla dimostrazione dell'impatto. Il ricorso a un linguaggio più tecnico e organizzativo ha accompagnato una maggiore articolazione delle modalità operative, con una suddivisione delle attività in aree di intervento e un rafforzamento degli strumenti di coordinamento e rendicontazione.

Il consolidamento delle competenze organizzative ha così prodotto una duplice conseguenza: ha rafforzato la capacità di ATAS di gestire servizi complessi, collaborare con enti pubblici e partecipare a reti territoriali, ma ha anche richiesto di tradurre valori e obiettivi sociali in progetti, procedure e risultati riconoscibili e verificabili. Ne è derivata un'identità organizzativa più compatibile con le modalità di funzionamento del welfare contemporaneo, senza però che venisse meno il riferimento alla relazione con le persone e alla promozione dell'autonomia: il linguaggio organizzativo funge in questo senso da

strumento di adattamento e legittimazione, attraverso cui ATAS ha reso la propria attività più riconoscibile per finanziatori e partner istituzionali.

Il tema dell'identità emerge in modo importante nel rapporto tra *advocacy*, autonomia e dipendenza dalla Provincia. ATAS ha continuato a svolgere attività di *advocacy* e a intervenire nel dibattito pubblico sui temi dell'immigrazione e dell'inclusione, ma la forte dipendenza dalle risorse provinciali ha reso questo ruolo più delicato: l'associazione si è trovata in una posizione ambivalente, chiamata a collaborare con la Provincia e a realizzare servizi finanziati dall'ente pubblico, ma anche a mantenere la capacità di rappresentare i bisogni delle persone vulnerabili e di esprimere posizioni critiche rispetto alle politiche istituzionali.

La dipendenza economica non ha comportato la completa rinuncia all'*advocacy*; secondo la testimonianza del direttore Montibeller, ne ha però potuto influenzare il tono e le modalità. L'intervistato descrive un'attività di *advocacy* ancora presente, ma meno combattiva: un possibile segnale di condizionamento dell'autonomia sostanziale dell'organizzazione, laddove la necessità di preservare il rapporto con la Provincia e l'accesso alle risorse potrebbe aver reso più prudente il modo di esprimere posizioni critiche. Resta un'interpretazione derivata da una singola fonte interna, non una prova di completa depoliticizzazione: l'*advocacy* non risulta scomparsa, ma sembra essersi modificata nelle modalità con cui viene esercitata.

Il cambiamento organizzativo di ATAS si configura, nel complesso, come una trasformazione prevalentemente operativa e relazionale più che come una rottura identitaria. La missione dell'associazione resta orientata all'accoglienza, all'inclusione e al sostegno delle persone vulnerabili, ma la sua traduzione pratica è stata condizionata dalle opportunità di finanziamento, dal ridimensionamento selettivo di alcune attività e dalla crescente rilevanza di alcune funzioni rispetto ad altre. Il linguaggio organizzativo si è ampliato, le competenze gestionali e relazionali hanno acquisito maggiore importanza, il rapporto con il territorio, soprattutto con il Comune, è diventato centrale, e la forte dipendenza dalla Provincia sembra aver reso l'*advocacy* più prudente senza determinarne la scomparsa. L'identità di ATAS appare così segnata da una tensione tra continuità della missione e adattamento alle condizioni istituzionali: l'associazione ha mantenuto il proprio orientamento sociale, ma ha dovuto renderne le modalità operative

compatibili con un sistema di finanziamento e di governance in cui la Provincia continuava a occupare una posizione dominante.

4.3.5 Considerazioni conclusive

Il caso ATAS mostra come la dipendenza dalle risorse pubbliche abbia influenzato il percorso organizzativo dell'associazione soprattutto attraverso una ridefinizione delle priorità operative, delle modalità di finanziamento e dei rapporti con gli interlocutori istituzionali. Il cambiamento della Giunta provinciale nel 2018 ha rappresentato un passaggio delicato per il sistema dell'accoglienza trentino, determinando una riduzione selettiva di alcune attività e un mutamento nel riconoscimento pubblico dei servizi rivolti alle persone migranti; gli effetti di tale cambiamento, tuttavia, non sembrano essersi tradotti, nel caso di ATAS, in una trasformazione radicale dell'organizzazione né in un abbandono della missione originaria.

La principale risposta dell'associazione è stata una combinazione di continuità e adattamento. ATAS ha mantenuto il proprio impegno nell'accoglienza, nell'inclusione sociale, nell'abitare e nel sostegno alle persone vulnerabili, ampliando progressivamente i destinatari e le forme di intervento; la diversificazione delle attività, già avviata prima del 2018, ha costituito una capacità organizzativa fondamentale per assorbire gli effetti del cambiamento politico e finanziario, pur senza eliminare la forte centralità delle risorse provinciali.

L'adattamento, come osservato nei paragrafi precedenti, non è stato però neutrale: la riallocazione selettiva ha penalizzato soprattutto le componenti sociali, culturali e relazionali dell'accoglienza a favore delle funzioni amministrative, modificando l'equilibrio interno tra le due dimensioni senza farne scomparire nessuna. È un effetto che richiama direttamente uno dei meccanismi individuati dalla *Resource Dependency Theory*: la dipendenza non richiede un cambiamento esplicito della missione per produrre effetti, ma agisce sulla selezione delle attività che l'organizzazione riesce a mantenere, sviluppare o ridimensionare. Nel caso di ATAS, la missione è rimasta stabile sul piano dichiarato, mentre le modalità concrete di perseguirla sono state adattate alle opportunità di finanziamento e alle priorità degli enti pubblici.

Particolarmente significativa, in questo senso, è la questione della diversificazione finanziaria europea. ATAS aveva maturato esperienza anche nella gestione di progetti sovralocali, come dimostra il coinvolgimento nei progetti FAMI del 2018, ma questa esperienza non si è tradotta in una strategia strutturale e autonoma di diversificazione verso i finanziamenti europei. La mancata costruzione di un portafoglio stabile di risorse europee non va quindi letta semplicemente come assenza di competenze progettuali, ma anche alla luce del posizionamento dell'associazione, delle reti disponibili e del suo orientamento prevalentemente territoriale.

Il rapporto con la Provincia autonoma di Trento ha continuato, in questo processo, a occupare una posizione centrale: la forte incidenza delle entrate provinciali ha garantito continuità e riconoscimento istituzionale, ma ha anche reso l'associazione vulnerabile ai cambiamenti politici e alle ridefinizioni delle priorità pubbliche. ATAS, secondo la ricostruzione dell'intervistato, ha continuato a sostenere le proprie posizioni, ma in forma più prudente e meno conflittuale - un possibile segnale di condizionamento dell'autonomia sostanziale dell'organizzazione da parte della forte dipendenza istituzionale, senza che questo implichi la scomparsa dell'*advocacy* né una completa depoliticizzazione dell'associazione.

La maggiore attenzione al welfare locale, alla partecipazione, alla coprogettazione e alla costruzione di reti territoriali ha permesso, parallelamente, ad ATAS di rafforzare una dimensione della propria identità meno direttamente legata alle politiche provinciali sull'immigrazione. Lo sviluppo di comunità non è una rottura rispetto all'accoglienza, ma un suo ampliamento: l'obiettivo si estende progressivamente dal sostegno individuale alla costruzione di condizioni territoriali favorevoli all'inclusione, all'autonomia e alla partecipazione: non una sostituzione delle relazioni con la Provincia, ma l'apertura di un ulteriore spazio di interlocuzione istituzionale e operativa.

Il caso ATAS evidenzia una forma di cambiamento organizzativo incrementale, fatta di continuità della missione, diversificazione interna delle attività, consolidamento delle competenze organizzative e adattamento selettivo alle risorse disponibili. La dipendenza dalla Provincia ha condizionato concretamente la struttura delle opportunità e dei vincoli entro cui l'associazione ha operato, senza però determinare un completo *mission drift*.

La dipendenza finanziaria va analizzata insieme alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione. La preesistenza di competenze diversificate, il radicamento territoriale, la capacità di lavorare con soggetti differenti e l'orientamento verso il welfare locale hanno consentito ad ATAS di mantenere una relativa continuità anche in un contesto politico divenuto sfavorevole. La vulnerabilità non è scomparsa, la Provincia resta la principale fonte di risorse, ma è stata parzialmente gestita attraverso la diversificazione delle attività, il rafforzamento delle reti territoriali e la capacità di mantenere relazioni con interlocutori istituzionali differenti. ATAS costituisce così un esempio di organizzazione che, pur restando fortemente dipendente dal finanziamento provinciale, riesce ad adattarsi senza abbandonare il proprio nucleo identitario, trasformando soprattutto le modalità con cui la propria missione viene perseguita e resa operativa.

5. CONFRONTO TRASVERSALE

5.1 Introduzione al confronto trasversale

Il confronto tra ACAV, CCI e ATAS permette di osservare come il cambiamento del contesto politico e finanziario provinciale, avviato con l'insediamento della nuova giunta alla fine del 2018, sia stato affrontato attraverso traiettorie diverse. Le tre associazioni operano nello stesso contesto istituzionale e dipendono in misura importante da finanziamenti pubblici, provinciali, nazionali ed europei, ma differiscono per configurazione della dipendenza finanziaria, capacità organizzative preesistenti, settore di attività e modalità di adattamento. Il confronto non cerca perciò una risposta organizzativa comune, ma le condizioni e i meccanismi per cui lo stesso cambiamento di contesto si traduce in strategie diverse sul piano finanziario, organizzativo e operativo.

Il confronto poggia soprattutto sui dati documentali. I bilanci consentono un confronto diretto tra i tre casi lungo l'intero periodo 2015-2022, tenendo presente che per il CCI gli anni 2015-2016 si riferiscono alle due organizzazioni precedenti la fusione. Per struttura organizzativa, attività e linguaggio le fonti sono invece diverse da caso a caso. Le interviste, rivolte a figure di vertice, servono soprattutto a interpretare le differenze osservate e a rivelare informazioni non disponibili dai documenti. Le dimensioni analizzate sono quelle della matrice di operazionalizzazione (tabella 3.7): dipendenza da risorse, diversificazione delle fonti, professionalizzazione, *marketization*, rapporto con le istituzioni, linguaggio organizzativo e continuità della missione. In ciascun paragrafo i dati sono letti alla luce della *Resource Dependency Theory* e, per la dimensione simbolica, dell'approccio neo-istituzionalista.

Due strumenti analitici sono utili per questo capitolo. Il primo è la distinzione tra tre forme di dipendenza: economica (il peso di un finanziatore sulle entrate), progettuale (l'influenza di bandi, criteri di accesso e procedure sulla scelta e sulla definizione delle

attività) e istituzionale (il ruolo delle relazioni con gli attori pubblici nel riconoscimento e nella legittimazione dell'organizzazione). Si tratta di una distinzione analitica aggiuntiva proposta da questa ricerca: non coincide con i tre fattori che secondo Pfeffer e Salancik determinano il grado di dipendenza -cioè importanza della risorsa, disponibilità di alternative e controllo esercitato da chi la detiene - ma serve a individuare in quali ambiti la dipendenza si manifesta, oltre a quanto sia intensa. Il secondo strumento è un'ipotesi guida: ridurre la dipendenza da un singolo finanziatore non equivale a ridurre la vulnerabilità complessiva, perché le fonti alternative portano con sé nuove condizioni di accesso.

5.2 Dipendenza da risorse e trasformazione del quadro finanziario

Il cambiamento del quadro politico e finanziario provinciale ha inciso in modo diverso sulla struttura delle risorse dei tre casi. La Provincia autonoma di Trento era per tutti una fonte rilevante di entrate, ma gli effetti della riduzione dei contributi provinciali sono dipesi dalla composizione complessiva delle risorse e dalle alternative disponibili. La tabella 5.2 confronta le entrate nel 2017 e 2018 (ultimi anni prima del cambio di giunta), nel 2021 (minimo delle entrate provinciali e complessive di ACAV e ATAS) e nel 2022.

Tabella 5.2 Struttura delle entrate di ACAV, CCI e ATAS, 2017-2022 (migliaia di euro, valori arrotondati, p.p.= punti percentuali)

caso	voce	2017	2018	2021	2022	var. 2018-2022
ACAV	entrate totali	1431	883	353	482	-45,4%
	contributi PAT	468	633	56	217	-65,8%
	quota PAT	32,7%	71,6%	15,9%	45%	-26,7 p.p.
	fondi UE	228	149	284	253	+70,2%
	quota UE	15,9%	16,8%	80,5%	52,5%	+35,6 p.p.
CCI	entrate	1102	1646	1589	2061	+25,2%

	totali					
	contributi PAT	871	1125	500	500	-55,5%
	quota PAT	79,1%	68,3%	31,5%	24,3%	-44,1 p.p.
	fondi UE	0	387	861	1101	+184,6%
	quota UE	0%	23,5%	54,2%	53,4%	+29,9 p.p.
ATAS	entrate totali	1545	1739	845	965	-44,5%
	contributi PAT	1364	1463	774	889	-39,2%
	quota PAT	88,3%	84,2%	91,6%	92,1%	+8 p.p.
	altre entrate	181	276	71	76	-72,4%

Si può notare che tra il 2018 e il 2022 la riduzione complessiva nei contributi PAT è del 66% in ACAV, del 56% nel CCI e del 39% in ATAS. L'ordine è opposto a quello della dipendenza che ne risulta: ATAS subisce il taglio relativamente più contenuto, ma è l'unica a veder crescere il peso della Provincia, fino al 92% delle entrate. L'intensità della riduzione non basta quindi a spiegare le traiettorie osservate: contano le alternative disponibili.

Per ACAV, la riduzione dei contributi provinciali si accompagna a una notevole contrazione delle entrate complessive. Tra il 2018 e il 2022, la diminuzione dei fondi provinciali è compensata solo in parte dalla crescita dei finanziamenti europei: a fronte di una riduzione di circa 416 mila euro dei primi, i secondi aumentano di circa 104 mila euro. L'esperienza già maturata nell'accesso ai finanziamenti europei ha dunque permesso di attenuare la concentrazione sulla Provincia, ma senza compensare integralmente la perdita di risorse.

Il CCI segue una traiettoria opposta. Tra il 2018 e il 2022 le entrate complessive crescono del 25%, mentre i contributi provinciali si riducono del 56% e la loro quota scende dal 68% al 24%. La riduzione è più che compensata dalla crescita dei fondi europei, a cui si aggiungono anche i fondi nazionali e quelli privati. La compensazione

non è però immediata: fino al 2020 i fondi europei restano stabili mentre i contributi provinciali scendono, e nel 2020 le entrate complessive sono inferiori a quelle del 2018. La crescita si concentra nel 2021-2022, quando i fondi europei salgono a 861 mila e poi a 1,1 milioni e diventano la prima fonte di entrata (oltre il 53%). La struttura finanziaria si riconfigura quindi più che ridimensionarsi, anche grazie all'esperienza progettuale più internazionale ereditata dall'OBCT.

ATAS, al contrario, non modifica di fatto la propria struttura finanziaria. La contrazione delle altre entrate, più marcata in termini relativi rispetto alla riduzione dei fondi provinciali, fa anzi aumentare il peso della Provincia, che supera il 90% delle entrate nel 2021 e nel 2022. Tra il 2018 e il 2022, i contributi provinciali diminuiscono del 39%, mentre le altre entrate si riducono di circa il 72%, passando da 276 mila a 76 mila euro. L'aumento della dipendenza relativa dalla PAT non deriva dunque dal mantenimento delle risorse provinciali, ma dalla contrazione più accentuata delle fonti alternative. Non emerge, nei materiali analizzati, una strategia di diversificazione comparabile a quella di ACAV e CCI: la trasformazione del contesto viene affrontata soprattutto adattando le attività, non le fonti di finanziamento.

Il confronto conferma un punto centrale della Resource Dependency Theory: la vulnerabilità non dipende soltanto dall'ammontare di risorse controllato da un finanziatore, ma anche dalla disponibilità di alternative e dall'importanza della risorsa (Pfeffer e Salancik 1978, 45-46). In ACAV le alternative hanno compensato solo in parte la perdita, in un contesto di forte ridimensionamento. Nel CCI l'hanno più che compensata, ma con ritardo. In ATAS non si sono sviluppate, e il finanziatore principale ha aumentato il proprio peso. Sostituire un finanziatore non elimina però la dipendenza economica dalle risorse pubbliche: in ACAV le entrate identificabili del 2022 provengono per intero da soggetti pubblici, nel CCI per oltre l'84%. Cambiano il finanziatore, le condizioni di accesso e i vincoli associati, che riguardano la dipendenza progettuale e istituzionale oltre a quella economica.

Due cautele: le quote sono calcolate sulle voci dei bilanci di ciascuna associazione, che non adottano classificazioni omogenee (in particolare per le voci "altro" e "privati"), e vanno lette come indicative. I bilanci, inoltre, non permettono di misurare il grado di controllo esercitato dai finanziatori sulle attività, che verrà affrontato nel paragrafo 5.6.

5.3 Diversificazione delle risorse e strategie di adattamento

La diversificazione è una delle risposte possibili alla dipendenza da risorse, non l'unica, e va distinta in due forme che i tre casi combinano in modo diverso. La diversificazione delle fonti riguarda la varietà dei finanziatori, la diversificazione delle attività riguarda l'ampliamento di destinatari, ambiti e interventi. ACAV e CCI mostrano entrambe. ATAS mostra solo la seconda.

Per la *Resource Dependency Theory* la diversificazione delle fonti è la strategia tipica per ridurre l'esposizione a un singolo finanziatore (Pfeffer e Salancik 1978, 109), al pari della costruzione di alleanze e reti (Pfeffer e Salancik 1978, 18-19, 144; Eikenberry e Kluver 2004, 137). Il ricorso a entrate di mercato, terza possibile via, sarà trattato nel paragrafo 5.5.

ACAV e CCI sono i due casi in cui la diversificazione finanziaria conta di più, in entrambi grazie a un accesso ai finanziamenti europei già presente prima che si riducesse la centralità delle risorse provinciali. Ma la funzione che svolge è diversa nei due casi: per ACAV la progettazione europea ha sostenuto soprattutto la continuità delle attività in un contesto di ridimensionamento; per CCI ha accompagnato un'espansione vera e propria, con un accesso ai fondi europei in modo più consistente e una crescente complessità di progettazione, coordinamento e gestione, segno come visto prima che ridurre la concentrazione su un finanziatore non significa liberarsi dai vincoli, ma spostarli su bandi, partenariati e rendicontazione.

ATAS, di nuovo, non ha trasformato in strategia strutturale l'esperienza già acquisita nella gestione di progetti sovralocali (come i progetti FAMI): ha piuttosto continuato a far leva su competenze e relazioni consolidate per restare integrata nel sistema territoriale trentino. Il suo caso permette però di distinguere i due tipi di diversificazione: ATAS ha infatti ampliato nel tempo i destinatari e gli ambiti di intervento - richiedenti asilo, persone italiane in condizioni di vulnerabilità, comunità locali, welfare territoriale - rafforzando la capacità di rispondere a bisogni differenti, ma senza che questo riducesse la concentrazione delle entrate sulla Provincia.

Anche le partnership hanno funzioni diverse nei tre casi: per ACAV e CCI sono soprattutto un canale di accesso a programmi di finanziamento articolati; precisamente, nel caso CCI hanno accompagnato l'espansione della progettualità europea e l'ingresso in

reti internazionali; per ATAS, le relazioni con Comune, Provincia e altri soggetti del welfare locale servono piuttosto a mantenere e consolidare il proprio ruolo nel sistema territoriale dei servizi.

Sul fronte della *marketization*, in nessuno dei tre casi emergono trasformazioni verso un modello più commerciale, un punto che verrà ripreso in dettaglio nel paragrafo 5.5.

La diversificazione emerge come una strategia contingente, la cui possibilità e intensità dipendono dalle capacità organizzative preesistenti, dalle reti disponibili e dall'ambiente istituzionale, non come una risposta uniforme, né sufficiente da sola a ridurre la vulnerabilità.

5.4 Adattamento organizzativo e professionalizzazione

Le trasformazioni sul piano finanziario si accompagnano, nei tre casi, a processi diversi di adattamento organizzativo e consolidamento delle competenze. La crescente complessità dei finanziamenti, il peso della progettazione competitiva e la necessità di monitorare e rendicontare le attività hanno richiesto competenze progettuali, amministrative e gestionali nuove o rafforzate. Nella prospettiva della *Resource Dependency Theory* la professionalizzazione è una risorsa con cui le organizzazioni ampliano le possibilità di accesso ai finanziamenti. In quella neo-istituzionalista è anche l'effetto di pressioni normative e di standard condivisi. In entrambi i casi comporta fabbisogni di personale, tempo e coordinamento che possono trasformarla a sua volta in un vincolo.

In ACAV, l'adattamento parte da competenze progettuali già consolidate, tra cui l'accesso ai fondi europei: il rafforzamento della progettazione, della gestione dei partenariati e dell'amministrazione di programmi articolati si è accompagnato allo sviluppo interno di competenze di rendicontazione. Ma la riduzione delle risorse ha richiesto anche una razionalizzazione della struttura, come una riduzione del personale nella sede ugandese e la vendita della sede di Kampala. La professionalizzazione, qui, è una capacità già presente e ulteriormente valorizzata, dentro un più ampio contenimento dei costi.

In CCI il rapporto tra professionalizzazione e adattamento è più marcato. La crescita della progettazione e delle attività finanziate da fonti diverse dalla Provincia ha richiesto di rafforzare progettazione, amministrazione, monitoraggio, rendicontazione e formalizzazione delle procedure, mentre la riduzione del personale ha comportato una redistribuzione delle funzioni e un maggiore assorbimento interno dei compiti. La professionalizzazione ha sostenuto la riconfigurazione finanziaria e progettuale, ma accrescendone la complessità gestionale: le interviste segnalano infatti una percezione di sovraccarico del personale, prova che acquisire e gestire nuovi progetti può tradursi in un aumento dell'intensità del lavoro.

ATAS, ancora una volta, non punta a sostituire il finanziatore provinciale con una pluralità di fonti esterne: la professionalizzazione qui serve a mantenere e ridefinire il ruolo dell'associazione nel sistema territoriale dei servizi. Le competenze di progettazione, coordinamento, rendicontazione e gestione dei servizi sostengono i rapporti con Provincia, Cinformi, Comune e gli altri soggetti del welfare locale, quindi un consolidamento di competenze finalizzato ad operare in un ambiente istituzionale stabile ma dalle priorità variabili, più che una trasformazione radicale della struttura.

Il confronto mostra una professionalizzazione ambivalente in tutti e tre i casi, con costi diversi. In ACAV è affiancata a misure di contenimento (personale, sede). Nel CCI comporta un carico di lavoro documentato nelle relazioni e nell'intervista. In ATAS è più contenuta e finalizzata a mantenere il ruolo nel sistema dei servizi. In ACAV e CCI risponde soprattutto alla dipendenza progettuale, in ATAS a quella istituzionale. Va infine distinta la professionalizzazione, cioè lo sviluppo di competenze, figure e procedure, dalla managerializzazione, cioè l'adozione di logiche e strumenti di gestione quali pianificazione strategica, misurazione delle prestazioni e rendicontazione strutturata, che verrà affrontata nei prossimi paragrafi.

5.5 Strategie operative e marketization

L'adattamento alle trasformazioni del quadro finanziario non ha riguardato solo la ricerca di nuove fonti o la riorganizzazione interna, ma anche le modalità operative con cui le associazioni hanno perseguito le proprie finalità, in particolare, se la pressione sulle

risorse pubbliche abbia favorito la *marketization*, intesa come introduzione di logiche di mercato tramite servizi a pagamento, attività commerciali o partnership economiche con privati. In nessuno dei tre casi emerge una trasformazione strutturale in questo senso: le organizzazioni hanno modificato soprattutto le modalità di progettazione, la gestione delle attività e la costruzione delle reti, restando non profit.

In ACAV Merlo riferisce l'adozione di un codice etico che esclude le attività commerciali, coerente con la natura non lucrativa prevista dallo statuto, e la presenta come un vincolo identitario, non come un'opportunità scartata. Assistenza tecnica, capacity building e supporto alle amministrazioni locali, come nel caso di Koboko dal 2020, cambiano il modo di operare, ma sono realizzati dentro programmi finanziati da soggetti pubblici.

Nel CCI né le relazioni di attività né l'intervista segnalano servizi a pagamento o partnership con imprese, e i partner indicati nel 2021-2022 sono università, enti pubblici e la Commissione europea. La conclusione poggia però sull'assenza di riferimenti, non su una dichiarazione esplicita.

In ATAS l'unica entrata propria riconoscibile nelle fonti è costituita dalle quote di ospitalità versate dagli utenti fino al 2019, anno in cui smettono di comparire nei bilanci. Le fonti non permettono di distinguere una cessazione da una diversa classificazione contabile. In ogni caso queste voci non risultano sviluppate come strategia. Il rapporto con la Provincia si fonda sull'affidamento e sulla gestione di attività per suo conto, tramite Cinformi, e il rapporto con i Comuni su reti e coprogettazione: l'adattamento ha riguardato la composizione dei servizi e il posizionamento nel welfare locale, non il ricorso al mercato.

Conviene tenere distinte quattro dinamiche. La diversificazione delle fonti è la ricerca di finanziatori diversi dalla Provincia. La diversificazione delle attività è l'ampliamento di destinatari, ambiti e interventi. La managerializzazione è l'adozione di strumenti gestionali come pianificazione strategica, monitoraggio e rendicontazione. La *marketization* è il ricorso a meccanismi di mercato. Le prime tre si osservano, con intensità diversa, nei casi analizzati, la quarta no.

Questo precisa la lettura della *Resource Dependency Theory*: cercare fonti alternative non implica ricorrere a risorse di mercato. L'ipotesi formulata nel paragrafo 2.6, cioè lo

sviluppo di partnership con privati e di servizi a pagamento come strumenti di sostenibilità, non trova riscontro in nessuno dei tre casi. L'assenza di *marketization* non equivale però a un'assenza di pressione. Le associazioni hanno rafforzato progettazione, monitoraggio e rendicontazione e adottato un lessico più tecnico, avvicinandosi alle logiche manageriali dei sistemi di finanziamento contemporanei senza vendere servizi né cercare profitti. Il rischio indicato da Eikenberry e Kluver (2004), cioè che le organizzazioni privilegino attività finanziabili e misurabili, può quindi operare anche attraverso il finanziamento per progetti, senza entrate di mercato.

5.6 Autonomia e rapporto con le istituzioni

La diversificazione delle risorse osservata in ACAV e CCI potrebbe far pensare a una minore dipendenza dalle istituzioni pubbliche. Il confronto mostra invece che autonomia finanziaria e autonomia istituzionale non coincidono: ridurre la quota di finanziamenti provinciali può accompagnarsi al mantenimento di relazioni istituzionali rilevanti, o alla sostituzione di una dipendenza con nuovi condizionamenti legati a finanziatori, programmi e procedure. In ATAS, al contrario, la persistente centralità delle risorse provinciali rende il rapporto con le istituzioni locali una componente strutturale del funzionamento organizzativo. L'autonomia è dunque una dimensione articolata: riguarda sia la possibilità di diversificare le risorse, sia la capacità di preservare margini di scelta sulle attività e sulla propria posizione.

In ACAV, la riduzione del peso dei finanziamenti provinciali e la maggiore rilevanza di risorse europee e altri finanziatori hanno diminuito la concentrazione della dipendenza dalla Provincia, senza eliminare l'esposizione a vincoli esterni: i programmi europei portano con sé nuovi requisiti progettuali e procedurali, e con essi una pluralità di relazioni da gestire con finanziatori e partner. L'associazione ha ampliato le proprie possibilità operative senza raggiungere piena autonomia rispetto all'ambiente istituzionale e finanziario, ma senza che questo abbia richiesto una ridefinizione della missione o delle finalità statutarie.

Il caso CCI rende la distinzione tra autonomia economica e autonomia istituzionale ancora più netta. La forte diminuzione della quota di entrate dalla Provincia dopo il

2018, accompagnata dalla crescita dei finanziamenti europei, non ha fatto sparire la relazione istituzionale con la Provincia - che mantiene un ruolo significativo anche per il suo coinvolgimento nella costituzione dell'associazione - ma l'ha trasformata: da un modello di finanziamento diretto a forme di collaborazione progettuale, di cui il progetto REBUILD è un esempio concreto, con la Provincia capofila e CCI partner e soggetto attuatore. Allo stesso tempo, l'accesso ai fondi europei richiede competenze progettuali, partenariati e il rispetto di procedure specifiche, non c'è stato perciò un passaggio dalla dipendenza all'autonomia, ma una riconfigurazione della sua struttura.

ATAS, di nuovo, resta ancorata alla Provincia come principale riferimento finanziario e interlocutore istituzionale decisivo, anche tramite il sistema del Cinformi: l'adattamento non punta a sostituire questo finanziatore, ma a mantenere un ruolo nel territorio, dimostrare la rilevanza delle proprie attività e consolidare le relazioni con gli attori del welfare locale. Il suo caso rende visibile una dimensione politica della dipendenza che negli altri due non emerge con la stessa chiarezza: le riduzioni hanno colpito soprattutto le componenti sociali, culturali e relazionali dell'accoglienza, mentre le funzioni amministrative e lavorative hanno mantenuto centralità nel sistema istituzionale. La dipendenza, qui, non riguarda solo quante risorse arrivano, ma quali attività vengono riconosciute come prioritarie e finanziabili, il controllo delle risorse può infatti ridisegnare in concreto gli interventi senza che la missione dichiarata cambi in modo esplicito.

Il rapporto con le istituzioni non si riduce comunque, in nessuno dei tre casi, a semplice subordinazione: tutte e tre le associazioni mantengono relazioni di collaborazione con gli attori pubblici, cercando di preservare margini di autonomia organizzativa e identitaria. Sul fronte della possibile depoliticizzazione, nessuno dei tre casi mostra un abbandono generalizzato delle posizioni valoriali: ACAV e CCI mantengono continuità con le proprie finalità, in ATAS un'intervista interna segnala un'*advocacy* percepita come più prudente ma mantiene comunque saldo il suo orientamento verso l'accoglienza e l'inclusione.

L'autonomia, in definitiva, non è una condizione assoluta ma una dimensione che varia con la forma di dipendenza: consiste soprattutto nella capacità di negoziare e gestire le relazioni di dipendenza, non di eliminarle, una lettura coerente con la *Resource*

Dependency Theory, che vede le organizzazioni come soggetti che modificano struttura e grado delle proprie dipendenze attraverso risorse, relazioni e strategie.

5.7 Legittimità e trasformazione del linguaggio organizzativo

Accanto alle trasformazioni finanziarie e organizzative, il confronto rivela cambiamenti anche sul piano simbolico e discorsivo. Nei tre casi, il linguaggio valoriale legato alla missione viene progressivamente affiancato, non sostituito, da categorie come governance, partenariato, monitoraggio, rendicontazione, innovazione, sostenibilità, impatto e capacity building: in prospettiva neo-istituzionalista, un adattamento alle aspettative dell'ambiente organizzativo, che rende le attività presentabili in forme compatibili con i criteri con cui vengono valutate e finanziate.

In ACAV, i riferimenti a solidarietà, diritti, comunità e sviluppo restano, affiancati da un lessico più tecnico - capacity building, governance locale, partenariato, assistenza tecnica - coerente con la maggiore complessità delle relazioni con i finanziatori, soprattutto quelli europei. In CCI la trasformazione discorsiva si intreccia più a fondo con l'evoluzione organizzativa: accanto a cooperazione, solidarietà, cittadinanza globale, diritti, pace e inclusione, crescono termini legati a progettazione, coordinamento, partenariati, finanziamento e gestione. Anche ATAS integra sempre di più linguaggio valoriale e linguaggio tecnico-organizzativo: ai riferimenti ad accoglienza e solidarietà si affiancano welfare, sviluppo di comunità, coprogettazione, innovazione sociale, governance e monitoraggio, descrivendo l'accoglienza non solo come risposta immediata alla vulnerabilità ma come intervento orientato all'autonomia e alla partecipazione territoriale.

Pur operando in ambiti diversi, le tre associazioni convergono quindi nell'uso di categorie simili, un segno di come finanziatori e istituzioni non richiedano una trasformazione esplicita della missione, ma rendano alcune forme di rappresentazione delle attività più riconoscibili di altre. Presentare un'attività in termini di impatto, innovazione o capacità progettuale non significa che ne siano cambiati gli obiettivi sostanziali: il linguaggio diventa uno strumento di mediazione tra identità organizzativa e ambiente esterno, con un rischio implicito: che le attività più misurabili guadagnino

visibilità a scapito di quelle meno traducibili in indicatori. Nei casi analizzati, però, non ci sono elementi per sostenere una sostituzione sistematica delle finalità originarie con obiettivi manageriali: la permanenza di riferimenti a solidarietà, diritti, partecipazione, comunità e cooperazione conferma piuttosto una sovrapposizione tra registro tecnico e registro valoriale.

5.8 Missione, mission drift e advocacy

Il rapporto tra dipendenza da risorse, continuità della missione e capacità di *advocacy* è una delle dimensioni più delicate del confronto: le pressioni finanziarie e istituzionali possono spingere le organizzazioni verso attività più finanziabili, misurabili o coerenti con le priorità dei finanziatori, con il rischio di un mission drift, e possono incidere sulle modalità con cui vengono formulate posizioni critiche e realizzate attività di *advocacy*. Nei casi analizzati, tuttavia, si osservano soprattutto trasformazioni nelle attività, negli strumenti operativi e nelle forme di rappresentazione pubblica, a fronte di una sostanziale continuità dei riferimenti identitari.

In ACAV la missione, legata a cooperazione sostenibile, sviluppo rispettoso delle realtà locali e protagonismo delle comunità, resta stabile nelle formulazioni disponibili. Cambiano gli strumenti: più assistenza tecnica, capacity building, governance locale, gestione di programmi complessi, soprattutto dal 2020 con la Municipalità di Koboko. Restano riconoscibili gli ambiti storici (acqua, agricoltura, educazione, formazione, sviluppo comunitario). Non emergono segnali di depoliticizzazione: gli intervistati collegano il cambiamento non a una minore disponibilità a esprimere posizioni critiche, ma a una minore discrezionalità nella definizione degli ambiti di intervento, che è un effetto sulla dipendenza progettuale più che sull'*advocacy* in senso proprio.

Il CCI mostra una continuità analoga: cooperazione internazionale, formazione, ricerca, informazione, diritti, pace e sviluppo sostenibile restano riconoscibili, e la crescita della progettazione europea ha ampliato scala e complessità degli interventi senza spostarli verso obiettivi estranei alla missione. Qui però emerge una tensione specifica tra diversificazione, progettazione e sostenibilità organizzativa: la necessità di acquisire finanziamenti può spingere a partecipare a un numero crescente di bandi, col

rischio che la capacità progettuale diventi un fine in sé. L'espressione "progettificio", emersa nelle interviste, rende bene questa tensione: la progettazione è indispensabile, ma può eccedere le risorse disponibili e la capacità del personale di gestirla: non una prova di *mission drift*, ma un segnale di possibile disallineamento tra opportunità di finanziamento e sostenibilità del lavoro. Sull'autonomia, la direttrice riconosce una tensione tra dipendenza dalle risorse pubbliche e possibilità di posizioni autonome, ma non un cambiamento delle posizioni per assecondare i finanziatori: si tratta di una tensione riconosciuta, non di un'evidenza di depoliticizzazione.

ATAS è il caso in cui le trasformazioni finanziarie incidono maggiormente sulla composizione concreta delle attività, pur senza un abbandono formale della missione dichiarata (accoglienza, inclusione sociale, autonomia, sviluppo di comunità). La riduzione o cancellazione di alcune attività, secondo Montibeller, ha colpito soprattutto le componenti sociali, culturali e relazionali (corsi di italiano, sostegno psicologico, accompagnamento articolato, iniziative di convivenza), mentre le funzioni amministrative e legate al lavoro hanno mantenuto centralità istituzionale. A questo si aggiunge la cancellazione del rapporto annuale sull'immigrazione, pubblicato per circa vent'anni: non solo un'attività di analisi, ma anche una forma di produzione di conoscenza pubblica sul fenomeno migratorio. Più che un *mission drift* compiuto, il caso ATAS mostra una riallocazione selettiva: l'associazione continua a perseguire obiettivi coerenti con la propria identità, ma le priorità istituzionali contribuiscono a definire quali componenti della missione vengono mantenute, ridimensionate o sviluppate. È anche il caso in cui l'*advocacy* assume più rilievo: l'associazione mantiene una funzione di rappresentanza e sensibilizzazione sui temi dell'accoglienza, ma un'intervista interna segnala modalità percepite come più prudenti e meno conflittuali rispetto al passato, un possibile cambiamento legato al contesto di forte tensione e dipendenza finanziaria e istituzionale dalla Provincia.

Il confronto tra i tre casi permette due osservazioni. La prima riguarda il meccanismo. In ACAV e CCI il rischio principale, dove emerge, riguarda la sostenibilità del lavoro necessario a mantenere l'accesso ai finanziamenti (dipendenza progettuale), più che la selezione dei contenuti dell'attività. In ATAS il meccanismo è diverso: è la definizione di ciò che il finanziatore riconosce come prioritario a incidere sulla composizione delle

attività (dipendenza istituzionale ed economica insieme). Nel complesso, la missione dichiarata resta riconoscibile in tutti e tre i casi, e nessuno mostra un abbandono generalizzato degli obiettivi originari o una depoliticizzazione netta e verificabile con le fonti disponibili. Ciò che cambia, con intensità e attraverso meccanismi diversi, sono i mezzi con cui la missione viene perseguita, le priorità operative interne alla missione stessa e, in un caso, le modalità di rappresentazione pubblica.

5.9 Le diverse configurazioni di adattamento

Il confronto trasversale mostra che la trasformazione del contesto politico-finanziario non ha prodotto una risposta uniforme: le tre associazioni hanno seguito traiettorie diverse, condizionate dal grado di dipendenza dalle risorse, dalle competenze disponibili, dalle reti e dalle caratteristiche della propria missione. Si possono distinguere tre configurazioni, non tipologie rigide, ma categorie che sintetizzano pesi e combinazioni diverse delle stesse strategie.

ACAV - *diversificazione e ridimensionamento*. L'adattamento valorizza una diversificazione già avviata prima del 2018, soprattutto verso i fondi europei, sostenuta da competenze progettuali e da una struttura operativa consolidata in Uganda. Ma la diversificazione non ha eliminato la vulnerabilità finanziaria: la contrazione delle entrate complessive, la riduzione del personale nella sede ugandese e la vendita della sede di Kampala mostrano che l'adattamento è passato anche dal contenimento dei costi, non solo dalla ricerca di nuove entrate. La continuità della missione è stata perseguita per gestione selettiva delle risorse, non per espansione, e senza alcun avvicinamento alla *marketization*.

CCI - *diversificazione e crescita progettuale*. Qui la riduzione del peso dei finanziamenti provinciali si accompagna a crescita, non solo a compensazione: più fondi europei, più progettualità, più competenze amministrative e gestionali. Una crescita non lineare né gratuita però: la riduzione del personale sostenuto dalla Provincia, la redistribuzione delle funzioni e il sovraccarico emerso mostrano che l'espansione progettuale ha un costo organizzativo reale: si riduce la dipendenza economica dalla

Provincia, ma aumenta l'esposizione a procedure, scadenze e obblighi di rendicontazione dei finanziamenti competitivi.

ATAS - *adattamento istituzionale e radicamento territoriale*. Qui la centralità della Provincia non è stata sostituita da diversificazione: l'adattamento passa dalla composizione delle attività, con una selezione di cosa mantenere, sviluppare o ridimensionare, e dal radicamento territoriale; le relazioni con Provincia, Cinformi, Comune e reti locali permettono ad ATAS di restare un attore del welfare territoriale nonostante la forte dipendenza finanziaria. Ma è anche il caso che mostra meglio i limiti di questa via: la capacità di incidere sulle priorità di finanziamento resta legata alla qualità delle relazioni con gli interlocutori pubblici, più che a una leva propria.

Queste differenze mostrano che rispondere alla dipendenza non è una scelta binaria tra dipendenza e autonomia, né un percorso lineare verso la diversificazione: dipende dalle risorse già accumulate, dalle competenze, dalla posizione nel sistema di welfare e dalle opportunità realmente disponibili - una lettura coerente con la natura dinamica e situata della *Resource Dependency Theory*, per cui la dipendenza non produce automaticamente una risposta specifica, ma una condizione gestita in modi diversi a seconda del contesto.

Tabella 5.9 Configurazioni di adattamento organizzativo delle associazioni

caso	**configurazione prevalente**	**risorsa principale**	**costo o limite**
ACAV	diversificazione e ridimensionamento	competenze progettuali e reti internazionali	contrazione e costi difensivi
CCI	diversificazione e crescita progettuale	progettazione, partenariati e professionalizzazione	sovraccarico e nuovi vincoli gestionali
ATAS	adattamento istituzionale e territoriale	relazioni locali e legittimazione istituzionale	forte dipendenza e selezione delle attività

5.10 Sintesi rispetto al quadro teorico

Il confronto tra ACAV, CCI e ATAS permette di mettere in relazione i risultati empirici con il quadro teorico del secondo capitolo. L'analisi è coerente con la *Resource Dependency Theory* e ne conferma l'utilità per leggere le trasformazioni organizzative del terzo settore trentino dopo il 2018: le organizzazioni sono condizionate dalla disponibilità e dalla stabilità delle risorse esterne, ma non reagiscono in modo passivo né uniforme. La dipendenza è una condizione dentro cui mobilitano competenze, reti e risorse accumulate in modi diversi, a seconda delle capacità già presenti prima del cambiamento di contesto.

Un primo punto riguarda il rapporto tra dipendenza e vulnerabilità: quest'ultima non si misura solo dall'ammontare dei finanziamenti ricevuti, ma dal peso relativo dei finanziatori, dalla disponibilità di alternative e dal grado di condizionamento sulle attività. I dati lo confermano in modo diretto: la riduzione più marcata dei contributi provinciali tra il 2018 e il 2022 è quella di ACAV (−66%), ma è ATAS, con la riduzione relativamente più contenuta (−39%), a vedere crescere la propria dipendenza, fino al 92% delle entrate, per l'assenza di alternative sufficientemente consistenti. L'intensità del taglio non basta quindi a spiegare la vulnerabilità residua: conta la disponibilità di risorse alternative. Da qui la distinzione, proposta in apertura del capitolo, tra tre forme di dipendenza che i casi tengono separate in modo diverso: economica (il peso di un finanziatore sulle entrate), progettuale (l'influenza di bandi, criteri e procedure sulla scelta e definizione delle attività) e istituzionale (il ruolo delle relazioni con gli attori pubblici nel riconoscimento e nella legittimazione dell'organizzazione). Nel CCI la dipendenza economica dalla Provincia si riduce nettamente, ma quella istituzionale resta forte. In ATAS le tre forme restano sovrapposte: la Provincia è insieme finanziatore, committente e interlocutore istituzionale tramite Cinformi. In ACAV la riduzione della concentrazione economica sulla Provincia convive con una dipendenza progettuale verso i finanziatori europei, che riduce la discrezionalità sulla scelta degli interventi rispetto a quanto riferito per i finanziamenti provinciali. Questa distinzione, proposta da questa ricerca e non ripresa direttamente dalla letteratura discussa nel capitolo 2, permette di leggere la dipendenza come multidimensionale piuttosto che come un'unica grandezza.

Un secondo punto riguarda la diversificazione, che riduce la concentrazione su un singolo finanziatore ma non conduce automaticamente all'autonomia: sostituisce una dipendenza con una pluralità di dipendenze verso bandi, partenariati e scadenze. È utile qui distinguere diversificazione finanziaria (fonti di entrata, come in ACAV e CCI) da diversificazione organizzativa (attività, destinatari, relazioni territoriali, come in ATAS, senza una corrispondente diversificazione delle entrate): non è un processo unitario, e la sua capacità di ridurre la dipendenza dipende dal tipo di risorsa diversificata.

Un terzo punto riguarda la *marketization*, assente nei tre casi ma non per lo stesso motivo: scelta statutaria per ACAV, assenza di evidenze per CCI, un tentativo non consolidato per ATAS. La sua assenza non equivale però ad assenza di cambiamento: in tutti e tre i casi cresce l'importanza di progettazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione, un processo di managerializzazione delle modalità operative che va tenuto distinto dalla commercializzazione delle attività.

Un quarto punto riguarda la professionalizzazione, che rafforza la capacità di accedere a fonti diverse e interagire con più finanziatori, ma introduce anche nuovi fabbisogni di personale e coordinamento: un processo ambivalente, il cui costo si è tradotto in sovraccarico concreto soprattutto nel CCI.

Un quinto punto riguarda il linguaggio organizzativo: nei tre casi cresce un registro tecnico-manageriale che affianca, senza sostituirlo, il linguaggio identitario legato a solidarietà, diritti e cooperazione: una combinazione attraverso cui le organizzazioni cercano al tempo stesso di mantenere la propria identità e di costruire legittimità nei confronti dell'ambiente istituzionale.

Su *mission drift* e *advocacy*, infine, nessuno dei tre casi mostra un abbandono generalizzato della missione dichiarata o una depoliticizzazione netta. Il rischio più concreto emerso dal confronto non è la sostituzione della missione, ma la marginalizzazione delle componenti meno finanziabili o misurabili e, sul fronte dell'*advocacy*, una possibile trasformazione delle sue modalità (più prudenti, meno conflittuali) legata al tipo di rapporto instaurato con il principale finanziatore.

Il quadro teorico risulta quindi utile, ma anche precisato dall'analisi empirica su tre punti. La dipendenza è multidimensionale, e distinguerne le forme economica, progettuale e istituzionale aiuta a spiegare perché ridurre la concentrazione su un

finanziatore non comporti automaticamente maggiore autonomia. La diversificazione, a sua volta, va distinta in finanziaria e delle attività, perché le due non procedono insieme e non producono gli stessi effetti sulla dipendenza. L'approccio neo-istituzionalista aiuta infine a spiegare perché le organizzazioni incorporino pratiche e linguaggi riconosciuti dall'ambiente, in campi di legittimità diversi, senza che questo comporti l'abbandono della propria identità.

La sintesi dei risultati può essere espressa in quattro proposizioni. La dipendenza da risorse pubbliche non produce una risposta uniforme, ma interagisce con competenze, reti e traiettorie organizzative precedenti al 2018. La diversificazione delle fonti riduce la concentrazione su un finanziatore ma non elimina la dipendenza, spostandola su nuove condizioni, nuovi interlocutori e, in almeno un caso, sullo stesso attore istituzionale sotto altra forma. La professionalizzazione è insieme una risorsa di adattamento e un nuovo vincolo, il cui costo resta però documentato in modo disomogeneo tra i tre casi.

L'adattamento riguarda soprattutto risorse, attività, procedure e linguaggi più che una sostituzione delle missioni dichiarate, ma il meccanismo attraverso cui alcune componenti rischiano la marginalizzazione, o le proprie attività una selezione, non è lo stesso in tutti i casi. Queste proposizioni non sono generalizzabili all'intero terzo settore italiano, né sono equamente fondate su tutte le fonti impiegate: sintetizzano le traiettorie di tre associazioni trentine osservate con strumenti documentali robusti sul piano finanziario e più limitati su quello organizzativo e simbolico. Il capitolo successivo le riprende per discutere implicazioni teoriche, limiti e contributo dello studio.

6. DISCUSSIONE TEORICA E CONCLUSIONE

6.1 Discussione dei risultati alla luce del quadro teorico

Il confronto tra ACAV, CCI e ATAS mostra che la dipendenza dalle risorse pubbliche orienta l'adattamento organizzativo senza determinarlo in modo univoco: a parità di contesto istituzionale, le tre associazioni hanno seguito traiettorie diverse, mediate dalle competenze accumulate, dalle reti disponibili e dalla posizione occupata nei rispettivi settori. La *Resource Dependency Theory* resta la chiave di lettura centrale, ma i risultati suggeriscono di trattare la dipendenza non come una grandezza unica, ma come una relazione articolata su più dimensioni:

Dipendenza multidimensionale. Distinguere dipendenza economica, progettuale e istituzionale permette di spiegare perché ridurre la concentrazione delle entrate su un finanziatore non riduca automaticamente le altre forme di dipendenza. Nel CCI la dipendenza economica dalla Provincia cala nettamente, ma quella istituzionale resta forte, perché la Provincia è socio fondatore e capofila del principale progetto europeo del Centro. In ATAS le tre dimensioni restano sovrapposte. In ACAV la riduzione della concentrazione provinciale si accompagna a una dipendenza progettuale verso i finanziatori europei. L'autonomia si intende quindi come capacità di gestire relazioni di dipendenza diverse, non come loro assenza.

Diversificazione come riconfigurazione. In ACAV e CCI la diversificazione delle fonti ha ridotto la concentrazione sulla Provincia, ma ha introdotto nuovi interlocutori, procedure e scadenze; nel CCI ha sostenuto una crescita reale, in ACAV soprattutto la continuità dentro un ridimensionamento complessivo. ATAS, priva di alternative sufficientemente consistenti, ha risposto riallocando le attività esistenti e rafforzando le relazioni territoriali. Va qui ribadita la distinzione, già proposta nel capitolo 5, tra

diversificazione finanziaria e diversificazione delle attività: le due si combinano in ACAV e CCI, mentre in ATAS solo la seconda è presente.

Professionalizzazione e managerializzazione. Nei tre casi la crescente complessità dei finanziamenti rafforza progettazione, coordinamento e rendicontazione, con un costo diverso: documentato soprattutto nel CCI (sovraccarico del personale), meno misurabile in ACAV e ATAS per la scarsità di dati sull'organico. In nessuno dei tre casi la managerializzazione delle modalità operative si accompagna a una *marketization*: gli adattamenti restano concentrati su progettazione e gestione dei finanziamenti pubblici, non sulla vendita di servizi.

Linguaggio, missione e advocacy. Nei tre casi un registro tecnico-manageriale si affianca, senza sostituirlo, al linguaggio identitario: una convergenza coerente con la ricerca di legittimità descritta dal neo-istituzionalismo, anche se ciascun caso la persegue in un campo diverso (la cooperazione europea per ACAV e CCI, il welfare territoriale per ATAS). Il rischio di *mission drift*, quando emerge, non è uniforme: in ACAV e CCI riguarda soprattutto la sostenibilità del lavoro necessario a mantenere l'accesso ai finanziamenti; in ATAS riguarda la selezione diretta di quali attività il finanziatore principale riconosce come prioritarie. Sull'*advocacy*, solo nelle interviste con CCI e ATAS si segnala un possibile spostamento verso modalità più prudenti o comunque una difficoltà nel trovare il giusto equilibrio.

6.2 Risposta alla domanda di ricerca

La domanda di ricerca chiedeva come la dipendenza dai finanziamenti pubblici provinciali abbia influenzato le strategie organizzative e operative di associazioni trentine dell'accoglienza e della cooperazione internazionale, in un contesto di riduzione e riallocazione delle risorse dopo il 2018. La risposta è che la dipendenza ha orientato, senza determinare in modo uniforme, la composizione delle entrate, le modalità di accesso alle risorse, le competenze richieste e la definizione concreta delle attività. Gli esiti sono dipesi dalla capacità di ciascuna organizzazione di mobilitare competenze, reti e risorse già costruite prima del 2018, da cui derivano le tre configurazioni descritte precedentemente: diversificazione e ridimensionamento per ACAV, diversificazione e

crescita progettuale per CCI, adattamento istituzionale e radicamento territoriale per ATAS. L'autonomia, in questa lettura, non è assenza di dipendenza ma capacità di gestire condizioni di dipendenza diverse, preservando margini di scelta sulle attività.

6.3 Contributo dello studio

Il contributo si colloca all'intersezione tra dipendenza dalle risorse pubbliche, capacità organizzative e rapporto tra terzo settore e istituzioni. Circoscritto a tre associazioni trentine, individua meccanismi attraverso cui condizioni istituzionali comuni producono traiettorie diverse, superando una lettura dicotomica dipendenza/autonomia.

Sul piano teorico, il contributo principale è la proposta di leggere la dipendenza come relazione multidimensionale, economica, progettuale, istituzionale, la cui rilevanza varia con la posizione dell'organizzazione e le alternative disponibili. Un secondo contributo è la distinzione tra diversificazione finanziaria e diversificazione delle attività, che non procedono necessariamente insieme, come mostra ATAS. Un terzo è la distinzione tra managerializzazione, cioè l'adozione di pratiche di progettazione, monitoraggio e rendicontazione, e *marketization*, cioè il passaggio a un modello commerciale: nei casi analizzati la prima non comporta la seconda.

Il contributo resta interpretativo: non permette una generalizzazione statistica, ma una generalizzazione analitica, cioè l'individuazione di meccanismi applicabili a organizzazioni esposte a condizioni simili di dipendenza e cambiamento istituzionale.

6.4 Limiti e prospettive future

Il primo limite riguarda il numero e la selezione dei casi: tre associazioni trentine non permettono una generalizzazione statistica all'intero terzo settore, e la forte presenza del settore pubblico in Trentino rende le traiettorie osservate non direttamente trasferibili a territori con sistemi di welfare diversi. Un confronto interregionale permetterebbe di distinguere ciò che è specifico del contesto trentino da ciò che è più generale.

Un secondo limite riguarda il disegno per settori: il confronto include un solo caso per l'accoglienza (ATAS), per cui le sue differenze rispetto ad ACAV e CCI non possono

essere attribuite con certezza al settore piuttosto che alle caratteristiche dell'organizzazione.

Un terzo limite riguarda l'attribuzione causale: il 2018 segna una discontinuità rilevante, ma le traiettorie osservate riflettono anche processi precedenti, l'evoluzione dei finanziamenti europei e, dal 2020, la pandemia; vanno lette come esito di più fattori, non di una causa isolata.

Un quarto limite riguarda l'asimmetria delle fonti. I bilanci coprono l'intero periodo per tutti i casi, ma le informazioni su organizzazione, attività, linguaggio e *advocacy* hanno una copertura diversa: per ACAV sono disponibili due interviste, per CCI e ATAS una sola ciascuna. Le conclusioni sui casi con una sola fonte, in particolare quelle sull'*advocacy* di ATAS, richiedono dunque una cautela maggiore rispetto alle altre.

Infine, la dimensione temporale non permette di stabilire quanto gli adattamenti osservati siano stabili: un'analisi longitudinale potrebbe verificare se la diversificazione porti a una riduzione duratura della concentrazione delle risorse o solo a uno spostamento verso nuovi interlocutori.

Da questi limiti derivano alcune direzioni di ricerca: estendere il confronto ad altri territori e ad altri casi dello stesso settore, specialmente dell'accoglienza; approfondire gli effetti interni della professionalizzazione sull'organizzazione del lavoro e sul rapporto tra personale e volontariato; verificare nel tempo se i criteri di rendicontazione favoriscano le attività più facilmente misurabili, per leggere il *mission drift* anche come processo graduale di selezione.

6.5 Conclusioni

Questa ricerca ha analizzato il rapporto tra dipendenza dalle risorse pubbliche e cambiamento organizzativo nel terzo settore trentino, attraverso le traiettorie di ACAV, CCI e ATAS dopo il 2018. Il risultato centrale è che la dipendenza costituisce una condizione importante del cambiamento, ma non ne determina una risposta uniforme: a parità di contesto istituzionale, le tre associazioni hanno risposto in modo diverso, in base alle competenze, alle reti e alle risorse accumulate nel tempo.

Ridurre la dipendenza da un singolo finanziatore non significa ridurla nel complesso, ma spesso riconfigurarla verso nuovi interlocutori, procedure e vincoli progettuali; rafforzare le competenze progettuali e gestionali amplia la capacità organizzativa, ma genera nuovi costi. L'adattamento osservato non è l'ottenimento dell'autonomia, ma una continua riconfigurazione delle condizioni entro cui le organizzazioni operano, senza una *marketization* generalizzata né una sostituzione delle missioni dichiarate: le associazioni analizzate hanno cambiato strumenti, priorità e composizione delle attività restando riconoscibili nei propri riferimenti identitari.

La domanda che questo studio lascia aperta, più che quanto le associazioni dipendano dai finanziamenti pubblici, è come siano strutturate le loro dipendenze e quali capacità possiedano per gestirle: la sostenibilità organizzativa riguarda sia le risorse economiche disponibili, che la possibilità di mantenere competenze, relazioni e margini di scelta sulle proprie attività. L'autonomia, in questa luce, non è indipendenza assoluta, difficilmente compatibile con il funzionamento di organizzazioni del terzo settore, ma la capacità di agire dentro relazioni di dipendenza preservando margini di scelta su valori e modalità con cui perseguire la propria missione.

BIBLIOGRAFIA

Ascoli, U., e Pavolini, E. (2015). The Italian welfare state in a European perspective: A comparative analysis. Policy Press.

Associazione Centro Aiuti Volontari. Disponibile su: https://www.acav.eu/it/ (consultato il 6 maggio 2026)

Associazione Trentina Accoglienza Stranieri. Disponibile su: Atas Onlus (consultato il 6 maggio 2026)

Bryman, A., e Bell, E. (2018). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Centro per la Cooperazione Internazionale. Disponibile su: https://www.cci.tn.it/ (consultato il 6 maggio 2026)

Eikenberry, A. M., e Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review, 64*(2), 132–140. University of Nebraska at Omaha.

Fondazione per la Sussidiarietà. (2022). *Terzo settore trentino al top, ma non dormiamo sugli allori*. Disponibile su: https://www.sussidiarieta.net/cn3741/terzo-settore-trentino-al-top-ma-non-dormiamo-sugli-allori.html (consultato il 11 maggio 2026)

FondiWelfare. *Decreti di finanziamento.* Disponibile su: https://www.fondiwelfare.it/decreti-di-finanziamentofondo-asilo/ (consultato il 13 maggio 2026)

Giornale Trentino. (luglio 2019). *Cooperazione, tagli preoccupanti*. Disponibile su: https://www.giornaletrentino.it/cronaca/trento/cooperazione-tagli-preoccupanti-1.2070752#:~:text=La%20proposta%20di%20piazza%20Dante%20cancella%20lo,e%20mette%20nero%20su%20bianco%20che%20i (consultato il 10 maggio 2026)

Il Dolomiti. (dicembre 2018). *Tagli al sistema di accoglienza*. Disponibile su: https://www.ildolomiti.it/cronaca/2018/tagli-al-sistema-accoglienza-i-sindacati-cosi-fugatti-crea-solo-disoccupazione (consultato il 11 maggio 2026)

Il Dolomiti. (aprile 2023). *Accoglienza migranti: la giunta Fugatti ha smantellato un modello che ora il governo promuove*. Disponibile su: https://www.ildolomiti.it/cronaca/2023/accoglienza-migranti-la-giunta-fugatti-ha-smantellato-un-modello%C2%A0che-ora-il-governo-promuove-ianeselli-la-pat-rifletta-non-si-gestisce-per-fini-elettorali-questo-fenomeno (consultato il 12 maggio 2026)

Impresa Sociale. (2023). *La co-progettazione: un vademecum operativo*. Disponibile su: https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/la-co-progettazione-un-vademecum-operativo (consultato il 11 maggio 2026)

Info-Cooperazione. (luglio 2019). *In Trentino finisce l'era della cooperazione: contributi tagliati da 12 a 3 milioni*. Disponibile su: https://www.info-cooperazione.it/2019/7/in-trentino-finisce-lera-della-cooperazione-contributi-tagliati-da-12-a-3-milioni (consultato il 12 maggio 2026)

Klenk, T., e Pavolini, E. (2015). *Restructuring welfare governance: Marketization, managerialism and welfare state professionalism*. Edward Elgar.

Kraatz, M. S. (2015). *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies*. Emerald Group Publishing.

L'Adige. (luglio 2019). *Cooperazione internazionale: le associazioni in piazza contro i tagli di Fugatti*. Disponibile su: https://www.ladige.it/cronaca/cooperazione-internazionale-le-associazioni-in-piazza-contro-i-tagli-di-fugatti-bsdzdylq (consultato il 10 maggio 2026)

Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., e Hamdouch, A. (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar.

Osservatorio Enti Non Profit e Terzo Settore. (2024). *Rapporto Terzo Settore – Digital*. Disponibile su: https://www.osservatorioentirnp.it/documents/64583/316134/Rapporto-Terzo-settore-Digital.pdf/ed9347e8-60c3-a693-7f33-a883ca23125c?t=1729285927935&utm_ (consultato il 11 maggio 2026)

Pepe, U., Chaves-Avila, R., Pahl, J.B., Petrella, F., Pielinski, B., e Savall-Morera, T. (2016). *Working under pressure: Economic recession and third sector development in Europe*. *International Journal of Sociology and Social Policy*, volume 36

Pfeffer, J., e Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Powell, W. W., e DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Provincia autonoma di Trento – Ufficio stampa. (ottobre 2024). *Welfare Italia index: Trentino primo in Italia*. Disponibile su: https://www.ufficiostampa.provincia.tn.it/Comunicati/Welfare-Italia-index-Trentino-primo-in-Italia (consultato il 11 maggio 2026)

Provincia autonoma di Trento – Ufficio stampa. (ottobre 2025). *Stati Generali del Welfare: i nodi per il benessere e la coesione*. Disponibile su: https://www.ufficiostampa.provincia.tn.it/Comunicati/Stati-Generali-del-Welfare-i-nodi-per-il-benessere-e-la-coesione#:~:text=%E2%80%9CGli%20Stati%20generali%20del%20Welfare%20ci%20ricordano,su%20un%20welfare%20integrato%20%E2%80%93%20sociale%2C%20sanitario%2C (consultato il 11 maggio 2026)

RaiNews – TGR Trento. (dicembre 2018). *Fugatti stringe sull'accoglienza: tagliati Cinformi e alloggi*. Disponibile su: https://www.rainews.it/tgr/trento/articoli/2018/12/tnt-Fugatti-accoglienza-cinformi-richiedenti-d6eb9bf4-92c7-492e-b9fb-a673d82dde3d.html (consultato il 10 maggio 2026)

Ranci, C., e Pavolini, E. (2014). *Le politiche di welfare*. Il Mulino.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row.

Solidarietà e Cooperazione CIPSI. (gennaio 2024). *La cooperazione delle ONG raggiunge 238 milioni di persone in 119 paesi del mondo*. Disponibile su: https://www.cipsi.it/2024/01/la-cooperazione-delle-ong-raggiunge-238-milioni-di-persone-in-119-paesi-del-mondo/ (consultato il 10 maggio 2026)

TrentoToday. (aprile 2019). *La Giunta dimezza i fondi per la Cooperazione Internazionale*. Disponibile su: https://www.trentotoday.it/politica/cooperazione-internazionale-trentino-tagli.html (consultato il 11 maggio 2026)

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publication.

Appendice A - Fonti documentali e interviste

A.1 caso ACAV

-documenti:

-sito web: Associazione Centro Aiuti Volontari (https://www.acav.eu/it/)

-bilanci 2015-2022

-giornalini ACAV Informa 2015-2022

-interviste:

-Giorgio Bonecchер (ex Presidente 2016-2023, in ACAV dal 2007) 21/7/2026

-Giacomo Merlo (attuale Presidente dal 2023, nel direttivo dal 2017) 28/7/2026

A.2 caso CCI

-documenti

-sito web: Centro per la Cooperazione Internazionale (https://www.cci.tn.it/)

-bilanci 2015-2022

-relazioni attività 2017-2022

-interviste

-Chiara Sighele (direttrice dal 2017) 2/9/2026

A.3 caso ATAS

-documenti

-sito web: Associazione Trentina Accoglienza Stranieri (https://atas.tn.it/)

-bilanci 2015-2022

-vecchi siti web ATAS 2015-2019 (Wayback machine)

-bilanci sociali 2020-2022

-interviste

-Mirko Montibeller (direttore, in ATAS dal 2004) 14/9/2026

DICHIARAZIONE UTILIZZO AI

La sottoscritta Noemi Deflorian, matricola numero 906054, iscritta presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Politiche di welfare e ricerca sociale, autrice della tesi di laurea *Dipendenza da risorse e adattamento organizzativo nel terzo settore: il caso delle associazioni trentine dell'accoglienza e della cooperazione internazionale dopo il 2018*, relatrice Francesca Campomori, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445, dichiara di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare alcuni aspetti della ricerca e della scrittura della tesi di laurea come di seguito descritto.

Nel corso della realizzazione di questo lavoro di tesi ho fatto ricorso, in modo limitato e mirato, a strumenti di intelligenza artificiale generativa come supporto ad alcune fasi specifiche del lavoro. Lo strumento principalmente utilizzato è stato Claude (sviluppato da Anthropic); in un numero ristretto di casi, per esigenze puntuali analoghe, ho fatto ricorso anche a ChatGPT (sviluppato da OpenAI). Di seguito descrivo in modo trasparente le modalità, le finalità e i limiti di tale utilizzo, nonché le procedure adottate per verificarne l'accuratezza e l'affidabilità.

Fasi e finalità dell'utilizzo

1. Organizzazione del materiale preparatorio

Nella fase iniziale di progettazione della ricerca ho utilizzato lo strumento per riorganizzare in modo più chiaro alcuni appunti di lavoro (domanda di ricerca, struttura dei capitoli, elenco delle dimensioni di analisi), da me elaborati autonomamente sulla base della letteratura e delle scelte metodologiche concordate con la relatrice. L'IA non ha contribuito alla definizione dei contenuti, ma solo alla loro sistematizzazione formale.

2. Revisione linguistica e stilistica

Ho utilizzato lo strumento per un controllo puntuale della forma di alcune parti del testo (sintassi, ripetizioni lessicali, scorrevolezza espositiva), senza che ciò comportasse modifiche ai contenuti, alle argomentazioni o ai risultati dell'analisi.

3. Controllo di coerenza tra capitoli

In alcuni casi ho sottoposto capitoli già redatti a un controllo di coerenza interna, chiedendo allo strumento di segnalare eventuali incongruenze o mancanze rispetto alla domanda di ricerca, al quadro teorico o all'impianto metodologico definiti nei capitoli precedenti. Le eventuali osservazioni ricevute sono state valutate criticamente e, dove condivise, hanno orientato una revisione da me condotta.

4. Supporto puntuale alla stesura di singoli passaggi

In un numero limitato di casi ho richiesto allo strumento una proposta di formulazione per alcuni passaggi testuali, sulla base di dati e informazioni da me forniti (ad esempio esiti dell'analisi documentale o delle interviste). Tali proposte sono state in ogni caso riviste e integrate personalmente prima dell'inserimento nel testo definitivo.

Cosa non è stato realizzato con l'IA

I seguenti elementi del lavoro sono stati realizzati interamente in autonomia, senza alcun ausilio di strumenti di IA:

-la progettazione del disegno di ricerca e la selezione dei casi studio;

-la raccolta dei dati primari, incluse la conduzione, la registrazione e la trascrizione delle interviste semi-strutturate;

-l'interpretazione dei dati raccolti nell'analisi documentale;

-la codifica del materiale delle interviste e l'individuazione dei temi emergenti;

-la formulazione delle ipotesi interpretative, delle argomentazioni originali e delle conclusioni della ricerca;

-la ricerca bibliografica e la selezione dei riferimenti teorici;

-la stesura complessiva e la revisione critica finale di ogni parte del testo.

Verifica dell'accuratezza e dell'affidabilità

Per ogni contenuto realizzato con il supporto dello strumento ho adottato le seguenti verifiche:

-controllo delle fonti: ho verificato che eventuali riferimenti a dati, informazioni o affermazioni fattuali corrispondessero esattamente al materiale da me raccolto (bilanci, documenti istituzionali, trascrizioni), senza introduzione di contenuti non presenti nelle fonti originarie;

-controllo di coerenza teorica e metodologica: ho verificato che eventuali suggerimenti fossero compatibili con l'impianto teorico e metodologico della tesi, secondo la mia interpretazione dei riferimenti bibliografici utilizzati;
-revisione e riscrittura personale: ogni testo prodotto con il supporto dell'IA è stato letto criticamente, modificato e fatto proprio prima dell'inserimento definitivo;
-utilizzo esclusivamente strumentale: lo strumento non è stato utilizzato come fonte di informazioni fattuali, dati o riferimenti bibliografici, che sono stati reperiti e verificati esclusivamente attraverso fonti primarie e secondarie da me consultate direttamente.

Responsabilità

Dichiaro di assumermi la piena responsabilità scientifica e intellettuale dei contenuti presenti nella tesi. L'utilizzo dello strumento di intelligenza artificiale è stato limitato a un ruolo strumentale di supporto organizzativo, linguistico e redazionale puntuale, e non ha in alcun modo sostituito il lavoro di ricerca, analisi e interpretazione che costituisce il nucleo originale di questo elaborato.