



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in  
Management Pubblico e dei Sistemi Socio-Sanitari

**Caratteristiche ed aspetti evolutivi del Fund Raising:  
il caso dell’organizzazione di volontariato “Viva Vittoria”  
a sostegno delle donne in difficoltà.**

The characteristics and the evolutionary aspects of Fund Raising:  
the case of Viva Vittoria, a no profit organization, in support of women in need

Relatore: Chiar.ma  
Prof.ssa Maria Carla Alunno

Tesi di Laurea di:  
Manola Marozzi

Anno Accademico 2022 – 2023

## INDICE

INTRODUZIONE.....	4
1. IL TERZO SETTORE .....	9
<b>1.1 EVOLUZIONE DEL TERZO SETTORE IN ITALIA.....</b>	<b>14</b>
1.1.1 DAL MEDIOEVO ALL'OTTOCENTO .....	14
1.1.2 L'UNITA' D'ITALIA .....	16
1.1.3 INIZI DEL NOVECENTO E PERIODO FASCISTA .....	18
1.1.4 IL SECONDO DOPOGUERRA .....	19
1.1.5 GLI ANNI '70 .....	19
1.1.6 DAGLI ANNI '90 AD OGGI .....	21
<b>1.2 REGOLAMENTO DEL TERZO SETTORE IN ITALIA .....</b>	<b>22</b>
1.2.1 LE FORME GIURIDICHE.....	23
<b>1.3 GLI ENTI DEL TERZO SETTORE .....</b>	<b>25</b>
<b>1.4 IL NON PROFIT IN ITALIA.....</b>	<b>29</b>
<b>1.5 LE PRINCIPALI FORME GIURIDICHE IN ITALIA.....</b>	<b>30</b>
<b>1.6 LE CARATTERISTICHE AZIENDE NON PROFIT .....</b>	<b>33</b>
<b>1.7. MISURARE IL NO PROFIT.....</b>	<b>44</b>
1.7.1. IL BILANCIO SOCIALE.....	46
<b>1.8 LE ONLUS .....</b>	<b>50</b>
2. IL FUNDRAISING: ASPETTI NORMATIVI, ATTORI E STRUMENTI .....	55
<b>2.1 LA NORMATIVA VIGENTE IN ITALIA RELATIVA ALLE DONAZIONI .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2 IL NON PROFIT E LE DONAZIONI IN ITALIA .....</b>	<b>60</b>
<b>2.3 GLI ATTORI DEL FUNDRAISING.....</b>	<b>62</b>
<b>2.4 IL CICLO DEL FUNDRAISING.....</b>	<b>65</b>
<b>2.5 GLI STRUMENTI TRADIZIONALI DEL FUNDRAISING .....</b>	<b>67</b>
<b>2.6 GLI STRUMENTI INNOVATIVI DEL FUNDRAISING .....</b>	<b>69</b>
2.6.1 IL SITO WEB .....	71

2.6.2 POSTA ELETTRONICA .....	78
2.6.3 I MOTORI DI RICERCA .....	84
2.6.4 LE PETIZIONI ONLINE .....	85
2.6.5 LA RACCOLTA FONDI TRAMITE INTERNET .....	87
<b>2.7 IL FUNDRAISER .....</b>	<b>87</b>
<b>2.8 LA VALUTAZIONE DEL FUNDRAISING .....</b>	<b>89</b>
2.8.1 INDICI DI VALUTAZIONE DEL FUNDRAISING .....	90
3. ASSOCIAZIONE CASA DELLE DONNE CONTRO LA VIOLENZA .....	92
ANALISI DI UN CASO EMPIRICO. LE ATTIVITÀ DI FUNDRAISING DELL'ASSOCIAZIONE "CASA DELLE DONNE" .....	92
<b>3.1 LA MISSION.....</b>	<b>93</b>
<b>3.2 I VALORI.....</b>	<b>94</b>
<b>3.3 LE RISORSE .....</b>	<b>95</b>
<b>3.4 LA SUPERVISIONE E LA FORMAZIONE .....</b>	<b>95</b>
<b>3.5 LE ATTIVITÀ.....</b>	<b>96</b>
3.5.1 IL CENTRO ANTIVIOLENZA.....	97
3.4.2 CASA DELLE DONNE MIGRANTI.....	99
3.5.2 OLTRE LA STRADA O LO SFRUTTAMENTO.....	100
3.5.3 RIELABORANDO.....	101
3.5.4 IL PROGETTO CARCERE .....	103
<b>3.6 IL BILANCIO SOCIALE.....</b>	<b>105</b>
<b>3.7 IL FUNDRAISING.....</b>	<b>107</b>
<b>3.8 FONTI DI FINANZIAMENTO .....</b>	<b>109</b>
<b>3.9 RAPPORTO CON IL TERRITORIO .....</b>	<b>110</b>
<b>3.10 ATTIVITA' DI SENSIBILIZZAZIONE .....</b>	<b>111</b>
<b>3.11 IL CASO DI VIVA VITTORIA .....</b>	<b>113</b>
<b>3.12 INTERVISTA.....</b>	<b>117</b>
CONCLUSIONI .....	124
BIBLOGAFIA .....	128

SITIOGRAFIA .....132

## INTRODUZIONE

Il Treccani definisce il fundraising “ *come l’attività di ricerca dei fondi necessari al funzionamento di enti non profit*” Le strategie includono donazioni online, sponsorizzazioni, aste di beneficenza e altri metodi.

Il presente elaborato mira ad evidenziare come l’attività di fundraising sia essenziale nel sostenere le donne in difficoltà e contribuire ad un miglioramento della loro autonomia.

Pertanto, l’elaborato tratterà dapprima l’evoluzione e le caratteristiche fondamentali del fundraising per soffermarsi successivamente sul caso empirico dell’associazione no profit “Casa delle donne” e la sua collaborazione con l’ente Viva Vittoria.

Il primo capitolo illustrerà la normativa vigente nel nostro Paese e come gli attori, quali organizzazioni non profit, donatori individuali, imprese, fondazioni, enti governativi e volontari contribuiscono alla realizzazione di progetti sociali con donazioni finanziarie o con il proprio tempo. I volontari promuovono eventi e campagne di raccolta fondi. È fondamentale creare un rapporto di fiducia con i donatori e si distinguono diverse categorie di donatori, tra cui grandi donatori, donatori fedeli e donatori occasionali. In particolar modo, si analizzerà il ciclo del fundraising, il quale è composto da sei fasi: avvio, analisi interna, analisi dei mercati, progettazione e pianificazione, messa in opera e valutazione dei risultati.

Ci si soffermerà sugli strumenti di cui si avvale il fundraising, come mailing, quote associative e eventi di raccolta fondi. L'innovazione nel fundraising si adatta alla società moderna utilizzando mezzi digitali e sfruttando nuove opportunità ed il fundraiser deve analizzare i mercati e adottare strategie innovative. La digitalizzazione ha rivoluzionato il fundraising, utilizzando Internet per raggiungere, informare e coinvolgere donatori potenziali. Le attività principali del fundraising online includono la comunicazione etica delle donazioni, le donazioni e il rinnovo delle tessere online, l'iscrizione agli eventi speciali e la loro gestione, la ricerca di donatori potenziali, il coinvolgimento dei volontari e la costruzione di relazioni. Infine, è necessaria una valutazione del processo di fundraising per la gestione finanziaria e le relazioni pubbliche, utilizzando indicatori come la retention dei donatori, la donazione media, la percentuale di donazioni online e offline e altri.

Il secondo capitolo tratterà del Terzo settore e della sua evoluzione. Lo stesso nasce in Europa negli anni '70 ed è considerato un fenomeno economico che si posiziona tra lo Stato e il mercato. Si tratta di enti non profit che svolgono attività di interesse collettivo. Il Terzo Settore comprende numerosi enti non profit che operano al di fuori del settore statale e perseguono scopi civici, solidaristici e di utilità sociale tramite azioni volontarie. Si sviluppò durante la crisi del Welfare State nel XX secolo, coinvolgendo i paesi economicamente avanzati. Le diverse forme di organizzazione del Terzo Settore possono essere suddivise in tre macroaree:

advocacy, produzione e erogazione. Nello specifico, in Italia il Terzo Settore ha radici antiche. Nel Medioevo, le Congregazioni religiose e le istituzioni monacali sostenevano coloro che vivevano in stato di povertà. Nel corso dei secoli, si sono formate compagnie di beneficenza con diverse finalità di assistenza. Nonostante nel corso del tempo, l'ideologia filantropica avesse preso piede, affermando che l'assistenza dovesse essere un onere dello Stato, nel concreto gli Stati garantivano il corretto funzionamento di queste istituzioni, non occupandosi direttamente dell'aiuto. La svolta ci fu negli anni '90 del secolo scorso, quando la Pubblica Amministrazione affidò alle organizzazioni servizi sociali e sanitari, creando un modello caratterizzato dall'interazione tra Stato, mercato e Terzo Settore ed introducendo diverse leggi importanti. Tali circostanze hanno inficiato negativamente nella creazione di un corpus unitario di leggi. Attualmente, il Codice Civile rappresenta la principale fonte normativa, a cui si aggiungono leggi speciali che regolano categorie specifiche di enti. Le forme giuridiche principali nel Terzo Settore sono le associazioni (riconosciute e non), i comitati e le fondazioni, tutte senza scopo di lucro. Oggigiorno, la legislazione italiana riconosce diverse forme giuridiche per le organizzazioni non profit, tra cui associazioni, fondazioni, comitati, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, Ipab, associazioni sportive, enti religiosi, ONG, enti di promozione sociale, Onlus e altre ancora.

La cultura organizzativa e l'armonizzazione con la compagine organizzativa sono importanti per il personale. La partecipazione e la cooperazione sono favorite

attraverso la creazione di spazi espressivi personalizzati. L'importanza del Terzo Settore risiede nella sua capacità di generare una ricchezza tridimensionale: economica, sociale e culturale. Tuttavia, misurare questa ricchezza è una sfida complessa. Misurare il valore sociale implica fornire una dimensione concreta dei cambiamenti derivanti dalle iniziative e dalle attività delle organizzazioni non profit. Questi dati sarebbero utili per i donatori per comprendere il valore delle loro donazioni.

Viene utilizzato il bilancio sociale per la rendicontazione delle organizzazioni senza scopo di lucro per comunicare i risultati e gli esiti delle proprie attività, oltre agli aspetti finanziari e contabili. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha emesso linee guida per la redazione del bilancio sociale, che definiscono i suoi contenuti e le modalità di redazione.

Nel terzo capitolo si tratterà una "ONLUS", vale a dire un' Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale, un ente privato che svolge la propria attività per finalità esclusive di solidarietà sociale senza fini di lucro, ad esempio "Casa delle donne" è una di queste.

Nella terza parte tratteremo dell' "Associazione Casa delle Donne contro la violenza", fondata nel 1990 da un gruppo di donne femministe a Modena, in risposta all'aumento del bisogno di supporto per le donne vittime di violenza nella zona. Nel 1991 è stato aperto uno dei primi centri antiviolenza in Italia, grazie a una convenzione con il Comune di Modena. Il centro offre accoglienza e sostegno



concreto alle donne vittime di varie forme di violenza, inizialmente focalizzandosi sulla violenza maschile sulle donne. Successivamente, l'Associazione ha ampliato la sua attenzione ad altre forme di violenza, come lo sfruttamento sessuale e le discriminazioni contro le donne migranti. Nel 2000, l'Associazione è diventata una ONLUS (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale).

Da allora, l'Associazione ha ampliato le sue attività e ha fornito un crescente supporto alle donne coinvolte nei vari progetti. Con l'entrata in vigore del Codice del Terzo Settore, l'Associazione è diventata un'Organizzazione di Volontariato (ODV) iscritta nel Registro Regionale, consolidando ulteriormente il suo impegno nella lotta alla violenza di genere e nel supporto alle donne vittime di violenza e dei loro figli. I valori dell'Associazione includono solidarietà sociale, tutela dei diritti civili delle donne, approfondimento normativo e politico, collaborazione con altre associazioni e creazione di spazi di formazione e riflessione per le socie.

L'associazione ha avviato una collaborazione con l'organizzazione non profit "Viva Vittoria", un progetto di solidarietà femminile nato nel 2015 a Brescia per contrastare la violenza sulle donne. Il caso su cui verte la tesi, riguarda un evento di raccolta fondi finalizzato al supporto delle donne nell'acquisizione di autonomia, patente di guida, spese per l'educazione dei figli e l'affitto di una casa.

## 1. IL TERZO SETTORE

La prima definizione di Terzo settore si ritrova in Europa a partire dalla metà degli anni '70; viene usata nel rapporto "Un progetto per l'Europa" in ambito comunitario nel 1978. In questa occasione viene assegnata al Terzo settore una posizione che lo separa concettualmente dallo Stato e dal mercato, sostenendo l'equiparazione dei tre settori a livello di società complessiva.

Attualmente è considerato come un fenomeno economico: è la coesione di istituzioni che si collocano tra lo Stato, ovvero area di monopolio del potere pubblico, e il Mercato, inteso come area di libero scambio.<sup>1</sup>

Oggigiorno il termine Terzo Settore viene utilizzato per indicare quegli Enti che svolgono attività di interesse collettivo. Esso è affiancato:

- dal primo settore ovvero il Settore Pubblico il quale persegue fini ed obiettivi socialmente utili;
- il secondo settore rispettivamente il Settore Privato vale a dire il mercato.<sup>2</sup>

L'espressione Terzo Settore probabilmente reca in sé un'individuazione in termini residuali del fenomeno (tutto ciò che non è Stato e non è impresa) e la constatazione del ruolo marginale che esso assume rispetto allo Stato e alle imprese (che implicitamente costituiscono i primi due settori).

---

<sup>1</sup> Quaderni della Rivista di Psicologia Clinica n° 2-2018 38

<sup>2</sup> De Giorgi Maria Vita, Il nuovo diritto degli enti senza scopo di lucro: dalla povertà delle forme codicistiche al groviglio delle leggi speciali, in "Riv. Dir. Civ." del 1999, pag. 287 ss.)

L'espressione *privato sociale* pone l'accento sul fatto che i soggetti trattati hanno certamente carattere privato, ma è un privato con forti connotazioni sociali, le quali in qualche modo sospingono questi soggetti verso lo Stato che, per definizione, ha contenuto sociale.

Insomma, si tratta di entità che si pongono in mezzo tra lo Stato (tipica espressione del sociale) e le imprese (tipica espressione del privato).<sup>3</sup>

Il termine più generale è quello di economia civile: *economia*, perché le organizzazioni non profit producono beni (o forniscono servizi); *civile*, per l'applicazione dello stesso principio che permette l'instaurarsi di relazioni all'interno della società civile, il principio di reciprocità. L'espressione più appropriata è quella di settore non profit, del quale termine è stata recentemente fornita una definizione strutturale-operativa, utilizzata dall'Istat per la realizzazione del primo censimento sul settore non profit italiano. In accordo a tale definizione devono essere considerate come non profit quelle organizzazioni che:

- sono formalmente costituite;
- hanno natura giuridica privata.
- si autogovernano;
- non possono distribuire profitti a soci e dirigenti;
- sono volontarie, sia nel senso che l'adesione non è obbligatoria, sia perché sono

---

<sup>3</sup> Capaldo Pellegrino, "Non profit. Tra solidarietà e impresa" ,p.15

in grado di attrarre una certa quantità di lavoro gratuito.

Il Terzo Settore racchiude innumerevoli enti non profit, che operano in settori di non appartenenza statale e che non perseguono finalità lucrative al contrario finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante attività di interesse generale grazie ad azioni volontarie.

Il Terzo Settore apre la sua era durante la “Crisi del Welfare State”, ovvero intorno al XX secolo. La crisi di cui si parla ha come protagonisti i Paesi economicamente più avanzati e stabili.

Le diverse forme di organizzazione del Terzo Settore possono essere sintetizzate con tre macroaree, in base alla loro funzione:

- funzione di advocacy: rientrano in questa categoria tutte le associazioni, le Associazioni di Promozione Sociale, le Organizzazioni Di Volontariato e i comitati;
- funzione produttiva: rientrano in questa categoria le cooperative e le imprese sociali, le Organizzazioni Non Governative e gli enti ecclesiastici che vendono servizi;
- funzione erogativa: rientrano in questa categoria le fondazioni.

In letteratura sono presenti numerose definizioni usate per indicare il fenomeno del Terzo Settore, come ad esempio: terzo sistema, settore non profit, volontariato, economia sociale, economia civile.

Attraverso il Terzo Settore si supera la distinzione tra pubblico e privato con i rappresentati del mercato capitalistico, destinato allo scambio dei beni, e dallo Stato, responsabile dell'allocazione equa della ricchezza prodotta.

Pertanto, per Terzo Settore si intende quindi «quell'universo di organizzazioni, attori e iniziative che erogano e producono servizi di pubblica utilità senza scopo di lucro». <sup>4</sup>

Nel Terzo Settore spicca in particolar modo il volontariato ove la figura centrale è il volontario e per il quale le due parole chiave sono:

- gratuità;
- solidarietà.

Esistono diverse spiegazioni per chiarire il concetto di ciò che comunemente si intende per organizzazioni del Terzo Settore.

1. Definizione legale. Per ciò che concerne la definizione data dai sistemi giuridici nazionali, si lascia spazio alla normativa nazionale, la quale individua i criteri di definizione. L'utilizzo dei criteri dettati dai sistemi normativi nazionali presenta tuttavia dei notevoli svantaggi, come ad esempio l'adozione di questo criterio non si presta all'elaborazione di ricerche di carattere internazionale o alla formulazione di definizioni universali.

---

<sup>4</sup> Borzaga C., Fazzi L., Manuale di Politica Sociale, 2016

2. Definizione funzionale. Una seconda modalità per definire le organizzazioni di Terzo Settore vede l'adozione del criterio funzionale, ovvero della presa in considerazione degli obiettivi perseguiti dalle organizzazioni. Farebbero parte del Terzo Settore tutte quelle organizzazioni impegnate in attività di "public benefit". Nel definire la pubblica attività è necessario prestare attenzioni a due elementi:
  - la pubblica utilità è soggetta a continui cambiamenti al mutare della società e dei caratteri culturali della stessa;
  - considerando i benefici che dall'azione di una organizzazione derivano per un segmento della comunità non si devono trascurare i possibili danni che sempre dalla stessa possono sorgere.
3. Definizione strutturale-operativa. La definizione strutturale-operativa non enfatizza propositi o specifiche forme organizzative ma si sofferma sulle strutture e sui principi operativi di base.<sup>5</sup>

I criteri di definizioni possono essere cinque:

1. Formalizzazione: è richiesto che le organizzazioni siano stabili temporalmente, dotate di un documento statutario dove sono descritti gli obiettivi della organizzazione e i confini dell'appartenenza;

---

<sup>5</sup> Sviluppata all'interno del Comparative Nonprofit Sector Project della Johns Hopkins University da Salamon e Anheier-1992

2. Indipendente dal governo: la separazione deve essere di carattere strutturale, ciò che risulta essenziale è che abbia una identità istituzionale separata da quella statale;
3. Autogovernate: il criterio riguarda l'autonomia decisionale;
4. Non profit: ovvero l'impossibilità di redistribuire gli utili ai soci, fondatori o membri del direttivo.
5. Volontaria: il carattere volontario delle organizzazioni di Terzo Settore significa che l'organizzazione possiede nel suo organico del personale volontario.

## **1.1 EVOLUZIONE DEL TERZO SETTORE IN ITALIA**

### **1.1.1 DAL MEDIOEVO ALL'OTTOCENTO**

Per quanto riguarda il nostro Paese, ci sono dei passaggi cruciali che hanno caratterizzato l'evoluzione del Terzo Settore.

Questo fenomeno ha origini antiche, a partire dal Medioevo.

In quell'epoca, coloro che vivevano in stato di povertà erano sostenuti quasi interamente dalle Congregazioni religiose e dalle istituzioni monacali, anche perché il concetto di "aiuto" si è diffuso con il Cristianesimo tramite la nozione di carità<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Buracchio Dina, Tiberio Antonio, Società e servizio sociale, Milano, 2004

Successivamente nacquero numerose compagnie di beneficenza, con finalità di culto, caritative, ospedaliere e di assistenza generica.

In Inghilterra agli inizi del '600 entrò in vigore la Poor Law, la quale legge fissava dei punti salienti inerenti agli interventi assistenziali. Era basata su un sistema di tasse settimanali obbligatorie imposte in ogni parrocchia, per poter curare ed aiutare i propri poveri.

Ci furono dottrine illuministiche del Settecento e ideali della Rivoluzione francese che diedero diverse risposte a queste problematiche.

In questo periodo storico presero il via le attività filantropiche e l'ideologia secondo la quale l'assistenza fosse un onere a carico dello Stato<sup>7</sup> come già aveva teorizzato Montesquieu in quegli anni.

In Italia, e più precisamente negli Stati Sardi, nel 1716 nacquero le primissime congregazioni di carità per cui, ci fu una vera e propria istituzionalizzazione della carità sotto il controllo statale e ad una ripartizione delle competenze tra Stato e Chiesa.

Dalla metà del diciannovesimo secolo la situazione cambiò, si sviluppò un sistema di Opere Pie, istituzione di carattere religioso che aiutava i più poveri non solo

---

<sup>7</sup> Montesquieu, Considerazioni sulle cause della grandezza dei Romani e della loro decadenza, a cura di Monda D., Milano, 2007



attraverso la cura della salute ma anche supportando ed impartendo educazione, istruzione, avviamento a qualche professione, arte o mestiere.<sup>8</sup>

Le istituzioni erano formate da ospedali, ricoveri, ospizi, monti di piet , orfanotrofi e dormitori.

Gli Stati non si impegnavano in prima persona nell'aiuto alle Opere Pie bensì salvaguardavano il corretto funzionamento e sorvegliavano la consistenza patrimoniale.

### 1.1.2 L'UNIT  D'ITALIA

Nel 1862 fu emanata la Legge Rattazzi<sup>9</sup> promulgata da Vittorio Emanuele II. Questa norma prevede che l'assistenza   affidata alla rete degli enti privati e volontaristici esistenti.

Ci  che accade si pu  definire come un primo esperimento di istituzionalizzazione del Terzo settore su tutto il territorio nazionale.<sup>10</sup>

Ci furono varie problematiche a livello geografico, causate dai controlli scadenti e dalla drammatica carenza di risorse; proprio per questo, nel 1890 fu emanata la legge n. 6972/1890, nota come Legge Crispi, la quale voleva provvedere al riordino dell'intero complesso delle Opere Pie.

---

<sup>8</sup> Art.1, Legge 3 agosto 1862, n. 753

<sup>9</sup> Legge 3 agosto 1862, n.753, ed ultimata con il successivo regolamento attuativo contenuto nel Regio Decreto 27 novembre 1862 n. 1007

<sup>10</sup> Villari Pasquale, La riforma della beneficenza in Scritti sulla questione sociale in Italia, Firenze, 1902

La norma prevedeva che tutti gli enti di assistenza sociale dovevano assumere la veste giuridica di “Istituzioni pubbliche di beneficenza”, dei veri e propri enti pubblici con specifiche normative a loro dedicate.

La Legge Crispi rimase in vigore per oltre un secolo, per poi essere formalmente abrogata dalla Legge n. 328/2000, ovvero “Legge Quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali.”<sup>11</sup>

Successivamente, a cavallo tra il diciannovesimo e il ventesimo secolo, le opere sociali si espansero sempre di più. È doveroso citare le Società di Mutuo Soccorso, nate per rispondere al bisogno sempre più crescente di forme di tutela del mondo del lavoro.<sup>12</sup> Il loro obiettivo era quello di migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, e di garantire loro l’incolumità contro determinati rischi derivanti dall’attività lavorativa.<sup>13</sup>

Durante lo stesso periodo nacquero le Casse di Risparmio al fine di preservare e gestire il risparmio dei lavoratori.

Tutta questa evoluzione aveva bisogno di una regolamentazione statale, giunta nel 1865 con l’approvazione della c.d. Legge Berti.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Pastori Giorgio, *Il sistema integrato dei servizi sociali. Commento alla legge n. 328 del 2000*, Milano, 2000

<sup>12</sup> Merli Stefano, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale. Il caso italiano 1880-1900*, Firenze, 1972

<sup>13</sup> Musso Stefano, *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Milano, 1999, p. 9

<sup>14</sup> Legge 3818/1886

### 1.1.3 INIZI DEL NOVECENTO E PERIODO FASCISTA

All'inizio del ventesimo secolo, il quadro della beneficenza poteva essere rappresentato in questo modo:

- le istituzioni di beneficenza provvedevano ai ricoveri in base alle loro risorse finanziarie;
- in caso di difficoltà economica l'intervento era demandato alle Congregazioni di carità, istituite in ogni Comune;
- se queste non fossero riuscite ad intervenire, sarebbe subentrato il Comune competente per domicilio di soccorso;
- qualora anche il Comune competente fosse stato impossibilitato a far fronte alle necessità dei propri cittadini, sarebbe intervenuto direttamente lo Stato.<sup>15</sup>

Il 18 luglio 1904 fu promulgata la c.d. Legge Giolitti che istituiva le Commissioni provinciali di assistenza e beneficenza e un Consiglio superiore per le azioni a livello nazionale presso il ministero dell'Interno. L'obiettivo era quello di affrontare i mutamenti sociali derivanti dalla classe operaia.<sup>16</sup>

La legge portò ad un crescente disaccordo tra Stato e Chiesa. Nonostante ciò, all'inizio degli anni venti, con l'avvento del fascismo partì un ampio programma riformatore, centralizzando lo Stato italiano in tutti gli ambiti sociali.

---

<sup>15</sup> Masini Romano, Sanicola Lia, Avviamento al servizio sociale, Roma, 1988

<sup>16</sup> T.U. numero 51 del 31 gennaio 1904

Nel 1926 l'emanazione di una legge speciale pose ufficialmente fine alla realtà delle Società di Mutuo Soccorso, la quale fu inserita all'interno dell'Opera Nazionale Dopolavoro.

#### 1.1.4 IL SECONDO DOPOGUERRA

Le scelte dell'Assemblea costituente, chiamata negli anni 1946-1947 ad elaborare il testo della nuova Costituzione italiana, si fondarono sulla volontà di chiudere e superare l'esperienza del fascismo in Italia.

Nel 1948 con l'entrata in vigore della Carta costituzionale si riaffermò il principio di assistenza come diritto sociale universale, quindi riconosciuto a tutti.

L'Italia del secondo dopoguerra non aveva un sistema organico di assistenza sociale, ma era caratterizzata da oltre 40 mila tra strutture private, pubbliche e volontarie. Le leggi in materia di assistenza erano contenute nel vecchio Testo Unico di Pubblica Sicurezza risalente al 1931, elaborato nel periodo fascista.

#### 1.1.5 GLI ANNI '70

Negli gli anni '70, a seguito della crisi della spesa pubblica e del graduale affievolirsi dell'egemonia della Chiesa e dei partiti politici, prese forma un processo di:

- riassegnazione delle competenze assistenziali nell'ambito degli enti territoriali;
- eliminazione di molti enti sorti durante il periodo fascista;

- decentramento politico e amministrativo con contestuale trasferimento di funzioni dallo Stato alle Regioni.<sup>17</sup>

L'istituzione delle Regioni a statuto ordinario diede avvio ad un progressivo rinnovamento istituzionale e organizzativo, attraverso significative riforme nel campo sanitario ed in quello assistenziale.

Una prima svolta avvenne nel 1977 con l'emanazione del D.P.R. 616, il quale, oltre a ridefinire il concetto di beneficenza pubblica comprendendovi "tutte le attività che attengono, nel quadro della sicurezza sociale, alla predisposizione ed erogazione di servizi, gratuiti o a pagamento, o di prestazioni economiche, sia in denaro che in natura, a favore dei singoli, o di gruppi, qualunque sia il titolo in base al quale sono individuati i destinatari, anche quando si tratti di forme di assistenza a categorie determinate", all'articolo 25 stabilì l'esclusiva competenza comunale in ordine all'organizzazione ed all'erogazione dei servizi di assistenza e beneficenza. In tema di riforme, la seconda svolta avvenne al contrario in materia sanitaria: la Legge 833 del 1978, la quale estese a tutti i cittadini l'accesso alle prestazioni erogate dal Servizio Sanitario Nazionale, rendendolo gratuito<sup>18</sup> e introducendo la

---

<sup>17</sup> Siconolfi Paolo, L'assistenza tra Stato e Regioni, Rimini 1989, p.29

<sup>18</sup> Finanziato attraverso il prelievo fiscale con il Fondo Sanitario Nazionale, successivamente verranno introdotti i ticket.

diffusione territoriale dei servizi tramite le Unità Sanitarie, di competenza dei vari comuni.

Nel 1978 si costituì il Movimento del Volontariato Italiano, facendo nascere oltre 10 mila organizzazioni di volontariato nel giro di pochi anni. Anche la cooperazione sociale si sviluppò attraverso la creazione di centinaia di cooperative sociali, occupate in larga parte nel coinvolgere soggetti “svantaggiati”.

#### 1.1.6 DAGLI ANNI '90 AD OGGI

Negli anni 90 la Pubblica Amministrazione affidò alle organizzazioni servizi di carattere sociale e sanitario e aumentò le attività di competenza di tali enti, creando un modello caratterizzato dall'interazione tra Stato, mercato e Terzo Settore.

In questo periodo c'è una produzione legislativa importante. Si possono certamente annoverare:

- la Legge quadro n.266/1991, che dopo un prolungato dibattito istituzionale e politico è intervenuta a disciplinare le organizzazioni di volontariato intese come espressione dei principi di partecipazione, solidarietà e pluralismo;
- la Legge n.381/1991, che ha istituito le cooperative sociali, aprendo la via all'incontro tra impresa e finalità sociali;
- il D.Lgs. 460/1997, sulle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale, enti di carattere privato che, in base allo statuto o all'atto costitutivo, svolgono

- la loro attività per finalità esclusive di solidarietà sociale e senza fini di lucro in un settore ritenuto di interesse sociale dall'ordinamento giuridico;
- la Legge 383/2000, che istituisce le associazioni di promozione sociale, dando finalmente un'identità a tutti quei gruppi e movimenti che svolgono attività di utilità sociale a favore di terzi;
  - la Legge quadro 328/2000, dedicata alla realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali, ridisegnando il mondo del non profit con l'obiettivo di promuovere la partecipazione attiva dei cittadini per la costruzione di tale sistema;
  - il D.lgs. n.155/2006, che declina l'impresa sociale, dando vita ad un'evoluzione del concetto di cooperazione in quanto viene finalmente introdotta l'imprenditorialità con fine sociale.

Tuttavia, lo sviluppo di questo settore non possiede un corpus unitario legale, manca quindi di chiarezza normativa.

## **1.2 REGOLAMENTO DEL TERZO SETTORE IN ITALIA**

Ciò che si considera il Terzo Settore nel nostro Paese è nato recentemente, da una elaborazione e da progetto culturale di una élite intellettuale.<sup>19</sup>

Con il permanere di una differenziazione interna al settore stesso ed avendo una legislazione frammentata e disordinata, ci troviamo di fronte alla difficoltà per i

---

<sup>19</sup> Barbetta Giampaolo, Maggio Francesco, Nonprofit, 2002, p. 2

cittadini ad identificare e riconoscere la presenza di organizzazioni di Terzo Settore.<sup>20</sup>

### 1.2.1 LE FORME GIURIDICHE

Come si è appena detto, la regolamentazione del Terzo Settore ha un corpo legislativo frammentario, incoerente ed incapace quindi di regolare in modo univoco ed ordinato i caratteri, i diritti e i doveri che caratterizzano il settore. La legislazione italiana è il risultato dell'avvicendamento discontinuo di testi normativi con il risultato che ancora oggi manca una regolamentazione sistematica.

La prima fonte normativa nonché fonte primaria del settore è sicuramente il Codice civile, a cui si aggiungono leggi speciali che regolano alcune categorie particolari di enti (e.g. Lg. 266/1991 per le organizzazioni di volontariato; Lg. 381/1991 per la cooperazione sociale; Lg. 383/2000 sulle associazioni di promozione sociale), o che regolano gli aspetti fiscali di particolari categorie di organizzazioni (e.g. D.Lgs. 460/1997 sulle ONLUS), o comunque leggi di riforma del sistema di welfare che incidono indirettamente sul Terzo Settore (è il caso della Lg. 328/2000).

Il risultato è senza dubbio un groviglio di leggi che si sovrappongono le une sulle altre.

Nel libro I del C.C. distingue le principali forme giuridiche del Terzo Settore:

- associazioni (riconosciute e non);

---

<sup>20</sup> Ambrosini Maurizio, L'efficienza della solidarietà, 1994, p. 5



- comitati;
- fondazioni.

Tutte e tre sono forme organizzative senza scopo di lucro.

L'associazione può avere o non la personalità giuridica. Nel caso ce l'abbia, si dice riconosciuta e, pertanto, diventa responsabile attraverso il proprio patrimonio (fondo comune) degli obblighi sociali assunti. In caso contrario spetta ai rappresentanti dell'associazione rispondere personalmente e solidalmente dei vari obblighi assunti dalla associazione sia attraverso il fondo comune che loro proprio. Esse sono tenute a registrarsi presso un apposito registro tenuto presso le prefetture. Il comitato è definibile come una forma associativa temporanea in cui le finalità sono raggiungibili in un tempo limitato. Coloro che ne fanno parte gestiscono i fondi e sono responsabili personalmente e solidalmente della loro destinazione allo scopo prefisso (art. 40 Cod. Civ.).

La fondazione deve acquisire personalità giuridica, esiste grazie alla volontà ristretta dei fondatori, il controllo spetta ai soli amministratori.

Una differenza importante è che nelle associazioni l'elemento fondamentale è la presenza dei soci che si uniscono ed organizzano per il raggiungimento degli obiettivi prefissato, mentre nelle fondazioni ciò che è alla base è la presenza di un patrimonio.

### **1.3 GLI ENTI DEL TERZO SETTORE**

Per essere considerati Enti del Terzo Settore (ETS) secondo l'articolo 4 del nuovo Codice del Terzo Settore, bisognerebbe perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale senza scopo di lucro, mediante lo svolgimento di attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita.

Inoltre, per ottenere la qualifica di ETS è necessaria l'iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e, ovviamente, è indispensabile rientrare in una delle categorie previste:

– le ODV (Organizzazione di Volontariato): organizzazioni costituite per svolgere attività di volontariato, avvalendosi di prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti. I caratteri distintivi delle organizzazioni sono: l'attività svolta in modo personale, spontaneo e gratuito; l'assenza di scopo di lucro; i fini di solidarietà.

Le Organizzazione di Volontariato possono accedere a contributi pubblici, stipulare convenzioni e beneficiare di agevolazioni fiscali: queste prerogative sono subordinate all'iscrizione nei registri generali delle organizzazioni di volontariato, tenuti dalle Regioni e dalle Province autonome.

Tale dimensione organizzativa si configura a partire dagli anni settanta, ma la maggioranza è di recente costituzione, basti pensare che delle più di 21000 associazioni esistenti in Italia, il 61% è nato dopo il 1999.

- Gli enti filantropici: erogano denaro, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di categorie di persone svantaggiate o di attività di interesse generale.
- Le APS (Associazione di Promozione Sociale): sono associazioni o gruppi costituiti al fine di svolgere attività di utilità sociale, senza finalità di lucro e nel pieno rispetto della libertà e dignità degli associati. In questo caso il finanziamento deriva dalle quote e contributi degli associati; eredità, donazioni e legati; contributi pubblici; entrate derivanti da prestazioni di servizi convenzionati; provenienti delle cessioni di beni e servizi agli associati e a terzi, anche attraverso lo svolgimento di attività economiche svolte in maniera ausiliaria e sussidiaria e comunque finalizzate al raggiungimento degli obiettivi istituzionali; erogazioni liberali; altre entrate derivanti da iniziative di autofinanziamento.
- Le Imprese Sociali (incluse le cooperative sociali): perseguono finalità diverse da quelle del profitto. Il D. Lgs. 155/2006 prevede due tipologie di impresa sociale che si differenziano dal tipo di attività svolta e dei soggetti che vi operano. Esse possono essere organizzazioni private, comprese le società e gli enti di cui al libro V del Codice civile che esercitano, in via stabile e principale, un'attività economica dedicata alla produzione e allo scambio di beni e servizi di utilità sociale con finalità di interesse generale, e che sono in possesso dei requisiti richiesti dal D. Lgs.155/2006; o anche imprese che esercitano attività al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano lavoratori svantaggiati o lavoratori disabili.

L'impresa sociale, generalmente, si costituisce con atto pubblico, in cui è dichiarato il carattere sociale dell'impresa, l'oggetto sociale; l'assenza di scopo di lucro.

Per poter acquisire la qualifica di impresa sociale l'organizzazione deve essere iscritta in un'apposita sezione del registro delle imprese e in forma telematica.

Esistono quattro tipologie di cooperative: quelle di tipo A che svolgono attività finalizzate all'offerta di servizi sociosanitari ed educativi, quelle di tipo B che forniscono attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, le cooperative di tipo misto che svolgono attività tipiche delle cooperative di tipo A, sia di tipo B ed infine i consorzi sociali, società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al settanta per cento da cooperative sociali.

– Le Reti Associative: svolgono attività di coordinamento, tutela, rappresentanza, promozione o supporto delle ETS.

– La Società di Mutuo Soccorso; hanno lo scopo primario di ottenere prestazioni di assistenza e sussidi nei casi di bisogno, opportunamente regolamentati e secondo la normativa vigente.

– Le Associazioni riconosciute e non;

– Fondazioni e altri enti di carattere privato.

Sono considerati parzialmente ETS anche gli enti religiosi.

Al contrario, possiamo affermare che non sono ETS:

- Le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;

- Le formazioni e le associazioni politiche;
- I sindacati;
- Le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche;
- Le associazioni di datori di lavoro;
- Gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti, con le eccezioni specificamente previste ai sensi dell'art. 4, comma 2 del Codice.

Gli ambiti di attività degli Enti del Terzo Settore sono numerosi ma le attività ma possono essere sinteticamente elencati in:

- sanità;
- assistenza sociale;
- marginalità sociale;
- istruzione e formazione;
- attività socioassistenziale;
- sport e attività ricreativa;
- ambientalismo e associazionismo ecologico;
- associazionismo giovanile;
- intermediazione filantropica;
- ricerca;
- promozione e tutela dei diritti (minori, pari opportunità, immigrati, soggetti svantaggiati, ecc.);
- servizi di vicinato e di prossimità;

- organizzazioni imprenditoriali, professionali, sindacali, politiche, confessionali;
- attività internazionali.

#### **1.4 IL NON PROFIT IN ITALIA**

Il non profit nel nostro paese sta registrando una consistente crescita. Per ciò che concerne la legislazione, nel 2017 è partita la riforma del Terzo Settore e ad oggi gli enti non profit e le nuove imprese sociali stanno vivendo un vero e proprio momento di transizione.

I pilastri che definiscono la materia possono essere rinvenuti nel Codice del Terzo Settore, inoltre il decreto-legge del 14/12/2018 n. 135 definisce il Terzo Settore come il complesso degli enti privati costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, senza scopo di lucro, promuovono e realizzano attività d'interesse generale, mediante forme di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni e servizi, o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi in coerenza con le finalità stabilite nei rispettivi statuti o atti costitutivi.

La caratteristica cardine degli enti è la mancanza di scopo di lucro; in quanto per le attività rivolte all'interesse pubblico non può essere contemplato. Per cui ogni entrata, derivante da ricavi, rendite, proventi, deve essere destinata esclusivamente all'attività statutaria per il fine ultimo del proseguimento dell'utilità sociale. Di conseguenza per tutti gli enti del Terzo Settore è vietata la distribuzione degli utili

di gestione, fondi e riserve ed anche la distribuzione indiretta di utili come la consegna di compensi.

Alla base del Terzo settore e di tutti i suoi enti ci sono forme di azione volontariato, la quale viene definita come attività di libera scelta a favore del bene della comunità e risulta essere una delle principali fonti di risorse che un ente del Terzo settore possiede. Il supporto del volontario è personale, spontaneo e gratuito.

### **1.5 LE PRINCIPALI FORME GIURIDICHE IN ITALIA**

«Fin quando non si arriverà a un sistema normativo unitario e coordinato che finalmente contemperi le diverse peculiarità del settore e conferisca a esso una dignità sistemica, il non profit sarà sempre disciplinato in modo precario».<sup>21</sup>

Le organizzazioni che fanno parte del Terzo Settore si differenziano per dimensioni, struttura organizzativa, finalità perseguite e per la veste giuridica.

Appare opportuno analizzare le diverse tipologie giuridiche previste dal Codice civile insieme a quella che è la legislazione italiana sul settore non profit.

Il libro I del Codice civile del 1942 ha mantenuto in essere alcune norme precedenti, come la legge sulle società di mutuo soccorso (n. 3818/1886) e quella sulle Ipab (n. 6972/1890). Ci sono stati dei provvedimenti che regolano le organizzazioni di volontariato (n. 266/1991), le cooperative sociali (n. 381/1991), le associazioni di promozione sociale (n. 383/2000) e le imprese sociali (D.lgs 155/2006); altri,

---

<sup>21</sup> Barbetta Gianpaolo, Maggio Francesco, No profit, p. 33

invece, di natura fiscale, mirano a regolare i rapporti tra particolari categorie di organizzazioni non profit e il fisco, come la legge sulle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus) (D.lgs 460/1997) o quella sulla deducibilità fiscale delle donazioni (n. 80/2005); altri provvedimenti riguardano la riforma del sistema di welfare, come la legge sull'assistenza (n. 328/2000) e, in modo indiretto, influenzano l'operato del settore non profit.

Le organizzazioni non profit quali associazioni, fondazioni e comitati sono trattati dagli artt. 12 al 42, senza però offrirne una vera e propria definizione.

La differenza fondamentale tra associazioni e fondazioni consiste nella presenza dell'elemento patrimoniale. Per l'associazione l'elemento principale è la risorsa umana, mentre nella fondazione ha ruolo fondamentale il patrimonio; che può essere sia di natura mobiliare (contanti, obbligazioni, azioni o altro), sia di natura immobiliare.

Generalmente, le fondazioni si differenziano primariamente in:

- Fondazioni di erogazione: gestiscono il patrimonio con lo scopo di distribuire le rendite a soggetti terzi nella forma di erogazioni (grant);
- Fondazioni operative: svolgono direttamente attività funzionali al perseguimento degli scopi statutari (gestiscono musei, ospedali, case di riposo).

In Italia le fondazioni maggiormente presenti sono quelle operative.

L'ultima tipologia di organizzazione disciplinata dal Codice civile è il comitato,



ovvero un'associazione temporanea, costituita da soggetti che perseguono uno scopo definito e raggiungibile in un arco temporale limitato.

Durante gli ultimi decenni c'è stata un'abbondante produzione di legislazione speciale, la quale non ha suscitato chiarezza bensì ha alimentato lo stato confusionale in cui si trova il non profit.

Il sistema legislativo italiano riconosce e legifera sui numerosi soggetti giuridici appartenenti a questo settore ed espone le principali forme giuridiche adottabili dagli enti non profit (oltre ad associazione, fondazione e comitato).<sup>22</sup>

Si distinguono:

- Associazioni riconosciute (art 14 e segg. c.c.);
- Fondazioni riconosciute (art 14 e segg. c.c.);
- Associazioni e fondazioni non riconosciute (art 36 e segg. c.c.);
- Comitati (art 39 e segg. c.c.);
- Fondazioni e associazioni di origine bancaria, (legge 30.07.1990, n21 – D. Lgs. 20.11.1990, n.356);
- Organizzazioni di volontariato (legge 11.08.1991, n. 266);
- Cooperative sociali (legge 8.11.1991, n. 381);
- Ipab (istituzioni di pubblica assistenza e beneficenza) privatizzate (legge

---

<sup>22</sup> Barbetta Giampaolo, Maggio Francesco, op. cit., pp. 32-39

17.07.1890, n.6972);

- Associazioni sportive (legge 16.11.1991, n. 398);
- Associazioni senza fine di lucro e pro-loco (legge 6.02.1992, n. 66);
- Enti ecclesiastici cattolici (legge 20.05.1985, n. 222);
- Enti religiosi di altre confessioni;
- Organizzazioni non governative (Ong) (art. 28, legge 26.02.1987, n. 49);
- Enti di promozione sociale (art. 3, comma 6, legge 25.08.1991, n. 287);
- Enti lirici (D:Lgs. 29.06.1996, n. 367);
- Imprese cooperative (artt. 2511-2545 c.c. e leggi speciali);
- Società di mutuo soccorso (artt. 2546-8 c.c – art. 1 legge 15.4.1886, n. 3818);
- Centri di formazione professionale (legge 845/78);
- Istituti di patronato (legge 804/97, 112/1980, D.P.R 1017/86);
- Onlus (organizzazioni non lucrative di utilità sociale) (D. Lgs. 460/97).

## **1.6 LE CARATTERISTICHE AZIENDE NON PROFIT**

*“Dal punto di vista economico aziendale, gli enti non profit possono essere classificati come aziende private di sola erogazione (aziende non profit pure), oppure come aziende sia di erogazione che di produzione (aziende non profit composte). Tali realtà hanno come finalità prevalente il soddisfacimento diretto di bisogni socialmente rilevanti, rispetto a cui la massimizzazione del reddito costituisce soltanto una finalità secondaria, del tutto strumentale al raggiungimento della prima. Mentre nell’impresa il perseguimento di situazioni di prevalenza dei ricavi sui costi, data la priorità del finalismo di carattere economico*

*sugli altri, rappresenta l'obiettivo-guida di tutta l'attività, negli enti senza fini di lucro questa costituisce esclusivamente il presupposto che consente agli stessi di perseguire nel tempo la finalità sociale in condizioni di autonomia economica.”*<sup>23</sup>

Una delle tematiche di primaria importanza, trattandosi di organizzazioni non profit, è il tema del finanziamento delle stesse che può essere: fundraising, finanziamento pubblico e finanziamento privato.

Per ciò che riguarda i finanziamenti pubblici, un ruolo centrale è svolto dallo Stato che, direttamente o attraverso enti locali, eroga finanziamenti al settore. Possono essere durevoli o limitati nel tempo, indirizzati al sostenimento di un singolo progetto o di una specifica attività.

Al contrario i finanziamenti di natura privata derivano principalmente dall'attività svolta dai volontari, dai finanziamenti delle imprese, dalla vendita di beni e servizi, dalle quote di iscrizione, dalle donazioni e liberalità varie.

Mentre i tradizionali strumenti di fundraising si distinguono in personali e impersonali, questa differenza deriva dal mezzo di comunicazione impiegato.

Gli enti non profit presentano dei caratteri peculiari: unità, autonomia, durabilità, dinamismo.<sup>24</sup>

Per Unità si intende la condivisione di comuni ideali e l'impegno per il soddisfacimento di bisogni socialmente rilevanti.

L'autonomia, garantita nelle imprese dagli interessi proprietari, può essere presente, con diversi gradi, nelle varie organizzazioni non profit: dipende dalla dotazione

---

<sup>23</sup>Propersi Adriano, Enti Noprofit, pp. 24-25

<sup>24</sup>Propersi Adriano, Rossi Giovanna, Gli enti del terzo settore: gli altri enti non profit dopo la Riforma, p.5

patrimoniale, dalla capacità di fare raccolta fondi, dalle adesioni dei soggetti “forti”, ecc...

La durabilità invece, è connessa al requisito dell'autonomia e dipende fortemente dalle capacità manageriali.

Infine, il dinamismo richiede la capacità di mantenere una certa fallibilità strategica e nel frattempo di pianificare, programmare e controllare le attività svolte.

Generalmente gli enti non profit presentano i seguenti caratteri sostanziali:

- l'esercizio di attività operative non finalizzate alla produzione di beni o alla fornitura di servizi contro un profitto o contro un risultato equivalente;
- l'assenza di definiti interessi proprietari,
- la difficoltà nell'individuare il valore aggiunto e di misurare la creazione del valore dell'attività svolta;
- la collaborazione di volontari non remunerati, che offrono il proprio impegno in maniera altruistica per la condivisione del fine ultimo;
- la diffusione di valori apprezzabili da parte di soggetti esterni, tra qui finanziatori che possono contribuire allo sviluppo della società.<sup>25</sup>

Per quanto riguarda le particolarità della gestione degli enti non profit, si possono individuare alcune tipicità <sup>26</sup>, come ad esempio:

- assenza del reddito come indicatore di economicità, di efficienza e di efficacia;
- maggiori vincoli alla definizione di obiettivi rispetto alle imprese private, le quali decidono il settore in cui operare e le strategie competitive da mettere in pratica;

---

<sup>25</sup> Propersi Adriano, Rossi Giovanna, op. cit., pp. 51-52.

<sup>26</sup>Robert N. Anthony, David W. Young, Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit, Milano, 1992.)

- differenze in termini di soggetto economico e di organi rappresentativi dello stesso. In queste aziende senza finalità di lucro i centri di responsabilità non sono chiaramente individuabili;
- assenza di una direzione generale. In alcune aziende non profit la figura del direttore generale non esiste e spesso le responsabilità sono condivise tra più soggetti.

Sinteticamente i caratteri gestionali salienti sono:

- costituzione formale;
- natura giuridica privata;
- autogoverno;
- esercizio di attività diverse dalla produzione di beni e servizi finalizzate all'ottenimento di utili;
- prezzi di cessione di beni e servizi non necessariamente commisurati ai costi né ai prezzi di mercato;
- assenza di redistribuzione dei profitti;
- non distribuzione del capitale in sede di liquidazione;
- ricevimento di risorse da finanziatori che non si attendono controprestazioni proporzionate alle donazioni;
- assenza di definiti interessi proprietari che possono essere ceduti o riscattati;
- collaborazione di volontari non remunerati che condividono i fini sociali dell'ente;
- difficoltà di misurare il valore creato dalle attività svolte;
- spirito ideale e motivazioni che possono coinvolgere terzi (volontari e finanziatori esterni);
- tendenza a creare, al pari delle imprese, vere e proprie strutture organizzative solide patrimonialmente;

- gestione talvolta organizzativamente e amministrativamente approssimata, sorretta soltanto dallo slancio ideale o dalla generosità del fondatore o dal contributo volontario talvolta discontinuo dei simpatizzanti, in particolare nella fase pionieristica;
- più ampia libertà di azione rispetto alle imprese, nell'ambito del proprio oggetto;
- rapporto di natura fiduciaria con la collettività di riferimento, sia per i servizi prestati, che per i fondi ricevuti;
- gestione tipicamente complessa, consistente nel prevalente esercizio di attività di utilità sociale (attività istituzionali) accompagnate dal concorrente esercizio di attività produttive collaterali (più o meno connesse con quella istituzionale), realizzate secondo caratteri di non prevalenza e primarietà e finalizzate all'ottenimento di avanzi di gestione da utilizzarsi per il finanziamento dell'attività principale.<sup>27</sup>

Le responsabilità spesso non risultano chiare, specie, nelle realtà di piccole dimensioni.

La gestione aziendale degli enti non profit può essere distinta in<sup>28</sup>:

- a. gestione caratteristica istituzionale (per l'attuazione diretta degli obiettivi statuari);
- b. gestione delle attività connesse a quella istituzionale;
- c. gestione patrimoniale;
- d. gestione finanziaria e monetaria;
- e. gestione della raccolta fondi.

---

<sup>27</sup>Grumo Marco, Introduzione al management delle aziende non profit, Milano, 2001.)

<sup>28</sup>Propersi Adriano, Rossi Giovanna, op. op. cit., p. 6.

Per gestione patrimoniale si intende la gestione dei cosiddetti “beni da reddito”, ovvero di beni patrimoniali che non hanno utilizzazione diretta nell’attività, ma sono posseduti al solo scopo di produrre rendite. Le gestioni finanziaria e monetaria consentono di mantenere l’equilibrio e quindi, di rendere disponibili le somme, di cui l’ente necessita per gli obiettivi prefissati.

La funzione raccolta fondi si occupa dell’organizzazione di campagne pubblicitarie o eventi per ottenere finanziamenti destinati al sostenimento di determinati fini esplicitati dall’organizzazione.

Il fine ultimo di questa tipologia di organizzazioni non è l’interesse economico, ma la motivazione degli individui a fare qualcosa di utile per l’intera comunità.

Le istituzioni non profit si raffigurano come costruttori sociali. La dimensione economica è un vincolo o un mezzo, necessario, ma non l’obiettivo finale, perché ciò che lo è la mission.

Altro elemento importante è riflettere sulle caratteristiche delle persone che vi lavorano, le quali possiedono un forte senso di appartenenza e di aderenza ai valori di cui l’azienda si fa portatrice, credendo fortemente in ciò che fanno e che perseguono.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Giuseppe Ambrosio, Federica Bandini. (1998), La gestione del personale nelle aziende no profit, EtasLibri, pag 26.

Necessario è sottolineare che le aziende non profit dovrebbero operare con alto livello professionale mentre spesso ci si trova a fare i conti con operatori soggettivamente motivati all'obiettivo (benessere utenti/clienti) ma molto carenti a livello professionale, confondendo le buone intenzioni con la buona competenza, e a livello organizzativo. Tale aspetto tende a complicare la gestione delle risorse umane più critica sotto due aspetti:

- Il primo è che se tali professionisti non sono d'accordo con le decisioni prese dai manager tendono a resistere con decisione;
- Il secondo è che risulta necessario sviluppare competenze professionali efficaci (verificabili), che consentano agli operatori di agire e di sentirsi come membri di un'organizzazione complessa e non come individui che agiscono singolarmente.

Oltre queste caratteristiche salienti, ve ne è un'altra che determina il vero motivo per cui la risorsa umana rappresenta il fattore cruciale di un'organizzazione: l'azienda non profit è un'azienda di produzione di output complessi, ovvero di beni e servizi relazionali.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Carlo Borzaga, Marco Musella (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit*, Edizioni31, pag 51.



Questa definizione comporta numerose conseguenze. Il servizio è erogato attraverso rapporti, interazioni, atteggiamenti e azioni ,eventi socio-relazionali e come tali difficili da gestire. L'utente/cliente partecipa egli stesso alla corretta erogazione del servizio e non è solo il destinatario finale, per cui, il momento della percezione della qualità del servizio, corrisponde a quello in cui il consumatore ed erogatore si affrontano sul campo d'azione. Ciò che determina in quel momento il buon risultato o meno sono le abilità ed il modo in cui gli individui operano. Molto spesso le aziende di servizi vengono definite: personalità intensive, ovvero ad alta intensità di qualità del personale.

Ogni lavoratore, che eroga un servizio, deve considerare ciò che si aspetta di ricevere il consumatore e deve quindi facilitare il raggiungimento del suo progetto di benessere. È di fondamentale importanza che la qualità dell'output realizzato dipende dall'impegno e dal grado di soddisfazione del lavoratore stesso. Più il prestatore di lavoro è motivato e soddisfatto, maggiore è la probabilità che il servizio che eroga sia di alta qualità. Ciò riconosce l'importanza dell'impegno del lavoratore, ma apre la strada ad una serie di problematiche legate alla natura stessa del servizio, in quanto appare difficoltoso misurare la prestazione lavorativa secondo gli standard valutativi comuni.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Carlo Borzaga, Marco Musella (2003), Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit, pag. 57-58

I servizi erogati sono di tipo relazionale e sono valutati diversamente da cliente a cliente, per cui la loro erogazione deve lasciare ai lavoratori un ampio margine di discrezionalità.

In un'azienda che produce servizi, il controllo dei comportamenti, ovvero l'insieme delle regole che orientano le azioni del personale verso gli obiettivi istituzionali, dovrà essere concentrato su pochi punti essenziali e sulla condivisione dei fini.

Un'ulteriore caratteristica delle organizzazioni non profit è quella dell'esercizio di potere. Dato che le numerose tipologie di situazione affrontate nel settore non profit è molto difficile l'adozione di un modello gerarchico. L'esercizio di potere si confronta con la valorizzazione del personale e poi con il controllo, per cui assume un carattere di tipo strategico. I lavoratori saranno quindi più incentivati a impegnarsi nello svolgimento dei propri compiti in presenza di fattori tipicamente associati al rispetto e alla valorizzazione delle persone, quali il clima organizzativo, l'attenzione all'equità, il coinvolgimento attivo nei processi decisionali.

Generalmente si afferma che ciò che differenzia un'organizzazione non profit dall'altra non è il servizio in sé ma la qualità del personale che lo offre. La loro professionalità non è misurabile solo attraverso il loro "sapere" o la loro competenza specialistica sulle questioni a loro delegate, ma anche dalla loro "competenza relazionale", dalla loro capacità di comunicare e di rapportarsi con i

---

colleghi/collaboratori e soprattutto con l'utente finale.

Ogni ruolo professionale implica un "saper stare" in relazione con le altre parti del sistema e un "saper fare" nel campo dei rapporti. Le aziende non profit abbiano dato un nuovo significato al concetto di cultura organizzativa, come insieme di norme sociali che regolano il funzionamento dell'organizzazione in tutte le sue parti e che consentono di risolvere differenti problemi.

La realizzazione della cultura organizzativa è basilare per far sì che l'organizzazione non profit si sviluppi come un "sistema collettivamente definito".<sup>32</sup>

Altro elemento fondamentale per il personale è possedere un'armonizzazione con la compagine organizzativa e quindi deve esserci un adattamento al quadro culturale esistente.

Si deve cioè garantire un'influenza dell'organizzazione sul lavoratore e viceversa. Tutti i collaboratori sono differenti per capacità, per responsabilità, per professionalità ecc. Le risorse che li rendono diseguali sono la vera ricchezza dell'azienda qualora vengano valorizzate al meglio.

Una corretta cultura organizzativa si sviluppa attraverso la costituzione di spazi

---

<sup>32</sup> Nardi Tony (1991), L'autosviluppo possibile, Edizioni Lavoro-ISCOS, pag.51.

espressivi istituzionalizzati, dove ogni soggetto può liberare il suo apporto soggettivo offrendolo a tutti; si tratta dunque di un processo di coinvolgimento verso soggetti diversi. I fattori che rendono possibile la partecipazione e la cooperazione sono la cultura ed il clima, poiché una solida cultura organizzativa che riconosce il ruolo delle persone e il loro importante apporto intellettuale, apre la strada all'integrazione della dimensione economia con quella sociale.

In sintesi, una solida cultura organizzativa, una forte motivazione e propensione al lavoro organizzativo, una disponibilità a imparare a gestire i conflitti, integrando le differenze, ed una sensibilità marcata rispetto ai processi di interazione, di comunicazione e di decisione consente di creare un'organizzazione fondata su un modello partecipativo, il modello probabilmente più efficace per un'impresa che vuole essere competitiva nel mercato di oggi e domani.

L'organizzazione non profit ha dato risposta a questa nuova esigenza di collaborazione, ponendosi come modello organizzativo/produttivo originale, in grado di proporre una logica che non prevede di intervenire sugli altri, ma con gli altri. Ciò ha portato ad un cambiamento anche nella visione del ruolo del lavoratore, che da semplice dipendente subordinato, che ha il dovere di lavorare e produrre sotto il controllo di un'autorità, è divenuto un lavoratore protagonista, che se motivato, capito e orientato, gradisce lavorare ed è produttivo.

## **1.7. MISURARE IL NON PROFIT**

Il Terzo settore produce una ricchezza tridimensionale:

-Ricchezza economica: in senso materiale, economico e finanziario.

-Ricchezza sociale: intesa come capitale sociale prodotto con maggiore fiducia e collaborazioni tra gli operatori e non solo.

-Ricchezza culturale: diffusione di valori quali solidarietà, equità e mutualità.

Misurare la ricchezza prodotta ha da sempre suscitato perplessità. Dagli anni '70, il Terzo Settore ha una rilevanza economica significativa posizionandosi in svariati settori e in differenti attività: dallo sport alla cultura, dall'istruzione alla ricerca.

Le attività del settore del non profit, data la sua complessità e varietà, sono complicate da misurare, da valutare.

Misurare il valore sociale vale a dire fornire una dimensione oggettiva del cambiamento a seguito delle iniziative e delle attività di tali organizzazioni.<sup>33</sup>

I dati che potremmo avere sarebbero senza dubbio utili per i donatori per chiarire il valore che generano le loro donazioni. Il direttore dell'alta scuola impresa e società (Altis) dell'università Cattolica, Mario Molteni, sostiene però che nonostante l'innegabile pluralità di indici solo "con l'accumulo di esperienze che si affinano le metriche e, per tentativi e aggregazioni, si arriva allo standard e

---

<sup>33</sup> Francesco Perrini , Claudio Vurro-La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi-2013

all'affermarsi di un tipo di misurazione rispetto a un'altra". Secondo Molteni "non esistono organizzazioni non misurabili, anche se può darsi ci siano attività meno misurabili di altre, ad esempio le relazioni di aiuto di tipo psicologico".

Una propensione alla valorizzazione e alla misurazione del campo sociale è stata data dall'ONU, che con i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) (sintetizzati in Figura), presenti nell'Agenda 2030, si pongono dei target e delle finalità da raggiungere per dare una risposta concreta alle tre crisi mondiali che stiamo vivendo, vale a dire la crisi economica, la crisi sociale e la crisi ambientale.

Oltre agli SDGs, esistono altri obiettivi che la comunità internazionale ha dato, come ad esempio gli Human Poverty Index o i World Development Indicators.



34

---

<sup>34</sup> <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/it/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html>

Come sostengono Perrini e Vurro è emersa “la necessità di ottimizzare i processi di allocazione delle risorse verso imprenditori, iniziative e organizzazioni che fossero in grado di comprovare con trasparenza e oggettività, l’efficacia dei propri modelli d’intervento a sostegno di problemi sociali complessi nei diversi ambiti tipicamente ascritti al Terzo settore”.<sup>35</sup>

#### 1.7.1. IL BILANCIO SOCIALE

Come prima forma di rendicontazione presentiamo il bilancio contabile, disciplinato e quindi redatto con l’osservanza degli articoli da 2423, 2423-bis, 2423-ter, 2424, 2424-bis, 2425, 2425-bis, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430 e 2431, salvo quanto disposto dall’articolo 2435-bis.

Il tema dell’accountability sta diventando di primo piano anche per le organizzazioni senza scopo di lucro, dove è comunque necessario rendicontare le risorse presenti; e per questi enti la prima grande forma di contabilità è proprio il bilancio sociale che comunica periodicamente i risultati e gli esiti della propria attività, oltre agli aspetti finanziari e contabili.

---

<sup>35</sup> Francesco Perrini , Claudio Vurro-La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi-2013

In tal senso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha emanato il decreto del 4 luglio 2019 (n. 186) contenente le Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore.

Il bilancio sociale è uno strumento utilizzato per manifestare la responsabilità sociale dell'organizzazione; grazie al quale gli enti possono farsi conoscere e rendere a conoscenza a tutti gli stakeholders dei tratti salienti e dei loro risultati con informazioni diverse e complementari a quelle economiche e finanziarie, oltre a fornire informazioni utili sulla qualità delle attività dell'ente per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli utenti, informarli sui comportamenti gestionali, esporre gli obiettivi di miglioramento che l'ente si impegna a perseguire; fornire indicazioni sulle interazioni tra l'ente e l'ambiente in cui opera.

Le linee guida sono necessarie per definire i contenuti e le modalità di redazione del bilancio sociale, per consentire agli enti interessati di adempiere all'obbligo normativo, ma anche per mettere a disposizione degli associati, dei lavoratori e dei terzi elementi informativi sull'operato degli enti e dei loro amministratori.

È obbligatoria la redazione del bilancio sociale per:

- le imprese sociali indipendentemente dalla dimensione economica;
- gli altri enti di Terzo settore, qualora abbiano ricavi o entrate superiori ad un milione di euro annuo;



- i Centri di Servizio per il Volontariato, indipendentemente dalla loro dimensione economica.

Il Bilancio Sociale è un documento pubblico, rivolto a tutti gli stakeholder: i lavoratori, i volontari, i donatori, le istituzioni, i destinatari dei servizi, i cittadini del territorio in cui l'Ente opera.

Le linee guida esplicitano quelli che sono i principi di redazione del bilancio sociale:

- completezza e rilevanza: al suo interno devono essere identificati i principali stakeholder e quindi inserite le informazioni rilevanti di interesse di ciascuno, inserendole senza omissioni delle informazioni utili ad una loro valutazione;

- trasparenza: vanno chiariti i criteri utilizzati per rilevare e classificare le informazioni;

- neutralità: le informazioni vanno rappresentate in modo imparziale, documentando sia aspetti positivi che negativi,

- comparabilità: vanno inseriti per quanto possibile dati che consentano il confronto temporale (come un certo dato varia nel tempo) e spaziale (confrontando il dato con quello di altri);

- chiarezza: necessario un linguaggio accessibile a tutti i lettori, anche coloro privi di specifica competenza tecnica;

- veridicità e verificabilità: va fatto riferimento alle fonti utilizzate;

- attendibilità: bisogna evitare sovrastime o sottostime e non presentare dati incerti;

- autonomia: laddove sia richiesto a soggetti terzi di collaborare alla redazione del bilancio, ad essi deve essere garantita autonomia e indipendenza nell'esprimere giudizi.

Le linee guida affermano quelli che sono i contenuti minimi ed essenziali del bilancio sociale:

- Metodologia adottata: criteri di redazione ed informazioni sull'ente (anagrafica, area territoriale e ambito di attività, mission, relazione con altri enti e informazioni sul contesto di riferimento;

- Governance: aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione, identificazione degli stakeholder;

- Persone: dettaglio su lavoratori e volontari, contratti di lavoro adottati, attività svolte, struttura dei compensi e modalità di rimborso ai volontari.

- Attività: informazioni quantitative e qualitative sulle attività realizzate, sui destinatari diretti e indiretti e sugli effetti, indicando il raggiungimento o meno degli obiettivi programmati e i fattori che ne hanno facilitato o reso difficile il conseguimento.

Una proposta alternativa e ulteriore per la redazione del Bilancio Sociale è quella proposta dalla a Global Reporting Initiative (GRI)<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Un'organizzazione non profit che promuove la pratica del reporting tra le imprese sociali al fine di migliorare la trasparenza delle stesse

L'organizzazione vorrebbe fissare degli standard, che trattano di quattro diverse sfere da dover prendere in considerazione: economica, ambientale, sociale e impatto. Questo tipo di composizione diviene un libro, che tratta dell'organizzazione e il suo impegno in campo ambientale e sociale. Questo tipo di redazione fornisce un quadro esaustivo dell'ente.

### **1.8 LE ONLUS**

Per l'enciclopedia Treccani, il termine Onlus fa riferimento ad una "Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale", e cioè a un "ente di carattere privato che, in base allo statuto o all'atto costitutivo, svolge la sua attività per finalità esclusive di solidarietà sociale e senza fini di lucro in un settore ritenuto di interesse sociale dall'ordinamento".

Con il D.lgs. n. 460 del 4 dicembre 1997 è stata istituita la nuova figura delle ONLUS vale a dire di organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

Il loro obiettivo è quello di favorire lo sviluppo dei settori produttivi avanzati nel campo della cultura, dello sport e della solidarietà sociale, e di creare nuove opportunità di lavoro. Le ONLUS, organizzazioni caratterizzate da diversi requisiti fondamentali come l'assenza di lucro e di utilità sociale, dove sono parificati obiettivi di emergenza vitale e scopi di potenziale fattibilità: assistenza sociale e socio sanitaria; beneficenza; istruzione; formazione; sport dilettantistico; tutela,

promozione e valorizzazione dell'ambiente artistico e storico; tutela e valorizzazione dell'ambiente; tutela dei diritti civili.

Secondo il Censimento permanente delle istituzioni non profit, redatto dall'Istat ogni tre anni, al 31 dicembre 2019 erano oltre 350.000 le organizzazioni non profit presenti in Italia. Tra queste, oltre 13.000 organizzazioni rientrano nella categoria di Onlus, a dimostrazione della diffusione di questo tipo di enti all'interno del nostro Paese.

Ovviamente ci sono dei punti cardini presenti nello statuto da non dimenticare quando si tratta di tale organizzazione come ad esempio:

- il divieto di distribuzione di utili o avanzi di gestione,
- obbligo di redigere e di approvare annualmente un rendiconto economico e finanziario;
- in trasmissibilità della quota o contributo associativo, ad eccezione dei trasferimenti per causa di morte, e non rivalutabili della stessa;
- lo svolgimento delle loro attività deve pervenire nei settori dell'assistenza sociale e socio-sanitaria, dell'assistenza sanitaria, della beneficenza, dell'istruzione, della formazione, dello sport dilettantistico, della tutela, promozione e valorizzazione delle cose d'interesse artistico e storico,
- l'esclusivo perseguimento di finalità di solidarietà sociale
- il divieto di svolgere attività diverse da quelle indicate, ad eccezione di quelle ad esse direttamente connesse

La legislazione fiscale può essere considerata come “l’unico riferimento normativo vigente comune a tutte le organizzazioni del settore,<sup>37</sup> mancando un quadro normativo civilistico che possa ritenersi adeguato. Il concetto di “ente non commerciale” è definito dalla legislazione fiscale che però non considera le finalità perseguite bensì prende in considerazione dei requisiti oggettivi per la fruizione delle agevolazioni fiscali. Perdendo la qualifica di fiscalità agevolata, si è portati ad uno scioglimento dell’organizzazione, conseguenza alquanto sproporzionata, come se la violazione della legislazione fiscale equivalesse ad affermare la non autenticità sostanziale dell’organizzazione.

La circolare delle Finanze n. 168/E del 26 giugno 1998 in materia di organizzazioni non lucrative di utilità sociale afferma: “(...) si precisa che la perdita di qualifica equivale ai fini della destinazione del patrimonio, allo scioglimento dell’ente.”

Lo scioglimento viene attivato al mancato rispetto anche di un solo requisito soggettivo previsto, non considerando invece più necessario un esame complessivo di autenticità sostanziale dell’ente, attualmente non previsto da nessuna disposizione. Con l’attuale legislazione, è assicurato l’ingresso al regime fiscale agevolato di onlus di qualsiasi ente senza che sia esercitata alcuna forma di controllo volto a riscontrare la sussistenza di tutti i requisiti di ammissibilità. Per

---

<sup>37</sup> Adriano Propersi - Marco Grumo, *Governance e fiscalità negli enti non profit*, Milano, 2002, pp. 8-9; per approfondimenti ed integrazioni si veda A. Propersi, *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, Milano, 1999, p.52-53.

cui, non sono solo le organizzazioni non profit autentiche a godere di questo regime. Perciò, possiamo distinguere le organizzazioni dotate di tutti i requisiti richiesti dalla legge e quelle che invece, pur non presentando i requisiti in oggetto, sono entrate nel regime agevolato a seguito di una errata interpretazione della norma, delle quali l'unico interesse è quello di godere in maniera ingiustificata di vantaggi tributari.

Tale situazione ostacola lo sviluppo delle istituzioni del settore non profit, che preferiscono rinunciare alla fruizione del regime agevolato.

Oltre a questo tipo di ostacolo, ve ne sono numerosi altri: come il divieto imposto alle organizzazioni non lucrative di utilità sociale di corrispondere al personale stipendi superiori al 20% rispetto a quelli previsti dai contratti collettivi di lavoro per le medesime qualifiche.<sup>38</sup>

L'ordinamento giuridico italiano sul settore non profit è frammentato, non esiste una normativa unitaria bensì una moltitudine di leggi speciali.

È dunque vivo il bisogno di una riforma che sia in grado di ridefinire i confini complessivi dell'universo non profit unificando e distinguendo le figure giuridiche di riferimento.

La Riforma dovrebbe chiarire la definizione di organizzazione non profit che è alquanto dubbia.

---

<sup>38</sup> Adriano Propersi - Marco Grumo, op. cit., p. 17.



## **2. IL FUNDRAISING: ASPETTI NORMATIVI, ATTORI E STRUMENTI**

Il termine fundraising tradotto letteralmente assume il significato di raccolta fondi e deriva dal verbo inglese *to raise* che significa elevare, raccogliere, aumentare, coltivare.

L'attività consiste nel raccogliere denaro da fonti esterne per finanziare progetti, iniziative o organizzazioni non a scopo di lucro.

Il fundraising può essere realizzato attraverso diverse strategie e canali, come le donazioni online, le sponsorizzazioni, le aste di beneficenza, le lotterie, gli eventi di gala, le vendite di prodotti e molte altre attività.

Il fundraising è una pratica importante per le organizzazioni non a scopo di lucro, in quanto permette di raccogliere i fondi necessari per sostenere le loro attività e realizzare i loro obiettivi. Tuttavia, la raccolta fondi richiede una pianificazione attenta e una strategia efficace per ottenere il massimo risultato.

Il successo del fundraising dipende da diversi fattori, tra cui la capacità di comunicare in modo efficace la missione e gli obiettivi dell'organizzazione, la scelta dei canali di raccolta fondi più adatti, la gestione dei donatori e la trasparenza nella gestione dei fondi raccolti.

In sintesi, il fundraising è l'attività di raccolta di denaro da fonti esterne per finanziare progetti, iniziative o organizzazioni non a scopo di lucro.



Una strategia di fundraising efficace richiede una pianificazione attenta, la scelta dei canali di raccolta fondi più adatti e una gestione trasparente dei fondi raccolti.

La definizione data può sembrare riduttiva; cercando di ampliare il concetto si possono utilizzare le parole di uno dei precursori del fundraising, Henry Rosso, il quale lo definiva come *“la nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare”*<sup>39</sup>

Il fundraising si può anche definire come "il complesso di attività che l'organizzazione non profit mette in atto per la creazione di rapporti d'interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane e chi, in coerenza con lo scopo statutario, è potenzialmente disponibile a donarle."

Per rapporti si intende lo scambio, che non è prettamente di tipo economico, ma assume le vesti di uno scambio sociale, tra l'organizzazione non profit e il donatore.

La relazione che si instaura è diversa da quella duale tipica di un puro scambio commerciale in un'economia di mercato; infatti, nel fundraising operano tre attori:

- Chi riceve il prodotto o servizio;
- Chi eroga il prodotto o servizio;
- Chi paga e non riceve nulla in cambio se non il cosiddetto bene relazionale.

---

<sup>39</sup> H. Rosso, *Achieving Excellence in Fund Raising*, San Francisco, Jossey Bass, 1993, in V. Melandri, B. Farolfi, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, Il Mulino, 2008.

Il fattore umano è fondamentale in questo contesto.

## **2.1 LA NORMATIVA VIGENTE IN ITALIA RELATIVA ALLE DONAZIONI**

In Italia la normativa vigente riguardante le organizzazioni non profit è molto articolata poiché mira a regolare le diverse fattispecie. All'evoluzione del Terzo Settore non è corrisposto un aggiornamento da parte del Codice civile, creando dei vuoti normativi che ancora non hanno trovato una soluzione. Non esiste un regolamento esclusivo per la raccolta fondi: ci si può riferire però alla norma relativa alla donazione e alla tutela della privacy.

Nel Codice civile sono regolamentate diverse forme giuridiche di organizzazioni non profit<sup>40</sup>:

- Associazioni<sup>41</sup>: esse sono tutelate dal Libro Primo del Codice civile. Si possono articolare in associazioni riconosciute (redatte a seguito di un atto pubblico) e non riconosciute. Si differenziano principalmente per l'autonomia patrimoniale: per le prime l'autonomia è perfetta, mentre per le seconde è imperfetta dove i creditori si possono rifare sul fondo comune e se fosse necessario anche sul patrimonio dei soggetti che hanno agito in nome e per conto dell'associazione;

---

<sup>40</sup> Le Forme Giuridiche degli Enti non profit - Italia non profit  
(<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/forme-giuridiche-enti-non-profit/>)

<sup>41</sup> L'accountability delle aziende non profit – Lucia Montanini pag 22

- Fondazioni<sup>42</sup>: l'elemento principale è rappresentato dal patrimonio il quale viene utilizzato per un obiettivo specifico. Il patrimonio può essere posseduto anche da una sola persona;
- Comitati<sup>43</sup>: si creano dall'unione di soggetti che hanno scopi comuni da raggiungere attraverso la raccolta dei fondi necessari. L'ente può costituirsi verbalmente senza leggi che vincolano la gestione e l'organizzazione. In questo caso non esiste la costituzione di un patrimonio iniziale. I comitati hanno durata a breve termine, una volta raggiunto l'obiettivo è necessario sciogliere l'ente.

Tutte le categorie precedentemente analizzate sono disciplinate nel Libro I del Codice civile.

Esistono altre normative che regolano organizzazioni senza scopo di lucro, le quali possono essere sintetizzate in<sup>44</sup>:

- Organizzazioni di volontariato (legge 266 del 1991): per attività di volontariato si intende quella “prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà”;
- Organizzazioni non governative (legge del 16 dicembre 1987 n.49): enti istituiti tramite la cooperazione di paesi in via di sviluppo e il paese italiano.

---

<sup>42</sup> L'accountability delle aziende non profit -[Giappichelli](#), 2007 – Lucia Montanini pag 24

<sup>43</sup> L'accountability delle aziende non profit -[Giappichelli](#), 2007– Lucia Montanini pag 26

<sup>44</sup> L'accountability delle aziende non profit -[Giappichelli](#), 2007– Lucia Montanini pagg 27-38

quest'ultimo favorisce il miglioramento delle prestazioni e condizioni del paese in via di sviluppo, appoggiandosi ai volontari;

- Cooperative sociali: (legge dell'8 novembre 1991 n. 3581), questi enti puntano al raggiungimento dell'interesse della comunità. Ci sono due categorie di cooperative: quelle di tipo A e quelle di tipo B. Il primo tipo raggruppa le cooperative che si attivano nell'erogazione di servizi socio-sanitari ed educativi; mentre il secondo tipo è costituito dalle cooperative che svolgono attività per incentivare l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- Organizzazioni non lucrative di utilità sociale, vale a dire le Onlus (Decreto Legislativo del 4 dicembre 1997, n. 460): l'ente, una volta redatto il proprio statuto e aver presentato domanda presso la Direzione Regionale delle Entrate competente per il territorio, può godere di tutte le agevolazioni fiscali previste dalla legge;
- Associazioni di promozione sociale (APS): mosse dal rispetto della dignità altrui, designa attività di utilità sociale senza scopo di lucro;
- Impresa sociale (il decreto legislativo del 24 marzo 2006, n. 155) ha permesso di considerare il concetto di imprenditorialità anche nel mondo non profit, anche se la finalità principale è quella di realizzare finalità di interesse generale.

La disciplina regionale può variare tra le regioni, pertanto ogni organizzazione deve conoscere attentamente la normativa che vige in quel territorio.

La donazione, d'altro canto, è definita nel Codice civile, all'articolo n. 769 ove per donante si intende colui che:

- arricchisce il destinatario liberamente;
- assume verso il donatario un'obbligazione.

Pertanto, la donazione è un contratto poiché diventa necessario che il destinatario accetti l'elargizione.

In accordo al Codice civile la donazione è tale quando sono presenti due elementi:

- elemento soggettivo: la volontà del donatario di arricchire un altro soggetto;
- elemento oggettivo: l'arricchimento in sé.

Come un normale contratto il mancato adempimento o ritardo della donazione causa la responsabilità per colpa o dolo.

## **2.2 IL NON PROFIT E LE DONAZIONI IN ITALIA**

Secondo un'analisi dell'Istat del 2020, l'Italia contava 363.499 istituzioni non profit, lo 0,20 % in più rispetto al 2019; per le quali erano impiegati circa 870.190 dipendenti.

Per ciò che concerne le raccolte fondi, dal sito "*L'osservatorio del dono*" possiamo ricevere alcune informazioni rilevanti e fondamentali. Emerge principalmente che l'anno 2021 è stato un anno difficile per le donazioni sia materiali, economiche che anche sotto l'aspetto del volontariato.

L'istituto italiano della Donazione ha introdotto ed esaminato tre tipologie di dono:

- la donazione di capacità e tempo (volontariato),
- la donazione economica (denaro),
- la donazione biologica (sangue, organi etc.).

Per ciò che concerne le donazioni economiche, esaminando i dati trovati nel sito, si può affermare che nel 2021 i donatori che hanno donato ad un'associazione sono solo il 12% (diminuiti rispetto agli anni precedenti) e ovviamente ne consegue che i non donatori sono aumentati di circa il 6 % dal 2019. Le maggiori e principali cinque cause di donazioni sono in proporzioni le stesse negli ultimi 2 anni, al primo posto con la percentuale maggiore abbiamo le donazioni a favore della ricerca medico -scientifica, a seguire troviamo le donazioni volte all'aiuto delle persone povere. Nel terzo gradino troviamo la protezione e difesa dei diritti degli animali. Al di sotto ci sono le donazioni verso gli aiuti umanitari d'emergenza e la lotta contro la povertà nel mondo.

Generalmente, la donazione media degli italiani nel 2021 è di 61€ molto più bassa rispetto a quella del 2020 che era di 80€; ciò vale a dire che il mondo delle donazioni è in crisi e che le percentuali non tendono a salire in maniera positiva.

Per le donazioni biologiche, l'ultimo anno preso in considerazione tramite statistiche è il 2021 e possiamo affermare che:

- gli Italiani che hanno donato sangue in questo anno sono inferiori a coloro che lo hanno donato del 2019 ma superiori a quelli del 2020, sicuramente

questa differenza è dettata dal fatto che nel 2020, l'intero paese si trovava nel bel mezzo di una pandemia e non si possedevano strumenti adatti a tale donazione;

- anche la donazione degli organi ha la stessa tendenza negli ultimi 3 anni;
- mentre per la donazione dei tessuti, possiamo sostenere che nell'ultimo anno gli Italiani hanno aumentato la propensione alla donazione di tessuti rispetto gli anni passati.

Per ciò che concerne le donazioni di tempo, purtroppo l'anno 2021 ha il 7,3% di Italiani che fanno volontariato per delle associazioni, mentre nel 2020 gli Italiani impegnati erano 9.3%.<sup>45</sup>

### **2.3 GLI ATTORI DEL FUNDRAISING**

Ci sono diversi attori coinvolti nella raccolta fondi (fundraising), tra cui:

1. Organizzazioni non profit: le organizzazioni non profit sono spesso gli attori principali; operano nel settore sociale, ambientale, culturale o religioso, e dipendono dai fondi raccolti per finanziare le loro attività.
2. Donatori individuali: i donatori individuali sono persone che contribuiscono con donazioni finanziarie o con il proprio operato. Possono essere donatori occasionali o regolari, e spesso sostengono cause che sono importanti per loro.

---

<sup>45</sup> Osservatorio del dono- sito internet

3. Imprese: le aziende possono essere coinvolte nel fundraising attraverso sponsorizzazioni, donazioni in denaro, attività di volontariato o campagne di responsabilità sociale.

4. Fondazioni e Enti governativi: sono organizzazioni senza scopo di lucro che forniscono sovvenzioni o finanziamenti a organizzazioni non profit.

6. Volontari: i volontari possono essere coinvolti nella raccolta fondi attraverso la promozione di eventi e campagne di raccolta fondi.

In sintesi, gli attori coinvolti nella raccolta fondi sono molteplici. Ognuno di questi attori ha un ruolo importante nella raccolta fondi e nella realizzazione degli obiettivi della causa sostenuta.

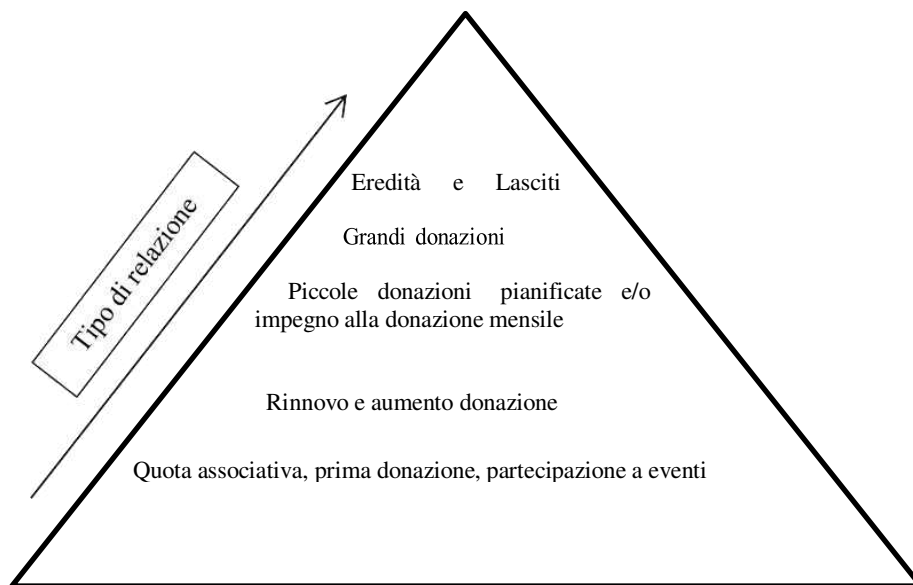
Il donatore fa la sua donazione verso l'istituzione ed in cambio ottiene un bene economico di valore simbolico. Affinché questo processo di scambio sia duraturo, è necessario che oggetto di attenzione sia il donatore e non semplicemente il "dono". Diviene essenziale creare un rapporto di fiducia tra il donatore e l'organizzazione. A questo proposito è bene porre l'accento sulla differenziazione dell'entità delle donazioni e sui diversi tipi di donatori.

Difatti si distinguono 3 categorie:

1. Grande donatore,
2. Donatore fedele,
3. Donatore occasionale.



Ad ogni categoria corrisponde un tipo di donazione che si differenzia per il valore dell'offerta.



<sup>46</sup> Piramide del Donatore

Alla base della piramide sono presenti quelle persone che hanno effettuato la loro prima donazione, partecipando ad un evento o avvicinandosi in maniera pressoché casuale alla causa sociale. Al di sopra si trovano dei donatori che iniziano ad avere un legame con l'organizzazione di riferimento, continuando a dimostrare interesse per la causa. Al terzo livello, gli "attivisti" scelgono costantemente di finanziare attivamente l'organizzazione. Negli ultimi due gradini ci sono le donazioni di maggiore entità: eredità e lasciti e grandi donazioni.<sup>47</sup> La legge di Pareto risulta così

---

<sup>47</sup> Meandri V.- Fundraising- p30

essere dimostrata: l'80% della produttività scaturisce dal 20 % dei lavoratori. Applicandola in questo contesto la minoranza di donatori, sopra descritti, apporta la quantità maggiore delle donazioni.<sup>48</sup>

## **2.4 IL CICLO DEL FUNDRAISING**

Il ciclo del fundraising<sup>49</sup> è un processo operativo che consente alle organizzazioni non profit di pianificare e attuare una raccolta fondi di successo. Esso è costituito da sei fasi che sono strettamente collegate tra loro e che si sviluppano in modo circolare, guidando l'organizzazione attraverso l'intero processo di analisi, progettazione, attuazione e valutazione.

La prima fase del ciclo è l'avvio del fundraising, che implica la definizione degli obiettivi di raccolta fondi dell'organizzazione, la valutazione delle sue risorse e la selezione dei membri del team che si occuperanno della raccolta fondi. Vale a dire l'analisi della situazione in cui si definisce la mission e le esigenze finanziarie a lungo termine. In questa fase è importante che l'organizzazione abbia un'idea chiara degli obiettivi da raggiungere, dei mezzi a disposizione e delle risorse umane necessarie per realizzarli.

---

<sup>48</sup>Il principio di Pareto è un risultato di natura statistico-empirica che si riscontra in molti sistemi complessi dotati di una struttura di causa-effetto. Il principio afferma che circa il 20% delle cause provoca l'80% degli effetti. Questi valori vanno da intendersi come qualitativi e approssimativi. Esso prende il nome da Vilfredo Pareto (1848-1923), uno dei maggiori economisti e sociologi italiani e trova applicazione in una sorprendente moltitudine di ambiti e discipline.

<sup>49</sup> Meandri V.- Fundraising- p30

La seconda fase è l'analisi interna dell'organizzazione, che consiste nella valutazione delle sue caratteristiche istituzionali, organizzative e di gestione. In questa fase l'organizzazione dovrà individuare i propri punti di forza e di debolezza, le risorse a disposizione e le aree in cui migliorare.

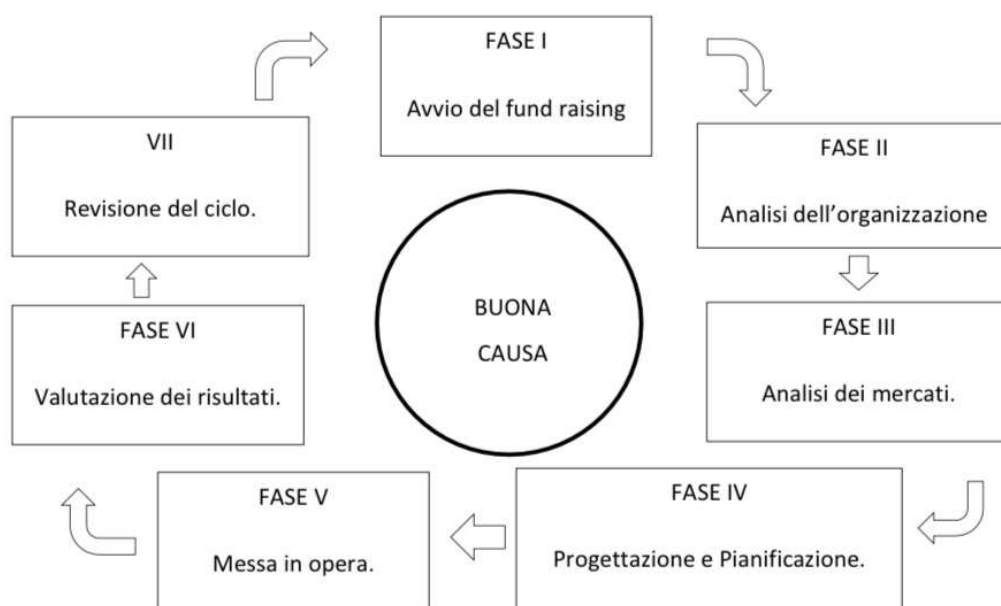
La terza fase è l'analisi dei mercati, che consiste nella valutazione dell'ambiente esterno in cui l'organizzazione opera. In questa fase l'organizzazione dovrà identificare le opportunità e le minacce presenti nel mercato, selezionare il pubblico a cui rivolgersi e individuare le strategie di fundraising più efficaci per raggiungere gli obiettivi prefissati.

La quarta fase è la progettazione e la pianificazione, in cui l'organizzazione definisce il piano di fundraising che sarà implementato. In questa fase si definiscono le attività specifiche, si stabiliscono i tempi di attuazione e si definisce il budget necessario per la raccolta fondi.

La quinta fase è la messa in opera, in cui l'organizzazione attua il piano di fundraising definito nella fase precedente. In questa fase si utilizzano gli strumenti specifici per ogni attività di raccolta fondi, si gestiscono le relazioni con i donatori e si implementano le strategie di comunicazione.

La sesta e ultima fase del ciclo è la valutazione dei risultati, in cui l'organizzazione misura i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati e valuta la riuscita della strategia di fundraising adottata. In questa fase si analizzano i dati raccolti, si valuta l'efficacia delle strategie messe in atto e si prendono decisioni sul futuro della

raccolta fondi dell'organizzazione. Se necessario, si darà avvio ad un nuovo ciclo del fundraising. In caso contrario si individueranno fonti di donazioni alternative.



<sup>50</sup> Il ciclo del Fundraising

## **2.5 GLI STRUMENTI TRADIZIONALI DEL FUNDRAISING**

---

<sup>50</sup> Schema tratto da Ambrogetti, Coen Cagli e Milano- "Manuale di Fund Raising"

Il fundraising è l'insieme delle attività che mirano a raccogliere fondi per finanziare un'organizzazione non a scopo di lucro o un progetto sociale.

Per raggiungere questo obiettivo, ci sono diversi strumenti che possono essere utilizzati.

Oltre le classiche donazioni precedentemente analizzate; gli altri strumenti maggiormente utilizzati sono il mailing, la quota associativa, la raccolta di fondi tramite l'organizzazione di eventi e tramite internet.

Nello specifico il mailing coinvolge riceventi molto spesso sconosciuti, ai quali si richiede una donazione tramite una richiesta scritta che viene distribuita e recapitata per Posta. Purtroppo, non tutte le organizzazioni non profit sono in grado di intraprendere campagne di mailing. Il primo ostacolo è di natura economica poiché le organizzazioni di piccole dimensioni non possono permettersi di intraprendere una campagna di mailing in quanto richiede una spesa anticipata ingente a fronte di un ricavo sconosciuto, che non sempre può soddisfare le aspettative preposte. La seconda barriera concerne la visibilità: essendo settoriali e poco generali, le cause non sono abbastanza conosciute per ottenere risultati redditizi.

Il mailing<sup>51</sup> consente alle piccole organizzazioni di farsi conoscere informando i destinatari sulle attività delle associazioni lasciando ampio spazio alla volontà del destinatario che potrà decidere se sostenere o meno l'organizzazione.

---

<sup>51</sup> V. Melandri, Manuale di fundraising. Fare raccolta fondi nelle organizzazioni non profit e negli enti pubblici, Maggioli Editore, Edizioni Philanthropy, 2012, p. 255.

Mentre la quota associativa pone leva sulla figura del donatore, aumentandone la fidelizzazione. Quest'ultima fa sì che il donatore diventi parte integrante dell'organizzazione offrendogli oltre alla qualifica di socio una serie di servizi e agevolazioni. Questa qualifica permette di sentirsi anche impegnati psicologicamente nel fornire supporto all'associazione attraverso il rinnovo annuale della quota di iscrizione.

Tale strumento è in grado di ottenere donazioni di qualità migliori rispetto alla campagna di mailing poiché i soci, solitamente, rimangono sostenitori permanenti nel corso del tempo a differenza dei donatori casuali che collaborano occasionalmente o una tantum.

Gli eventi di raccolta fondi sono le cene o pranzi di beneficenza, le proiezioni di filmati, le feste da ballo, le sfilate, le feste di gala e i vari tipi di vendite, quali aste eventi sportive o esibizioni. Molto spesso se ne fa un uso distorto poiché la finalità principale si pone in secondo piano.

## **2.6 GLI STRUMENTI INNOVATIVI DEL FUNDRAISING**

È indispensabile, prima di trattare quelli che sono gli strumenti innovativi del fundraising fare una nota e definire l'etimologia della parola "innovativo" (nota Treccani) ovvero: Che innova, che porta innovazione o innovazioni, che tende a

innovare mentre con “tradizionale” si intende “corrispondente a consuetudine” (Devoto e Oli).

Per essere considerato innovativo uno strumento deve distaccarsi dalla tradizione in tre diverse dimensioni: temporale, spaziale e quella relativa alla dimensione delle organizzazioni non profit.

Generalmente, si indica come innovativo uno strumento che non ha ancora trovato un’applicazione solida, abituale o non ha ancora una consapevolezza diffusa. Dagli anni Novanta si assiste ad un processo di trasformazione della società. La digitalizzazione diviene parte integrante della quotidianità.

Di conseguenza, il non profit e il fundraising hanno provveduto ad innovarsi ed adeguarsi ad una società sempre più individualista ove i cittadini necessitano di una spinta nell’occuparsi del prossimo e della realtà che li circonda.

Gli attori del fundraising comunicano con mezzi non più tradizionali come ad esempio:

- il cellulare,
- Internet,
- apparecchiature multimediali.

Al 29° International Fundraising Congress, degli studiosi (Cotton e Guillet) hanno individuato degli approcci innovativi che il fundraising potrebbe attuare per poter essere progressista: si potrebbe innovare un prodotto abituale rompendo gli schemi

con cui le organizzazioni erano solite lavorare; è opportuno innovare il mercato, il quale evolvendosi ne fa nascere ne nuovi.

Il Fundraiser è figura di rilevante importanza in questo contesto poiché deve essere in grado di analizzare i mercati e studiarli in maniera esaustiva.

È consigliato innovare i mezzi rendendoli idonei e ad hoc per il mercato di riferimento, utilizzando al meglio le nuove risorse tecnologiche.

È necessario innovare il proprio pubblico che deve essere studiato, analizzato e valutato dall'organizzazione la quale, così stabilirà la propria audience di riferimento.

È bene innovare il processo di donazione affinché i donatori possano collaborare in maniera più efficiente ed agevole. In questo ambito sicuramente la tecnologia ha offerto innumerevoli possibilità evolutive.

### 2.6.1 IL SITO WEB

Il Sito web è uno strumento che permette di far conoscere il proprio prodotto all'interno di Internet.

Esso può essere statico o dinamico:

- il sito statico è di carattere informativo, presentando materiale di sola ed esclusiva lettura;



- il sito dinamico si mostra come più innovativo essendo in stretta correlazione con il web 2.0 in cui l'elemento peculiare è l'intensa interazione tra il sito stesso e l'utente che naviga.

Quest'ultimo, a differenza del primo, aumenta la partecipazione dell'utente alle cause promosse dall'organizzazione, poiché attrae in misura maggiore grazie alla sua dinamicità.

L'utilizzo dei siti web permette di perseguire molteplici obiettivi.

Come afferma Paul Clolery: *“a charity’s web site has to provide the opportunity for relationship-building. It must provide communication. It must be entertainingly interactive, and it must provide an opportunity to give. The site must provide many avenues for that gift and for information that could eventually lead to major gifts and planned giving”* (il sito web di un ente di beneficenza deve offrire l'opportunità di costruire relazioni. Deve fornire comunicazione. Deve essere interattivo in modo divertente e deve fornire opportunità. Il sito deve fornire diverse strade per quel dono e per informazioni che potrebbe alla fine portare a doni importanti e donazioni programmate”) <sup>52</sup>

Potremmo descrivere le funzioni del sito web in quattro macro funzioni:

- informativa: il sito fornisce informazioni sull'organizzazione, sui suoi progetti, sulle sue cause...

---

<sup>52</sup> Greenfield 2002, The Nonprofit Handbook: Fund Raising-p. 321

- relazionale: il sito crea e consolida relazioni sia con donatori effettivi sia con quelli potenziali;
- fonte di dati (flusso in entrata): un sito web ben strutturato ottiene cospicui flussi di dati, i quali permettono di ricavare informazioni sui donatori, i loro comportamenti, le loro opinioni;
- strumento di donazione: grazie ai numerosi mezzi quali donazioni con carte di credito o acquisto di merchandising, l'utente riesce a finanziare le attività direttamente online.

I siti web, strumento complesso ed articolato, ha delle peculiarità che sono essenziali. Paolo Ferrara e Matilde Puglisi<sup>53</sup> affermano che un sito Internet deve essere:

- usabile: con esso si intende la facilità con cui un utente riesce a trovare ciò di cui necessita;
- semplice: tutte le azioni che l'utente compie sul sito devono essere semplici e facilmente individuabili;
- autentico, ovvero che tutto il materiale in esso contenuto deve provenire dall'organizzazione stessa;
- rintracciabile: vale a dire individuabile attraverso un qualsiasi motore di ricerca;

---

<sup>53</sup> Ferrara e Puglisi 2009, slide 10

- aggiornato e aggiornabile;
- al centro della comunicazione: il sito web deve considerarsi strumento centrale delle attività di comunicazione;
- accessibile: dando la possibilità a qualsiasi utente di poter usufruirne.

L'organizzazione attraverso l'apertura del proprio sito può decidere se affidarsi ad una agenzia esterna per la gestione o altrimenti usufruire di risorse interne.

Chi gestisce il sito deve valutare ed individuare ciò che si deve offrire al donatore e ciò che lui si attende di trovare, oltre a dover ben strutturare la grafica, le pagine ed i contenuti da inserire.

Le figure consigliate per poter gestire il sito sono 3:

- Un fundraiser ;
- Un web designer ;
- Un responsabile alla comunicazione.

Tutti e tre, con l'ausilio dell'organizzazione, dovranno esaminare con occhio critico i siti delle altre organizzazioni concorrenti e da lì trovare delle strategie proprie.

La progettazione del sito web è di primaria importanza ed è importante che sia d'effetto suo donatore. si evidenziano di seguito degli elementi indispensabili:

- presentazione: il sito web deve presentarsi al donatore in poche righe, attestando la propria buona causa;
- campi per la completa e semplice compilazione dei dati del donatore, cosicché si possa individuarlo e ricontattarlo anche successivamente;

- dati della donazione: si possono prestabilire dei valori fissi e/o importi a libera scelta.

Molte volte si può trovare nel sito la possibilità di scegliere a chi destinare la donazione.

La completa inserzione dei dati deve poter avvenire in maniera chiara e precisa.

Fino ad oggi il sito web delle organizzazioni è stato utilizzato per diffondere la loro causa, raccogliere donazioni e cercare utenti per poi fidelizzarli. Negli ultimi tempi, si progettano siti dedicati a specifiche campagne. Ovviamente possiedono le stesse caratteristiche formali dei siti “tradizionali” ma appaiono più leggeri. Questa loro caratteristica è dettata dal fatto che sono meno le informazioni da dover trasmettere, l’obiettivo principale è semplicemente il coinvolgimento degli utenti. Ciò che domina sono gli elementi multimediali e grafiche seducenti. La donazione, anche in questo caso, è semplice e ravvisabile.

Il sito web offre la possibilità di raggiungere numerosi utenti idoneamente. Per quanto riguarda appunto quest'ultimi, appaiono però due diverse problematiche:

- coordinazione dei database. Il pericolo potrebbe essere la duplicazione dei dati degli utenti online ed offline. È possibile che un donatore sia presente in due database, dopo aver visitato il sito ed essersi iscritto alla newsletter.
- protezione dei dati. La legislazione italiana è restrittiva. Si dovrà predisporre un modulo specifico affinché gli utenti possano confermare il trattamento dei loro dati ogni volta che vengono forniti.

Qui di seguito, attraverso l'ausilio del sito *www.fundraising.it*, il quale propone un'accurata lista di elementi essenziali e di analisi di un sito, si analizzano i rami imprescindibili.

Per riconoscere l'efficacia di un sito dovremmo porci le seguenti domande:

- è ben illustrata l'attività dell'organizzazione? Il sito riesce a catturare l'interesse dell'utente?
- nella home page il collegamento tra mission e donatore viene garantito da immagini di tipo emozionale?
- il pulsante per accedere alle donazioni on-line è ben visibile?
- l'organizzazione illustra in modo chiaro come utilizza i soldi raccolti, in particolare attraverso internet?
- gli appelli generano un senso di urgenza?
- nella home ci sono i collegamenti con i vari social network e la possibilità di iscriversi alla newsletter?
- le informazioni nella home e nelle pagine interne sono facilmente rintracciabili?
- il sito è facilmente accessibile a qualsiasi tipologia di utente?

Lo stile di scrittura invece dovrebbe rispondere a queste domande:

- lo stile di scrittura si adegua all'audience?
- il testo è correttamente leggibile? Vi è la possibilità di modificare le dimensioni del testo?

- il testo è un blocco unico o diviso in paragrafi o elenchi puntati? Viene utilizzato il grassetto o il corsivo per mettere in risalto alcune parti?
- i testi sono stati riletti prima di essere pubblicati?

Per quanto riguarda la donazione:

- il form per la donazione richiede solamente le informazioni necessarie?
- sono state tolte tutte le “distrazioni” per il donatore nella fase di inserimento dei dati?
- sono state inserite varie possibilità di donazione con differenti livelli standard?

L’ultimo aspetto riguarda i ringraziamenti a seguito di una donazione:

- viene inviata una mail di ringraziamento subito dopo aver ricevuto la donazione?
- la mail di ringraziamento viene personalizzata con il nome del donatore e firmata da un responsabile dell’organizzazione?
- se la donazione è legata ad uno specifico appello, il ringraziamento fa riferimento al progetto stesso?
- vengono inviati durante l’anno report con le modalità di utilizzo delle donazioni ricevute, soprattutto per quelle on-line?

### 2.6.2 POSTA ELETTRONICA

Il mailing è uno strumento efficiente sia per il for-profit sia per le organizzazioni non profit.

Come affermano Ferrara e Puglisi<sup>54</sup> il bacino di utenza è molto ampio e più di un terzo degli utenti è iscritto ad almeno una mailing list di organizzazioni. Oltretutto, mettendo a disposizione il proprio indirizzo email, si esplicita la volontà di appartenere e di essere informati circa l'organizzazione. In un'ottica di marketing, la posta elettronica rappresenta il veicolo push più veloce, diretto e con il miglior rapporto qualità/prezzo.

Per poter utilizzare la mail come strumento di fundraising è necessaria una grande attenzione insieme ad un processo di progettazione e pianificazione adeguato.

È stato coniato il termine Direct E-mail Marketing<sup>55</sup> (DEM) con il quale si individuano tutte le attività di raccolta fondi e marketing attraverso la posta elettronica.

Il DEM aiuta l'organizzazione a perseguire obiettivi diversi, come ad esempio:

- sensibilizza la causa dell'organizzazione,
- aiuta a diffondere campagne specifiche per raccogliere donazioni direttamente online,
- cerca di creare un nuovo bacino d'utenza,

---

<sup>54</sup> Ferrara e Puglisi 2009, slide 26

<sup>55</sup> Fundraising Meandri capitolo 12

- garantisce un flusso di informazioni continuo con gli utenti.

Si suddividono le mail in tre gruppi, i quali si differenziano per le diverse funzioni che svolgono.

- 1- E-mail di servizio e ringraziamento: attraverso questa tipologia di mail, l'organizzazione effettua comunicazioni di servizi e/o comunicazione di riconoscenza verso l'utente. (ad esempio, la conferma di ricezione della donazione, l'avvenuta iscrizione alla newsletter).
- 2- Newsletter: funzione principale delle newsletter è informativa. L'iscrizione a questa tipologia di mail avviene con l'inserire i propri dati come nome, cognome e indirizzo mail sul sito; oltre ad accettare il trattamento dei dati. Questo esemplare di mail sono periodiche e l'istituzione riesce ad informare gli utenti sulle attività, inserendo articoli ad hoc per permettere ai lettori di saperne di più. La struttura dovrà essere chiara e intuitiva, così da permettere al soggetto, in pochi secondi, se approfondire gli argomenti trattati spostandosi sul sito o cestinare la mail. La newsletter rappresenta la vetrina degli argomenti principali.
- 3- E-mail relative a campagne di raccolta fondi: attraverso questa tipologia di mail si possono perseguire diversi obiettivi come, ad esempio, l'incoraggiamento alle donazioni o anche fare in modo di trovare potenziali donatori.



La progettazione di una campagna DEM è un processo strutturato su più fasi <sup>56</sup>. Si valutano gli obiettivi strategici dell'organizzazione, si identifica il target attraverso un'analisi del mercato e poi, in seguito si procede con la progettazione della campagna.

Gli elementi da tenere in considerazione sono:<sup>57</sup>

- oggetto: esso rappresenta l'invito ad aprire la mail e esaminare il contenuto. Deve attirare l'attenzione del destinatario. Non dovrebbe essere lungo più di 50-60 caratteri;
- - intestazione: è la prima cosa del messaggio che si vede e quindi necessita di una cura attenta.
- piè pagina: dovrebbe contenere le indicazioni sulla privacy e le modalità per annullare l'iscrizione alla mailing list;
- usabilità dei testi e colori: siccome la mail, prima di essere letta, viene scorsa con lo sguardo, è importante utilizzare i colori per evidenziare e separare i vari elementi, avvalendosi dell'effetto che si crea utilizzando gli stili del testo (grassetto, corsivo o sottolineato), spaziature verticali come interlinee doppie, linee orizzontali, elenchi puntati, oppure differenziando le dimensioni del font.

---

<sup>56</sup> (Ferrara e Puglisi 2009, slide 34)

<sup>57</sup> (Lorusso 2009, pp. 15-28)

- layout grafico: l'obiettivo primario è quello di rendere identificabile il brand del mittente immediatamente. La grafica è un ottimo strumento per ottenere credibilità, un impatto emozionale e distinguere i vari elementi;
- immagini: per garantire una corretta visualizzazione di qualsiasi soggetto in funzione del tipo di connessione Internet che utilizza, ci dovrebbero essere poche immagini e di "peso" (dimensione in byte) ridotto.
- stampa della pagina: nella progettazione bisogna tenere in considerazione l'eventualità che la pagina venga stampata.

Dopo la progettazione, c'è la fase di messa in opera. In questa fase si invitano i vari destinatari.

Sia il Direct Marketing "cartaceo" che il DEM hanno delle peculiarità comuni, come ad esempio:<sup>58</sup>

- la selettività: si possono inviare specifici messaggi a specifici destinatari attraverso un processo di segmentazione;
  - l'individualità della comunicazione: l'avviso è rivolto a singole persone.
- Grazie ad un innalzato grado di personalizzazione del messaggio;

---

<sup>58</sup> Melandri e Masacci 2000, pp 103-104

- nessuna concorrenza: anche se l'utente riceverà più comunicazioni, nel momento della lettura, l'attenzione sarà esclusivamente dedicata ad un solo messaggio;
- la scelta della configurazione della comunicazione: i possibili tipi di comunicazione sono illimitati.

Invece le due tipologie sono discordanti sul costo: la posta elettronica è uno strumento gratuito, mentre il costo del Direct Marketing è altro perché ci sono le spese per l'acquisto, la stampa e l'invio delle lettere.

Per quanto riguarda invece il conteggio delle donazioni, il primo strumento è in grado di generare maggiori flussi in entrata, in quanto si raggiungono target diversi tra loro.

Con le lettere ci si rivolge principalmente ad un pubblico maturo, quello intenzionato a donare, al contrario con le mail ad un pubblico più giovane, più disposto a sostenere attivamente la causa, ma non finanziariamente.

Altro aspetto discordante: i tempi di risposta.

Ricevendo una mail, si può decidere di donare in pochi minuti. Diversamente da ciò che accade ricevendo una lettera. In questi casi, il donatore dovrà ricorrere ai mezzi tradizionali (bollettino postale, bonifico, ecc.) oppure collegarsi al sito web, e quindi estendendo i tempi tra la decisione di agire e l'azione stessa.

Ci sono delle problematiche legate alle campagne DEM:

- il messaggio di posta elettronica può finire erroneamente nella casella spam<sup>59</sup>, cioè posta indesiderata. Per questo, chi realizza le mail, dovrebbe conoscere alcuni accorgimenti al fine di ridurre al minimo questo inconveniente;
- fare attenzione al contenuto del messaggio: evitare parole volgari e scurrili, evitare una punteggiatura eccessiva, evitare l'uso di superlativi assoluti e parole legate al mondo promozionale come gratis, regalo, offerta, occasione ecc;
- adottare un rapporto immagini-testo adeguato.

Per quanto riguarda le mail, esiste una check-list di elementi essenziali per definire una mail adeguata:

- se la mail è inviata ad un gruppo e/o diversi indirizzi, quest'ultimi devono essere inseriti come ccn in modo da non essere visibili a tutti gli altri;
- il destinatario ha "accettato" di ricevere comunicazioni dall'organizzazione;
- a volte, è necessario avere una notifica di avvenuta lettura;
- se la mail risulta essere poco incisiva, sarà necessario ridurla;
- identificare il campo "oggetto" come riassunto della mail.

---

<sup>59</sup> Lorusso 2009, p. 10

### 2.6.3 I MOTORI DI RICERCA

I motori di ricerca sono strumenti utilizzati quotidianamente per trovare informazioni attraverso internet. La loro funzione principale è quella di collegare i siti web ai loro potenziali utenti, consentendo loro di cercare pagine web in base alle loro esigenze. La SEO<sup>60</sup>, ovvero la *search engine optimization*, è un insieme di operazioni volte a consentire ai motori di ricerca di indicizzare e confrontare i contenuti di un sito web in modo ottimale, affinché siano conformi agli standard qualitativi che consentono a Google di considerarli adatti alle domande del pubblico.

Per creare una strategia di SEO di successo, ci sono molti aspetti da tenere in considerazione, come i contenuti, la struttura del sito e l'impatto che il contenuto testuale può avere in termini di SEO. Le parole chiave sono uno degli strumenti principali utilizzati da Google per comprendere di cosa tratti una pagina. A seconda dell'argomento che si sta trattando, si utilizzeranno parole diverse, in modo che la loro combinazione e frequenza influenzi le valutazioni di Google, rendendo il sito più o meno adatto a rispondere alle domande degli utenti.

Per scrivere contenuti SEO di qualità, è importante selezionare attentamente le parole chiave che si vogliono utilizzare e assicurarsi che siano inclusi tutti i termini che gli utenti potrebbero utilizzare per cercare informazioni sull'argomento in

---

<sup>60</sup> <https://www.studiosamo.it/che-cos-e-il-posizionamento-sui-motori-di-ricerca-seo/>

questione. È anche importante creare contenuti di alta qualità che siano in grado di suscitare l'interesse degli utenti, poiché questo è uno dei fattori che influenzano maggiormente l'opinione dei motori di ricerca.

La SEO è particolarmente importante per le organizzazioni non profit, poiché influisce sulla loro capacità di apparire nei risultati di ricerca dei motori di ricerca e di intercettare il traffico di coloro che cercano informazioni sul loro campo di attività. Riuscire a essere valutati positivamente dall'algoritmo del motore di ricerca può aumentare notevolmente le possibilità di comparire nei risultati di ricerca e di intercettare un pubblico potenzialmente interessato a supportare l'organizzazione.<sup>61</sup>

#### 2.6.4 LE PETIZIONI ONLINE

La gestione delle petizioni online è diventata sempre più comune grazie alla diffusione di Internet e dei social network. Ci sono due opzioni per la creazione di una petizione online: la prima è utilizzare piattaforme specializzate come Firmiamo.it o PetizioniOnline.it, che hanno l'obiettivo di raccogliere una moltitudine di cause diverse e aggregare numerosi sostenitori. Tuttavia, una possibile debolezza di queste piattaforme è la difficoltà di identificare il rapporto tra la petizione e l'organizzazione. La seconda opzione consiste nell'inserire la petizione direttamente sul sito dell'organizzazione. Questo permette di mettere in

---

<sup>61</sup> <https://gestionalehydra.com/>

relazione la causa con l'organizzazione e di garantire la validità della petizione e la sicurezza dell'invio delle firme ai destinatari.

Quando si costruisce una petizione online, è importante tenere in considerazione i dati personali che devono essere raccolti. Nel caso di petizioni che richiedono firme autentiche, come quelle per proporre un referendum abrogativo o un disegno di legge, è necessario che queste firme riportino anche gli estremi di un documento d'identità. In questi casi, solitamente si ricorre alla forma tradizionale, anche se la firma digitale potrebbe avere la stessa validità su Internet. Nel caso di petizioni di sensibilizzazione e moral suasion, invece, che non hanno valore legale, sono sufficienti nome, cognome e indirizzo email.

La gestione delle petizioni online richiede di affrontare due tipologie di problemi: la prima riguarda il rispetto della legge sulla privacy per il trattamento dei dati personali, che devono essere gestiti secondo le stesse prescrizioni delle newsletter. La seconda problematica riguarda la validazione delle adesioni, che devono essere controllate per eliminare i duplicati e per verificare che la persona firmataria voglia veramente aderire. Questo può essere fatto inviando una mail di conferma all'indirizzo indicato al momento della firma e evitando che programmi effettuino iscrizioni di massa in automatico.

### 2.6.5 LA RACCOLTA FONDI TRAMITE INTERNET

Con la digitalizzazione, la raccolta fondi ha subito un incremento.

La piattaforma ideale da cui raggiungere, informare e coinvolgere i potenziali donatori è internet; in quanto si fornisce un metodo semplice ed innovativo per poter contribuire. Ciò che supporta la donazione è la buona causa, la mission dell'organizzazione.

L'utilizzo di internet per il fundraising può dare vita ad almeno sei attività diverse:

1. Comunicazione, istruzione e amministrazione etica delle donazioni;
2. Donazioni e rinnovo delle tessere on line;
3. Iscrizioni per la partecipazione ad un evento speciale;
4. Ricerca di potenziali donatori;
5. People raising e management dei volontari;
6. Costruzione di relazioni.

### 2.7 IL FUNDRAISER

Il fundraiser è un professionista che si sta evolvendo negli ultimi anni grazie alla maggiore consapevolezza che si possiede circa il fundraising. Egli si occupa della raccolta fondi per le organizzazioni non profit, le quali hanno bisogno di risorse sempre maggiori a causa dei tagli alla spesa pubblica in campo sociale, culturale ed artistico.



Il fundraising viene visto come la soluzione per soddisfare i bisogni sociali, e la figura del fundraiser impersonifica sei caratteristiche essenziali:

- autonomia;
- conoscenze sistematiche;
- autoregolamentazione;
- impegno ed identificazione;
- altruismo
- spirito di servizio;

Inoltre, deve perseguire due obiettivi fondamentali: in primo luogo l'interesse dell'organizzazione non profit e la sua buona causa; e in seguito la propria carriera personale.

In Italia esistono cinque tipologie differenti di fundraiser<sup>62</sup> che rispecchiano differenti esperienze vissute e ambiti lavorativi frequentati:

- il volontario spontaneo: è colui che generalmente è in pensione, motivato dalla passione. Mediamente dedica circa 30 ore alla settimana in attività di fundraising donando sia in termini economici che in termini temporali;
- il rivoluzionario: è un giovane lavoratore determinato nel raccogliere fondi per la causa della propria organizzazione non profit;

---

<sup>62</sup> 70 Le cinque tipologie di fundraiser derivano da una indagine statistica svolta nel 2005 a cura di Valerio Melandri e Giorgio Vittadini su un campione di 820 fundraiser. Dalla scelta del campione è emerso, inoltre, che solo il 3,8% delle aziende non profit esistenti in Italia utilizzano e comprendono il termine fundraising. L'indagine statistica è stata pubblicata nel libro *Fundraiser: professionista o missionario* Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, anno 2009

- il professional: è il tipo di fundraiser che coniuga passione, professionalità e concretezza, stimolando il proprio team a raggiungere gli obiettivi prefissati;
- il realista: pur essendo meno esperto in campo frequenta corsi di formazione in modo assiduo, sviluppando una personalità in grado di trovare soluzioni ai problemi;
- l'esperto consulente: divide il suo ambito lavorativo tra il profit e il non profit.

La professionalità del fundraiser viene riconosciuta attraverso la capacità di creare fiducia nei donatori, sia potenziali che effettivi, attraverso il proprio servizio. Poiché, attraverso la stima è possibile mantenere le donazioni stabili nel tempo cosicché l'istituzione possa pianificare e programmare progetti sociali. L'unico obiettivo è il bene comune, a differenza delle aziende profit, le quali si muovono oltre che per il guadagno anche per le motivazioni personali come autostima, realizzazione del sé e dei propri sogni.

## **2.8 LA VALUTAZIONE DEL FUNDRAISING**

Dopo aver descritto gli strumenti ed i mercati del fundraising, è opportuno domandarsi come l'attività di fundraising possa essere valutata. Misurare la performance del fundraising in modo appropriato è determinante per le

organizzazioni su due fronti diversi. Innanzitutto, dal punto di vista della gestione finanziaria, i managers devono assicurarsi che il fundraising sia il più possibile efficiente. Le organizzazioni non dovrebbero spendere somme eccessive per raccogliere denaro. Dal punto di vista delle pubbliche relazioni, le organizzazioni devono dimostrare ciò, rispetto ai propri donatori e agli altri gruppi di stakeholder.

### 2.8.1 INDICI DI VALUTAZIONE DEL FUNDRAISING

Esistono vari indicatori per valutare l'azione di fund raisig<sup>63</sup>:

- Tasso di retention dei donatori ovvero il totale dei donatori che hanno donato in uno specifico anno (x-1) diviso il numero dei donatori che hanno donato l'ultimo anno (x). Misura il grado di fidelizzazione dei donatori nel corso degli anni.
- Donazione media: l'ammontare totale delle donazioni diviso il numero totale di donazioni.
- Donazioni ripetute: numero di donatori che hanno fatto più di una donazione nell'arco dell'anno preso come riferimento.
- Online vs Offline: percentuale delle donazioni derivanti dall'online e percentuale donazioni pervenute dall'offline.
- Tasso di acquisizione dei nuovi donatori: numero dei nuovi donatori diviso il totale dei donatori dell'anno precedente.

---

<sup>63</sup> <https://www.fundraising.it/valuta-la-tua-raccolta-fondi-con-gli-indicatori-di-performance/>

- Entrate generate da un singolo donatore: il totale delle donazioni generate da una specifica campagna diviso il numero di persone che hanno donato.
- Attrition rate: numero di persone che hanno donato l'anno precedente ma non quest'anno.
- Tasso di risposta: il numero di persona che hanno risposto ad un appello diviso il numero di persone contattate.
- Tasso di conversione della pagina di donazione: numero totale di chi ha visitato la pagina di donazione diviso il totale delle donazioni avvenute tramite quella pagina.

### **3. ASSOCIAZIONE CASA DELLE DONNE CONTRO LA VIOLENZA**

L'Associazione ha perseguito i suoi obiettivi con tenacia, aprendosi ai nuovi bisogni delle donne che ha accolto, modificando le modalità del proprio lavoro, ma restando fedele ai propri valori, quelli della lotta alla violenza sulle donne e della promozione della libertà e dell'autonomia femminili (Associazione Casa delle Donne contro la violenza – ODV di Modena).

#### **ANALISI DI UN CASO EMPIRICO. LE ATTIVITÀ DI FUNDRAISING DELL'ASSOCIAZIONE "CASA DELLE DONNE"**

L' "Associazione Casa delle Donne contro la violenza" nasce nel 1990, da un gruppo di donne femministe, le quali si stavano rendendo conto che nel territorio modenese c'era crescente bisogno di aiuto per le donne vittime di violenza.

L'anno successivo si apre uno dei primi centri in Italia antiviolenza a seguito di una convenzione stipulata con il Comune di Modena. Il centro è in grado di accogliere e aiutare concretamente le donne vittime di violenze di vario genere; nei primi anni ciò che si rivendica fu il fenomeno della violenza maschile sulle donne.

Poi in seguito, l'Associazione inizia a porre l'attenzione sulle altre forme di violenza che le donne subiscono: lo sfruttamento sessuale e le discriminazioni verso le donne migranti.

Tra la fine degli anni 90 e i primi anni 2000 si avviano nuovi progetti sostenuti da convenzioni con il comune di Modena, come “il Progetto Oltre la Strada” e “il Progetto Semira Adamu”.

Nel 2000 l'Associazione si trasforma in ONLUS.

Da lì in poi c'è un continuo aumento delle attività e un crescente supporto alle donne coinvolte nei vari progetti. L'Associazione diviene socia fondatrice di altre associazioni anche a livello nazionale come l'associazione Di.Re, che riunisce i Centri antiviolenza di tutta Italia che si riconoscono in una metodologia di accoglienza femminista, basata sulla relazione tra donne. Con l'entrata in vigore del Codice del Terzo Settore, l'Associazione diventa un' Organizzazione di Volontariato (ODV) iscritta nel Registro Regionale.

### **3.1 LA MISSION**

L'Associazione persegue finalità di solidarietà sociale e di tutela dei diritti civili delle donne, volti a rimuovere ogni forma di violenza psicologica, fisica, sessuale ed economica alle donne ed ai minori all'interno e fuori la famiglia, approfondendo la ricerca, la riflessione, il dibattito per promuovere azioni in modo continuativo, attivo e diretto sulla violenza nei confronti delle donne, nell'ottica della differenza di genere (art. 2 dello Statuto).

### **3.2 I VALORI**

I valori dell'Associazione sono principalmente solidarietà sociale e tutela dei diritti civili delle donne anche attraverso spazi di riflessione, favorendo la conoscenza delle normative e delle politiche che le riguardano, attuando progetti e/o collaborando a gruppi che supportano interessi delle donne, collaborando anche con altre associazioni. Si creano momenti di formazione rivolte alle socie attraverso la discussione e la riflessione collettiva.

I valori associativi fanno riferimento ai principi della Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica “convenzione di Istanbul” ratificata dall'Italia con la legge n.77/2013.

I principi chiave sono:

- centralità della donna e della possibilità di affermare i loro diritti e quelli delle proprie figlie e figli;
- accoglienza;
- ascolto non giudicante;
- protezione;
- empowerment;
- accompagnamento verso l'autonomia.

### **3.3 LE RISORSE**

Per l'anno 2022, le Operatrici con sono 11, le Volontarie sono 27, le Risorse del Servizio Civile ben 3 e le Socie sono 40.

Le Operatrici sono coloro che hanno un contratto a tempo determinato o indeterminato.

Per Volontarie si intendono persone che operano gratuitamente e che hanno frequentato l'apposito corso di formazione organizzato annualmente dall'Associazione. Socie sono tutte coloro che sono dentro l'Associazione da almeno 6 mesi e che poi si iscriveranno.

### **3.4 LA SUPERVISIONE E LA FORMAZIONE**

La SUPERVISIONE: le operatrici retribuite partecipano una volta al mese, con l'ausilio di una risorsa esterna, alla supervisione di 3 ore.

Quest'ultima è uno strumento imprescindibile per sostenere le operatrici a livello professionale ed emotivo.

Il lavoro su supervisione è concentrato sulle problematiche e difficoltà legate alla relazione che si instaura tra le donne accolte e le operatrici

La FORMAZIONE: l'attività di formazione è continua e assidua. Alle operatrici e volontarie è richiesta la partecipazione ad eventi di formazione organizzati all'interno dell'Associazione e/o con interventi di figure esterne.



### **3.5 LE ATTIVITÀ**

L'attività principale è accogliere donne che hanno subito violenza ed i loro figli, sostenendole in percorsi di autonomia e di uscita dalle situazioni di maltrattamento.

Le attività in ordine sono:

- 1) Sportello di prima accoglienza
- 2) Percorsi di accoglienza
- 3) Percorsi di ospitalità in case rifugio
- 4) Gruppi di sostegno
- 5) Consulenza legale gratuita civile e/o penale
- 6) Collaborazione con la rete locale a favore delle donne
- 7) Consulenza legale gratuita civilistica o/e penale.

Alle madri, se facessero richiesta, è offerto un percorso all'interno del progetto "Sostegno alla Maternità", il quale prevede rafforzare le risorse e il ruolo delle donne. Le professioniste impegnate in questo progetto è una psicoterapeuta socia.

Inoltre, tutte le donne accolte godono di:

- tutela della privacy;
- colloqui individuali;
- supporto nella costruzione della propria rete di sostegno;
- attività di socializzazione;
- affiancamento per la preparazione delle denunce/querele, della richiesta di ammonimento;

- mediazione con altri soggetti del territorio e accompagnamenti ove necessario;
- attivazione delle mediazioni interculturali per le donne che non parlano l'italiano;
- orientamento sulle risorse del territorio.

### 3.5.1 IL CENTRO ANTIVIOLENZA

Il Centro Antiviolenza dell'Associazione Casa delle Donne contro la Violenza ODV di Modena ha come obiettivo principale accogliere donne vittime di violenza e i loro figli, offrendo loro sostegno per raggiungere l'autonomia e uscire dalle situazioni di maltrattamento. Le attività del Centro includono:

1. Sportello di prima accoglienza: fornire un punto di riferimento per le donne inizialmente colpite dalla violenza;
2. Percorsi di accoglienza: offrire sostegno continuativo e percorsi personalizzati per le donne accolte presso il Centro;
3. Percorsi di ospitalità in case rifugio: fornire un luogo sicuro e protetto per le donne e i loro figli in situazioni di emergenza;
4. Gruppi di sostegno: organizzare incontri di gruppo per offrire sostegno emotivo e condividere esperienze tra le donne;

5. Consulenza legale gratuita civile e/o penale: offrire supporto legale alle donne accolti nel Centro, incluso l'aiuto nella preparazione di denunce e richieste legali;
6. Collaborazione con la rete locale a favore delle donne: lavorare in collaborazione con altre organizzazioni e servizi per fornire un sostegno completo alle donne vittime di violenza;
7. Consulenza legale gratuita civilistica o/e penale: fornire consulenza legale specializzata sul tema della violenza di genere in collaborazione con avvocate esperte.

Inoltre, viene offerto un percorso specifico all'interno del progetto "Sostegno alla Maternità" alle donne con figli/e che ne fanno richiesta. Questo progetto mira a rafforzare le risorse e il ruolo delle donne riguardo alla maternità, specialmente nelle situazioni di violenza assistita dai figli.

Le donne accolte presso il Centro Antiviolenza beneficiano anche di tutela della privacy, colloqui individuali, supporto nella costruzione di una rete di sostegno, assistenza nella preparazione di denunce e querele, mediazione con altri servizi e istituzioni, orientamento sulle risorse del territorio, attività di socializzazione e indirizzamento verso altri progetti e servizi nella rete locale.

Il Settore Accoglienza, che include una linea telefonica attiva durante gli orari di apertura del Centro, rappresenta il nucleo centrale dell'attività della Casa delle

Donne contro la Violenza. Le operatrici esperte e volontarie offrono ascolto, informazioni, colloqui telefonici e personali, attivazione della rete di sostegno, accompagnamenti e procedure di ospitalità in emergenza.

Attualmente, il Centro gestisce due case rifugio che offrono un totale di 9 posti letto per donne vittime di violenza.

<sup>64</sup>Bilancio sociale 2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Tot donne accolte</b>	325	317	347	321	278	426

La “Casa delle donne Migranti” è dove, a prescindere delle differenze date da culture e religioni, le donne migranti trovano sostegno e forza tramite relazione con altre donne.

L’attività del *Semira Adamu* parte nel 1999 con il progetto della Casa delle donne di Modena e soprattutto grazie ad un notevole contributo iniziale della Regione Emilia-Romagna e poi tramite Convenzioni con il Comune di Modena.

Prende piede per rispondere ad un’esigenza precisa: aiutare la donna migrante che si ritrova ad intraprendere un percorso migratorio dovuto ad una scelta di vita

---

<sup>64</sup>La tabella riporta il totale delle donne accolte per anno.

nuova, voluta, in primis per volere dare a sé una nuova opportunità; e grazie a questo progetto ci si aiuta ad un ricollocamento nel mondo sociale.

La Casa delle donne migranti mette a disposizione uno spazio fisico e simbolico per le donne e per progettare il proprio percorso.

Le attività principali di questo progetto sono innumerevoli, come ad esempio l'ospitalità temporanea per donne sole o donne madri, si danno informazioni inerenti le risorse della città e di suoi servizi, si supportano le donne che sono alla ricerca attiva di un'occupazione, si impartiscono corsi di apprendimento della lingua italiana.

### 3.5.2 OLTRE LA STRADA O LO SFRUTTAMENTO

L'altro progetto è *Oltre la strada e lo sfruttamento*, e si rivolge a donne, principalmente straniere, coinvolte nel racket della tratta, dello sfruttamento lavorativo e sessuale. È attivo dal 1997 grazie a convenzioni con il Comune della cittadina Modenese oltre ad avere rapporti stabili e continuativi con la Questura di Modena e con le Commissioni Territoriali.

Il progetto prevede l'inserimento delle donne desiderose di uscire da situazioni insicure e malsane e nello specifico vengono attuati: programmi individuali di prima assistenza (ai sensi dell'art.13 Legge 228/03) volti ad assegnare in maniera transitoria alloggio e assistenza alle vittime; programmi di protezione e integrazione

sociale (ai sensi dell'art.18 D.lgs. 286/98) finalizzati a garantire percorsi di autonomia e inclusione.

Il servizio è riservato a donne maggiorenni vittime di tratta e sfruttamento sessuale e/o lavorativo.

Il programma prevede tre fasi specifiche:

1. La presa in carico: collaborando con il centro stranieri di Modena, le operatrici valutano la situazione della donna, le sue richieste e i suoi bisogni. Si regolarizzano i suoi documenti (se non ne ha, si attuano per metterli in regola). Per quanto riguarda l'ospitalità, si possiedono degli appartamenti messi a disposizione con 6 posti letto, in cui le donne possono vivere in un primo momento.

2. Il percorso di protezione: vengono ora attuate azioni di regolarizzazione e le attività di empowerment.

3. L'inclusione sociale: le operatrici affiancano la donna e le fanno conoscere il territorio ed aiutano le donne nell'apprendimento della lingua italiana.

### 3.5.3 RIELABORANDO

Il progetto *Rielaborando* è stato creato nel 2004 come iniziativa associativa finanziata dall'Associazione e sostenuta dalle socie volontarie. Ha l'obiettivo di promuovere la libertà, l'autodeterminazione e l'autonomia delle donne attraverso il

lavoro, favorendo il loro inserimento o reinserimento lavorativo e offrendo supporto nella ricerca attiva di lavoro.

Dal 2009, l'associazione partecipa ai Bandi d'inclusione sociale della Regione Emilia-Romagna e dell'Unione Europea attraverso la rete di Oltre la Strada e il Coordinamento delle Case e dei Centri Antiviolenza. Le attività di orientamento e accompagnamento al lavoro sono sostenute economicamente dai bandi regionali e dall'associazione stessa.

Il progetto *Rielaborando* si avvale di diverse attività per raggiungere i suoi obiettivi, tra cui servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro, laboratori sul lavoro e sull'autonomia economica, corsi di formazione, tirocini di mediazione all'occupazione e la creazione di reti locali con agenzie e soggetti del territorio.

Le donne coinvolte in ogni progetto dell'Associazione possono beneficiare delle risorse offerte da tutti gli altri progetti associativi.

Nel 2021, nonostante le restrizioni dovute alla pandemia, il progetto *Rielaborando* ha accolto un totale di 40 donne presso gli sportelli di Modena e Vignola. Quindici di loro hanno trovato lavoro nei settori dell'assistenza alle persone, della ristorazione e delle pulizie. Durante lo stesso anno, è stato organizzato un seminario online in collaborazione con il Dipartimento di Economia "Marco Biagi" dell'Università di Modena e Reggio Emilia, che è stato il momento conclusivo del progetto "Donne e lavoro: InFormAzione contro la violenza".

L'obiettivo del progetto è stato quello di condividere informazioni tra diversi attori del mondo del lavoro nel territorio e trovare spazi di lavoro comuni. Questo obiettivo è stato raggiunto attraverso l'instaurazione di nuovi contatti e il rafforzamento delle relazioni già esistenti con diverse realtà.

#### 3.5.4 IL PROGETTO CARCERE

Nel maggio del 2017, è nata la prima esperienza dell'associazione all'interno del carcere femminile Sant'Anna di Modena. Si offre un servizio di parrucchiera per permettere alle detenute di vivere un momento di normalità. Grazie alla collaborazione di una parrucchiera volontaria, le donne potevano usufruire gratuitamente di taglio e piega. Questa attività è stata molto apprezzata e ha coinvolto in media 25 donne. Nel 2019 è stato avviato il *Progetto Cibo dell'anima*, promosso dall'Assessorato delle Pari Opportunità del Comune di Modena in collaborazione con diverse associazioni, tra cui "Casa delle donne contro la violenza" e il Consorzio Modena a tavola. Il progetto coinvolgeva 12 donne detenute nella Casa Circondariale di Sant' Anna di Modena, offrendo loro opportunità di conoscenza, condivisione e acquisizione di competenze professionali. Nel periodo gennaio-dicembre 2021, è stato realizzato il progetto *T-essere: da donna a donna, azioni di relazione e conoscenza*, mirato a favorire l'inclusione e il reinserimento delle detenute del carcere. Nel gennaio 2020, è stata



organizzata una rappresentazione teatrale all'interno della Casa Circondariale, in cui la compagnia teatrale "Les Salon des Folies" ha presentato lo spettacolo "Al caffè di Wistle Stop", tratto dal film "Pomodori verdi fritti alla fermata del treno".

### 3.5.5 IL PROGETTO MATERNITÀ

Dal 2007, l'associazione ha avviato un Progetto di *sostegno alla maternità* rivolto alle donne accolte dal Centro antiviolenza. Il progetto offre percorsi di sostegno psicologico gratuiti, sia individuali che di gruppo, gestiti da una psicoterapeuta specializzata in violenza di genere. Si presta particolare attenzione al rapporto tra le madri e i loro bambini, poiché la violenza domestica spesso comporta una distorsione, svalutazione e discredito dell'identità materna da parte del partner maltrattante. Questo, unito alla violenza che i bambini subiscono, può causare disagio, malessere e disturbi comportamentali difficili da gestire. L'obiettivo del progetto è aiutare le madri a prendersi cura dei loro bambini, ricostruire e rafforzare il legame con loro. Negli ultimi anni, il progetto ha introdotto anche laboratori espressivi e creativi rivolti sia ai bambini che alle madri, condotti da volontari e operatori del centro antiviolenza.

### **3.6 IL BILANCIO SOCIALE**

Il bilancio sociale della "Associazione Casa delle Donne contro la Violenza ODV di Modena" ha l'obiettivo di far conoscere le attività svolte dall'associazione, inclusi i progetti come il "Centro Antiviolenza (CAV)", il progetto "Oltre la Strada/Oltre lo Sfruttamento (OLS)", "La Casa delle Donne Migranti Semira Adamu" e il progetto "Rie-elaborando", insieme ad altre iniziative promosse a favore delle donne dal 1991 ad oggi.

Il bilancio sociale non si limita a presentare numeri e costi, ma mira anche a comunicare i valori che guidano l'impegno dell'associazione.

L'associazione celebra i suoi 30 anni di attività nel 2021 e considera importante fare un bilancio che metta in evidenza non solo l'uso delle risorse da parte di enti pubblici e privati nel corso degli anni, ma anche i complessi legami culturali, economici e socio-politici che influenzano le attività quotidiane dell'associazione. Questo bilancio è stato presentato attraverso una mostra e un documentario intitolato "Sororidad: Trent'anni contro la violenza", realizzati in occasione del 30° anniversario del Centro Antiviolenza.

Durante i 30 anni di attività, l'associazione ha supportato e accompagnato numerose donne nel percorso per uscire dalla violenza maschile. Tuttavia, ci si è resi conto che le forme e le cause della violenza sono diventate sempre più complesse nel tempo. Oltre alla radice culturale legata al patriarcato e alla disparità di potere tra uomini e donne, sono emerse altre forme di violenza strutturale specificamente

rivolte alle donne. Ad esempio, la globalizzazione ha portato gli effetti della povertà, dell'emarginazione sociale, dei cambiamenti climatici e dei diritti negati anche nella loro città. Queste disuguaglianze, che possono colpire anche gli uomini, si manifestano in modi specifici sulle donne e sono il risultato di un sistema economico globale di cui i paesi occidentali più sviluppati fanno parte e ne traggono vantaggio. Questi fenomeni sono le principali cause di migrazione, fuga, discriminazione e sfruttamento che le donne straniere continuano a subire nel territorio dell'associazione.

Nel corso degli anni, l'associazione ha riconosciuto che la violenza sulle donne assume forme sempre più variegata e stratificata. Non si tratta solo della violenza "domestica" all'interno delle relazioni intime delle coppie eterosessuali, ma anche di forme di violenza più "strutturali" e "istituzionali", in cui la controparte che esercita il potere e nega i diritti e l'autonomia alle donne è qualcosa di più sistemico e impersonale.

Il bilancio sociale rappresenta solo l'inizio di una riflessione più ampia che coinvolge tutti gli aspetti precedentemente menzionati e tiene conto dei cambiamenti in corso. Il bilancio è suddiviso in cinque parti:

- La prima parte è dedicata all'associazione stessa, alla sua storia e alla sua struttura, e fornisce una quantificazione delle ore di lavoro svolte dalle operatrici e dalle volontarie che contribuiscono alla vita quotidiana dei vari progetti.

- La seconda parte si concentra sulla descrizione dettagliata dei servizi e delle attività offerti alle donne che ne fanno richiesta.
  - La terza sezione collega le attività presentate con i dati finanziari, tracciando la sostenibilità che l'associazione cerca di raggiungere, in costante connessione con il territorio.
  - Nel quarto paragrafo viene approfondita la rete di soggetti che collaborano con l'associazione o sono coinvolti nei percorsi di sostegno alle donne.
- Infine, vengono presentati il bilancio economico e le conclusioni del bilancio sociale.

### **3.7 IL FUNDRAISING**

Nel documento del bilancio sociale si trova inoltre un paragrafo dedicato al Fundraising. Difatti l'Associazione ha affrontato la necessità di sostenere le proprie attività attraverso la raccolta fondi, a causa dell'aumento delle donne che si rivolgono ad essa e della diminuzione dei valori economici nelle convenzioni con gli enti pubblici. A tal fine, è stato creato un gruppo di volontarie che si occupa della raccolta fondi utilizzando vari canali e strumenti.

Le principali attività di raccolta fondi includono:

- Raccolte fondi telematiche sui canali social, principalmente su Facebook.

- Ideazione e distribuzione di gadgets con il logo e lo slogan dell'Associazione, come penne, spille, t-shirt, agende, che vengono regalati a privati in cambio di donazioni.
- Coinvolgimento di aziende locali e altri soggetti interessati a sostenere i progetti dell'Associazione, come fondazioni, imprese, società cooperative, enti locali, associazioni e singoli cittadini.
- Presenza di una pagina dedicata ai principali sponsor sul sito "Donne contro Violenza".
- Organizzazione di cene o aperitivi di autofinanziamento, come la cena presso il ristorante "Antica Moka" in collaborazione con la Chef Anna Maria Barbieri.
- Campagna per il 5x1000, con comunicazioni sui social e distribuzione di "post-it" cartacei con il codice fiscale dell'Associazione.
- Partecipazione a bandi pubblici per progetti specifici legati alle attività dell'Associazione.

Nel 2021, il gruppo di Fundraising si è concentrato sulla ricerca di finanziamenti e sponsorizzazioni per sostenere i costi della Mostra "30 anni di lotta contro la violenza" e la realizzazione del Documentario "Sororidad". Grazie al sostegno di sponsor come il Comune di Modena, l'Assessorato alle pari opportunità, la Fondazione di Modena, Assicoop, Modena Volley, Grandi Salumifici Italiani,

Manitou Italia, CPL Concordia, Coop Alleanza 3.0 e Unitex Italia, è stato possibile realizzare entrambe le iniziative.

<b>ENTRATE</b>		<b>29379,86</b>
2/24/21	DONAZIONE DA GRANDI SALUMIFICI ITALIANI	1000
3/2/21	DONAZIONE DA SIULP	300
3/9/21	DONAZIONE DA CGL	1000
3/11/21	DONAZIONE DA CPL CONCORDIA	1000
3/22/21	DONAZIONE DA MANITOU	3000
4/5/21	DONAZIONE DA TRUSTLY GROUP	450
4/6/21	DONAZIONE DA COOP ALLEANZA	600
4/6/21	ASSICOOP MODENA E FERRARA	3352,86
4/24/21	DONAZIONE DA GISELLA FIDELIO X LIBRO	400
4/24/21	DONAZIONE DA NADIA PIOPI E AMICHE X RICORDO SOCIA ROBERTA PANINI	310
5/11/21	DONAZIONE DA MODENA VOLLEY X MAGLIETTE	1420
5/13/21	DONAZIONE DA UNITEX	2000
7/18/21	INCASSI MOSTRA villa ombrosa	2015
9/17/21	INCASSI MOSTRA via Carteria	232
12/1/21	INCASSI MOSTRA 30° A VIGNOLA 25 11 2021	300
3/4/22	DONAZIONE DA FONDAZIONE	10000
3/11/22	DONAZIONE DA COMUNE DI MODENA	1000
12/30/21	DONAZIONE DA BPER	1000

<sup>65</sup>Bilancio sociale del 2022

### **3.8 FONTI DI FINANZIAMENTO**

Dal 1991, l'Associazione ha una convenzione con il comune di Modena per il Centro Antiviolenza. Nel corso degli anni, si sono aggiunti altri progetti come "Semira Adamu" e "Oltre lo sfruttamento". Successivamente, la Regione ha finanziato l'apertura di un altro Centro a Vignola e sportelli a Pavullo, Castelfranco Emilia e Medolla.

---

<sup>65</sup> L'immagine riportata rappresenta il rendiconto del 2021.

Nel 2020, a causa della pandemia, la Regione e il DPO della Presidenza del Consiglio dei Ministri hanno finanziato interventi per i Centri Antiviolenza che sono rimasti attivi durante l'emergenza.

Inoltre, l'associazione è presente nell'elenco dei soggetti ai quali è possibile devolvere il 5x1000, ossia una quota dell'imposta sul reddito destinata a fini sociali. L'Associazione ottiene fonti di finanziamento indirette grazie alle numerose collaborazioni volontarie. Queste collaborazioni permettono di contenere i costi gestionali dell'Associazione e garantiscono diverse attività, tra cui la partecipazione attiva all'associazione, la gestione e promozione del Centro, e la partecipazione a programmi di recupero di beni alimentari e di prima necessità. Inoltre, vengono raccolti indumenti, arredi e giocattoli grazie all'impegno concreto di numerosi sostenitori dell'Associazione. Il contributo volontario delle socie risulta inoltre fondamentale per lo sviluppo dell'Associazione.

### **3.9 RAPPORTO CON IL TERRITORIO**

L'Associazione Casa delle Donne contro la violenza è attiva sul territorio modenese dal 1991 e si impegna in diverse attività rivolte alla cittadinanza. Negli ultimi anni, l'Associazione ha organizzato e partecipato a eventi pubblici, presentato libri e testi, promosso dibattiti sulla politica delle donne e collaborato con altre associazioni. Svolge corsi di formazione per le volontarie, ricerca e analizza i dati sulle donne

accolte dal Centro antiviolenza e si impegna attivamente nella rete associativa e nel Terzo Settore locale. Partecipa a reti istituzionali antiviolenza a livello comunale e provinciale, svolge attività di prevenzione nelle scuole e è attiva a livello regionale, nazionale e internazionale. Partecipa a iniziative e gruppi di lavoro promossi dal Coordinamento Regionale dei centri antiviolenza e dalla Rete Nazionale dei centri antiviolenza Di.Re. Svolge attività di raccolta ed elaborazione dei dati delle donne accolte per gli osservatori regionale, nazionale e Istat. Partecipa a formazioni sull'accoglienza delle donne migranti e sulla violenza di genere organizzate dall'agenzia internazionale UNHCR. Organizza eventi all'interno di campagne di movimenti internazionali. L'Associazione collabora con diversi stakeholder, ossia soggetti con cui ha un interesse reciproco e con cui sviluppa attività, eventi e servizi, sia a livello finanziario che di partnership.

### **3.10 ATTIVITÀ DI SENSIBILIZZAZIONE**

La Casa delle donne è fortemente impegnata nelle attività di formazione, svolte principalmente dalle esperte all'interno dell'Associazione. Le attività di sensibilizzazione e formazione si suddividono in due categorie principali: formazione interna e formazione esterna.

La formazione interna è rivolta alle operatrici, alle socie e alle volontarie della Casa delle donne contro la violenza. Queste attività mirano a migliorare le competenze e



le conoscenze del personale interno, al fine di offrire un servizio di qualità sempre maggiore.

La formazione esterna riguarda invece la rete antiviolenza e viene realizzata presso enti pubblici, servizi, centri antiviolenza, forze dell'ordine, scuole e associazioni a livello locale, nazionale e internazionale. L'obiettivo è quello di ampliare e rafforzare la rete a livello nazionale e internazionale, promuovendo lo scambio di esperienze e il confronto tra diverse realtà che operano in contesti simili o adiacenti. Si lavora anche allo sviluppo di strategie comuni e alla diffusione e valorizzazione di metodologie e materiali specifici sull'argomento della violenza di genere.

Negli ultimi tre anni (2019-2021), particolare attenzione è stata dedicata alla formazione nelle scuole. Questo ha comportato il supporto e il potenziamento dei nuovi centri antiviolenza e l'educazione sul genere e la prevenzione della violenza nelle giovani generazioni attraverso una stretta collaborazione con le istituzioni scolastiche.

In sintesi, la Casa delle donne si impegna attivamente nella formazione interna e esterna, lavorando per migliorare le competenze del proprio personale e per diffondere la consapevolezza e la prevenzione della violenza di genere nella società, con particolare attenzione all'educazione nelle scuole.

### **3.11 IL CASO DI VIVA VITTORIA**

#### **VIVA VITTORIA: OPERA RELAZIONALE CONDIVISA E IL PROGETTO A BRESCIA**

*Viva Vittoria* è un'opera relazionale condivisa nata nel marzo 2015 da un'idea di Cristina Begni e altre donne che desideravano agire immediatamente per contrastare la violenza sulle donne. Hanno deciso di avviare un progetto condiviso con l'obiettivo di diffondere l'idea che la violenza può essere fermata iniziando da noi stesse e prendendo consapevolezza del potere decisionale sulla nostra vita.

Il progetto *Viva Vittoria* è una iniziativa di solidarietà femminile che ha preso forma a Brescia nel marzo 2015, con l'obiettivo di dare voce e visibilità a un problema di grande importanza ma ancora troppo trascurato: la violenza di genere. Il nome *Vittoria* deriva dalla Piazza di Brescia, dove l'installazione del progetto è stata proposta per la prima volta in occasione della giornata internazionale contro la violenza di genere, il 25 novembre 2015.

**OPERA:** Il progetto *Viva Vittoria* si tratta di realizzare un'opera significativa ovvero una coperta di maglia di dimensioni enormi per coprire la piazza della nostra città e dimostrare che insieme possiamo costruire un mondo migliore.

**RELAZIONALE:** nel progetto si lavora insieme. Nel corso degli anni, migliaia di donne hanno partecipato alla creazione dei quadrati di maglia, unendo persone di diverse estrazioni sociali, provenienze culturali e religiose che si sono unite attorno a un obiettivo comune.

CONDIVISA: Si condivide l'azione, mettendo insieme esperienza, tempo, storie, fatica ed emozioni. Ogni coperta rappresenta il lavoro di sette donne, simboleggiando un'unità ideale che supera l'individualismo, i particolarismi e il separatismo. Ci si impegna a fare qualcosa insieme per il bene comune, con l'unico scopo di sensibilizzare la comunità sulla violenza sulle donne. Il lavoro a maglia, una competenza creativa diffusa e facilmente apprendibile, diventa metafora della capacità delle donne di essere artefici del proprio destino, di poter prendere decisioni sul proprio futuro e di generare cambiamenti nella propria vita e nella società. Inoltre, il lavoro a maglia richiama anche ricordi del passato, evocando immagini familiari delle nostre nonne e favorisce l'apertura all'incontro. Quando ogni donna riconosce il proprio valore, diventa automaticamente protagonista della propria esistenza e ha il potere di generare un cambiamento sia in sé stessa che nella società. Come mezzo per concretizzare questo progetto, è stata scelta l'attività del fare a maglia, che rappresenta una metafora di autocreazione e sviluppo personale. Il lavoro a maglia si è dimostrato il veicolo ideale perché è una forma creativa diffusa e facilmente apprendibile, che risuona in tutti gli adulti con immagini familiari, richiamando ricordi e creando un'attitudine all'incontro e alle relazioni. Migliaia di donne hanno partecipato alla realizzazione dei quadrati di maglia. Il progetto ha attratto persone di diverse estrazioni sociali, provenienze culturali, religiose e politiche. Ha coinvolto individui che si sono uniti attorno a un obiettivo

comune, creando un'unità ideale capace di superare il separatismo, l'individualismo e il particolarismo.

*Viva Vittoria* ha avviato un progetto coinvolgente che consiste nella realizzazione di quadrati di maglia lavorati ai ferri o all'uncinetto. Ogni partecipante ha contribuito con uno o più quadrati delle dimensioni di 50x50 cm, aggiungendo la propria firma. Successivamente, i quadrati sono stati uniti utilizzando un filo rosso, simbolo di unione e relazione, per formare coperte di dimensioni 100x100 cm. Queste coperte sono state disposte fianco a fianco per rivestire l'intera piazza Vittoria a Brescia. Si stimava che per l'installazione fossero necessari circa 15.000 quadrati.

Grazie alla partecipazione appassionata e numerosa, sono stati raccolti oltre 20.000 quadrati a maglia, superando ampiamente le previsioni iniziali. Per più di tre mesi, nel principale punto di raccolta nella città di Brescia, circa 150 persone si sono presentate ogni giorno per contribuire al progetto.

Durante la fase di consegna dei quadrati, ogni partecipante ha fornito i propri dati, consentendo così una costante comunicazione e il supporto continuo da parte loro. Successivamente, ogni coperta è stata fotografata e codificata per identificarla in modo univoco.

Per personalizzare ulteriormente le coperte, sono state realizzate etichette in tessuto con il marchio *Viva Vittoria* ed un numero progressivo. Le volontarie si sono occupate di timbrare, numerare e cucire queste etichette sulle coperte.

Nella notte tra il 21 e il 22 novembre 2015, l'installazione è stata posizionata sulla piazza Vittoria di Brescia. Le coperte sono state trasportate lungo una catena umana che partiva dallo spazio *Viva Vittoria* in contrada Cavalletto, all'angolo di piazza Loggia. Le coperte raccolte hanno superato il numero necessario per coprire l'intera piazza e sono state disposte in tre strati sovrapposti. L'installazione è rimasta esposta giorno e notte dal 22 al 25 novembre, dedicando ogni giornata a diversi gruppi come donne, scolaresche, istituzioni e associazioni.

Le coperte realizzate sono state messe in vendita a partire dalla domenica 22 novembre, grazie all'aiuto di numerose volontarie. Ogni coperta, con le dimensioni di 100x100 cm, è stata venduta al prezzo di 25 euro. Il ricavato totale della vendita è stato di 77.000 euro, che è stato devoluto a "La Dimora", una casa di accoglienza per mamme e bambini. Lo scopo specifico di questa donazione era quello di aiutare le donne ospiti a intraprendere un percorso di autosufficienza nel lavoro, nella gestione della casa e nelle proprie necessità.

#### PROGETTO 50 MIGLIA

*Viva Vittoria* di Bergamo e Brescia ha organizzato un progetto speciale durante l'evento capitale della Cultura 2023. È stata creata una straordinaria catena umana lunga 80 km, che ha unito le due città; coinvolgendo 40.000 persone ed ognuna con una striscia in maglia lunga 1 metro e mezzo. La catena umana ha preso vita simultaneamente da Piazza Vecchia a Bergamo e Piazza Loggia a Brescia, incontrandosi sul ponte tra Sarnico e Paratico. Per partecipare a questa iniziativa

chiamata *50 Miglia*, è richiesta una quota d'iscrizione a partire da 3 euro, e i partecipanti hanno ricevuto la striscia in maglia come ricordo dell'evento. Tutte le strisce sono state donate da migliaia di persone a sostegno di "50 Miglia". Il ricavato delle iscrizioni è stato devoluto a centri che assistono i giovani con problemi legati al periodo post-Covid.

### **3.12 INTERVISTA**

L'intervista del caso è stata eseguita a seguito di un mio incontro con Cinzia Beltrani, volontaria presso "Casa delle Donne" di Modena, la quale mi ha incontrato e delucidato sul tema dell'evento svoltosi a Modena nel fine settimana del 13 marzo quando anch'io mi trovavo presso la cittadina emiliana.

Il progetto nasce grazie ad una coesione con l'associazione *Viva Vittoria* la quale svolge attività di supporto per donne in difficoltà e svantaggiate.

Cinzia mi delucida che *Viva Vittoria* è un marchio ideato da tre donne di Brescia; loro hanno creato questa associazione come un'opera di relazione condivisa. Oggigiorno è definita come un format, un marchio di cui le tre donne ovviamente si prendono beneficio di una quota.

*Viva Vittoria*, chiamata così perché l'aggettivo *viva* indica l'essere viva, la vitalità mentre il sostantivo *vittoria* indica il vincere, l'essere vincitore (oltre che al nome della Piazza di Brescia).

Il progetto è nato nel 2016 per poter finanziare i centri anti violenza.

La raccolta fondi ha preso vita grazie alla vendita delle coperte a maglia realizzate a mano da tutti coloro che avevano voglia di partecipare alle iniziative e di sentirsi parte integrante dell'associazione stessa donando un po' del loro operato.

Migliaia di donne hanno partecipato e continuano a partecipare alla realizzazione dei quadrati di maglia. Il progetto ha esercitato un richiamo trasversale ed ha coinvolto persone di ogni estrazione sociale, provenienza culturale, religiosa e politica. Ha aggregato persone che hanno aderito ad un obiettivo comune condiviso realizzando quell'ideale unità in grado di superare il separatismo, l'individualismo e il particolarismo.

Le coperte stesse sono opere di relazione condivisa, proprio come lo è l'associazione: relazione perché la coperta nasce dall'unione di sette persone e condivisa perché grazie al loro aiuto si finanzia la raccolta.

La coperta è formata da quattro quadrati di dimensioni 50cm × 50cm, ognuno di esso creato da mani diverse, la quinta persona è un artista che unisce i quadrati per colore, per genere, abbinandoli tra loro, la sesta persona è colei che unisce quadrati con il filo rosso, simbolo dell'antiviolenza e la settima ed ultima persona mette l'etichetta e numera la coperta; datosi che ogni coperta è un pezzo unico e originale. La prima edizione di tale evento fu svolta a Brescia e in quell'occasione vennero vendute quasi 6000 coperte; ogni coperta ognuna viene venduta almeno ad un costo pari di euro 25.

In quella domenica il risultato fu favoloso e nessuno lo avrebbe mai immaginato, anche perché la rete delle femministe italiane nasce generalmente con pochi spicci e le iniziative ed i progetti vanno avanti grazie a convenzioni comunali e ad una grande forza di volontariato.

La somma raccolta in quella domenica a Brescia fece esplodere il format, il quale può prendere vita in qualunque città aderisca all'iniziativa condividendo gli interessi e i principi alla base dell'associazione. Ogni manifestazione può essere svolta solo una volta in una determinata città, senza riproduzioni. Nel prossimo inverno saranno diverse città che ospiteranno la vendita delle coperte come Firenze, Como, Crema...

Le tre donne di *Viva Vittoria* quando una città è interessata all'evento e le contatta, valutano le condizioni per poter accettare o meno.

A Modena c'erano già delle donne che producevano i quadrati delle coperte e quest'ultimi venivano mandati poi nella città dove si svolgeva l'evento.

La domenica di Modena, il 13 marzo, ha ricevuto tappeti anche da altre donne non modenesi ed il numero totale di tappeti venduti sono stati più di 4000 e l'incasso è stato più di euro 85.000. Le coperte in quell'occasione sono state "insufficienti" per l'elevata domanda.

La potenzialità di questa associazione è che unisce tutti coloro che sanno lavorare a maglia a livello nazionale, infatti i quadrati dei tappeti sono fatti da chiunque, anche e soprattutto da donne non violentate.



A Modena, da molti anni, esiste un gruppo chiamato “Figli di Vita”, appassionato del lavoro a maglia; ed è proprio questo gruppo che ha iniziato a collaborare con l’associazione, creando quadrati da inviare.

L’iniziativa di Modena è stata economicamente vantaggiosa anche a livello umano, questo perché ha creato rapporti anche con istituzioni.

Come ad esempio: era necessario trovare un luogo dove poter lavorare a maglia e creare i quadrati, la banca di Modena ha fornito un locale in pieno centro storico, in un luogo prettamente strategico dando quindi un valido supporto logistico. Ovviamente l’associazione “Casa delle Donne” ha anticipato dei costi, come quelli sostenuti per l’allacciamento della corrente, delle utenze, delle spese organizzative, della ristrutturazione e dell’applicazione delle luci per rendere adeguata la lavorazione. Inoltre, successivamente hanno cercato degli sponsor: c’è stato uno sponsor che ha contribuito alla stampa delle buste utilizzate per poi portare a casa le coperte acquistate, o anche un’azienda del territorio di Modena ha dato 2000 € a fondo perduto.

Per l’evento modenese del 12 marzo 2023 la produzione di quadrati in maglia si è avviata nel maggio del 2022 quando appunto i locali sono stati concessi dalla banca, ed ancora oggi ci sono donne che lavorano a maglia. Le donne (e non) sono presenti tutti i giorni con un orario flessibile dalle 10:00 alle 13:00 e dalle 17:00 alle 19:00; molto spesso nel locale ci sono donne che insegnano anche ad altre donne a fare la maglia.

Queste sono opere di vero volontariato, per eseguire i 4000 tappeti sono state occupate circa 4000 donne e non. L'unione delle persone che si ritrovavano nel locale è stato anche uno stimolo per molti di loro che magari si trovano in casa e il condividere con qualcuno questa attività era per loro uno svagarsi. Ciò che è apparso è stata la solidarietà delle donne del territorio e la socialità meravigliosa al femminile in quanto le amiche iniziano a lavorare a maglia e poi portano sempre più persone all'interno del laboratorio. Questa attività non è andata persa in quanto si stanno continuando a fare altre coperte per le altre nuove città.

I materiali necessari per la lavorazione dei tappeti sono stati regalati, donati da negozi privati o aziende tessili, non solo della città modenese, ma anche di altre città. Non è stato necessario pagare personale, non è stato necessario pagare ambienti (quindi la logistica) e appunto non è stato necessario acquistare del materiale. Tutto è stato donato.

Per quanto riguarda i fondi ottenuti non si è mai ricevuto un finanziamento così grande in quanto la stessa associazione "Casa delle donne" ha sempre vissuto grazie a convenzioni avviate col Comune o comunque grazie ad altre donazioni.

Il totale sarà devoluto a donne accolte dal centro e non per un autofinanziamento. Le donne che si accolgono possono essere fuori dal percorso antiviolenza. I progetti che si creeranno saranno progetti per aumentare l'autonomia delle donne: come ad esempio supportare ed aiutare nelle spese necessarie per poter ottenere la patente, per acquistare una bici, un monopattino, per sostenere le spese per l'acquisto di libri

e materiale scolastico per i figli, o anche piccoli investimenti per partecipare a percorsi di formazione personali o spesso anche per aiutarle nel pagamento del canone di locazione di un immobile. Queste donne non fanno parte dell'associazione ma sono comunque accolte e magari diventeranno socie.

Per i fondi raccolti in occasione dell'edizione modenese, a marzo 2022, il primo rendiconto verrà presentato il 12 marzo 2024, a distanza di un anno dall'evento.

Questo rendiconto sarà un'iniziativa pubblica per dimostrare dove e come i fondi sono stati investiti ed utilizzati.

Generalmente il primo obiettivo è quello di aumentare l'autonomia delle donne e renderle più indipendenti possibili.

Ci sono diversi progetti in atto e altri che si creeranno grazie al supporto delle donne dell'associazione che contribuiranno nel decidere come verranno impegnati i fondi.

Tutte le socie infatti, in autonomia o creando dei piccoli sottogruppi, ideeranno dei brainstorming, dove andranno ad inserire l'idea del progetto, il come avverrà, il quando avverrà e in che modo. La loro "bozza" verrà poi valutata dalla commissione di gestione, la quale può considerata valida o meno.

Uno progetto è in procinto di partire: si tratta di una signora di Modena, che dopo aver partecipato al giorno della raccolta fondi di *Viva Vittoria*, ha deciso di dare in comodato d'uso gratuito per un periodo di anno, un appartamento all'associazione.

Quest'appartamento verrà utilizzato da una donna che dopo essere passata per la casa accoglienza e per il rifugio andrà a vivere lì.

Con i fondi sono state eseguite le volture delle utenze e delle piccole spese di ammodernamento nell'appartamento.

I fondi sono numerosi e le situazioni da fronteggiare altrettanto. Nel corso dell'anno sarà consultata più volte la commissione di gestione per poter procedere all'avvio di progetti e supportare le donne verso una loro maggior autonomia.

## CONCLUSIONI

In questo lavoro di tesi ho affrontato argomenti attuali e di rilevante importanza.

Questo lavoro, che ha preso avvio dall'idea di approfondire il tema del fundraising, successivamente è confluito in un ambito di studio più vasto: il supporto delle donne in difficoltà tramite la raccolta fondi.

Il presente elaborato di ricerca esamina inizialmente il fundraising e le sue prospettive di sviluppo, trattando dei temi essenziali per un percorso di evoluzione del concetto citando sia le normative vigenti che legislano il settore di appartenenza della raccolta fondi, ovvero il terzo settore sia del ciclo del fundraising e degli attori in esso coinvolti. Nella parte iniziale si è ritenuto necessario ricostruire la storia del fundraising, considerando, per quanto riguarda il tema, i diversi filoni di interesse del tema. Successivamente, nella seconda parte, si analizza il Terzo Settore, il suo progresso e la sua presenza in Italia; nacque inizialmente con delle specifiche eterogenee, ha assunto poi importanza notevole nell'intero sistema dell'economia e ci si sta indirizzando verso una legislazione più accurata e più solida.

In seguito, si analizza, una modalità di sostentamento delle forme giuridiche riconosciute nel Settore ovvero la raccolta fondi. Ci si affronta sul tema delle Onlus e più in dettaglio il caso della Onlus "Casa delle donne" di Modena. Il caso preso come riferimento di studio è la raccolta fondi, eseguita con la collaborazione tra "Casa delle Donne" e l'associazione no profit Viva Vittoria, eseguita nel marzo

2023 a sostegno delle donne in difficoltà. Si tratta di una particolare ed originale raccolta fondi avviata, nata da tre donne di Brescia che collaborando con enti in diverse città dell'Italia e dell'Europa, riescono a sostenere e supportare le donne nel loro cammino verso una maggior autonomia di vita.

Il fundraising, quindi, opera oggigiorno in una situazione estremamente delicata in quanto deve riuscire a superare le barriere e creare nuovamente rapporti di fiducia con il pubblico di riferimento. Il Terzo Settore, aumentando la sua importanza negli ultimi anni, necessita di normative adeguate per permettere di salvaguardare le organizzazioni non profit che operano in modo corretto e per il perseguimento dell'interesse comune.

Oggi, le organizzazioni e le imprese del Terzo Settore hanno iniziato a pensare a nuove modalità di raccolta fondi. Come abbiamo visto, queste possono essere mutate dalle tecniche del fundraising, che vengono utilizzate dalle non profit per il finanziamento di cause sociali (mailing, raccolta fondi tramite internet, campagna adesioni, pay roll giving, etc. etc...). Ancora più efficaci, si potrebbero rilevare altre forme di avvicinamento delle imprese, come ad esempio le partnership o il coinvolgimento degli esponenti dell'impresa negli organi amministrativi dell'organizzazione culturale. Il successo del fundraising, consiste nella collaborazione con le imprese, i privati cittadini e gli Enti Pubblici che si avvicinano alla mission ed agli obiettivi del soggetto culturale e li condividono. Si punta alla

creazione di rapporti che non si esauriscono nella mera raccolta di danaro, ma che sfociano in una vera e propria partecipazione alle attività ed ai progetti culturali.

Il fundraising, come descritto nell'elaborato, è di fondamentale importanza per la sostenibilità finanziaria ed il successo delle associazioni non-profit, per tanto deve essere pianificato attentamente.

Non esiste un unico modo di fare fundraising: ciascuna organizzazione si trova a fare un'attenta analisi introspettiva per trovare la strategia migliore, anche in base alla propria mission, al mercato di riferimento, alle risorse di cui dispone e alle proprie aspettative future.

Oggi i donatori sono sempre più attenti all'uso che gli enti non-profit fanno del denaro da loro versato, diventa sempre più importante il legame che si stringe con loro. Le organizzazioni non-profit dovrebbero cercare di superare la logica del trovare donazioni sporadiche, e cercare di garantirsi sostenitori che rimangano tali anche in futuro, che condividano i propri valori e principi e si fidelizzano.

La creazione di una rete di sostenitori e di una dimensione relazionale è vitale per ciascuna organizzazione, non solo per l'apporto economico che si può acquisire, ma soprattutto per il riscontro che si può ottenere da parte della collettività. Anche chi non riesce a contribuire economicamente, ma ha a cuore la causa sociale dell'organizzazione, diventa un soggetto attivo e contribuisce apportando la propria opera personale (attraverso il volontariato) oppure veicolando la mission che

l'organizzazione vuole comunicare, al fine di sensibilizzare altre persone, imprese, ed enti, che potrebbero invece mobilitarsi.

Il fundraising consiste in definitiva nel trasformare la semplice donazione di un soggetto in un'opportunità di investimento, basandosi sul rapporto di fiducia reciproca che si instaura le parti.

Le organizzazioni devono quindi dotarsi degli strumenti idonei per gestire, organizzare e pianificare la propria attività, che siano coerenti con la propria identità e che consentano di generare valore ed esternalità positive per tutti gli attori coinvolti: per l'ente stesso, per i propri sostenitori, e per i beneficiari della propria azione.



## **BIBLIOGRAFIA**

ACCORINTI M.-Terzo settore e welfare locale. Carocci, 2008; BANA M., Onlus: prospettive alla luce del Terzo Settore, in La settimana fiscale, n.10/2018.

AMBROGETTI F., COEN CAGLI M., MILANO R., introduzione di Signore, presentazione di Bassi prefazione di Brilliant, "Manuale di fund raising – La raccolta di fondi per le organizzazioni non profit", Carocci editore, Roma, 1998.

ASCOLI, U. (1994). Terzo settore e società in Italia, in AA. VV., Le aziende non profit tra Stato e mercato. Bologna: Clueb.

BARBETTA G.P., Terzo settore e nuove categorie giuridiche: le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, Milano, 2000.

BARBETTA, G. P., CIMA, S. & ZAMARO, N. (2003). Le istituzioni nonprofit in Italia.-Dimensioni organizzative, economiche e sociali. Bologna: Il Mulino.

BARBETTA G., "Il settore no profit italiano", Il Mulino, 2002.

BARTOLI G., MENEGATTI V., RANIERI C. La riforma del Terzo settore e il sistema di registrazione degli enti non profit.

BOCCACCIN L., Il terzo settore in Italia: le indicazioni emergenti della riflessione sociologica, in Non Profit, Rimini, 2003.

BORZAGA C., MUSELLA M.- (2003), Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit, Edizioni31.

BURACCHIO D., TIBERIO A., Società e servizio sociale, Milano, 2004.

CAMPEDELLI M.-La riforma del Terzo settore. Bologna: il Mulino, 2016.

CAPALDO, P. (1995). Le aziende non profit tra Stato e mercato, in AA. VV., Atti del convegno Le aziende non profit tra Stato e mercato. Bologna: Clueb.

COLOMBO G., STIZ G., Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit, IPSOA.

DE GIORGI M.V., Il nuovo diritto degli enti senza scopo di lucro: dalla povertà delle forme codicistiche al groviglio delle leggi speciali, in "Riv. Dir. Civ." del 1999.

MASINI R., SANICOLA L., Avviamento al servizio sociale, Roma, 1988.

MELANDRI V., I costi del fundraising – misurare e valutare le performance nella raccolta fondi, Forlì, Edizioni Philantropy, 2010.

MELANDRI V., MASACCI A., Fund raising per le organizzazioni non profit-  
Milano, Il Sole 24 Ore BANA M., Onlus: prospettive alla luce del Terzo Settore, in  
La settimana fiscale, n.10/2018.

MONTANINI L.-L'accountability delle aziende non profit -Giappichelli, 2007.

PROPERSI A., ROSSI G., Gli enti non profit, Milano, 2005.

RACUGNO G., Contabilità e bilancio negli enti del terzo settore, in Riv.dir.soc.,  
n.2/2020.

ROGATE C., Il ruolo del bilancio sociale nelle organizzazioni di Terzo Settore,  
Non profit, n. 2, 2005.

ROSSO H., TEMPEL E. R., MELANDRI V. (2004) Il libro del fund raising. Etica,  
strategie e strumenti della raccolta fondi, Etas, Milano.

ROSSO H, *Achieving Excellence in Fund Raising*, San Francisco, Jossey Bass, 1993, in V. Melandri, B. Farolfi, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, Il Mulino, 2008.

SANTUARI A., *Le organizzazioni non profit*, Padova, 2012.

ZAMAGNI S., VENTURI P., RAGO S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, *Rivista impresa sociale*, n. 6.

## **SITIOGRAFIA**

<http://www.fundraising.it/>

<https://gestionalehydra.com/>

<https://italianonprofit.it/riforma/>

<http://mediatau.it/inventareinsieme/>

<https://www.istat.it/>

<http://www.aicon.it/>

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/forme-giuridiche-enti-non-profit/>

<https://www.studiosamo.it/che-cos-e-il-posizionamento-sui-motori-di-ricerca-seo/>

<https://www.lacasadelledonnemodena.it/associazioni/casa-delle-donne-contro-la-violenza-onlus/>