

The care

Civic Actors for Rights and Empowerment

An illustration on a red background showing several hands of different skin tones reaching towards a central dark red circle. The word "toolkit" is written in white lowercase letters inside the circle. At the bottom, the heads of a woman with long dark hair and a man with short dark hair are visible, looking upwards. The overall style is minimalist and graphic.

toolkit



Cofinanziato
dall'Unione europea

Questo toolkit è co-finanziato da programma CERV - Citizens, Equality, Rights and Values Programme, nell'ambito del progetto The CARE, promosso da ActionAid International Italia E.T.S. e Fondazione Realizza il Cambiamento e co-finanziato dall'Unione Europea.

Il contenuto di questo toolkit rappresenta l'opinione degli autori e delle autrici che ne sono esclusivamente responsabili. Né L'Unione europea né l'EACEA possono ritenersi responsabili per le informazioni che contiene né per l'uso che ne venga fatto.

I contenuti e gli strumenti condivisi nel toolkit sono di proprietà esclusiva di ActionAid International Italia E.T.S. e non possono essere diffusi né riprodotti in pubblico senza la previa autorizzazione scritta della stessa.

ActionAid declina ogni responsabilità in merito a qualsiasi uso possa venir fatto delle informazioni contenute e/o riportate nel toolkit. Sarà pertanto responsabilità del/della lettore/trice valutare discrezionalmente l'applicabilità di quanto riportato in base alle normative vigenti, allo specifico contesto in cui opera la propria organizzazione di appartenenza e alle caratteristiche giuridiche dell'ente stesso.

REDAZIONE DEI TESTI

Paola Amicucci, Benedetta Balmaverde, Rainer Maria Baratti, Giulia Capodiecì, Patrizia Caruso, Cosimo Chiesa, Edoardo Conti, Fabrizio Coresi, Valentina Di Pietro, Francesco Ferri, Asia Fiorini, Alessia Laudani, Antonio Liguori, Giulia Mastalli, Claudia Mazzanti, Gaia Melloni, Valentina Monini, Isabella Orfano, Giulia Ottanà, Alberto Pampalone Morisani, Chiara Parapini, Maria Sole Piccioli, Marco Polvani, Michele Restuccia, Silvia Robbiani, Lucia Romagnoli, Rossana Scaricabarozzi, Rossella Silvestre, Chiara Vesce, Francesca Zambito.

SUPERVISIONE

Cosimo Chiesa, Giulia Mastalli

Visual Design: Sonia Zucchini - [SCRIBING.IT](https://www.scribing.it)

Pubblicazione: luglio 2025

INDICE



| | |
|---|-----------|
| IL PROGETTO THE CARE | 3 |
| METODOLOGIA, OBIETTIVI DEL TOOLKIT, A CHI È RIVOLTO E COME È STRUTTURATO | 8 |
| 1. | 10 |
| Lo sviluppo e la gestione di una struttura organizzativa e dei suoi progetti | |
| 1.1 La pianificazione strategica | 11 |
| 1.2 La gestione dei Rischi | 14 |
| 1.3 Il Monitoraggio, la Valutazione e l'Apprendimento (MEL) | 17 |
| 1.4 Molestie Sessuali, Sfruttamento e Abuso (SHEA) e Safeguarding | 21 |
| 1.5 La Comunicazione Non Violenta (CNV) | 25 |
| 2. | 27 |
| Le strategie per raccogliere fondi | |
| 2.1 Le strategie di raccolta fondi | 28 |
| 2.2 Il Monitoraggio dell'azione di raccolta fondi | 33 |
| 2.3 Il Funding mix | 37 |
| 2.4 La Comunicazione nel Fundraising | 40 |
| 2.5 La raccolta Fondi da Aziende | 43 |
| 3. | 47 |
| La comunicazione digitale per diffondere le idee e azioni della propria organizzazione | |
| 3.1 Pianificare per Comunicare: Guida alla Creazione di un calendario editoriale | 48 |
| 3.2 Guida al Piano Editoriale Digitale | 51 |
| 3.3 Strumenti e strategie per un Ufficio Stampa efficace | 54 |
| 3.4 Cosa interessa davvero ai media? Storie, dati e strategie per catturare l'attenzione | 57 |
| 3.5 La Landing Page: struttura e strategie per massimizzare le conversazioni | 59 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 4. | | 63 |
| | Sensibilizzare per attivare la comunità | |
| 4.1 | Strategie di sensibilizzazione: dal riconoscimento dei problemi allo sviluppo di risposte collettive | 64 |
| 4.2 | L'analisi delle relazioni di Potere e dei Pubblici nella creazione di una campagna di sensibilizzazione | 72 |
| 5. | | 79 |
| | Cosa vuol dire partecipazione democratica: i processi e gli strumenti | |
| 5.1 | Democrazia Partecipativa e Democrazia Deliberativa | 80 |
| 5.2 | Le fasi di un Percorso Partecipativo | 84 |
| 5.3 | La Facilitazione e la cassetta degli attrezzi | 90 |
| 5.4 | Amministrazione Condivisa dei beni comuni e Welfare di comunità | 98 |
| 5.5 | Alcuni modi di fare partecipazione | 103 |
| 6. | | 109 |
| | Le politiche migratorie e gli strumenti di tutela dei diritti | |
| 6.1 | Esclusione sociale e mancato accesso ai diritti | 110 |
| 6.2 | Cos'è il FOIA (Freedom of Information Act) e perché usarlo | 113 |
| 7. | | 118 |
| | Le politiche di genere, la prevenzione e il contrasto alla violenza di genere | |
| 7.1 | Uguaglianza di genere: quadro concettuale | 119 |
| 7.2 | Politiche di genere e approccio intersezionale | 124 |
| 7.3 | Servizi pubblici e giustizia di genere | 128 |
| 7.4 | Il ruolo del lavoro come strumento di empowerment per giovani NEET e donne che hanno subito violenza | 131 |
| 7.5 | Stereotipi e violenza di genere tra pari | 134 |
| 7.6 | Pratiche lesive e violenza di genere | 139 |
| | RINGRAZIAMENTI | 146 |
| | BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA | 147 |



The care

Civic Actors for Rights and Empowerment

toolkit



The CARE Civil Actors for Rights and Empowerment

Mira a promuovere la tutela e il rispetto dei diritti e dei valori dell'Unione Europea attraverso il rafforzamento delle Organizzazioni della Società Civile (OSC) a livello nazionale, regionale e locale e con particolare attenzione ai gruppi marginalizzati e alle aree interne e periferiche. Il progetto coinvolge realtà attive in tutta Italia, creando così una rete del cambiamento in grado di ascoltare e rispondere ai bisogni specifici e concreti di ogni territorio e comunità.

La strategia di intervento si basa su tre linee di azione connesse tra loro:

- ▶ il **supporto finanziario** alle organizzazioni della società civile di piccole e medie dimensioni.
- ▶ un vasto programma di **capacity building**, che comprende formazioni e tutoraggio su temi relativi ai valori europei.
- ▶ la creazione di un **network** tra le organizzazioni coinvolte.

L'approccio che caratterizza il progetto è fondato sulla partecipazione dei/delle portatori/trici di diritti e sul loro empowerment nel rivendicare i propri diritti.

Il progetto The CARE è cofinanziato dall'Unione Europea e promosso da ActionAid Italia E.T.S e Fondazione Realizza il Cambiamento.

Attraverso il progetto The CARE sono stati finanziati **70 progetti in tutta Italia**, aventi **60 organizzazioni partner** coinvolte direttamente e **58 organizzazioni partner pro-bono** coinvolte indirettamente.

Le regioni in cui si svolgono i progetti sono:

- | | | |
|-------------------------|-------------|-----------------------|
| ▶ Calabria | ▶ Lombardia | ▶ Sicilia |
| ▶ Campania | ▶ Marche | ▶ Toscana |
| ▶ Emilia Romagna | ▶ Molise | ▶ Trentino Alto Adige |
| ▶ Friuli Venezia Giulia | ▶ Piemonte | ▶ Umbria |
| ▶ Lazio | ▶ Puglia | ▶ Valle D'Aosta |
| ▶ Liguria | ▶ Sardegna | ▶ Veneto |

Progetti The CARE in Italia

I colori della mappa, dai più chiari ai più scuri, indicano rispettivamente la minore o maggiore concentrazione di progetti nelle diverse regioni



Tematiche

Le tematiche di riferimento delle diverse progettualità sono state classificate in dieci aree di intervento.



CITTADINANZA ATTIVA



DISABILITÀ



GENERE



GIUSTIZIA CLIMATICA



GIUSTIZIA ECONOMICA



INCLUSIONE SOCIALE



MIGRAZIONE



PROMOZIONE DIRITTI



SALUTE



SVILUPPO LOCALE

In sinergia con l'erogazione di un sostegno finanziario, il progetto ha previsto un esteso programma di Capacity Building, volto a rafforzare le competenze delle organizzazioni della società civile vincitrici dei Bandi, e fornire loro strumenti per promuovere il proprio sviluppo strategico, la sostenibilità finanziaria e le conoscenze tematiche.

Il Capacity Building è stato sviluppato in modalità e-learning e ha previsto 184 ore complessive di formazione, di cui 104 attraverso la partecipazione a laboratori di gruppo online e 80 di studio asincrono, attraverso materiali di approfondimento e videolezioni registrate.

Le principali tematiche trattate nelle formazioni, divise in Moduli, sono state:

- La **gestione organizzativa**, comprensiva di temi quali la pianificazione strategica, il ciclo di progetto, il monitoraggio e la valutazione, la governance e i flussi comunicativi di un'organizzazione, la policy SHEA e Safeguarding.
- Le strategie di **raccolta fondi** per donatori privati, fondazioni, donatori istituzionali
- La **comunicazione organizzativa**, comprensiva di strumenti per il Data storytelling, per il visual storytelling, per la comunicazione digitale - social e web - e per la comunicazione offline.
- Le strategie e i **processi di sensibilizzazione** della comunità e di attivismo.
- La creazione di **azioni di mobilitazione** e Campaigning
- La creazione e gestione di **percorsi partecipativi**, con riferimento al welfare di comunità, processi di co-progettazione, tecniche di facilitazione, azioni di monitoraggio civico.
- Le **politiche migratorie** e un'analisi degli strumenti per la tutela dei diritti, tra cui la cittadinanza, la residenza, l'accesso ai servizi e le richieste di accesso agli atti.
- Le **politiche di genere e diritti**, comprensive di temi quali l'approccio intersezionale, il gender mainstreaming, i gender responsive public services (GRPS), le pratiche lesive e i matrimoni precoci forzati, la violenza tra pari.
- La strategia Nazionale per le Aree Interne nell'ambito delle **politiche di coesione**

Il programma di Capacity Building ha coinvolto più di 350 persone, membri dello staff, collaboratrici/tori, volontarie/i afferenti alle organizzazioni della società civile finanziate dal progetto The CARE.

Il Capacity Building è affiancato da un percorso di Capacity Development Plan, una forma di mentoring dedicato a ciascuna singola organizzazione, che viene accompagnata da una formatrice/un formatore esperta a lavorare su specifici temi e strumenti di proprio interesse in base alle tematiche progettuali dell'ente o alle necessità organizzative espresse. Si passa dal costruire un Mel Plan progettuale personalizzato, al revisionare una strategia di advocacy, un policy paper, al creare un database di contatti per la raccolta fondi, etc.

Una terza linea di azione del progetto The CARE è stata l'attivazione di un processo di Networking che ha coinvolto le organizzazioni finanziate, in spazi online e offline di conoscenza reciproca, scambio di pratiche, e nella creazione di un processo di Advocacy congiunto. In occasione di due edizioni del Festival

della Partecipazione 2024/2025, Festival decennale organizzato da ActionAid International Italia E.T.S. con altri enti della società civile per riflettere sugli spazi e i modi della partecipazione democratica, le organizzazioni sono state protagoniste dell'elaborazione congiunta di un Manifesto. Infatti, le organizzazioni hanno identificato bisogni e richieste comuni rivolte al mondo della filantropia e alle istituzioni, funzionali a garantire un impatto positivo nel proprio lavoro nel non-profit e contribuire a un cambiamento sociale generativo nelle comunità e territori in cui operano.

Il lavoro congiunto ha portato all'identificazione di tre assi:

- la sostenibilità economica;
- la partecipazione democratica e rappresentanza territoriale;
- la professionalizzazione e valorizzazione delle competenze.

Per ogni asse sono emerse delle proposte di azioni concrete e istanze, raccolte nel Manifesto, che sono rivolte a donatori, fondazioni e stakeholder istituzionali che si occupano di partecipazione.

Il Manifesto sarà presentato da rappresentanti delle organizzazioni stesse a donatori e stakeholder istituzionali, in occasione di un evento dedicato, che si terrà al Festival della Partecipazione 2025.

Scopri di più sul progetto ► [Progetto THE CARE | ActionAid](#)

Per maggiori informazioni sull'intero progetto The CARE - Ufficio Stampa ActionAid

► ufficiostampaactionaid@actionaid.org



Metodologia, obiettivi del Toolkit, a chi è rivolto e come è strutturato

Uno dei pilastri della Strategia Agorà 2028 di Actionaid Italia è la Resilienza Sociale, intesa oltre l'accezione classica, legata alla preparazione all'emergenza, ma inclusiva della dimensione sociale, civile e politica, in cui il concetto di partecipazione civica è fondante. La partecipazione è centrale per favorire la giustizia sociale, promuovere la tutela e il rispetto dei diritti, ridurre le disuguaglianze e migliorare la qualità della democrazia. La partecipazione passa anche per il protagonismo delle organizzazioni della società civile, che hanno un ruolo chiave nel generare un cambiamento sociale, portando ascolto e risposte ai bisogni specifici e concreti di ogni territorio e comunità e aprendo spazi di dialogo con le istituzioni.

Partendo da questa consapevolezza nasce l'impegno di ActionAid nel costruire un ambiente abilitante nel quale le OSC possano rafforzare competenze e relazioni, con l'obiettivo di influenzare le politiche pubbliche, interventi e servizi, a livello locale e nazionale, che promuovano e tutelino in modo efficace i diritti delle persone più marginalizzate.

L'analisi delle esperienze programmatiche di ActionAid Italia, in rete con numerose organizzazioni della società civile radicate sui territori, così come gli apprendimenti derivati del lavoro dell'area partnership e alleanze territoriali, finalizzato a contribuire a generare impatto sociale proprio attraverso il rafforzamento delle OSC, hanno consentito di identificare alcuni fra i principali bisogni delle organizzazioni che hanno partecipato al progetto The CARE e le dimensioni tecniche e tematiche strategicamente più rilevanti per potenziare la capacità e il ruolo delle organizzazioni nel contribuire a garantire spazi democratici partecipati, tutelanti, inclusivi e giusti.

Sono state così definite sette aree tematiche, che costituiscono il corpo centrale di questo toolkit, funzionali a promuovere un'efficace implementazione delle progettualità delle organizzazioni della società civile, ma anche e soprattutto lo sviluppo e la crescita strutturale e programmatica delle organizzazioni.

Le tematiche chiave sono:

1. ● Lo sviluppo e la gestione di una struttura organizzativa e dei suoi progetti
2. ● Le strategie di raccolta fondi
3. ● La Comunicazione digitale per diffondere le idee e azioni della propria organizzazione
4. ● Sensibilizzare per attivare la comunità
5. ● Cosa vuol dire partecipazione democratica: i processi e gli strumenti
6. ● Le politiche migratorie e gli strumenti di tutela dei diritti
7. ● Le politiche di genere, la prevenzione e il contrasto alla violenza di genere

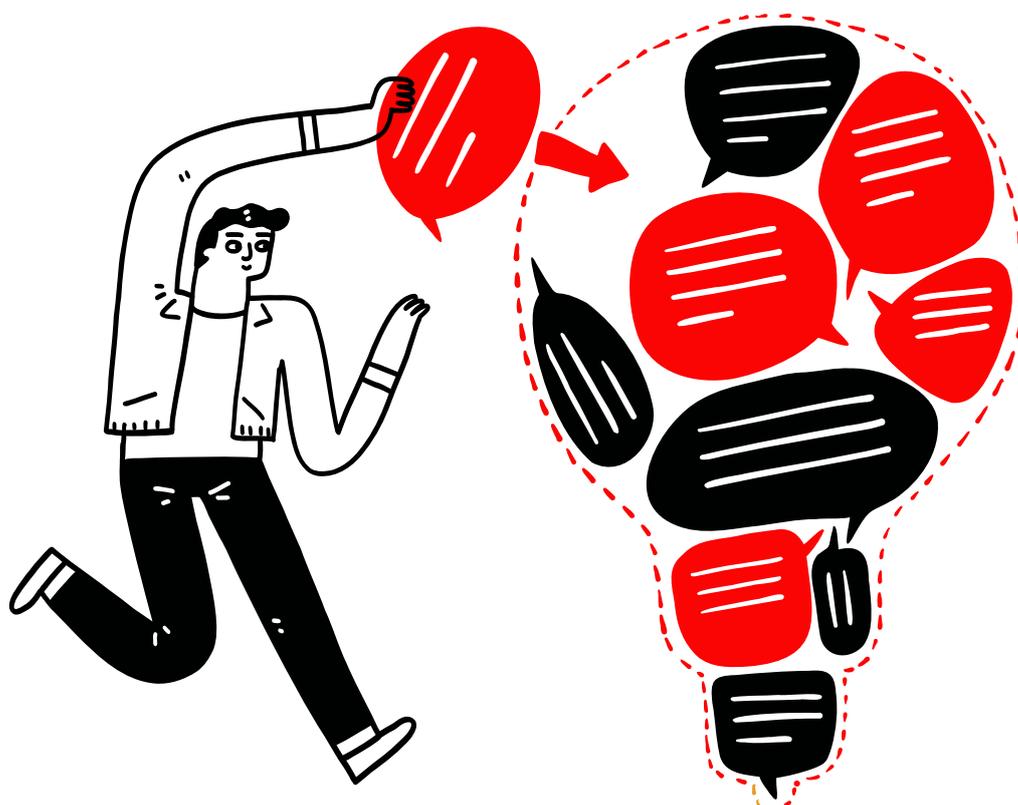
L'obiettivo del toolkit è quindi quello di fornire approcci teorici, raccomandazioni e strumenti pratici, in forma sintetica ma il più possibile esaustiva.

Il Toolkit prende forma a partire dai materiali elaborati per il programma di Capacity Building del progetto The CARE. Riprendendo i riferimenti teorici sviluppati da formatrici/tori esperte/i per le video-lezioni registrate, così come gli strumenti pratici utilizzati per le esercitazioni e i laboratori svolti durante gli incontri di gruppo, si è cercato di raccogliere in modo riassuntivo i principali contenuti del percorso.

Le tematiche e gli strumenti proposti provengono da pratiche di innovazione sociale e seguono trasversalmente un approccio basato, ancora una volta, sui principi della partecipazione, della trasparenza e dell'intersezionalità.

Questo manuale è rivolto alle organizzazioni finanziate dal progetto The CARE, ma è fruibile da altre organizzazioni della società civile che vogliano acquisire conoscenze in ambito tecnico o tematico. Ogni capitolo fornisce dei riferimenti teorici e strumenti applicabili in un determinato settore di competenza. Per ogni capitolo sono presenti dei paragrafi, che trattano specifici sottotemi. Quindi il toolkit può essere letto nella sua interezza, o per capitoli tematici o ancora consultando esclusivamente i paragrafi interni ai capitoli riferiti alla specifica area di interesse.

Il Toolkit non può e non vuole essere esaustivo rispetto ai temi riportati, alla loro complessità e profondità, ma l'auspicio è che i contenuti possano rappresentare una base di riferimento per promuovere lo sviluppo strategico e progettuale, la costruzione di posizionamenti politici e le pratiche sociali delle organizzazioni della società civile, che con il loro lavoro ogni giorno contribuiscono alla tutela dei diritti e degli spazi di democrazia.



1

**Lo sviluppo e la gestione
di una struttura
organizzativa
e dei suoi progetti**



1.1 La pianificazione strategica

La pianificazione strategica è un processo fondamentale per qualsiasi organizzazione che voglia operare in modo efficace ed efficiente, in quanto permette di definire una direzione chiara, di allocare risorse in modo efficiente, di facilitare i processi decisionali e di adattarsi ai cambiamenti del contesto esterno. La pianificazione strategica è un processo dinamico che richiede un monitoraggio costante e revisioni periodiche.

Concetti fondamentali

MISSION

Una mission descrive la ragione d'essere dell'organizzazione e definisce come essa intende realizzare il suo scopo. È orientata al presente e risponde alle domande: "Chi siamo?", "Cosa facciamo?" e "Per chi lo facciamo?".

VISION

La vision descrive il contesto ideale che l'organizzazione desidera creare. La vision è orientata al futuro e risponde alle domande: "Qual è il mondo che vogliamo?" e "Che tipo di società vogliamo?"

VALORI

I valori sono i principi etici che guidano le azioni dell'organizzazione e riflettono ciò per cui l'organizzazione si impegna.

CONTESTO

Il contesto rappresenta l'insieme di circostanze, condizioni e fattori che influenzano una situazione, un'organizzazione o un fenomeno. In una pianificazione strategica andranno presi in considerazione: il contesto generico inteso come l'ambiente/società in cui opera l'organizzazione; il contesto specifico ossia quei fattori peculiari dei settori d'intervento di un'organizzazione; e la situazione interna dell'organizzazione. L'analisi del contesto è alla base dell'elaborazione di obiettivi strategici realistici e realizzabili.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

La pianificazione strategica è l'insieme delle principali scelte operative e interventi volti al raggiungimento di obiettivi di lungo periodo dell'organizzazione. La pianificazione deve essere scritta, condivisa e conosciuta dalle persone dell'organizzazione e dai principali stakeholder. In fase di elaborazione di una pianificazione strategica sarebbe importante coinvolgere le persone che lavorano nell'organizzazione e i principali stakeholder.

Elaborare una pianificazione strategica

Avviare un processo di pianificazione strategica implica i seguenti passi:

- 1. Definizione o revisione della Mission, della Vision e dei Valori:** se l'organizzazione non ha elaborato una Mission, Vision e dei Valori il processo di pianificazione strategica può essere un momento buono per farlo.
- 2.** Nel caso fossero già definiti, il **processo di pianificazione strategica** può essere il momento per verificare se aggiornare questi elementi o se confermarli rafforzandone l'adesione e il riconoscimento.
- 3. Analisi del contesto:** una volta chiarito cosa fa l'organizzazione (Mission) e quale cambiamento vuole raggiungere nel futuro (Vision), si deve analizzare il contesto in cui opera e qual è la situazione al proprio interno. Esistono vari strumenti di analisi del contesto ma quello che non dovrebbe mai mancare è un'analisi SWOT¹ dell'organizzazione rispetto al contesto.
- 4. Definizione di obiettivi strategici:** definire un obiettivo strategico implica rispondere alla domanda: "cosa dobbiamo ottenere sul lungo e medio periodo perché l'organizzazione sia coerente con la propria missione e visione o finalità istituzionali?". Solitamente è possibile definire gli obiettivi strategici a partire dai fattori più rilevanti individuati dall'analisi del contesto (un obiettivo per fattore rilevante). Questi devono essere formulati in modo che rimangano sufficientemente stabili nel tempo e non siano utopici. Gli obiettivi strategici devono, inoltre, essere specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e rilevanti, e definitivi nel tempo (SMART in un acronimo)², compatibili e connessi tra loro.
- 5. Definizione di obiettivi operativi e macro-attività:** definire un obiettivo operativo implica rispondere alla domanda "Quali condizioni sono necessarie per raggiungere un certo obiettivo strategico". Gli obiettivi operativi rappresentano i risultati che una volta ottenuti concorrono al raggiungimento di un determinato obiettivo strategico. Devono essere raggiunti sul medio periodo. Per ogni obiettivo operativo devono essere definite una serie di macro-attività necessarie al loro raggiungimento.
- 6. Definire gli indicatori e un sistema di monitoraggio:** per ogni obiettivo strategico e operativo andranno definiti uno o più indicatori e un meccanismo di monitoraggio ([vedi 1.3 Il monitoraggio, la valutazione e l'apprendimento](#)). Gli indicatori e il sistema di monitoraggio permetteranno di verificare a che punto è l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi e forniranno indicazioni utili per una revisione di obiettivi e attività, ove necessario.
- 7. Definire quali sono le implicazioni della strategia:** è importante che una volta definiti i punti 3, 4 e 5 ci sia una riflessione sulle implicazioni dei nuovi obiettivi e attività rispetto ai programmi in corso, all'organizzazione (struttura, staff, comunicazioni, competenze e capacità interne), alle risorse e ai fondi.

1. L'analisi SWOT è uno strumento strategico utilizzato per identificare: 1) Punti di forza (Strengths), 2) Punti di debolezza (Weaknesses), 3) Opportunità (Opportunities) e 4) Minacce o rischi (Threats) di un'organizzazione o di un progetto specifico.

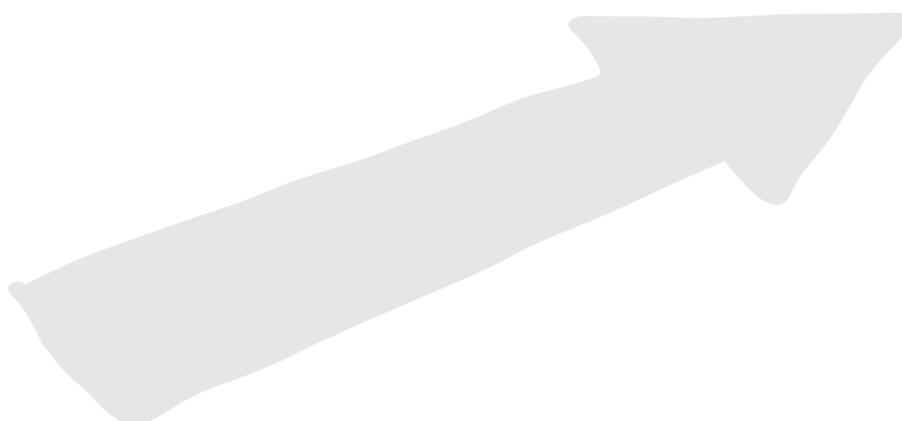
2. L'acronimo SMART è stato introdotto da George T. Doran nel 1981 per indicare le proprietà fondamentali che un obiettivo dovrebbe avere e significa: Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-bound.

Conclusioni

Definire, pianificare o rivedere una strategia è un processo impegnativo per qualsiasi organizzazione, ma risulta essenziale per adattare l'organizzazione ai cambiamenti di contesto, riflettere su ciò che è stato fatto e l'impatto che ha avuto, assegnare delle priorità facilitando il processo decisionale. Permette inoltre di comunicare in maniera chiara quali siano gli obiettivi di lungo periodo permettendo la costruzione di relazioni più solide con gli stakeholder esterni.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ [INTRAC-Strategic-Thinking-and-Planning-in-CSOs-Toolkit](#)
- ▶ ecosocc.au.int/strategic-planning
- ▶ justice-security.ng/act_toolkit_strategy_planning_for_csos



1.2 Gestione dei rischi

L'identificazione e la gestione del rischio sono elementi fondamentali nella pianificazione e implementazione di qualsiasi intervento, programma e progetto. Una corretta gestione del rischio permette di minimizzare le conseguenze negative sull'organizzazione e le/i sue/suoi destinatarie/i garantendo una maggior sostenibilità degli interventi. Per questa ragione, è cruciale adottare un approccio sistematico per la valutazione del rischio e la definizione di strategie di mitigazione adeguate. I rischi possono essere legati a eventi esterni all'organizzazione o ad aspetti organizzativi interni all'organizzazione stessa.

L'approccio alla gestione del rischio si basa su quattro passaggi principali:

1. Identificazione

Consiste nel riconoscere i rischi potenziali attraverso il coinvolgimento di tutte le fonti informative disponibili.

2. Analisi

Si valutano i rischi identificati, sia qualitativamente che quantitativamente, per capire quali necessitano di interventi immediati.

3. Pianificazione della risposta

Vengono definite le azioni di mitigazione da intraprendere per ridurre l'impatto e la probabilità del rischio.

4. Monitoraggio e controllo

Si tiene sotto osservazione l'andamento dell'intervento, aggiornando periodicamente l'analisi dei rischi per individuare eventuali nuove minacce.

Concetti fondamentali

RISCHIO

Il rischio è definito come una circostanza futura e incerta che può manifestarsi sotto forma di situazioni, eventi o comportamenti capaci di incidere negativamente sugli obiettivi, sui tempi, sui costi o sulla qualità dei risultati attesi.

PROBABILITÀ

La probabilità che un determinato rischio si verifichi

IMPATTO

L'impatto rappresenta le conseguenze che potrebbe avere un rischio sul progetto/azione se si verificasse.

LIVELLO DI RISCHIO

Corrisponde al livello di criticità e viene calcolato moltiplicando la probabilità che esso si verifichi per il suo impatto. Calcolare il livello di rischio permette di classificare i rischi in base alla loro criticità e di stabilire le priorità di intervento. I rischi con punteggi più alti devono essere affrontati con urgenza, mentre quelli con punteggi più bassi possono essere monitorati senza necessità di azioni immediate. Solitamente per ogni variabile si usano scale che vanno da 1 a 3 o da 1 a 5. Il livello di rischio viene generalmente rappresentato da una matrice con due dimensioni, impatto e probabilità.

STRATEGIE DI MITIGAZIONE

Corrisponde all'insieme delle azioni necessarie a evitare e ridurre o eliminare i rischi. In alcuni casi può risultare impossibile ridurre il rischio e quindi ci si deve porre la domanda se vale la pena implementare un determinato intervento o azione.

Registro per la gestione dei rischi

L'analisi e gestione dei rischi implica come primo passo la compilazione di un registro dei rischi e il suo aggiornamento periodico. A questo segue l'implementazione da parte di una persona responsabile (es. project manager) delle misure di mitigazione necessarie alla riduzione e/o rimozione del rischio.

Al seguente link è scaricabile un formato excel di registro dei rischi, la cui compilazione supporterà l'organizzazione nell'analisi e gestione dei rischi ► [registro gestione rischi](#)

ISTRUZIONI PER LA COMPILAZIONE

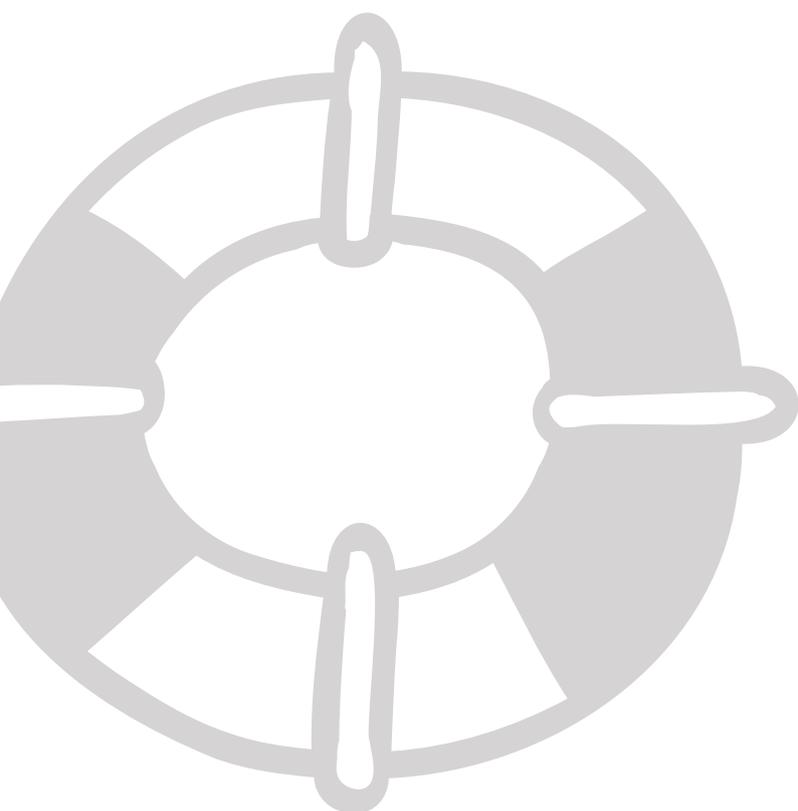
- **N:** corrisponde al numero/codice identificativo del singolo rischio
- **Categoria di rischio:** prima di iniziare l'analisi è importante stabilire una serie di categorie in cui far confluire i diversi rischi. Di seguito riportiamo alcune categorie più comuni: finanziario, gestione risorse umane, sicurezza, rischi legali, tecnologici/informatici, privacy, comunicazione, reputazionale, gestione partner/fornitori, gestione interventi e progetti, logistica e acquisti, gestione organizzativa.
- **Attività/iniziativa:** corrisponde a una breve descrizione dell'attività o iniziativa.
- **Descrizione del rischio:** corrisponde a una breve descrizione del rischio legato all'attività descritta nella colonna precedente
- **Cause del rischio:** corrispondono ai fattori che provocano un determinato rischio. Sono importanti per individuare le strategie di mitigazione.
- **Descrizione dell'impatto:** corrisponde alla descrizione di quale impatto avrà il rischio.
- **Probabilità:** corrispondete a un valore numerico, in base a una scala definita in precedenza (vedi livello di rischio), ed esprime numericamente la probabilità che il rischio si verifichi
- **Impatto:** corrisponde a un valore numerico, in base a una scala definita in precedenza (vedi livello di rischio) ed esprime numericamente la gravità dell'impatto di un rischio

- **Livello di rischio:** corrisponde alla gravità complessiva del rischio e viene determinato dalla seguente formula: $\text{impatto} \times \text{probabilità}$.
- **Misure di mitigazione:** è la sezione nella quale elencare tutte le misure di mitigazione che dovranno essere messe in pratica per ridurre, controllare o eliminare il rischio.
- **Responsabile:** la persona/funzione responsabile dell'implementazione delle misure di mitigazione
- **Deadline:** inserire la scadenza entro quando le misure di mitigazione dovranno essere implementate.

Conclusioni

L'analisi e gestione dei rischi sono elementi essenziali per garantire una gestione efficace degli interventi. L'utilizzo di strumenti specifici, come quelli descritti, permettono di affrontare i rischi in una forma strutturata, ragionando in anticipo su possibili contromisure da mettere in atto in caso di imprevisti o criticità. Nei progetti ad alto impatto sociale, la capacità di adattarsi e rispondere in modo proattivo ai rischi può fare la differenza nel raggiungimento degli obiettivi e dell'impatto sperato.

È importante, inoltre, tramite l'analisi dei rischi, riflettere sull'opportunità effettiva di intraprendere un intervento se non si ha la possibilità di mitigare il rischio identificato. La gestione del rischio deve quindi diventare una pratica costante e integrata in tutte le fasi della progettazione e dell'implementazione di un'iniziativa.



1.3 Il Monitoraggio, la Valutazione e l'Apprendimento (MEL)

Il **Monitoraggio, Valutazione e Learning (MEL)** rappresentano **funzioni strategiche** per le organizzazioni della società civile. Le funzioni MEL non sono un insieme di procedure formali, ma processi continui che consentono di raccogliere dati, valutare l'efficacia delle attività e migliorare le strategie di intervento. Questo approccio permette alle organizzazioni di misurare i progressi, migliorare la gestione dei progetti e garantire la sostenibilità delle iniziative nel tempo.

L'importanza dei processi MEL per un'organizzazione va oltre il monitoraggio e la valutazione di un singolo progetto o intervento perché permette di

- Assicurare che le attività siano allineate con gli obiettivi strategici.
- Identificare eventuali problemi in fase precoce e adottare azioni correttive.
- Dimostrare l'impatto del proprio lavoro a stakeholder e finanziatori.
- Favorire l'apprendimento interno, migliorando l'efficacia degli interventi futuri.
- Sviluppare una maggiore trasparenza e accountability nei confronti degli stakeholder e della comunità di riferimento.

Le finalità MEL si possono quindi riassumere in tre categorie:

1. **Rendicontazione:** permettere la verifica di un uso efficace ed efficiente delle risorse, rispondendo ai requisiti di trasparenza richiesti dai finanziatori e dagli stakeholder.
2. **Comunicazione:** dimostrare i risultati raggiunti agli stakeholder, aumentando la fiducia e il supporto alla mission dell'organizzazione.
3. **Apprendimento:** migliorare l'organizzazione sulla base di evidenze concrete.

Concetti fondamentali

MONITORAGGIO

Un processo sistematico di raccolta e analisi di dati durante tutto il ciclo di vita di un progetto. Serve a verificare il raggiungimento degli obiettivi e identificare eventuali scostamenti.

VALUTAZIONE

Processo di analisi approfondita che mira a valutare il successo di un intervento. Aiuta a trarre conclusioni sui risultati ottenuti e fornisce raccomandazioni per il suo miglioramento.

La valutazione può intervenire a diversi stadi del processo:

- **Ex-ante:** realizzata prima dell'implementazione di un progetto per valutarne la fattibilità e stimarne i risultati.
- **In itinere:** effettuata durante il progetto per identificare i progressi e apportare eventuali modifiche.
- **Ex-post:** condotta al termine del progetto per misurarne l'impatto e i risultati complessivi.

CRITERI DI VALUTAZIONE

Nel condurre la valutazione di un intervento può essere utile rifarsi ai criteri stilati dall'OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico), un insieme di lenti attraverso le quali è possibile comprendere e analizzare un intervento. I criteri forniscono prospettive complementari, definendo un quadro olistico dell'intervento, della sua attuazione e dei suoi risultati. Insieme descrivono gli attributi desiderati in riferimento a qualsiasi intervento di sviluppo (politiche, programmi e progetti):

- **Rilevanza:** misura l'adeguatezza degli obiettivi di un intervento rispetto ai bisogni e alle problematiche identificate.
- **Coerenza:** valuta la congruenza tra le attività svolte, gli obiettivi dell'intervento e le strategie più ampie dell'organizzazione o delle politiche pubbliche di riferimento.
- **Efficacia:** analizza la capacità dell'intervento di raggiungere gli obiettivi prefissati e l'ampiezza dei cambiamenti ottenuti.
- **Efficienza:** misura il rapporto tra risorse utilizzate e risultati raggiunti, evidenziando l'uso ottimale delle risorse disponibili.
- **Sostenibilità:** valuta la capacità del progetto di mantenere nel tempo i risultati ottenuti, anche dopo la conclusione delle attività finanziate.
- **Impatto:** misura il cambiamento a lungo termine generato dal progetto, verificando se esso ha prodotto effetti duraturi sulle comunità o le/i destinatarie/i coinvolte/i.

L'uso dei criteri dipende dallo scopo della valutazione. I criteri non devono essere applicati meccanicamente. Devono invece essere declinati in domande di valutazione specifiche in base alle esigenze delle parti interessate e al contesto della valutazione.

Strumenti

Il MEL Plan è un documento strutturato che guida l'organizzazione nel monitoraggio e nella valutazione dei propri interventi.

I passaggi per l'elaborazione di un MEL Plan sono:

1. Descrizione del contesto: descrivere l'intervento e il suo contesto di riferimento.
2. Descrizione degli obiettivi e i risultati attesi: descrivere o definire gli obiettivi specifici e risultati misurabili dell'intervento in base alle necessità identificate e alle finalità previste.
3. Definire/Descrivere gli indicatori chiave: selezionare/definire metriche quantitative e qualitative per monitorare i progressi (per il raggiungimento di obiettivi e risultati attesi), garantendo che siano chiari, misurabili e pertinenti.
4. Stabilire il framework di valutazione: indentificare quali sono gli obiettivi del monitoraggio e della valutazione, quali i criteri che orienteranno la valutazione, quali le domande cui la valutazione dovrebbe rispondere.
5. Definire una strategia di raccolta e analisi dei dati: definire strumenti e metodi di raccolta dei dati (es. questionari, interviste, focus group), identificando chi sarà responsabile della loro gestione e in che momento dovranno essere raccolti. Definire inoltre eventuali strumenti e metodi di analisi dei dati raccolti.
6. Definire una strategia di diffusione della valutazione: stabilire in che forma (report di valutazione, presentazioni, etc) e a chi verranno restituiti i risultati del processo di monitoraggio e valutazione (ossia l'audience di riferimento come donatori o colleghi).

Esistono diversi strumenti di monitoraggio, tra cui:

► Il quadro logico

Strumento che collega obiettivi, risultati attesi e indicatori per facilitare la pianificazione e la misurazione dei risultati.

► Questionari e interviste

Utilizzati per raccogliere feedback e/o dati dai beneficiari e dagli stakeholder.

► Focus group

Discussioni strutturate per approfondire aspetti qualitativi e identificare aree di miglioramento.

► Osservazione diretta

Metodo per raccogliere dati sulle attività sul campo e verificare l'effettiva attuazione del progetto.

► Analisi documentale

Revisione di report, documenti amministrativi e registri per valutare i progressi e la coerenza delle attività rispetto agli obiettivi prefissati.

Conclusioni

L'adozione di un approccio strutturato al MEL consente alle piccole organizzazioni di migliorare la propria efficacia, rafforzare la credibilità e ottenere un maggiore impatto sociale. Implementare un MEL Plan permette non solo di rispondere ai requisiti di rendicontazione, ma anche di sviluppare una cultura dell'apprendimento e dell'adattamento continuo.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ guidaeuroprogettazione.eu/gestire-progetto-monitoraggio-valutazione/
- ▶ oecd.org/evaluation-criteria
- ▶ embed.kumu.io/me-systems-for-advocacy-work
- ▶ [Evaluation handbook - Publications Office of the EU](#)



1.4 Molestie Sessuali, Sfruttamento e Abuso (SHEA) e Safeguarding

Proponiamo l'approccio SHEA e di Safeguarding così come è stata elaborato dal ActionAid International Italia E.T.S. Per ActionAid il sistema di Safeguarding è l'insieme di policy e processi che un'organizzazione mette in campo per prevenire e rispondere ai danni provocati dallo staff/partner/altri rappresentanti di AA a destinatarie/i, membri del proprio staff o dei partner ed eventuali altri stakeholder.

Per questa ragione, **ActionAid Italia si è dotata di una serie di policy e linee guida in materia**, tra cui:

- **Policy sui principi fondanti in materia di molestie sessuali, sfruttamento e abuso e altre questioni di safeguarding:** questa policy descrive l'approccio e il sistema di prevenzione e gestione delle segnalazioni e dei casi di SHEA e safeguarding in ActionAid e offre una panoramica sulle altre tre policy.
- **Child safeguarding policy:** lo scopo di questa policy è quello di garantire che siano in atto procedure per proteggere tutti i/le minori da azioni che li mettano a rischio di abuso o sfruttamento, perpetrati da qualsiasi membro di staff o altri rappresentanti (es. partner).
- **Protezione dallo sfruttamento e dall'abuso sessuale (PSEA):** riguarda il lavoro programmatico di AA. La policy PSEA stabilisce procedure per proteggere i destinatari, le destinatarie e i membri della comunità da atti di abuso e sfruttamento, garantendo un ambiente sicuro e rispettoso.
- **Molestie sessuali, sfruttamento e abuso in ambito lavorativo:** lo scopo di questa policy è quello di garantire che ActionAid fornisca un ambiente di lavoro sicuro e che siano in atto procedure per proteggere lo staff e gli altri interlocutori da qualsiasi forma di molestie sessuali, sfruttamento e abuso.

L'obiettivo principale di una policy SHEA e di Safeguarding è garantire la sicurezza e la dignità di tutte le persone coinvolte nelle attività dell'organizzazione, con particolare attenzione ai soggetti più vulnerabili. Questa policy si applica in tutti i contesti in cui lavora l'organizzazione tra cui, a titolo d'esempio, l'ambiente lavorativo, gli ambienti digitali, le comunità locali e ogni settore d'intervento.

Concetti fondamentali

Di seguito alcuni concetti fondamentali in ambito SHEA e Safeguarding.

MOLESTIA SESSUALE

Ogni comportamento fisico, verbale o non verbale non gradito di natura sessuale o altri comportamenti di natura sessuale che creano un ambiente intimidatorio, ostile o umiliante.

SFRUTTAMENTO SESSUALE

Ogni effettivo o tentato abuso di chi si trovi in una posizione di vulnerabilità, differenza di potere o fiducia, a scopi sessuali, incluso ma non limitato a trarre profitto monetario, sociale e politico dallo sfruttamento sessuale di un terzo.

ABUSO SESSUALE

Intrusione fisica di natura sessuale, sia con l'uso della forza, sia in condizioni di disuguaglianza o di coercizione.

ABUSO DI MINORI

Ogni forma di danno anche potenziale alla salute, la sopravvivenza, allo sviluppo, alla dignità del/la bambino/a all'interno di una relazione di responsabilità, fiducia o potere.

VIOLENZA DI GENERE

Qualunque atto dannoso perpetrato contro la volontà di una persona e basato sulle differenze socialmente attribuite tra uomo e donna.

ABUSO PSICOLOGICO

Qualsiasi comportamento volto a intimidire, sminuire o isolare una persona con l'obiettivo di esercitare un controllo su di essa.

NEGLIGENZA

Mancanza di cure adeguate che può compromettere il benessere fisico o psicologico di una persona, in particolare minori e adulti vulnerabili.

SOPRAVVISSUTO/A

Persona, anche minore, che ha subito abusi sessuali, sfruttamento o molestie.

VULNERABILITÀ

Il livello di esposizione individuale a una minaccia, quindi l'impatto che questa può avere.

MINACCIA

Un pericolo per la persona, per i suoi diritti, i suoi beni, la sua organizzazione e le sue attività.

RISCHIO

La misura in cui un'entità (persona, organizzazione, ecc.) è minacciata da una potenziale circostanza o evento. Il livello di rischio si calcola mettendo in relazione la probabilità che una minaccia si verifichi e l'impatto che essa avrebbe nel caso in cui si verificasse.

Principali passi per l'elaborazione di una policy SHEA e Safeguarding

Di seguito vengono riportati i principali passi necessari all'elaborazione di una policy contro le molestie sessuali, l'abuso e lo sfruttamento sia nell'ambito lavorativo sia nell'ambito programmatico e i relativi processi di Safeguarding. Per ulteriori analisi sui singoli passi, al termine di questo paragrafo sono disponibili alcuni riferimenti dove approfondire gli aspetti che riguardano SHEA e Safeguarding.

► **Valutazione della capacity organizzativa e rispetto agli standard internazionali in materia**

Comprendere quali sono i gap in materia di Safeguarding in ogni ambito organizzativo (es. gestione del rischio, assunzione dello staff, attività di programma, comunicazione, fundraising, ecc.) e definire una serie di priorità da affrontare.

► **Definizione dei principi fondamentali**

È importante definire quali sono i principi fondamentali che stanno alla base dell'intera policy. A titolo di esempio citiamo il principio "Tolleranza Zero" che implica l'idea che qualsiasi situazione viene presa in carico attraverso azioni ragionate e in modo adatto alle diverse situazioni.

► **Definizione dei concetti relativi ad abuso, molestie e sfruttamento**

È importante dare una definizione chiara di cosa l'organizzazione considera abuso, molestia, sfruttamento e nei confronti di chi.

► **Definizione o revisione del codice di condotta**

Definire quali sono i comportamenti che ci si aspetta dai membri dello staff e da tutte le persone che agiscono per conto dell'organizzazione nei confronti dei/delle colleghi/e, delle comunità e dei/delle destinatari/e finali degli interventi, prendendo in considerazione l'ambito di SHEA e Safeguarding. Nel caso il codice di condotta esista all'interno dell'organizzazione si consiglia una revisione prendendo in considerazione gli aspetti relativi all'ambito di SHEA & Safeguarding.

► **Elaborazione di una procedura di segnalazione e gestione dei casi**

Elaborare una procedura in cui venga descritta come e a chi segnalare eventuali casi e come questi verranno gestiti. È importante stabilire ed esplicitare all'interno delle procedure quali saranno i ruoli dello staff e dei line manager di riferimento. All'interno delle procedure di segnalazione e gestione è importante definire ed esplicitare i principi di base e approcci del processo di gestione come per esempio: approccio incentrato sulle persone sopravvissute (un approccio incentrato sulle persone sopravvissute pone il/la superstite del danno al centro di qualsiasi risposta) o il principio di confidenzialità (la conoscenza del caso e i suoi dettagli sarà limitata a un numero ristretto di persone necessarie alla sua gestione).

Anche se non rientrano strettamente all'interno del documento di policy è importante in termini di prevenzione e mitigazione di qualsiasi violazione della policy, che ogni organizzazione conduca un'analisi dei rischi e relative misure di gestione e mitigazione sia a livello di organizzazione che di singola iniziativa e progetto.

In generale, una policy dovrebbe avere la seguente struttura:

Introduzione: breve introduzione alla policy, il motivo per cui è stata sviluppata e a chi è rivolta.

Dichiarazione di intenti: in questa sezione, l'organizzazione dovrebbe dichiarare il proprio impegno nel mantenere un ambiente lavorativo sicuro. Si dovrebbe anche fare riferimento alla missione generale della propria organizzazione.

Qual è il problema che si vuole affrontare? Indicare il perimetro d'azione della policy, includendo le definizioni che si intende adottare.

Cosa si intende fare al riguardo? Questa è la parte principale della policy e dovrebbe includere e descrivere:

- ▶ Valutazione del rischio/mitigazione del rischio.
- ▶ Selezione sicura dello staff.
- ▶ Procedure di comportamento/codice di condotta.
- ▶ Formazione e disseminazione.
- ▶ Implementazione sicura di programmi/progetti.
- ▶ Linee guida sulla comunicazione.
- ▶ Responsabilità del management.
- ▶ Canali di segnalazione e procedura di gestione delle segnalazioni.
- ▶ Implementazione della policy e revisione.

Conclusioni

Definire e applicare una policy SHEA e Safeguarding è un processo complesso che vede coinvolta l'organizzazione nel suo insieme, dalla governance ai singoli membri dello staff, ma che è fondamentale per assicurare un ambiente sicuro per lo staff e tutte le persone che entreranno in contatto con l'organizzazione. L'elaborazione della Policy è un processo delicato, dovendo definire come un'organizzazione gestirà casi di abuso, molestie, violenza e sfruttamento, per cui si consiglia alle organizzazioni che vogliono intraprendere questo processo di rivolgersi a persone o altre organizzazioni esperte in quest'ambito che le supportino nell'elaborazione dei passi sopraindicati.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ [The International Child Safeguarding Standards - Keeping Children Safe](#)
- ▶ [PSEAH Index - English | CHS Alliance](#)
- ▶ [IASC Six Core Principles | IASC / PSEA](#)

1.5 La Comunicazione Non Violenta

Al fine di garantire una comunicazione efficace tra lo staff, le collaborazioni esterne e tutte le persone coinvolte nel lavoro di un'organizzazione, è necessario esplicitare le modalità con cui essa avviene: chi comunica con chi, attraverso quali strumenti e con quale frequenza. Garantire la circolarità delle informazioni e condividere regole chiare aiuta a costruire relazioni basate su trasparenza, fiducia e collaborazione.

In questa prospettiva la Comunicazione Non Violenta (CNV), sviluppata dallo psicologo Marshall Rosenberg negli anni '60, è uno strumento efficace per migliorare le relazioni, risolvere i conflitti e promuovere un dialogo autentico, basato su empatia e rispetto reciproco.

Concetti fondamentali

La CNV viene utilizzata sia in ambito personale che professionale, soprattutto in contesti conflittuali o dove si vuole rafforzare il senso di appartenenza e collaborazione. In un'organizzazione, la CNV rappresenta una leva per creare spazi sicuri di espressione, ridurre i malintesi e facilitare processi decisionali collettivi. Essa integra principi fondamentali di ascolto attivo, non giudizio e autenticità nella comunicazione tra colleghi/e e gruppo di lavoro.

La CNV si basa su alcuni concetti, che guidano il modo in cui ci relazioniamo agli altri:

Ascolto attivo: la capacità di accogliere l'altra persona con attenzione, presenza e apertura, sospendendo il giudizio e centrando l'attenzione su ciò che l'altra prova, di cui ha bisogno.

Questo tipo di ascolto implica:

- Prestare attenzione non solo ai contenuti, ma anche al tono di voce, al linguaggio del corpo, al linguaggio paraverbale che sottende determinate emozioni.
- Non interrompere e non formulare risposte mentre l'altra persona parla.
- Riflettere e riformulare ciò che si è compreso, per verificare di aver colto correttamente il messaggio.
- Mantenere il focus sull'altra persona, mettendo da parte – temporaneamente – le proprie reazioni.

Autenticità nella comunicazione è la scelta di mostrarsi in modo trasparente e coerente, esprimendo i propri sentimenti e bisogni reali, senza maschere, manipolazioni o giudizi, ma con l'intenzione di creare connessione.

Non giudizio implica: a) accogliere ciò che accade senza interpretarlo attraverso categorie di giusto/sbagliato, buono/cattivo, b) rinunciare al bisogno di avere ragione, per dare spazio al dialogo autentico, c) sviluppare la capacità di restare presenti anche di fronte a emozioni difficili (proprie o altrui), senza reagire automaticamente e d) coltivare empatia, verso sé stessi/e e verso l'altra persona.

L'auto-empatia consiste nella capacità di ascoltare sé stesse/i con consapevolezza, riconoscendo le emozioni, i pensieri e i bisogni che ci abitano.

L'empatia, invece, è la propensione a mettersi nei panni dell'altra persona, ascoltando profondamente e senza giudizio, cogliendo i bisogni che danno origine ai suoi messaggi.

I 4 passi della comunicazione non violenta

Una comunicazione non violenta si struttura in quattro passaggi:

1. COSA OSSERVO

Implica il descrivere in modo neutrale e oggettivo i fatti, senza interpretazioni o giudizi.

Esempio: "Durante la riunione, non ho completato il mio intervento."

2. COME MI FA SENTIRE

Prevede di esplicitare le proprie emozioni autentiche in risposta all'evento.

Esempio: "Mi sono sentita frustrata e demotivata."

3. DI COSA AVREI BISOGNO

Comporta la capacità di identificare e dichiarare il proprio bisogno non soddisfatto, che genera l'emozione.

Esempio: "Ho bisogno di sentirmi ascoltata e valorizzata nei momenti di condivisione."

4. ESPRIMO UNA RICHIESTA

Prevede il formulare una richiesta concreta, realistica e negoziabile, ma non una pretesa.

Esempio: "Vorrei proporre di stabilire dei turni di parola in riunione per le prossime volte, che ne pensate?"

Conclusioni

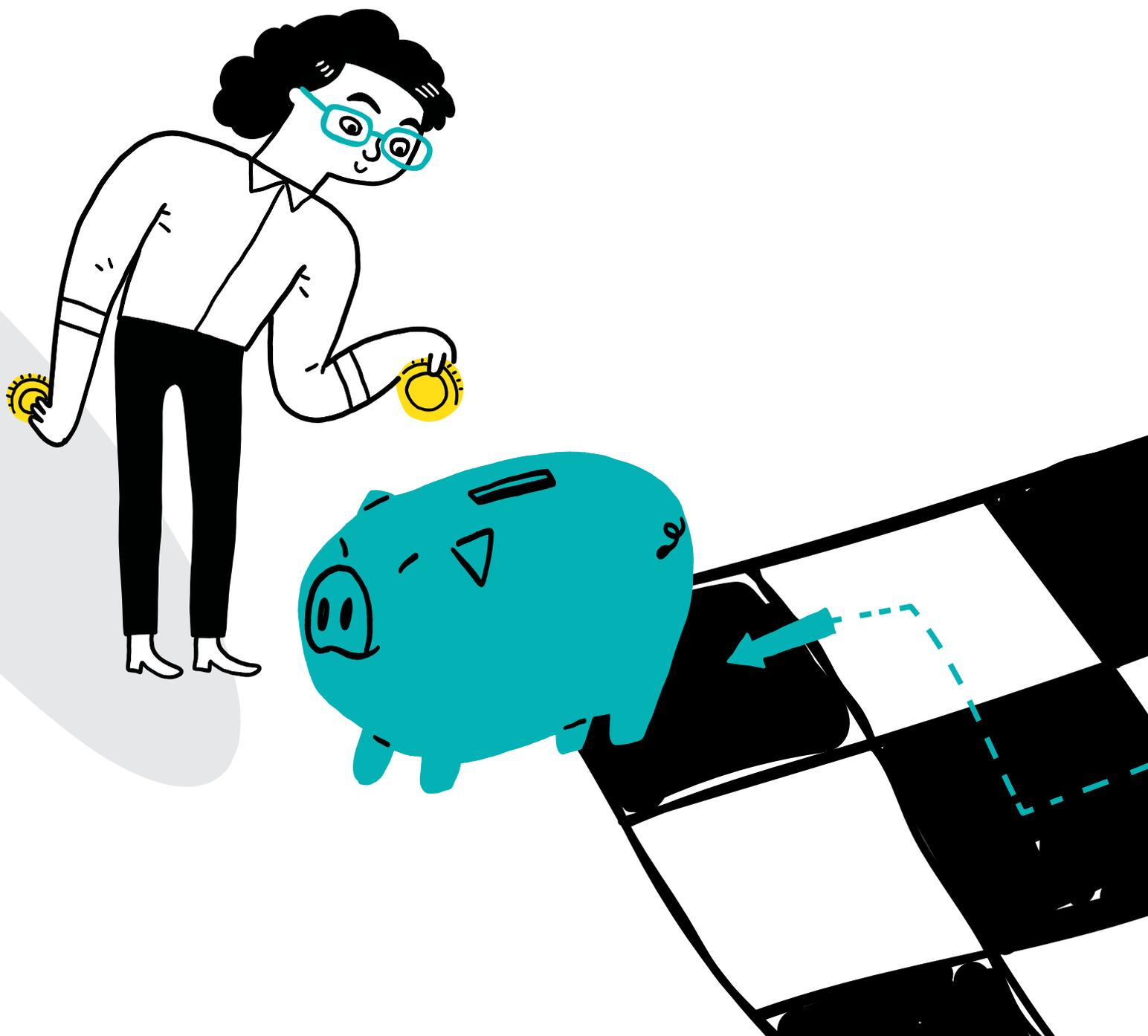
Costruire un ambiente comunicativo, in cui siano chiari i ruoli, le funzioni e i flussi comunicativi, in cui la comunicazione sia basata su un approccio non violento, è essenziale per garantire modalità di lavoro efficaci, rispettose e inclusive e che promuovano la collaborazione tra tutti i membri del gruppo. Un ulteriore strumento prezioso per la gestione di un team è la creazione di spazi di feedback regolari, che rispettino i principi esposti in precedenza, ossia che siano basati su fatti osservabili e non sulle persone, si basino sul riconoscimento della soggettività e della temporaneità del punto di vista di chi dà il feedback.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ [Home of NVC - Center for Nonviolent Communication](#)
- ▶ [Pubblicazioni | Cultura Facilita](#)

2

Strategie per raccolgere fondi



2.1 Le strategie di raccolta fondi

La raccolta fondi, in inglese Fundraising, è l'insieme delle attività strategiche e operative messe in atto da un'organizzazione - spesso non profit - per ottenere risorse economiche, materiali o umane da individui, aziende, enti pubblici o fondazioni, con lo scopo di sostenere la propria missione sociale, culturale o ambientale. Per pianificare e implementare una buona strategia di raccolta fondi è necessario essere a conoscenza delle fasi della pianificazione di una strategia di raccolta fondi e dei ruoli che sono coinvolti in esse.

I ruoli coinvolti

In questa attività collaborano tre figure, spesso racchiuse in una o due risorse umane:

FUNDRAISER

Responsabile della pianificazione e dell'esecuzione delle attività di raccolta fondi. Colui/colei che mette a punto la strategia annuale e le micro-strategie che si sviluppano nel corso dell'anno, conosce strumenti di fundraising e sa monitorare i risultati e cambiare la strategia se necessario.

PROJECT MANAGER

Coordina le attività di progetto e collabora con il/la fundraiser.

COMUNICAZIONE

Gestisce la comunicazione interna ed esterna, inclusi i social media e le relazioni pubbliche.

Le fasi del processo di pianificazione della raccolta fondi

Le fasi per costruire una strategia di raccolta fondi sono le seguenti:

ASSESSMENT

La valutazione interna dell'organizzazione per comprendere la visione, la missione, i valori e la reputazione. Questa fase include anche un'analisi SWOT per identificare punti di forza, debolezze, opportunità e minacce. L'analisi SWOT aiuta a identificare le aree di miglioramento e le potenziali minacce esterne che potrebbero influenzare la raccolta fondi.

PLANNING

La pianificazione strategica prevede la definizione degli obiettivi, l'identificazione del target e la scelta degli strumenti di fundraising più appropriati. È importante stabilire obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Realistici, Temporalmente definiti) per guidare la strategia.

DOING

Attuazione del piano che include l'implementazione delle azioni pianificate e l'uso degli strumenti selezionati. Questa fase richiede una gestione attenta delle risorse e una comunicazione efficace con i donatori.

CHECKING

Valutazione dei risultati e ridefinizione delle azioni. Questa fase è cruciale per migliorare continuamente la strategia di fundraising. È importante raccogliere feedback dai donatori e analizzare i dati per capire cosa ha funzionato e cosa può essere migliorato.

Le sottofasi

Ogni fase si divide in ulteriori sottofasi necessarie al corretto svolgimento di ogni passaggio del processo.

1. Le sottofasi dell'**ASSESSMENT**, che concerne in diverse tematiche:

- **Identità:** tematiche identitarie dell'organizzazione che diventeranno la base della propria strategia di comunicazione, ricerca dei donatori e imprese, ecc.
- **Strategia:** individuare la strategia che l'organizzazione vuole intraprendere.
- **Strumenti:** sapendo le caratteristiche della propria identità e la strategia che si vuole utilizzare, si dovrà riflettere sugli strumenti da utilizzare coerenti con l'organizzazione e in base alle risorse che si hanno già e quelle che si possono creare.
- **Visione:** il posizionamento che si vuole avere all'interno della società civile.



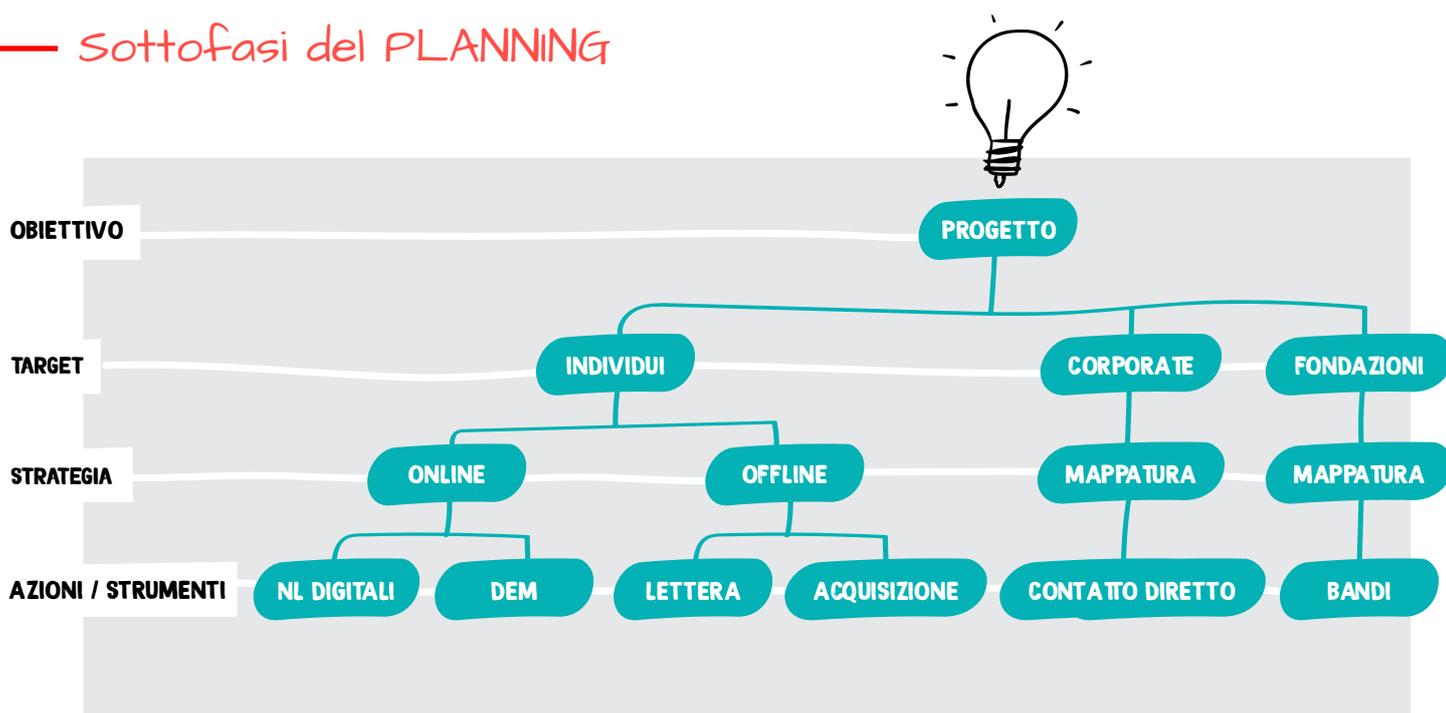
³ il Database deve contenere le informazioni base: nome e cognome, e-mail, telefono e le eventuali modalità di donazione (regolare, una tantum, azienda collaborazione su tematica).

⁴ La mappatura delle relazioni racchiude le persone che, avendo un legame con l'organizzazione, possono avvicinare altri donatori attraverso i loro contatti. Tra questi: donatori, staff interno, volontari, ecc.

2. Sottofasi del **PLANNING**: pianificazione strategica e strumenti

- **Analisi interna e benchmark**: analizzare la propria organizzazione e soprattutto i competitors (cosa fanno e come – es. Come fanno raccolta fondi, campagne particolari, ecc).
- **Obiettivi**: bisogna avere chiaro per quale tipo di progetto lavorare, se su una strategia su nuovi donatori o sulla ricerca delle aziende (puntuale a una specifica azienda), ecc.
- **Target**: analizzare il tipo specifico di donatori a cui si vuole arrivare, se si vogliono raggiungere nuovi donatori o sostenitori privati, se per una tematica emergenziale, per un progetto specifico, per donazioni estemporanee oppure per trovare nuovi soci o aziende.
- **Strategia**: quali saranno gli step per implementare il tutto.
- **Strumenti**: variano in base al target e all'obiettivo.

Sottofasi del **PLANNING**

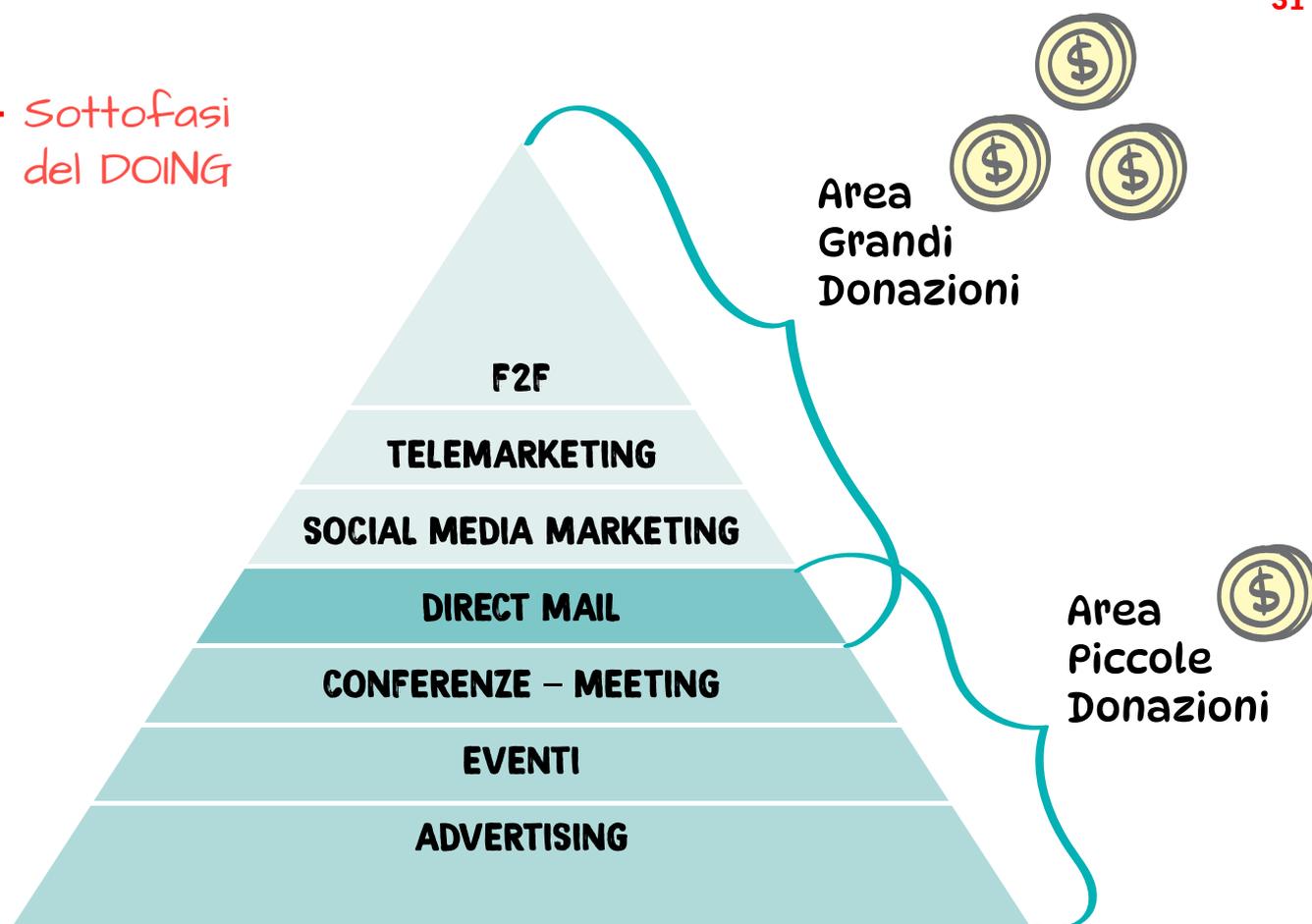


3. Sottofasi del **DOING**

Una volta identificati gli strumenti, i canali e i target, vanno pianificate e calendarizzate le azioni.

In base al tipo di personalizzazione che si vuole raggiungere, vi sono vari strumenti a disposizione. Di seguito, dalla base verso il vertice si trovano gli strumenti dal più generico (advertising) al più personalizzato (face to face).

Sottofasi del DOING



Strumenti da utilizzare in base al target

| Strumenti/Target | Individui | Fondazioni bancarie / Imprese | Aziende |
|----------------------|-----------|-------------------------------|---------|
| BROCHURE | ● | ● | ● |
| VIDEO & STORYTELLING | | ● | ● |
| BILANCI D'ESERCIZIO | ● | ● | ● |
| BILANCIO SOCIALE | ● | ● | ● |
| CARTA SERVIZI | ● | | |
| SCHEDE PROGETTO | | ● | ● |
| ADVERTISING | ● | | |
| DIRECT MAIL | ● | | |
| TELEMARKETING | ● | | |
| CATALOGO | ● | | ● |
| SOCIAL MEDIA | ● | | ● |
| UFFICIO STAMPA | | ● | ● |
| CONFERENZA STAMPA | | ● | ● |
| TAVOLA ROTONDA | | ● | ● |
| FACE TO FACE | ● | | |
| EVENTI SPECIALI | ● | | ● |
| CROWFUNDING | ● | | |

4. Sottofasi del **CHECKING**

- Processo di mappatura e analisi dei feedback delle persone che hanno partecipato al processo nei loro diversi ruoli all'interno dell'organizzazione.
- Valutazione efficacia – efficienza/previsione.
- Confronto con eventuali progetti/campagne/azioni pregresse.
- Riparametrare: in base a quanto uscito dal confronto bisogna rimodulare gli strumenti e le azioni intraprese. Se, al contrario, si tratta di una prima azione, si monitorano i risultati ottenuti e da questa analisi si assestano i parametri per le prossime azioni.
- Archiviazione dati: è necessario archiviare tutte le informazioni raccolte, quali obiettivi, target, strumenti utilizzati, cosa ha funzionato bene e cosa meno, per le prossime azioni di raccolta fondi.
- Avvio di un nuovo processo: dalle analisi condotte, nuovi parametri e lo studio delle azioni condotte in precedenza, si pianifica nuovamente un processo di raccolta fondi, oppure lo stesso processo già svolto, ma con i piccoli aggiustamenti necessari per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Conclusioni

Affinché si possa avere una solida raccolta fondi, ci sono una serie di passaggi da seguire per avere tutto sotto controllo. È quindi fondamentale seguire le fasi della strategia di raccolta fondi con le corrispettive sottofasi che ne guidano l'implementazione.

Inoltre, bisogna sempre imparare da quello che è stato fatto prima, in termini di attività e di risorse coinvolte, per poter rivedere o ridimensionare le azioni future.



2.2 Il monitoraggio dell'azione di raccolta fondi

Anche per il fundraising, come tutti i processi, è importante tirare le fila di come sta procedendo la strategia applicata, attraverso il monitoraggio degli indicatori di performance (KPI). Un'analisi approfondita dei KPI può aiutare a identificare le aree che necessitano di miglioramento e a garantire che le risorse siano allocate in modo efficiente per massimizzare l'impatto delle attività di fundraising. In questo momento, è necessario essere consapevoli che spesso si tiene conto dell'impatto economico nel breve periodo, senza però considerare l'impatto sul medio o lungo periodo che spesso questi investimenti hanno. Bisogna quindi cambiare il focus dalla domanda "Quanto costa raccogliere un euro?" a "Che cosa otterremo dall'investire un euro a sostegno della causa?"

Per riuscire a valutare al meglio come stanno procedendo le campagne di raccolta fondi, vengono illustrati di seguito alcuni parametri utili a tale scopo.

Alcuni parametri per misurare la buona riuscita della raccolta fondi

● PERCENTUALE DI CRESCITA DEI NUOVI DONATORI

Se la strategia di sostenibilità si concentra sull'acquisizione di nuovi donatori, un tasso di crescita del 5% potrebbe indicare la necessità di rivedere le azioni, in quanto tale incremento potrebbe non essere sufficiente a garantire la stabilità a lungo termine.

Al contrario, se l'obiettivo è la diversificazione delle fonti di finanziamento - metodologia consigliata che sarà descritta nel prossimo paragrafo - una crescita del 5% nei nuovi donatori potrebbe essere eccessiva, suggerendo che si sta dando troppa enfasi a questo aspetto a discapito di altre fonti, rischiando di trascurare altre importanti modalità di finanziamento come donazioni ricorrenti, sponsorizzazioni, bandi pubblici, attività commerciali, ecc.

In base a quanto si vedrà nel prossimo paragrafo, per garantire la stabilità finanziaria, è fondamentale evitare la dipendenza da una singola fonte di finanziamento, poiché una strategia efficace dovrebbe includere un mix bilanciato di diverse fonti, come donazioni individuali, crowdfunding, finanziamenti aziendali, lasciti testamentari, per distribuire il rischio e aumentare la resilienza dell'organizzazione.

● TASSO DI RINNOVO DEI DONATORI

Calcolare solo il tasso di rinnovo non è significativo. Risulta più utile determinare diversi tassi di rinnovo, tra cui quello tra i nuovi donatori e i donatori fedeli e monitorarli anno dopo anno.

● TASSO DI ABBANDONO DEI DONATORI

È il contrario del tasso di rinnovo. Se il tasso di rinnovo è del 70%, il tasso di abbandono sarà del 30%, quindi 30 donatori su 100. Questo numero deve essere sostituito con nuovi donatori perché il piano di sostenibilità di una causa dipende almeno dal mantenimento del numero attuale di donatori.

● DONAZIONE MEDIA PER DONATORE

Anche questo dato da solo non è significativo, dovrebbe essere comparato con la donazione media dei nuovi donatori negli ultimi anni. Anche in questo caso, una suddivisione tra tipi di donatori è molto utile per capirne e monitorarne il comportamento.

● UPGRADE DEL DONATORE

Si riferisce all'incremento dell'importo donato da un donatore rispetto all'anno precedente. Questo può avvenire attraverso un aumento della somma donata, la transizione da donazioni una tantum a donazioni ricorrenti o il passaggio a un livello di donazione superiore. Il suo monitoraggio è importante per sapere se le azioni intraprese stanno avendo un esito positivo o se bisogna intervenire e applicare degli aggiustamenti al tipo di comunicazione/relazione verso ogni tipo di donatore.

● DONOR GRADUATION COUNT

Indica il numero di donatori che, in un determinato periodo, passano a una categoria superiore di donazione, come da donatori regolari a donatori di medio o alto livello (grandi donatori), oltrepassando la linea che varia per ciascuna realtà così da poter comparare il dato con quello degli anni precedenti.

La differenza tra questi ultimi due indicatori, Upgrade del donatore e Donor graduation count è per il primo l'incremento dell'importo donato e per il secondo il passaggio a una categoria superiore di donazione.

Parametri relativi

| CARATTERISTICA | DONOR UPGRADE | DONOR GRADUATION COUNT |
|-------------------------------|---------------------------------|--|
| Focus | Incremento dell'importo donato | Passaggio a una categoria superiore di donazione |
| Misurazione | Confronto tra donazioni annuali | Conteggio dei donatori che superano una soglia |
| Obiettivo | Aumentare la donazione media | Identificare nuovi donatori di alto livello |
| Strategia | Incentivare aumenti graduali | Favorire salti significativi nel contributo |
| Indicatore di successo | Tasso di upgrade | Numero di donatori "graduati" (che hanno elevato il loro livello di donazioni in modo significativo) |

- **IL NUMERO DEI DONATORI ATTIVI**, confrontare il numero di donatori attivi nel corso degli anni è utile per verificare se puntare sull'acquisizione di nuovi donatori ha funzionato, specialmente se suddivisi per tipologia di donatori.
- **LIFETIME VALUE e COSTO DI ACQUISIZIONE DEL PIANO DEL FUNDRAISING**, LTV, ovvero Lifetime Value del donatore, rappresenta quanto valore economico medio genera un donatore per l'organizzazione nell'arco della sua "vita attiva" come sostenitore (di solito su 3, 5 o più anni).

Un modo per calcolarlo può essere:

- $LTV = \text{donazione media annua} \times \text{durata media della relazione (anni)}$

Oppure, in un piano più strutturato:

- $LTV = \text{totale entrate da fundraising (in N anni)} / \text{numero totale di donatori attivi in quel periodo}$

Il **Costo di acquisizione del donatore** (CAC – Customer Acquisition Cost), rappresenta quanto costa in media acquisire un nuovo donatore.

Si può calcolare in questo modo:

- $\text{Costo di acquisizione} = \text{totale spese di acquisizione} / \text{numero di nuovi donatori acquisiti}$

La relazione tra Lifetime Value e Costo di acquisizione risiede nel confrontare i due valori per capire la redditività effettiva dei donatori, a fronte dei costi sostenuti dall'organizzazione per trovarli e mantenerli attivi.

Infatti:

- **Se LTV > Costo di acquisizione** → si genera valore nel tempo
- **Se LTV < Costo di acquisizione** → si perdono fondi nel lungo termine

Ad esempio, se il costo di acquisizione è 30€ e il LTV medio è 90€, ogni donatore "renderà" 60€ netti nel tempo e si tratta dunque di una strategia sostenibile nel lungo periodo.

Conclusioni

Il monitoraggio del funzionamento della strategia di raccolta fondi risulta essenziale per pensare a eventuali revisioni che possano correggere l'andamento attuale in un andamento più solido nel lungo periodo. Quest'azione deve essere replicata ciclicamente, in modo da calibrare la strategia in base al comportamento dei donatori, alle nuove tendenze e alle necessità che emergono nel tempo.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

Per raccolta dati:

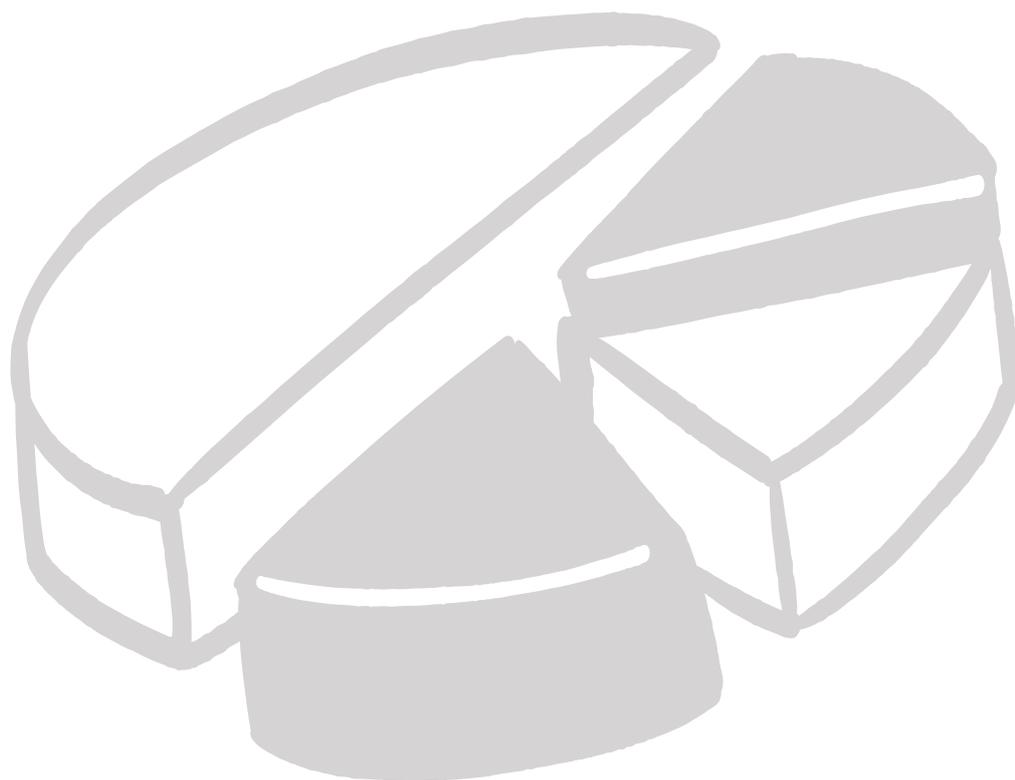
- ▶ [Google Forms](#) – per creare moduli per la raccolta di dati
- ▶ [Google Sheets](#) – per archiviare e analizzare i dati raccolti

Dashboard e Analisi Dati:

- ▶ [Looker Studio \(ex Google Data Studio\)](#) – dashboard dinamiche
- ▶ [Microsoft Excel Online](#) (alternativa gratuita)

Tracciamento e Analisi Avanzata:

- ▶ [Google Analytics 4 \(GA4\)](#) – per tracciare comportamento utenti su sito web
- ▶ [Google Campaign URL Builder](#) (per UTM tracking)



2.3 Il Funding Mix

Il Funding Mix rappresenta l'insieme delle diverse fonti di finanziamento che un'organizzazione utilizza per sostenere le proprie attività e progetti. Non si tratta solo di raccogliere fondi, ma di creare un ecosistema di risorse che possa garantire stabilità e crescita. Il Funding Mix include donazioni private, finanziamenti da fondazioni, contributi aziendali, raccolte fondi attraverso eventi, e molto altro.

Un funding mix ben strutturato permette di:

- **Diversificare le fonti di reddito**, riducendo la dipendenza da un'unica fonte di finanziamento e mitigando così i rischi associati alla perdita di una singola fonte.
- **Garantire sostenibilità**, assicurando continuità nelle attività dell'organizzazione e permettendo di pianificare e realizzare progetti a lungo termine.
- **Aumentare l'impatto**, potenziando le azioni dell'organizzazione grazie a risorse più stabili e diversificate e consentendo di raggiungere un maggior numero di destinatarie/i e di realizzare progetti più ambiziosi.

È importante utilizzare almeno due strumenti o opzioni di finanziamento contemporaneamente per creare un mix efficace. Il mix sta nel mettere insieme opportunità differenti ma coerenti e dialoganti fra loro.

Attrarre donatori privati

Le tre azioni utili affinché si riescano ad avvicinare donatori privati sono le seguenti:

1. Volontari come fonti di contatti

I volontari rappresentano una risorsa preziosa per l'acquisizione di nuovi donatori, poiché possono condividere contatti di persone che possono risultare interessate a sostenere l'organizzazione.

2. Eventi

Gli eventi sono un ottimo modo per coinvolgere la comunità e raccogliere nomi di potenziali donatori. Possono includere Open Day, laboratori aperti al territorio, giochi o quiz online, aperitivi o momenti di interazione sociale. L'obiettivo è raccogliere il maggior numero di contatti possibile e costruire relazioni durature.

3. Lead Generation

La lead generation consiste nel creare contenuti di valore per attirare persone interessate all'organizzazione. Queste persone lasceranno i loro dati in cambio di risorse utili, come newsletter, video pillole di progetto, quiz, risorse in PDF, partecipazione a webinar, gadget, e altro. La lead generation è un processo che prevede tre fasi principali: attrazione, emozione e conversione. L'attrazione consiste nel guadagnare la fiducia delle persone, l'emozione nel fornire qualcosa di valore gratuitamente, e la conversione nel raccogliere i dati delle persone interessate.

Far crescere i piccoli donatori

Per trasformare i donatori da piccoli in medi o in donatori fedeli esistono diverse azioni che si possono realizzare:

- Definire un importo di donazione specifica e legarne l'impatto.
- Decidere quale gruppo di donatori testare.
- Determinare quale strumento di pagamento utilizzare: bonifici, PayPal, Satispay, o raccolte fondi a eventi specifici. Offrire diverse opzioni di pagamento può facilitare il processo di donazione e aumentare la probabilità di ricevere contributi. È importante garantire che i metodi di pagamento siano sicuri e accessibili.
- Decidere qual è il veicolo migliore per le attività di raccolta fondi, come newsletter, campagne social, o eventi dedicati. Utilizzare una combinazione di diversi canali di comunicazione può aumentare la visibilità e l'impatto delle campagne di raccolta fondi. È importante adattare il messaggio e il tono della comunicazione in base al canale utilizzato.
- Pianificare un flusso di comunicazioni periodiche. In particolare, le seguenti azioni permettono di avere una sollecitazione quasi personalizzata con i costi di quella standardizzata:
 - Creare connessione.
 - Apprezzare: la gratitudine trasforma le relazioni ed è l'essenza del valore aggiunto.
 - Rispondere: senza feedback non c'è comunicazione. Se non si investe nelle relazioni con il passare del tempo i donatori dimenticheranno la causa dell'organizzazione a cui in precedenza avevano donato.
 - Esortare: esortare i donatori a fare il passo successivo.
 - Ringraziare: se via mail, è importante tenere conto di:
 - personalizzare l'e-mail
 - scrivere messaggi di ringraziamento brevi e puntuali
 - usare un tono colloquiale
 - fare una prima grande impressione
 - raccontare ai donatori come verrà utilizzata la donazione
 - concentrarsi sul donatore

Strumenti utilizzati per le donazioni

Gli strumenti più comuni sono l'erogazione liberale, il sostegno regolare, il tesseramento associativo annuale, il volontariato, l'organizzazione di azioni di raccolta fondi o sensibilizzazione, la partecipazione a eventi dell'organizzazione, la scelta del 5x1000, l'uso delle ricorrenze, la sensibilizzazione attraverso i social network.

Le meno comuni, ma ugualmente importanti sono le donazioni in memoria, il lascito testamentario e il sostegno attraverso il crowdfunding, su cui vale la pena investire energie.

Conclusioni

In questo paragrafo è stata approfondita l'importanza di avere fonti variegata per una raccolta fondi solida nel lungo periodo e l'importanza dell'azione precedente di raccolta di contatti, essenziale al favorire un avvicinamento di potenziali donatori.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ fundraising.it/guida-pratica-per-diversificare-fonti-nonprofit
- ▶ [Fidelizzazione dei donatori: la Legge di Pareto nel nonprofit - Valerio Melandri](#)
- ▶ fundraising.it/lasciti-testamentari

Piattaforme per raccolte fondi:

- ▶ [Rete del Dono: crowdfunding, fundraising e donazioni online | Rete del Dono](#)
- ▶ [GoFundMe for Nonprofits](#)
- ▶ [Donorbox.org](https://donorbox.org)



2.4 La comunicazione nel fundraising

La comunicazione rappresenta il cuore pulsante del fundraising, poiché è attraverso di essa che si stabilisce e si mantiene una relazione efficace con i donatori. In un contesto in cui le organizzazioni non profit competono per attirare l'attenzione e il sostegno del pubblico, una strategia di comunicazione ben strutturata è essenziale per distinguersi e raggiungere gli obiettivi di raccolta fondi.

Relazione tra fundraising e comunicazione

Il fundraising è soprattutto relazione e una relazione non può esistere senza comunicazione. Per far sì che due soggetti si relazionino è necessario che comunichino tra loro. Questo vale anche per le organizzazioni non-profit con imprese, fondazioni, persone, ecc.

Il ruolo della comunicazione è quello di chiedere e poi fidelizzare. Per implementare la richiesta, la comunicazione deve fare proposte al donatore potenziale o effettivo e successivamente comunicare che le promesse fatte sono state mantenute e che, inoltre, hanno avuto un impatto positivo.

Questa relazione ravvicinata si rivede dunque anche tra le due figure professionali, quella del fundraiser e di chi si occupa di comunicazione, poiché all'interno di una organizzazione no profit non può esistere una senza l'altra. La comunicazione alimenta il fundraising e il fundraising alimenta la comunicazione attraverso le storie ed esperienze che riesce a creare.

Strategia omnicanale

Per strategia omnicanale si intende la strategia che prende in considerazione non un ventaglio parziale di canali attraverso cui comunicare, bensì li considera tutti, con l'intento di mettere al centro il donatore e mettersi nei suoi panni, parlando in modo personalizzato e assecondandone i desideri. All'interno di questa strategia, si trovano strumenti di comunicazione offline e online.

La comunicazione offline

La comunicazione del fundraising è ancora radicata anche nella sua versione offline, per raggiungere quei segmenti di pubblico meno inclini all'uso della tecnologia.

Alcuni esempi di comunicazione offline efficaci per le organizzazioni no profit sono:

- L'apertura delle organizzazioni verso la **comunità** (es. Open day, laboratori, workshop, ecc).
- Valorizzare il **senso di appartenenza** nella comunità.

- Chiedere alle persone di **coinvolgersi e attivarsi**: portare persone nell'organizzazione per farla conoscere e includerle nelle sue attività.

A livello più pratico e concreto si può pensare di:

- **Affiggere** di poster e locandine.
- Chiedere **sostegno** e **partecipazione** in modo face to face.
- Contattare i **media locali** affinché vengano pubblicati articoli, comunicati stampa, ecc, riguardo la propria organizzazione.
- Rivolgersi alle **imprese**.

La comunicazione online

La modalità di comunicazione online è quella più diffusa e ormai imprescindibile per qualunque soggetto.

La base che non può assolutamente mancare è il sito dell'organizzazione, in cui si possono presentare l'organizzazione con tutte le attività che essa svolge e l'impatto che ha sulle persone.

Alcune regole generali utili per raccogliere fondi online sono:

- **Le persone donano alle persone**: è quindi utile improntare la comunicazione sulle persone.
- Per convincere le persone a donare, bisogna **essere persuasivi**, perciò è consigliato usare strumenti visivi quali, video, immagini dinamiche, flash, audio, ecc.
- Bisogna **testare** frequentemente le varie versioni al fine di capire cosa funziona meglio.

Più nello specifico, nella **HOMEPAGE** del sito dell'organizzazione per implementare una raccolta fondi deve essere presente:

- Il FORM per raccogliere le e-mail, in modo da rimanere in contatto con i potenziali donatori o i donatori già acquisiti (acquire prospect è una regola fondamentale).
- Il TASTO *Dona ora*: deve essere chiaro, immediato e preciso, il più possibile legato alla causa con immagini e destinatarie/i finali.
- Il LINK a *sostienici*, che porta alla pagina generale per la raccolta fondi e il coinvolgimento del visitatore.
- una TESTIMONIANZA o una storia di ciò che si può realizzare grazie alle donazioni.

Nella pagina **DONA ORA** ci deve essere:

- L'esatta **spiegazione** di come si effettua la donazione.

- ▶ Le **rassicurazioni** sulla sicurezza della transazione.
- ▶ Un **form** da compilare per la donazione on line chiaro e dettagliato, con le diverse opzioni (scelta progetti, in memoria di, etc.).
- ▶ Il **tasto Dillo a un amico/a/*** che permette la condivisione della propria donazione o del progetto per cui si sta donando.

Ulteriori strumenti semplici e utili alla diffusione delle attività dell'organizzazione e, di conseguenza, alla raccolta fondi, possono essere:

- **Google Ad Grants:** è un programma offerto da Google che fornisce pubblicità gratuita su Google Ads alle organizzazioni non profit idonee.
- **Outube:** aprendo un canale su questa piattaforma si possono illustrare in maniera più approfondita le azioni e le attività che l'organizzazione porta avanti mostrandone anche l'impatto.
- **Google Earth Outreach:** è un programma di Google pensato per aiutare organizzazioni non profit, e non solo, a utilizzare gli strumenti di Google (come Google Earth, Google Maps e Earth Engine) per affrontare problemi ambientali, sociali e umanitari, localizzando e facendo vedere i progetti attivi in tutto il globo.

Conclusioni

La comunicazione è una componente essenziale nella vita di un'organizzazione, in quanto le permette di farsi conoscere, di mostrare le proprie attività e i propri impatti e, allo stesso tempo, di avvicinarsi a persone interessate alla causa che possono diventare sostenitrici delle sue attività. Una strategia di comunicazione ben strutturata e che includa diversi canali risulterà completa e ottimale al raggiungimento dei suoi obiettivi.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ [Canva For Non-Profits: We're here to help](#)
- ▶ [Facebook.com/creare e gestire una raccolta fondi da una Pagina per non-profit](#)

2.5 La raccolta fondi da aziende

Le aziende profit rappresentano una risorsa strategica per il terzo settore, in quanto c'è sempre più domanda da parte loro di collaborazioni con il settore non-profit. Ciò deriva da varie ragioni. Alcune delle motivazioni sono ad esempio la reputazione del brand, il miglioramento dell'immagine pubblica dell'azienda - rendendola più attraente - l'aumento del valore percepito del brand e la creazione di fiducia nei propri stakeholder dimostrando impegno e responsabilità verso cause sociali e ambientali. Le aziende negli ultimi anni stanno sviluppando dei veri e propri programmi di volontariato aziendale allo scopo di migliorare non solo la propria immagine internamente, ma anche creare un senso di appartenenza più stretto dei e delle dipendenti.

Trovare le aziende compatibili con la propria organizzazione

● MAPPATURA

La mappatura delle aziende è il primo passo per identificare potenziali partner. Questo processo include:

- ▮ **Ricerche su Google:** utilizzare motori di ricerca per identificare aziende che potrebbero essere interessate a collaborazioni filantropiche.
- ▮ **Sfruttare i contatti a disposizione:** utilizzare la rete di contatti personali e professionali per trovare connessioni con le aziende.
- ▮ **Piattaforme ad hoc:** utilizzare piattaforme specializzate per trovare contatti aziendali e informazioni dettagliate.
- ▮ **Direct Email Marketing (DEM):** inviare proposte personalizzate tramite e-mail, mirate a specifici contatti aziendali.

● TROVARE LE AZIENDE GIUSTE

Una volta mappate le potenziali aziende con cui entrare in contatto, bisogna approfondire maggiormente i seguenti punti al fine di essere coerenti con la mission e i valori della propria organizzazione e per aumentare la probabilità che il match con l'azienda scelta sia positivo.

Valori comuni e contesto dell'azienda

Bisogna approfondire la conoscenza dell'azienda, andando ad analizzare nello specifico la mission e i valori che si hanno in comune, obiettivi di responsabilità sociale che si allineano con i progetti della propria organizzazione, cercando anche delle esperienze pregresse con enti che trattano tematiche simili a quelli della propria organizzazione. Bisogna informarsi su come l'azienda agisce a livello strutturale, ovvero leggendo eventuali bilanci di sostenibilità, politiche aziendali, ecc.

Benefici d'impresa e di partnership

È fondamentale sottolineare come la collaborazione possa portare benefici all'azienda, come vantaggi reputazionali, una maggiore visibilità oppure un diretto coinvolgimento dello staff con programmi come quelli del volontariato.

Come donano le aziende

Le Aziende possono donare attraverso svariate modalità. Le più conosciute sono:

- Erogazione liberale.
- Adozione o sostegno di un progetto.
- 5x1000.
- Sponsorizzazione.
- Sensibilizzazione attraverso i social network.
- Media partnership (collaborare con i media per promuovere cause specifiche e aumentare la visibilità delle campagne di raccolta fondi).

Altre modalità di donazione, anch'esse fonti di potenziali donazioni importanti, sono:

Gift in kind: le aziende possono donare beni o servizi invece di denaro. Ciò può includere donazione di prodotti che possono essere utilizzati direttamente dall'organizzazione o distribuiti alle/ai destinatarie/i oppure l'offerta di servizi professionali, come consulenze o supporto tecnico.

Organizzazione di azioni di raccolta fondi, attraverso eventi formali che raccolgono fondi tramite la vendita di biglietti d'ingresso e donazioni oppure attraverso l'implementazione di campagne di sensibilizzazione.

Coinvolgimento dipendenti tramite payroll giving/matching gift, grazie a cui le persone che lavorano nell'azienda possono donare una parte del loro stipendio.

Regali solidali: le aziende possono offrire regali solidali, come prodotti o servizi, il cui ricavato viene devoluto a cause benefiche.

Corporate hospitality: le imprese possono offrire ospitalità aziendale, mettendo in contatto le organizzazioni con i loro clienti e partner, attraverso eventi di networking e/o accesso a risorse e competenze aziendali che possono supportare i progetti dell'organizzazione.

Corporate membership: le aziende possono diventare membri di organizzazioni non profit, fornendo supporto finanziario e partecipando attivamente alle attività dell'organizzazione.

Volontariato tradizionale o di competenza: questo tipo di attività comporta diversi benefici sia all'azienda, in ottica di brand awareness, che per le non-profit. Proporsi per realizzare delle attività di questo tipo alle aziende può essere il primo passo per farsi conoscere e poter in caso pensare di sviluppare altre azioni

in futuro. Inoltre, grazie al volontariato le aziende possono mettere a disposizione beni materiali (pc, strumenti elettronici, arredamento, tessuti, etc.) oppure competenze (es. Supportando l'organizzazione con sessioni specifiche rispetto, ad esempio, alla comunicazione), o ancora mettere a disposizione del tempo per aiutare l'organizzazione nella gestione di eventi o attività progettuali.

Caused Related Marketing: le imprese possono abbinare il loro brand a cause specifiche, creando campagne di marketing che supportano sia il brand sia la causa.

Azioni successive: ringraziare e rendicontare

Dopo aver ricevuto una donazione o aver avviato una collaborazione, è fondamentale ringraziare l'azienda e fornire un rendiconto dettagliato sull'utilizzo dei fondi. Questo aiuta a mantenere una relazione positiva e aperta alla possibilità di future collaborazioni.

Sarebbe ottimale svolgere un rendiconto che includa:

RAPPORTO NARRATIVO

Una descrizione dettagliata delle attività svolte e dei risultati ottenuti.

REPORT FINANZIARIO

Un resoconto finanziario che mostra come sono stati utilizzati i fondi.

TESTIMONIANZE

Testimonianze di destinatarie/i finali degli interventi e stakeholder che dimostrano l'impatto della donazione.

Come e quando chiedere ulteriori donazioni

Al fine di mantenere l'interesse delle aziende e attrarne di nuove, è necessario sviluppare una strategia di marketing, attraverso campagne di sensibilizzazione, l'utilizzo dei social media per promuovere la collaborazione e coinvolgere un pubblico più ampio e tramite l'organizzazione di eventi che coinvolgano l'azienda e il suo staff.

La tempistica per richiedere ulteriori donazioni dipende dalla natura della collaborazione. È importante mantenere un contatto costante e dimostrare l'impatto delle donazioni precedenti per giustificare ulteriori richieste. Ciò può avvenire grazie ad aggiornamenti regolari sullo stato dei progetti e sui risultati ottenuti e grazie alla dimostrazione dell'impatto positivo delle precedenti donazioni e come ulteriori donazioni potrebbero amplificare questo impatto.

Conclusioni

Oggi giorno instaurare relazioni con le Aziende profit risulta rilevante per le organizzazioni non-profit per una serie di benefici che ne possono scaturire. Ciò è possibile anche grazie alla sempre più elevata inclinazione delle Aziende a voler collaborare con il terzo settore per sostenere cause sociali e ambientali.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

Gift in Kind:

- ▶ fundraising.it/come-chiedere-donazione-in-kind

Volontariato Aziendale:

- ▶ [Maximizing Impact With Corporate Volunteer Grant Programs](#)

Sponsorizzazione di Eventi:

- ▶ [Corporate Sponsorship: How to Get Them and Who to Approach](#)

Cause Marketing:

- ▶ [Nonprofit Cause Marketing: A Guide to Impactful Partnerships](#)
- ▶ [Payroll Giving For Nonprofits: The Ultimate Fundraiser's Guide](#)
- ▶ [Doublethedonation.com/tracking-payroll-giving](https://doublethedonation.com/tracking-payroll-giving)

Matching Gift:

- ▶ [10 Donation Matching Strategies for Nonprofits](#)



3

La comunicazione digitale per diffondere le idee e le iniziative della propria organizzazione



3.1 Pianificare per comunicare: guida alla creazione di un calendario editoriale

Nell'era digitale, una comunicazione efficace sui social media non può essere lasciata al caso. Per le organizzazioni, avere una strategia ben strutturata è essenziale per raggiungere il pubblico giusto, trasmettere messaggi coerenti e massimizzare l'impatto delle proprie iniziative. Un calendario editoriale diventa quindi uno strumento indispensabile per pianificare, organizzare e monitorare i contenuti pubblicati.

Attraverso una corretta programmazione, è possibile garantire costanza nelle pubblicazioni, adattare i contenuti alle diverse piattaforme e misurare le performance per ottimizzare la strategia. In questo paragrafo, vengono esplorati i passaggi fondamentali per creare un calendario editoriale efficace, i diversi formati di contenuto e le migliori pratiche per una gestione strategica della comunicazione digitale.

Creare un calendario editoriale: i passaggi fondamentali

Un calendario editoriale rappresenta uno strumento essenziale per pianificare e organizzare la pubblicazione di contenuti sui social media. Grazie a una programmazione chiara e strutturata, è possibile mantenere coerenza nei messaggi, garantire una presenza costante online e ottimizzare le strategie comunicative.

Per costruire un calendario editoriale efficace, è importante seguire alcuni passaggi chiave:

- **DEFINIRE GLI OBIETTIVI**

Il primo passo è stabilire cosa si vuole ottenere con i contenuti pubblicati, come aumentare la consapevolezza, stimolare l'interazione o promuovere un'iniziativa.

- **IDENTIFICARE IL PUBBLICO**

Conoscere il proprio target aiuta a creare contenuti mirati e più efficaci.

- **SELEZIONARE LE PIATTAFORME**

Ogni social ha caratteristiche specifiche; scegliere i canali giusti è fondamentale per raggiungere il pubblico desiderato.

- **PIANIFICARE I CONTENUTI**

Creare un calendario con date, argomenti e formati aiuta a mantenere ordine e coerenza nella strategia comunicativa.

- **MONITORARE I RISULTATI**

Analizzare le performance dei contenuti pubblicati permette di ottimizzare la strategia e migliorare l'efficacia della comunicazione.

Diversi tipi di contenuto

I contenuti sui social media possono essere di varia natura:

- ▶ **TESTUALI:** articoli, post e aggiornamenti informativi.
- ▶ **VISIVI:** immagini, infografiche e video, strumenti fondamentali per catturare l'attenzione del pubblico.
- ▶ **INTERATTIVI:** sondaggi, quiz e domande aperte favoriscono il coinvolgimento degli utenti.

Monitoraggio e ottimizzazione delle performance

Monitorare costantemente l'andamento dei contenuti pubblicati è essenziale per comprendere cosa funziona meglio. Strumenti di analisi permettono di tracciare metriche come engagement, reach e conversioni, fornendo indicazioni utili per migliorare le strategie comunicative.

- ▶ **A/B TESTING:** testare diverse versioni di un contenuto aiuta a individuare la soluzione più efficace.
- ▶ **FEEDBACK DEL PUBBLICO:** raccogliere opinioni e suggerimenti consente di affinare i contenuti in base alle esigenze degli utenti.
- ▶ **AGGIORNAMENTI CONTINUI:** è importante mantenere i contenuti sempre attuali e pertinenti per restare al passo con i trend del settore.

Adattare i contenuti ai diversi canali

Non tutti i social media funzionano allo stesso modo, infatti ciascuna piattaforma ha caratteristiche specifiche e un pubblico differente. Adattare i contenuti in base al canale scelto è fondamentale per massimizzare l'efficacia della comunicazione. Piuttosto che replicare lo stesso contenuto su tutti i social, è preferibile puntare sulla qualità e sulla coerenza del messaggio.

Un post sui social media si compone principalmente di due elementi:

● PARTE VISIVA

Immagini, video e grafiche sono elementi chiave per attirare l'attenzione del pubblico. Soprattutto su piattaforme visive come Instagram, la qualità delle immagini è determinante per definire l'identità dell'organizzazione.

● PARTE TESTUALE (COPY)

Il testo che accompagna le immagini deve essere chiaro, coinvolgente e in linea con il pubblico di riferimento. È utile sperimentare diversi modelli di scrittura, porre domande, includere call to action efficaci e sfruttare gli hashtag per ampliare la visibilità.

Strategie per le principali piattaforme

Ogni social media richiede un approccio specifico.

- ▶ **FACEBOOK** Ideale per condividere aggiornamenti su progetti, storie di attivismo e contenuti visivi coinvolgenti. Per creare una pagina organizzativa, è necessario disporre di un account personale.
- ▶ **INSTAGRAM** Perfetto per contenuti visivi accattivanti, aggiornamenti rapidi e collaborazioni con influencer. Creare una pagina Instagram collegata a un account personale facilita la gestione della comunicazione.
- ▶ **TWITTER (X)** Strumento utile per aggiornamenti in tempo reale e partecipazione a discussioni globali, particolarmente efficace per coinvolgere giornalisti, istituzioni e organizzazioni.
- ▶ **LINKEDIN** Ideale per raggiungere professionisti, donatori e partner. Permette di condividere risultati, opportunità di lavoro e notizie di settore.
- ▶ **TIKTOK** Ottimo per coinvolgere un pubblico giovane con contenuti dinamici e interattivi. Le sfide virali e i video educativi possono favorire la sensibilizzazione su tematiche sociali.

Conclusioni

In un ecosistema digitale sempre più competitivo, una strategia di comunicazione ben strutturata è essenziale per garantire efficacia e coerenza nel messaggio. La creazione di un calendario editoriale permette di organizzare i contenuti in modo strategico, adattandoli alle specificità di ogni piattaforma e mantenendo un dialogo costante con il pubblico.

Monitorare le performance, raccogliere feedback e adattare la strategia in base ai dati raccolti sono elementi fondamentali per migliorare la presenza online e amplificare l'impatto delle iniziative. La chiave del successo risiede nella capacità di raccontare una storia autentica e coinvolgente, utilizzando al meglio le potenzialità offerte dai social media. Un approccio consapevole e dinamico consentirà di trasformare la comunicazione digitale in un potente strumento di crescita e cambiamento.



3.2 Guida al piano editoriale digitale

Nell'ambito della comunicazione digitale, avere un piano editoriale ben strutturato è importante per garantire una pubblicazione costante, strategica ed efficace dei contenuti. Un Piano Editoriale Digitale (PED) aiuta le organizzazioni a gestire e pianificare le attività sui social media e sul web, assicurando coerenza nel messaggio e massimizzando l'impatto della comunicazione. Questo paragrafo illustra i principali elementi di un PED, gli strumenti utili per la gestione e le strategie per ottimizzare la visibilità e l'engagement online.

Struttura

1. PIANIFICAZIONE ANNUALE: IL GRANDE DISEGNO

Un buon piano editoriale inizia dalla visione d'insieme. Quali sono gli eventi importanti dell'anno? Quali campagne necessitano di una comunicazione strutturata? Qui si stabiliscono i temi chiave, definendo in anticipo i contenuti fondamentali per mantenere una presenza online forte e coerente.

2. PIANIFICAZIONE MENSILE: DARE FORMA ALLE IDEE

Dopo aver definito la strategia a lungo termine, si passa a un calendario più dettagliato. Ogni mese viene organizzato con una distribuzione equilibrata di contenuti, garantendo varietà e continuità. Post informativi, coinvolgenti e promozionali si alternano per mantenere viva l'attenzione del pubblico.

3. ATTIVITÀ SETTIMANALI: IL RITMO DELLA COMUNICAZIONE

Ogni settimana viene suddivisa in momenti chiave: post principali, aggiornamenti nelle storie, contenuti interattivi. Questo permette di creare un flusso di comunicazione che accompagna il pubblico giorno dopo giorno, rafforzando il legame con l'organizzazione.

4. ATTIVITÀ QUOTIDIANE: L'ADATTABILITÀ NECESSARIA

Il digitale è un mondo in continua evoluzione e, nonostante la programmazione, è fondamentale essere pronti a reagire agli eventi inaspettati. Un PED flessibile permette di integrare contenuti urgenti senza compromettere la strategia generale.

Strumenti utili per la gestione

Per gestire efficacemente un piano editoriale digitale, esistono diversi strumenti che facilitano la pianificazione e l'esecuzione:

Google Calendar: perfetto per visualizzare il piano editoriale in modo chiaro e condiviso con il team.

Microsoft Excel: ottimo per una gestione dettagliata con date, piattaforme, copy e grafiche.

Canva Pro: un alleato per creare contenuti visivi accattivanti e programmarne la pubblicazione.

Meta Business Suite: ideale per gestire Facebook e Instagram, con strumenti di analisi e pianificazione dei post.

PostPickr: una soluzione gratuita che aiuta a programmare contenuti su diversi social media.

Perché programmare i post

Pianificare in anticipo la pubblicazione dei contenuti porta numerosi vantaggi:

COERENZA

Il pubblico si abitua a ricevere contenuti con regolarità.

EFFICIENZA

Si risparmia tempo evitando il caos della gestione giornaliera.

FLESSIBILITÀ

Permette di adattare la strategia in base ai risultati e ai feedback del pubblico.

Differenza tra post organici, sponsorizzati e dark post

Non tutti i post sono uguali. Alcuni hanno una visibilità limitata, mentre altri possono raggiungere migliaia di persone grazie a strategie mirate:

● POST ORGANICI

Contenuti pubblicati senza investimento economico, con una portata limitata dalle regole degli algoritmi.

● POST SPONSORIZZATI

Post a pagamento che permettono di raggiungere un pubblico più ampio e mirato.

● DARK POST

Pubblicità che non compaiono nella timeline dell'organizzazione ma vengono mostrate solo a segmenti specifici del pubblico.

L'importanza della sponsorizzazione

Quando si investe nella sponsorizzazione, non solo si aumenta la visibilità di un post, ma si può anche indirizzare l'utente verso azioni specifiche: guardare un video, visitare un sito, compilare un modulo. Grazie ai dati e agli algoritmi delle piattaforme social, è possibile raggiungere esattamente il pubblico giusto al momento giusto.

Misurare l'efficacia della comunicazione

Nella comunicazione digitale, i numeri parlano chiaro. Per capire se una strategia sta funzionando, bisogna monitorare alcuni indicatori chiave (KPI):

- **Reach e Impression**

Misurano quante persone sono state raggiunte e quante volte un contenuto è stato visualizzato.

- **Traffico**

Indica quante persone hanno cliccato su un link per visitare un sito.

- **Engagement**

Somma le interazioni ricevute da un post (like, commenti, condivisioni, visualizzazioni).

Strumenti di analisi

Ogni piattaforma offre strumenti per monitorare i risultati:

- **FACEBOOK INSIGHTS E INSTAGRAM ANALYTICS**

Permettono di analizzare follower, interazioni e rendimento dei contenuti.

- **TWITTER/X ANALYTICS**

Offre dati sull'andamento dei tweet e delle interazioni.

- **LINKEDIN ANALYTICS**

Utile per valutare il successo dei contenuti su un pubblico professionale.

Conclusioni

Un Piano Editoriale Digitale (PED) ben strutturato non è solo una guida alla pubblicazione dei contenuti, ma uno strumento di strategia e crescita. Pianificare significa anticipare, analizzare e migliorare continuamente la comunicazione, trasformando ogni contenuto in un'opportunità di coinvolgimento e impatto.



3.3 Strumenti e strategie per un ufficio stampa efficace

In un contesto sempre più connesso, costruire una rete solida di contatti media ha un ruolo decisivo per garantire visibilità e diffusione efficace dei propri messaggi. Una strategia di comunicazione ben strutturata non si limita all'invio di comunicati stampa, ma prevede un lavoro costante di relazione con giornaliste/i, redazioni e media di riferimento. Questo significa disporre di un database aggiornato, utilizzare strumenti professionali per la gestione degli invii e monitorare attentamente l'impatto delle proprie azioni.

In questo paragrafo vengono introdotte le migliori pratiche per creare e consolidare rapporti con i media, strutturare una mailing list efficace e adattare il messaggio ai diversi canali di informazione. L'obiettivo è trasformare la comunicazione in un processo strategico e misurabile, capace di massimizzare la copertura mediatica e rafforzare la credibilità del messaggio.

Costruire una rete solida di contatti media

Per una comunicazione efficace, è necessario avere un elenco ben organizzato di contatti giornalistici:

- **Rubrica aggiornata** con e-mail, numeri di telefono e profili social dei giornalisti.
- **Mappatura dei media** per individuare i professionisti più influenti nel settore.
- **Mailing list strutturata**, che permetta invii mirati e personalizzati.

Sfruttare gli strumenti di invio e monitoraggio

Per gestire l'invio di comunicati stampa in modo professionale e monitorarne l'efficacia, è utile affidarsi a strumenti digitali:

- **Mailchimp o Brevo** offrono template professionali e automazioni per l'invio.
- **Monitorare aperture e interazioni** aiuta a migliorare la strategia e ridurre il rischio che le email finiscano nello spam.

Valutare l'impatto mediatico con la rassegna stampa

Misurare la copertura mediatica consente di capire l'efficacia delle azioni di comunicazione. Per farlo è possibile affidarsi a:

- **Ricerca manuale su Google** per individuare articoli e menzioni.

- **Strumenti come Eco della Stampa o Mimesi** per raccogliere e analizzare le uscite su TV, radio, web e carta stampata.
- **Metriche utili**, come il valore economico equivalente (AVE), per stimare l'impatto della visibilità ottenuta.

Costruire relazioni con i media locali e nazionali

Oltre a inviare comunicati, è importante creare un rapporto diretto con i giornalisti:

- **Partecipare a eventi e conferenze stampa** per stabilire contatti con la stampa locale.
- **Utilizzare LinkedIn e X (Twitter)** per entrare in contatto con giornaliste/i nazionali e redazioni.
- **Consultare i colophon dei giornali**, dove sono indicati i riferimenti delle/dei responsabili di settore.

Organizzare una mailing list efficace

Un database ben strutturato facilita la gestione dei contatti e l'invio dei comunicati. Alcune modalità per farlo sono:

- **Excel o piattaforme specializzate (es. MediaAddress)** per organizzare le informazioni.
- **Segmentazione dei contatti** in base a interessi e preferenze per invii più mirati e pertinenti.

Proposte mirate per TV, radio e quotidiani

Adattare il messaggio al tipo di media aumenta le possibilità di ottenere copertura:

- **TV**
Scegliere un luogo rappresentativo per le riprese, coinvolgere testimoni diretti e avere un porta-voce preparato.
- **RADIO**
Selezionare esperti e raccontare storie coinvolgenti per ottenere spazio nei programmi di approfondimento.
- **QUOTIDIANI**
Offrire un'esclusiva, immagini accattivanti e dati verificati per rendere la proposta più interessante.

Entrare nell'agenda mediatica

Per ottenere attenzione dai media, è importante:

- **Collegare i contenuti all'attualità**, rispondendo ai temi caldi del momento.
- **Proporre un taglio editoriale originale**, che aggiunga valore alla notizia.

- Supportare le informazioni con dati e testimonianze, per rafforzare la credibilità.
- Arricchire il comunicato con foto e video, per aumentarne l'attrattività.

Il ciclo di vita del comunicato stampa

Per massimizzare l'efficacia di un comunicato stampa, è essenziale curare ogni fase del processo:

- Definire gli obiettivi della comunicazione.
- Scrivere un titolo incisivo e un attacco chiaro e diretto.
- Strutturare il comunicato in modo sintetico ed efficace.
- Inviare e fare follow-up con recall e interviste per garantire una maggiore copertura.

Consigli pratici

Per rendere la comunicazione più efficace e professionale:

- Usare un linguaggio chiaro e diretto.
- Verificare le fonti prima di diffondere informazioni.
- Includere link a materiali di supporto, per approfondimenti.
- Monitorare costantemente i risultati per ottimizzare le future strategie di comunicazione.

Conclusioni

Gestire una comunicazione efficace con i media non si riduce a un semplice invio di email, ma richiede un approccio strategico e relazionale. Organizzare un database strutturato, personalizzare i contenuti per ogni tipo di media e instaurare rapporti diretti con le/i giornaliste/i sono passi essenziali per ottenere una copertura significativa.

Monitorare i risultati attraverso strumenti di analisi e rassegne stampa permette di comprendere quali strategie funzionano meglio e di ottimizzare le future campagne di comunicazione. Con un metodo ben definito, una rete di contatti solida e un messaggio chiaro e mirato, è possibile entrare nell'agenda mediatica e amplificare l'impatto delle proprie iniziative.



3.4 Cosa interessa davvero ai media? Storie, dati e strategie per catturare l'attenzione

Il panorama mediatico è molto competitivo e catturare l'attenzione dei giornalisti e del pubblico richiede più di una semplice storia da raccontare. Per emergere nell'agenda giornalistica, un tema deve essere rilevante, supportato da dati concreti e narrato in modo coinvolgente. I media sono particolarmente interessati a questioni di impatto sociale, ma il vero motore dell'interesse è la dimensione umana delle storie.

Per trasformare un contenuto in una notizia di valore, è essenziale adottare un approccio strategico. Definire chiaramente il messaggio, scegliere il formato più efficace e individuare i canali di diffusione appropriati sono passaggi fondamentali per massimizzare la visibilità e l'efficacia della comunicazione. Questo paragrafo esplora gli elementi chiave per costruire una narrazione solida e attrattiva per i media, fornendo consigli pratici su come strutturare e diffondere al meglio una storia.

Concetti fondamentali

I media sono costantemente alla ricerca di contenuti che catturino l'attenzione e suscitino interesse nel pubblico. Per far breccia nell'agenda giornalistica, un tema deve essere attuale, supportato da dati e raccontato in modo coinvolgente.

Le testate sono particolarmente attratte da argomenti di grande impatto sociale, come le disuguaglianze educative, il cambiamento climatico e i diritti delle donne. In questo contesto, i report e le ricerche forniscono un valore aggiunto, offrendo dati verificati e analisi approfondite che possono trasformarsi in notizie. Anche il posizionamento politico di un'organizzazione gioca un ruolo chiave, specie in momenti di dibattito pubblico, ma il vero cuore dell'interesse mediatico sono le storie umane.

Raccontare esperienze personali attraverso il giusto equilibrio tra contesto, problema e riscatto permette di umanizzare anche i temi più complessi. Un dato sulla povertà alimentare può essere significativo, ma la storia di una famiglia che lotta ogni giorno per mettere il cibo in tavola crea empatia e coinvolgimento.

Prima di iniziare qualsiasi progetto di raccolta storie, è essenziale rispondere a tre domande chiave:

- Cosa si vuole raccontare?
- Qual è il prodotto finale desiderato?
- Su quale media verrà pubblicato o distribuito?

Cosa si vuole raccontare

Definire il tema o il fenomeno da trattare è il primo passo. Questo tema deve essere chiaro e condiviso tra tutti i membri del team. Ad esempio, se si vuole parlare di cambiamento climatico, è importante delineare gli aspetti specifici che si vogliono esplorare, come l'impatto sulle comunità locali o le soluzioni innovative. La chiarezza del tema aiuta a focalizzare gli sforzi e a selezionare le storie più rilevanti.

Qual è il prodotto finale desiderato

Decidere il formato del contenuto è cruciale. Si può scegliere tra video-interviste, reportage fotografici, storie scritte o una combinazione di questi. La scelta dipende dagli obiettivi di comunicazione e dal pubblico di riferimento. Ad esempio, un video può essere più coinvolgente per un pubblico giovane, mentre un articolo scritto può essere più adatto per un pubblico professionale. È importante considerare anche il budget e le risorse disponibili per la produzione del contenuto.

Su quale media verrà pubblicato o distribuito

Identificare i canali di distribuzione è importante per adattare il contenuto al pubblico target. I media possono includere televisione, radio, giornali, siti web o piattaforme di social media. Ogni canale ha le sue specificità e richiede un approccio diverso nella produzione del contenuto. Ad esempio, un video per i social media potrebbe essere più breve e dinamico rispetto a un documentario per la televisione.

Conclusioni

Ottenere copertura mediatica non è solo una questione di contenuto, ma anche di strategia e preparazione. Una narrazione efficace parte da una chiara definizione del messaggio, si sviluppa attraverso un formato adatto al pubblico di riferimento e trova la sua forza nei canali giusti per la diffusione.

Coinvolgere il team, ottenere il consenso degli intervistati e curare ogni dettaglio logistico sono elementi essenziali per costruire una storia credibile e attrattiva! Fornire dati affidabili, testimonianze autentiche e materiali ben organizzati aumenta le possibilità di ottenere attenzione e impatto mediatico. Con una pianificazione attenta e un racconto ben costruito, è possibile trasformare un tema di interesse in una notizia capace di fare la differenza.



3.5 Landing page: struttura e strategie per massimizzare le conversazioni

Nell'ambito del marketing digitale, la landing page è uno strumento essenziale per trasformare i visitatori in clienti. Che si tratti di acquisire contatti, promuovere un'offerta speciale o incentivare un acquisto, una landing page ben progettata può essere un fattore discriminante tra il successo e l'insuccesso di una campagna.

Ma cosa rende una landing page davvero efficace? Non basta avere un design accattivante: ogni elemento deve essere studiato per guidare l'utente verso l'azione desiderata, eliminando distrazioni e aumentando la fiducia. In questo paragrafo sono indicate le caratteristiche dirimenti di una landing page vincente, le strategie per massimizzare le conversioni e gli errori da evitare per ottenere il massimo risultato.

Guida pratica: massimizzare le conversioni

Quando cliccando su un link si trova una pagina che invita a scaricare una guida gratuita, iscriversi a una newsletter o acquistare un prodotto con uno sconto esclusivo, quella è una landing page; uno strumento di marketing potente, progettato con un unico obiettivo: spingere l'utente a compiere un'azione specifica.

A differenza di un normale sito web, che offre una panoramica completa di un'azienda o di un progetto, una landing page è essenziale, diretta e senza distrazioni. Tutto è studiato per accompagnare il visitatore verso la conversione, sia essa un acquisto, una registrazione o il download di un contenuto.

Ingredienti di successo

Per funzionare al meglio, una landing page deve essere costruita con cura, assicurandosi che ogni elemento contribuisca a coinvolgere la persona che la visita e guidarla all'azione.

● ATTIRARE IL PUBBLICO GIUSTO

Non basta avere una pagina perfetta se le persone che la visitano non sono davvero interessate. Il traffico deve essere di qualità, ovvero composto da utenti realmente interessati all'offerta. Questo si ottiene attraverso strategie mirate come annunci pubblicitari, SEO e collaborazioni con altri siti o influencer.

● UNA CALL TO ACTION CHIARA E IRRESISTIBILE

La CTA (Call to Action) è il cuore della landing page. Può essere un pulsante che invita a iscriversi, a scaricare una guida o a effettuare un acquisto. Per essere efficace, deve essere ben visibile, persuasiva e posizionata strategicamente.

Tipologie: quale scegliere

Non tutte le landing page sono uguali. A seconda dell'obiettivo, possiamo distinguere due principali categorie:

● Landing page per generare contatti (Lead Generation)

Queste pagine sono pensate per raccogliere informazioni dai visitatori, come nome, e-mail e numero di telefono. Sono molto utili per costruire una lista di potenziali clienti con cui mantenere un contatto nel tempo.

● Landing page per il preacquisto (Click-Through)

Il loro scopo è "scaldare" il visitatore prima di indirizzarlo a una pagina di vendita. Spesso forniscono informazioni dettagliate sul prodotto o servizio, aumentando la fiducia dell'utente e facilitando la conversione.

Il momento giusto per usarla

Ci sono diverse situazioni in cui una landing page può rivelarsi lo strumento giusto:

- ▶ **Lancio di una nuova offerta o promozione** – Perfetta per pubblicizzare sconti, eventi o nuovi prodotti.
- ▶ **Raccolta di contatti** – Utile per costruire una mailing list con potenziali clienti.
- ▶ **Test di mercato** – Ideale per capire se un nuovo prodotto o servizio suscita interesse.
- ▶ **Offerte a tempo limitato** – Strumento efficace per generare un senso di urgenza.

Come renderla efficace

Una landing page ben progettata segue una struttura chiara e logica:

1. Un'introduzione d'impatto (Cover/Header)

È il primo elemento che vede chi visita la pagina. Deve catturare subito l'attenzione con un titolo forte e un'immagine coinvolgente.

2. Un messaggio chiaro e diretto

Il titolo e il sottotitolo devono comunicare il valore dell'offerta in pochi secondi. Un buon visual, come un video o un'illustrazione, aiuta a rafforzare il messaggio.

3. Una descrizione dettagliata del prodotto o servizio

Questa sezione deve rispondere alle domande dell'utente e mettere in evidenza i benefici principali.

4. Prove di affidabilità (testimonianze e recensioni)

Recensioni, case study, certificazioni e loghi di aziende partner servono a costruire credibilità.

5. Una Call to Action ben visibile

Il pulsante che invita l'utente all'azione deve essere chiaro e ripetuto più volte lungo la pagina.

Il ruolo delle emozioni

Oltre agli aspetti tecnici, c'è un altro fattore che fa la differenza: **le emozioni**. Il modo in cui un utente percepisce una pagina può influenzare la sua decisione finale.

- ▶ **Gioia e interesse** – Un tono motivazionale e un design accogliente aumentano il coinvolgimento.
- ▶ **Ansia e incertezza** – Frasi chiare e rassicuranti possono eliminare i dubbi.
- ▶ **Sorpresa** – Contenuti originali e inaspettati possono incuriosire l'utente e mantenerlo sulla pagina.

Testi persuasivi: come parlare al pubblico

Un testo efficace deve essere:

- ▶ **Semplice e chiaro** – Deve evitare il linguaggio tecnico e rendere il messaggio immediato.
- ▶ **Concentrato sui benefici** – Non deve elencare solo caratteristiche, ma spiegare perché il prodotto/servizio è utile.
- ▶ **Strutturato in modo logico** – Deve seguire un flusso che accompagni l'utente dall'interesse all'azione.

Un buon punto di partenza è definire una **Unique Selling Proposition (USP)**: cosa rende unica quell'offerta? Qual è il valore aggiunto che l'organizzazione propone rispetto alla concorrenza?

Consigli finali

- ▶ **Seguire il percorso mentale dell'utente** – Organizzare i contenuti in modo che ogni sezione risponda a una domanda naturale.
- ▶ **Usare parole comuni e dirette** – Più il testo è semplice, più è efficace.
- ▶ **Trasmettere fiducia** – Mostrare recensioni, garanzie e informazioni trasparenti.
- ▶ **Testare e ottimizzare** – Misurare le performance e fare aggiustamenti in base ai dati.

Conclusioni

Creare una landing page efficace non è solo questione di estetica, ma di strategia. Ogni dettaglio – dal titolo alla call to action, dalle testimonianze alla struttura del testo – deve essere pensato per convincere chi visita la pagina a compiere l'azione desiderata.

Testare, analizzare e ottimizzare costantemente le performance di una pagina è fondamentale per migliorarne l'efficacia nel tempo. Con un approccio basato sui dati, una comunicazione chiara e un design coinvolgente, è possibile trasformare una semplice pagina web in uno strumento potente per il proprio sviluppo organizzativo.



4

Sensibilizzare per attivare la comunità



4.1 Strategie di sensibilizzazione: dal riconoscimento dei problemi allo sviluppo di risposte collettive

Una campagna di sensibilizzazione efficace, per avere una minima possibilità di successo, deve avere una strategia pensata per il contesto specifico. Diventa quindi importante partire da un'analisi dei problemi, dalla definizione di obiettivi (se possibile anche di una teoria del cambiamento) e degli stakeholder coinvolti per poter poi definire delle azioni adeguate alle persone di cui si sta parlando.

Le campagne di successo non sono mai isolate ma funzionano quando sono inserite in un contesto in cui molteplici voci e attori contribuiscono a generare il cambiamento. In questo paragrafo vengono proposti una serie di strumenti per supportare chi vuole attivare una campagna di sensibilizzazione ad analizzare i problemi, definire gli obiettivi, analizzare e definire gli stakeholder più rilevanti e analizzare i pubblici a cui rivolgersi.

Concetti fondamentali

Prima di procedere con la descrizione degli strumenti vengono riportate alcune definizioni dei concetti fondamentali.

● AWARENESS RAISING

In ambito umanitario (UN Women 2021) e sociale, l'awareness raising è intesa come pratica di informazione allo scopo di contrastare specifici fenomeni (violenza, sfruttamento, minacce ambientali, inquinamento, etc.). Questo avviene rendendo consapevoli i gruppi interessati e le comunità sulle conseguenze del problema sulle singole persone, sulla comunità locale e sull'ambiente, nonché sulle azioni 'preventive' che possono intraprendere. Le azioni di sensibilizzazione puntano ad aumentare consapevolezza e solidarietà in merito al problema, tramite azioni sui media, eventi e attività creative. La sensibilizzazione in sé non è sufficiente a realizzare il cambiamento, ma crea le condizioni per azioni sociali, collettive o politiche.

● ADVOCACY

Il processo che ha l'obiettivo di influenzare decisioni, politiche e leggi al fine di risolvere un problema.

● PROBLEMA

La specifica questione che si sta affrontando, con tanto di dati, analisi delle cause, delle conseguenze ecc.

● TARGET - AUDIENCE

Le persone alle quali si sceglie di rivolgersi affinché decidano di sostenere il processo di cambiamento.

● OBIETTIVO

Lo specifico risultato che si vuole ottenere con l'azione. Non vuol dire necessariamente risolvere il problema in toto, ma individuare uno specifico risultato nel breve-medio termine che risolva o affronti uno o più elementi del problema (p.es. modifica di un regolamento locale / legge nazionale o internazionale, sviluppo di un intervento sociale, creazione di uno spazio di comunità, etc.).

Analisi del problema

Una campagna efficace parte da un'analisi precisa e approfondita del problema. Questo significa saper distinguere tra il problema e l'obiettivo. A questo scopo vengono proposti diversi strumenti visuali e partecipativi che permettono di distinguere tra manifestazioni dirette e indirette, tra cause immediate e strutturali e di mappare l'impatto sui soggetti direttamente coinvolti e la comunità nel suo insieme: Diagramma dell'Iceberg, Diagramma delle Cause, Albero dei Problemi.

● DIAGRAMMA DELL'ICEBERG

Per distinguere sintomi e cause più facilmente e metterli a sistema con elementi culturali e politici, si può utilizzare un **diagramma ad iceberg**³. Il diagramma è articolato in quattro dimensioni:

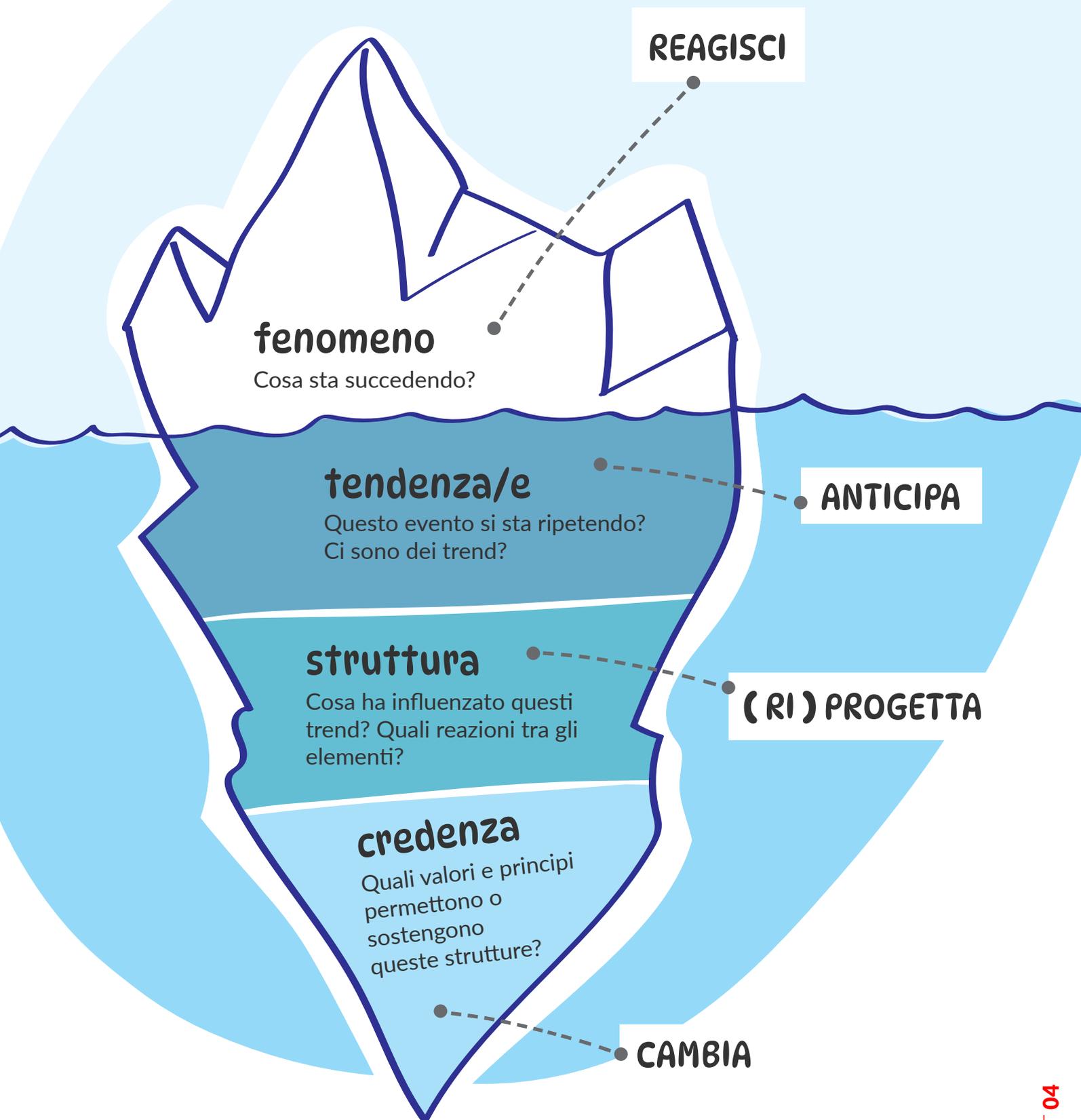
- Fenomeni visibili (ovvero le manifestazioni, i sintomi, etc.).
- Tendenze (come e perché i problemi si ripresentano).
- Strutture (leggi, istituzioni, etc. che li "producono").
- Credenze (valori, opinioni, etc. che li giustificano).

A ognuno dei livelli corrisponde un relativo livello di azione:

- Reazione (es. azioni solidali "immediate" e interventi di solidarietà e raccolta fondi).
- Anticipazione (es. predisposizione di servizi di supporto o campagne di attivazione comunitaria in risposta a episodi ricorrenti).
- Progettare (es. creazione di servizi solidali, sviluppo di interventi di innovazione sociale, campagne di advocacy su decision maker, etc.).
- Cambiamento (es. formazione a comunità target, azioni di sensibilizzazione su target specifici).

3. Fonti:

- [The Iceberg worksheet - Mobilisation Lab](#)
- <https://bootcamp.uxdesign.cc/systems-thinking-the-iceberg-model-6294bc5346f0>



● DIAGRAMMA DELLE CAUSE (E DEI SINTOMI)

Il Diagramma delle cause (e dei sintomi) permette, a partire da un problema, di individuare manifestazioni dirette e indirette del problema, relativi fattori secondari e le cause dirette e indirette. È anche possibile aggregare all'interno dei cerchi gli elementi per tipologie (sociale, politico, economico e tecnologico) come in un'analisi PEST.

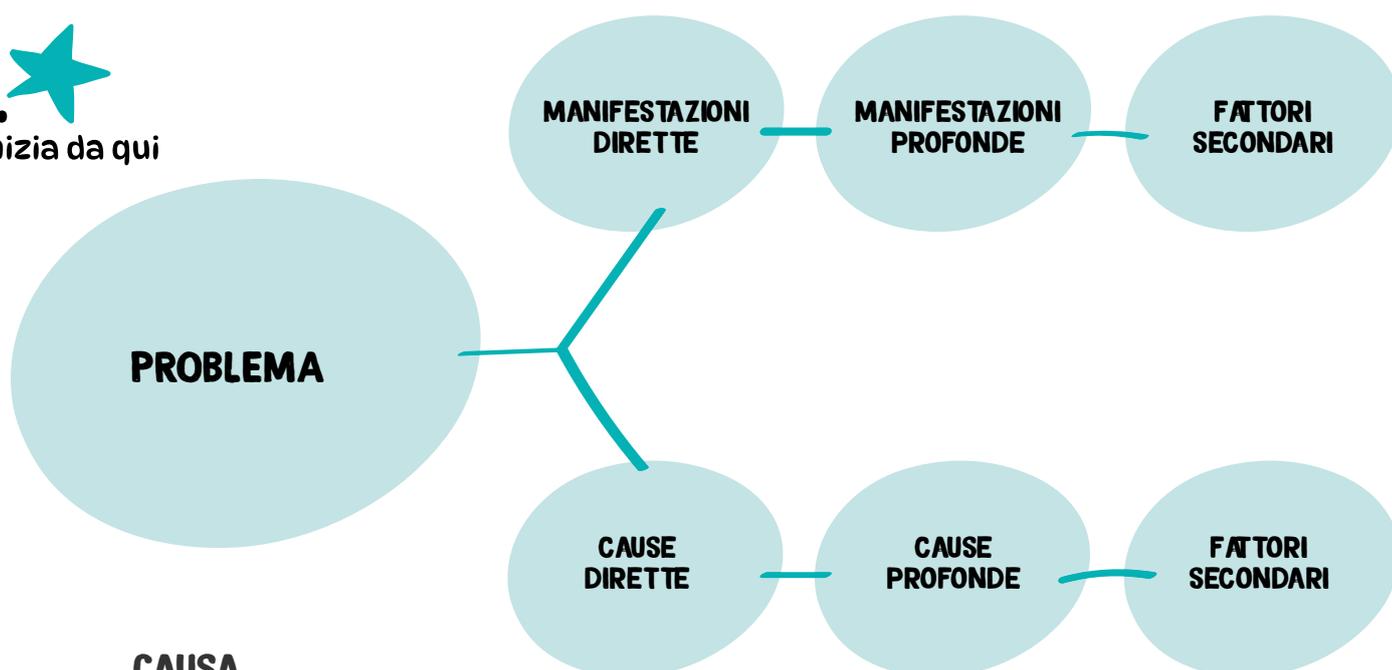
Template

MANIFESTAZIONE

*Il sintomo del problema,
ciò che effettivamente
vediamo*

2. 
Inserisci manifestazioni (sintomi)

1. 
Inizia da qui



CAUSA

*La ragione per cui
il fenomeno (il problema)
si verifica*

3. 
Segna le cause

4. Fonti:

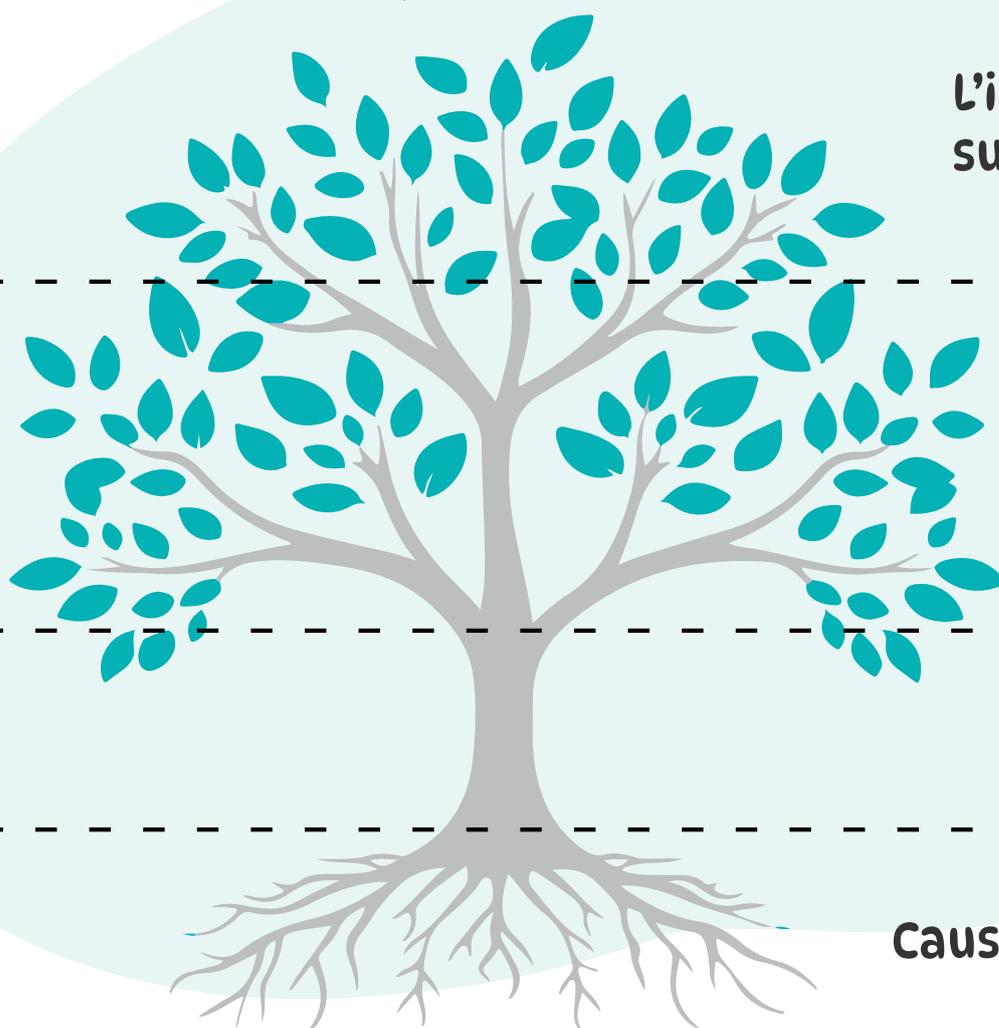
- <https://www.servicedesigntoolkit.org/>
- <https://commonslibrary.org/problem-diagram/>

● L'ALBERO DEI PROBLEMI

L'impatto di un problema è differente tra i soggetti direttamente interessati e la comunità locale al cui interno i soggetti abitano o la società nel suo complesso. In termini intersezionali, le persone che vivono più forme di oppressione saranno interessate dal singolo problema in maniera più forte. Inoltre, anche i gruppi non direttamente interessati possono avvertire l'impatto del problema. Per allargare l'analisi del problema includendo l'impatto su diverse tipologie di soggetti si può utilizzare il diagramma dell'albero dei problemi, che permette di individuare:

- Nelle radici: le cause (da profonde a dirette).
- Nel tronco: il problema.
- Nei rami bassi: l'impatto sui soggetti interessati.
- Nei rami più alti: l'impatto sulla società nel complesso.

Template



5. Fonti:

- <https://www.youthforum.org/policy-library/advocacy-handbook>
- <https://mspguide.org/2022/03/18/problem-tree/>

Definizione degli obiettivi

Un passaggio chiave nella costruzione di una strategia per il cambiamento sociale è la definizione dell'obiettivo di una campagna di sensibilizzazione. Questo momento si colloca idealmente dopo un'attenta analisi del problema e rappresenta uno snodo fondamentale per garantire che le azioni progettate siano sostenibili, pertinenti e orientate al cambiamento desiderato.

Definire un obiettivo significa rendere tangibile l'idea di cambiamento. Implica, cioè, passare dalla consapevolezza di ciò che non funziona alla formulazione di ciò che si vuole vedere accadere. È un atto di immaginazione politica e di concretezza progettuale.

Ogni strategia di intervento parte dalla consapevolezza di un problema specifico. La distinzione tra problema e obiettivo è fondamentale. Se ci si limita a descrivere ciò che non va, si rischia di rimanere bloccati in una logica di denuncia. Se invece si sa tradurre il problema in un obiettivo ben formulato, si mette in moto un processo di cambiamento. Ad esempio: se il problema è la mancanza di spazi verdi in città, un possibile obiettivo è l'approvazione di un nuovo regolamento edilizio per favorire la creazione di aree verdi. In altre parole, l'obiettivo è la risposta strategica a un problema ben identificato. È ciò che si vuole vedere accadere come effetto delle azioni.

Domande guida nella formulazione dell'obiettivo

| DOMANDE | ESEMPIO |
|---|--|
| Qual è il problema che vuoi affrontare? | La città ha pochissimi spazi verdi accessibili |
| A quali cause è legato questo problema? | Scelte urbanistiche, mancanza di regolamenti favorevoli |
| Quali sono le sue manifestazioni concrete? | Aree giochi assenti, inquinamento, calore urbano |
| Qual è l'obiettivo che vuoi raggiungere? | Approvare un nuovo regolamento edilizio per favorire aree verdi |
| Che impatto avrà sulle persone interessate? | Miglioramento della salute, spazi di socialità, diritto all'ambiente |

L'elaborazione di una strategia non segue un percorso rigido, ma piuttosto un processo ciclico, che parte dall'analisi del problema e prosegue con la definizione dell'obiettivo, la mappatura degli attori coinvolti, la pianificazione delle azioni, la valutazione degli esiti e l'eventuale revisione. Questo approccio consente di integrare apprendimenti, cogliere opportunità emergenti e correggere la rotta.

Una strategia non è mai definitiva. È un processo dinamico che evolve nel tempo, in funzione dei risultati ottenuti, delle condizioni esterne e delle relazioni costruite. Può essere immaginata come una mappa, una scala, un ciclo o una spirale: ciò che conta è l'idea di percorso e di trasformazione.

Per impostare una campagna è importante che l'obiettivo che ci si dà sia concreto e "vicino" nel tempo in modo da mantenere motivazione e generare nuovo entusiasmo. Allo stesso tempo bisogna sempre tenere a mente la visione di cambiamento che si vuole raggiungere. La visione rappresenta un orizzonte ispiratore. Ma per realizzare questa visione, è necessario costruire un percorso fatto di tappe raggiungibili, che siano motivate, valutabili e che coinvolgano le persone lungo il cammino. Spesso le campagne sociali più efficaci riescono a mantenere un ancoraggio forte a una visione di cambiamento, articolando al contempo obiettivi concreti e misurabili.

Per rendere sostenibile una strategia, è utile distinguere tra:

● OBIETTIVI DI BREVE PERIODO

Sono quelli che si possono raggiungere con le risorse attualmente disponibili, nel qui e ora. Si tratta di risultati concreti e immediati, spesso legati all'avvio di un'attività o al raggiungimento di un primo traguardo. Esempio: raccogliere 100 firme per una petizione, organizzare un evento pubblico, ottenere una risposta da un'amministrazione.

● OBIETTIVI DI MEDIO PERIODO

Si collocano in una prospettiva temporale intermedia e presuppongono un potenziamento dell'organizzazione, l'attivazione di nuove alleanze, un rafforzamento delle competenze. Sono risultati che costruiscono una massa critica o una pressione sociale su un determinato tema. Esempio: attivare partiti o istituzioni locali su un tema specifico, ottenere la convocazione di una commissione, entrare in un tavolo di co-progettazione.

● OBIETTIVI DI LUNGO PERIODO (VISIONE)

Rappresentano il cambiamento strutturale desiderato. Sono spesso ambiziosi e complessi, ma danno senso e direzione a tutto il lavoro. Esempio: modificare una legge nazionale, introdurre un nuovo diritto, trasformare un immaginario culturale.

Per definire obiettivi efficaci nel breve e medio periodo, una delle metodologie più diffuse è quella **SMART**. L'acronimo inglese indica cinque criteri fondamentali che ogni obiettivo dovrebbe rispettare:

SPECIFICO

L'obiettivo deve essere chiaro, concreto, non ambiguo. Deve rispondere alla domanda: "Cosa vogliamo ottenere esattamente?". Utilizzare verbi d'azione (es. ottenere, realizzare, approvare, creare) aiuta a formulare obiettivi specifici.

MISURABILE

L'obiettivo deve essere verificabile attraverso indicatori. Deve rispondere alla domanda: "Come sapremo di aver raggiunto il risultato?". Gli indicatori possono essere quantitativi (es. numero di partecipanti, firme raccolte, risorse mobilitate) o qualitativi (es. grado di soddisfazione, percezione di cambiamento).

ARRIVABILE (raggiungibile)

L'obiettivo deve essere realistico in relazione al tempo, alle risorse e alle capacità disponibili. Deve rispondere alla domanda: "È davvero possibile ottenere questo risultato nelle condizioni date?".

REALISTICO

Oltre ad essere raggiungibile, l'obiettivo deve essere coerente con la cultura, i valori, le risorse umane dell'organizzazione. Deve tenere conto della disponibilità delle persone coinvolte, del loro livello di motivazione e delle condizioni organizzative.

TEMPORALMENTE DEFINITO

L'obiettivo deve avere una scadenza chiara. Deve rispondere alla domanda: "Entro quando vogliamo raggiungere questo risultato?". Una tempistica definita aiuta a mantenere alta l'attenzione e a monitorare i progressi.

Conclusioni

Identificare chiaramente il problema, analizzarne sintomi e cause, e comprenderne l'impatto, è il primo passo per costruire una campagna efficace. Conoscere approfonditamente il problema consente di avere una posizione autorevole e dare voce ai problemi. Condurre questa analisi permette di costruire un obiettivo chiaro, solido e concreto. La definizione dell'obiettivo è un momento cruciale nella costruzione di una strategia: consente di trasformare l'analisi del problema in un'azione concreta e motivante. Il valore della strategia non sta nella perfezione della pianificazione, ma nella sua capacità di generare movimento, consapevolezza, alleanze, trasformazione.

Tuttavia, nessuna metodologia è neutra o universale. Ogni strumento va adattato, discusso, contestualizzato. Per questa ragione è importante concentrare l'attenzione anche sull'analisi del contesto e sulla mappatura degli stakeholder: un passaggio essenziale per comprendere chi sono gli attori in gioco, quali sono le relazioni di potere, e come si può agire per generare cambiamento.

4.2 L'analisi delle relazioni di potere e dei pubblici nella creazione di una campagna di sensibilizzazione

La capacità di analizzare le relazioni di potere e di costruire narrazioni efficaci è essenziale per ogni iniziativa di sensibilizzazione che miri a produrre cambiamento sociale. Il potere è una dimensione trasversale che attraversa tutte le fasi del lavoro sociale e politico.

Le relazioni di potere

Comprenderne le dinamiche aiuta a scegliere meglio i target di una campagna di sensibilizzazione, a comunicare con efficacia e a costruire relazioni strategiche. Il potere si può distinguere in tre tipologie:

- Potere visibile: formalizzato e codificato (istituzioni, leggi, norme).
- Potere nascosto: agisce nei retroscena, influenza le agende politiche e sociali (gruppi di pressione, lobby).
- Potere invisibile: radicato nelle credenze, nei valori e nelle norme sociali (cultura, media, educazione).

Il potere può essere espresso in diverse forme:

- Potere di: capacità di agire e influenzare.
- Potere su: controllo e dominio su persone o risorse.
- Potere con: collaborazione e solidarietà.
- Potere trasformativo: capacità di cambiare sé e il contesto.
- Potere interiore: forza personale per affrontare le sfide e agire con integrità.

La mappatura del potere consente di:

- a) Identificare i soggetti chiave in relazione al problema.
- b) Analizzare il grado di potere e la posizione (favore, neutralità, opposizione).
- c) Scegliere target primari e secondari.
- d) Definire strategie di alleanza, pressione e coinvolgimento.

La mappatura delle relazioni di potere può essere suddivisa nelle seguenti fasi:

FASE 1

Identificare il problema che si affronta (ricordando anche che posizione ha la propria organizzazione in merito).

FASE 2

Identificare i principali stakeholder (istituzioni, aziende, collettivi, enti religiosi, scuole, etc.). Preparare una lista degli stakeholder considerando: a) i soggetti direttamente responsabili del problema; b) i soggetti che hanno il potere di risolvere il problema ma non lo fanno; c) i soggetti che sono rilevanti per la questione per ragioni geografiche / culturali / religiose / etc.; d) i soggetti che sono già impegnati per risolvere il problema (non dimenticare di includere il proprio gruppo).

FASE 3

Individuare, all'interno delle organizzazioni, quali sono le persone deputate a prendere le decisioni. Queste alcune possibili domande guida: a) quanto potere (di / su) hanno su questo problema; b) sono d'accordo o in disaccordo con la mia organizzazione su questo tema.

La risposta alle domande può essere poi riportata in una tabella come questa.

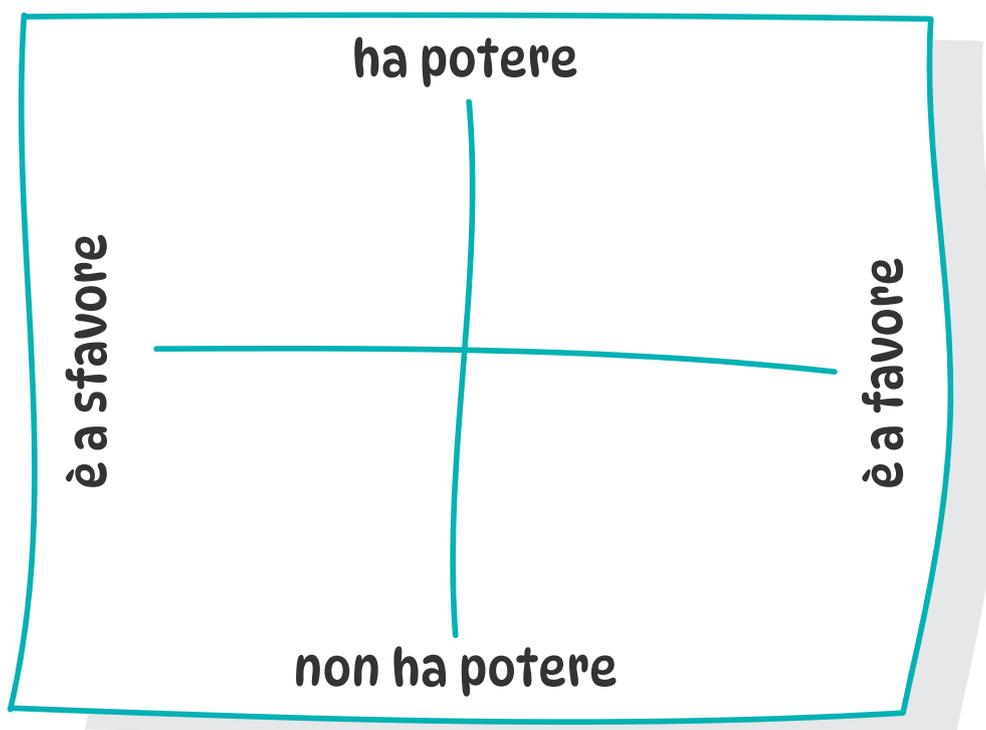
Stakeholder fact sheet

| | |
|---|--|
| Nome | |
| Organizzazione e Ruolo | |
| Informazioni di contatto (email, telefono, etc.). | |
| Quanto potere ha? Con riferimento al problema/causa che stai affrontato (da 1 a 5). Aggiungi informazioni rilevanti. | |
| Posizione rispetto al problema/causa (favore, in opposizione, non definito, neutro). | |

FASE 4

Dopo aver compilato la lista, per avere una visione di insieme e capire su chi agire si può utilizzare una diagramma con due assi: Potere (influenza) e Favore. Si collocano quindi le organizzazioni in base agli assi.

Template



A questo punto è necessario scegliere un soggetto a cui rivolgere le azioni. Spesso si tende a rivolgersi a soggetti con molto potere e fortemente in disaccordo. Il consiglio è, considerando la scarsità di risorse (relazioni e tempo) in possesso di organizzazioni della società civile, di individuare come target primario un soggetto con un minimo di influenza e con un livello non troppo basso di potere. Se non è possibile rivolgersi direttamente a questo soggetto ci si può rivolgere a un altro soggetto che però ha influenza sul primo soggetto scelto.

Una volta terminata l'analisi del potere è importante chiedersi se alla luce di quanto emerso non vadano ridefiniti la strategia e gli obiettivi di una campagna di sensibilizzazione. Proseguendo si deve poi costruire una narrazione del cambiamento dove sia definito chiaramente il problema e cosa si vuole cambiare, le connessioni tra cause, effetti e responsabilità, quali target pubblici coinvolgere e con quali messaggi e il tipo di linguaggio che si vuole utilizzare.

Il potere e le narrazioni non sono concetti astratti, ma strumenti operativi per chi lavora nel sociale. Riconoscerli, analizzarli e attivarli consapevolmente permette di evitare relazioni disfunzionali o inefficaci, di sviluppare azioni mirate e realistiche, di rafforzare le alleanze e la coesione interna al gruppo e rendere visibili e trasformabili le dinamiche di esclusione o privilegio.

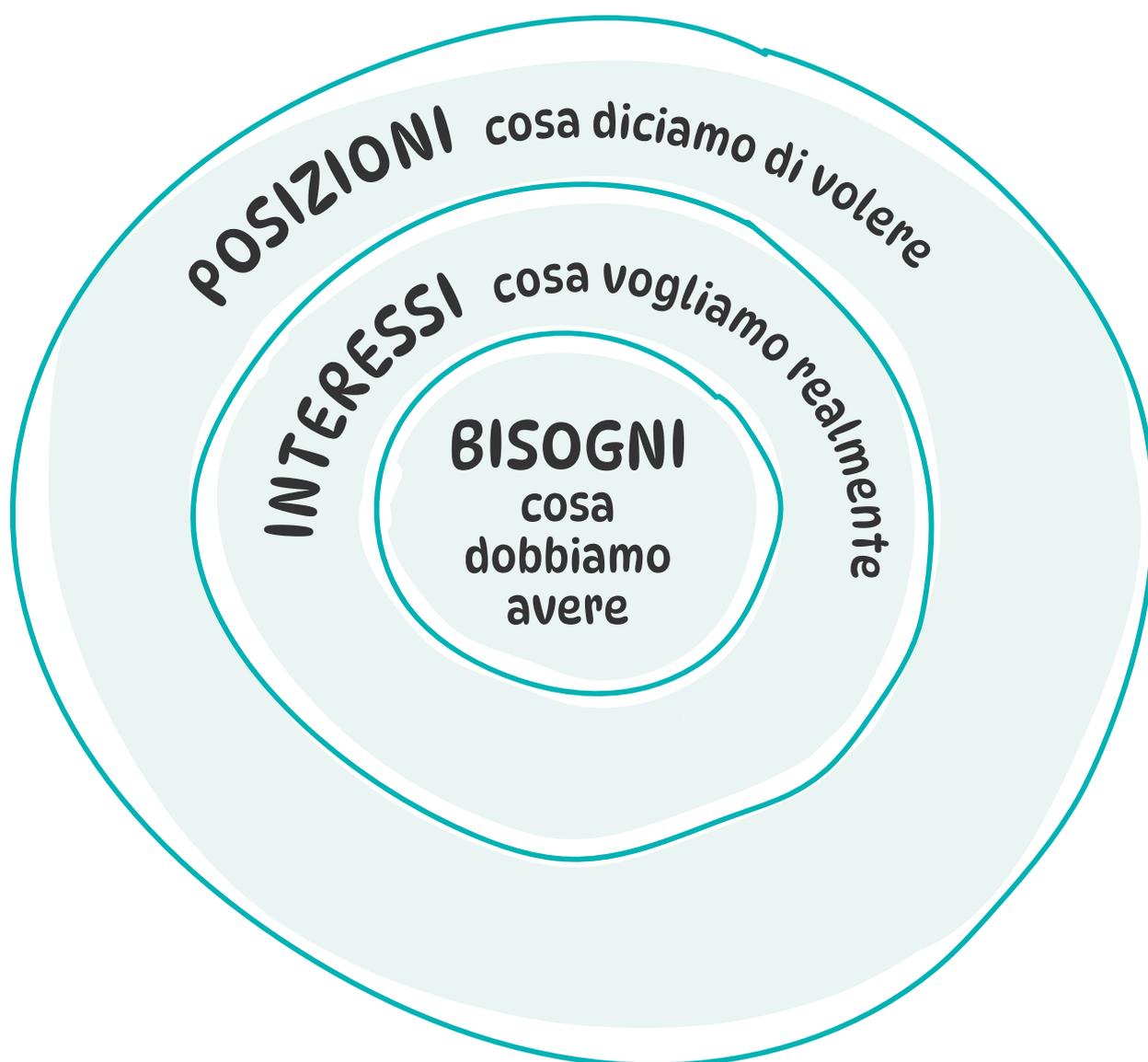
Analisi dei pubblici

Per completare la fase di analisi di una campagna di sensibilizzazione, è necessario eseguire un'analisi rivolta a chi prende le decisioni all'interno dell'organizzazione oppure, nel caso in cui non sia possibile, un'analisi dei pubblici a cui ci si vuole rivolgere. Per poter coinvolgere le persone, non basta sapere a chi ci si rivolge, si deve anche conoscerle, capirne i bisogni, i valori, le abitudini, e le resistenze.

Avendo individuato, tramite la mappatura degli stakeholder, i soggetti e organizzazioni chiave è importante sapere non solo "quale gruppo", ma anche 'chi', in quel gruppo, prende decisioni, influenza gli altri o rappresenta un nodo strategico.

Lo **SCHEMA A CIPOLLA** permette di analizzare persone o organizzazioni distinguendo tra bisogni, interessi e posizioni, tra ciò che viene reso pubblico e ciò che resta dietro le quinte.

Template



Nel diagramma le posizioni rappresentano ciò che le persone dicono di volere pubblicamente. Gli interessi rappresentano gli obiettivi a cui le persone tengono, e non sempre sono pubblici. Al centro ci sono i bisogni, ovvero ciò che le persone devono ottenere e che spesso non sono negoziabili. In alcuni casi coincidono con valori, etica e impegni sociali. Sono, ovviamente, profondi e spesso nascosti.

Si riportano di seguito due ulteriori strumenti utili per condurre un'analisi dei pubblici: Schede Personas e la Mappa dell'Empatia.

La **SCHEDA PERSONAS** serve per analizzare bisogni e caratteristiche di specifiche persone all'interno di gruppi/organizzazioni, permette di individuare fattori di convincimento / attivazione (e al contrario di "resistenza"), reti sociali e altri elementi utili per lo sviluppo delle azioni.

Template

| | | | | | |
|--|----------------------------------|---|---|------------------------------|---|
| <p>FOTO</p> <p>Nome</p> <p>Vivo a ...</p> | <p>Mi presento</p> | <p>★ Tre motivi per cui potrei partecipare/attivarmi</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> | <p>★ Tre motivi per cui potrei NON partecipare/attivarmi</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> | | |
| | <p>★ I miei interessi</p> | <p>★ La mia personalità</p> | <p>★ Le mie competenze e le mie conoscenze</p> | <p>★ I miei sogni</p> | <p>★ Il mio ambiente sociale</p> |
| | | | | | |

7. Fonti:

- <https://www.nesta.org.uk/blog/diy-learn-module-of-the-month-personas/>
- <https://servicedesigntools.org/tools/personas>

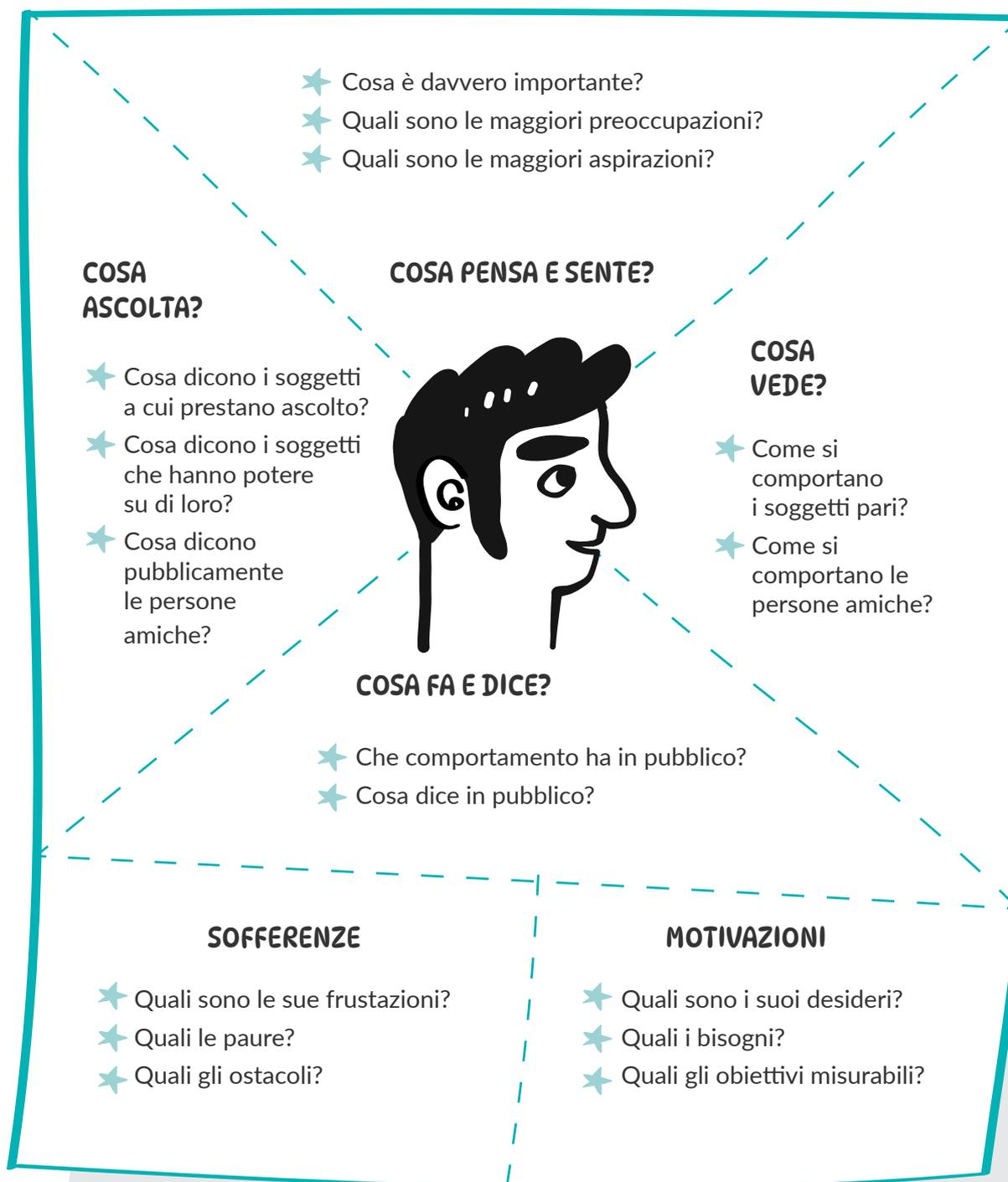
8. Fonti:

- <https://servicedesigntools.org/tools/empathy-map>

La **MAPPA DELL'EMPATIA** è pensata per cogliere comportamenti, emozioni e valori dei soggetti scelti. È particolarmente adatta all'analisi delle caratteristiche delle persone fisiche. Molti elementi sono ripresi dal diagramma a cipolla ma sono aggregati.

Anche al termine dell'analisi dei pubblici è bene rivedere l'analisi degli stakeholder e di conseguenza gli obiettivi stabiliti al principio.

Template



Conclusioni

Nella costruzione di una campagna di sensibilizzazione, dopo aver effettuato una valida analisi del problema e una solida definizione degli obiettivi, è determinante prestare attenzione ai concetti di potere e di presa di decisioni. Infatti, l'analisi delle relazioni di potere inerenti i target e gli stakeholder coinvolti, così come un'analisi di chi prende le decisioni rispetto al pubblico al quale ci si vuole rivolgere sono elementi decisivi per sviluppare consapevolmente azioni di sensibilizzazione mirate e realistiche, per consolidare la coesione e trasformare le dinamiche di esclusione o privilegio.



5

**Cosa vuol dire
partecipazione
democratica: i processi
e gli strumenti**



5.1 Democrazia partecipativa e democrazia deliberativa

I processi partecipativi rappresentano un elemento cruciale nelle democrazie contemporanee. Sono forme di organizzazione e incontri che mirano a coinvolgere attivamente la comunità nella definizione e implementazione di politiche pubbliche, attraverso il confronto e la collaborazione su temi specifici, migliorando così la trasparenza e l'efficacia delle decisioni.

Democrazia: definizione e principi

La democrazia, termine derivato dal greco antico “demos” (popolo) e “kratos” (potere), è un sistema in cui il potere politico appartiene al popolo.

Per comprendere pienamente la democrazia, è utile affrontare tre domande chiave:

● Chi fa parte del popolo?

Fanno parte del “demos” tutte le cittadine e i cittadini che rispondono a determinati requisiti stabiliti per legge. L'appartenenza può variare in base ai contesti e può presentare criticità rispetto a quali siano i requisiti e quanto possano essere escludenti.

● Su cosa esercita il potere?

La democrazia si occupa di regolamentare la sfera pubblica, che include la gestione dei beni e servizi comuni necessari per la vita collettiva. Al contrario, la sfera privata riguarda le scelte personali che non sono soggette ai pubblici poteri. La linea di demarcazione tra pubblico e privato è mobile e può essere ridefinita anche attraverso i processi partecipativi.

● In che modo esercita il potere?

Il potere democratico è esercitato principalmente attraverso il voto, che deve essere libero, uguale e pluralistico. Le democrazie contemporanee sono definite dal politologo Robert Dahl come poliarchie, ovvero sistemi in cui le decisioni sono prese in centri di potere diversi, inclusi istituzioni sovranazionali, locali e organi di democrazia partecipativa. Il sistema, così percepito, è più complesso e prevede altri modi, oltre alle elezioni, in cui le persone possono incidere sulle scelte pubbliche, anche attraverso azioni di *lobbying* e *advocacy* che possono fare sui rappresentanti eletti o attraverso l'intermediazione dell'associazionismo e dei corpi intermedi.

LOBBY

Le attività di lobbying sono svolte da gruppi di interesse che mirano a influenzare direttamente le autorità politiche per ottenere vantaggi o evitare svantaggi. Questo avviene attraverso incontri faccia a faccia, lettere, impegni in occasione di eventi e altri tentativi diretti di influenzare i decisori politici. Il lobbying può anche essere il primo passo di una strategia più ampia di advocacy.

ADVOCACY

L'advocacy è l'insieme di azioni volte a sensibilizzare e orientare l'opinione pubblica rispetto a una causa o politica di interesse generale. L'obiettivo è accrescere il consenso attorno a una proposta specifica. L'advocacy può essere condotta a livello locale, regionale, nazionale o internazionale e spesso coinvolge azioni di campaigning, sensibilizzazione e mobilitazione.

Tutta la cittadinanza, anche chi non lo è in senso giuridico, può partecipare alle scelte pubbliche entrando a far parte della Sfera Pubblica.

La SFERA PUBBLICA

È l'insieme di quegli spazi e momenti di confronto in cui cittadini/e singoli e associati si riuniscono per elaborare, argomentare e promuovere nuove proposte politiche, con l'obiettivo di creare consenso intorno a esse e farle approvare dai rappresentanti eletti (es. assemblee pubbliche, *workshop* tematici, rubriche giornalistiche, eventi culturali, manifestazioni, campagne o altri *network* di comunicazione) utilizzando il cosiddetto potere comunicativo.

Il POTERE COMUNICATIVO

Teorizzato dalla filosofa Hanna Arendt, è l'azione coordinata di persone che, attraverso la comunicazione di argomenti convincenti, producono consenso sulla legittimità di un'azione politica e agiscono assieme per portarla a compimento.

La democrazia partecipativa

La democrazia partecipativa è un sistema che offre alle persone quante più occasioni possibili di contribuire alla governance pubblica. Questo include la possibilità di assumere decisioni, fare proposte, gestire beni pubblici, organizzare servizi, e monitorare l'attuazione delle politiche pubbliche. Il tentativo è quello di andare oltre la delega totale del potere ai rappresentanti politici eletti, ma non significa un esercizio esclusivo del potere pubblico da parte dei cittadini e delle cittadine.

Infatti, non si tratta di un sistema a democrazia diretta in cui i cittadini/e prendono decisioni vincolanti senza mediazione da parte dai/dalle rappresentanti (es. Referendum), ma le proposte o le scelte fatte all'interno degli spazi di democrazia partecipativa devono comunque essere ratificati dai/dalle rappresentanti politiche, che possono anche respingerle, ma si richiede che ne diano un'adeguata motivazione.

La democrazia partecipativa può essere attuata in diversi metodi e spazi:

- **Processi Consultivi:** Procedure di consultazione degli stakeholder per raccogliere opinioni e suggerimenti su politiche o progetti.
- **Amministrazione Condivisa:** Spazi di coprogettazione e co-gestione di beni e servizi pubblici tra cittadinanza e amministrazioni.
- **Arene Partecipative e Deliberative:** Spazi strutturati per produrre scelte attraverso il dialogo e la deliberazione collettiva.
- **Monitoraggio Civico:** Attività di controllo partecipato sull'attuazione e l'impatto delle scelte pubbliche, garantendo trasparenza e accountability.

La democrazia deliberativa

La democrazia deliberativa è un modello democratico in cui la legittimità di una decisione politica deriva da un processo di discussione approfondita e informata tra tutti i soggetti interessati. I due principi fondamentali di questo modello sono:

- **Confronto argomentato e informato:** La discussione deve essere basata su argomentazioni solide e informazioni verificate, permettendo un confronto costruttivo tra diverse posizioni.
- **Inclusione di tutti gli interessi:** È essenziale garantire che tutti i punti di vista e gli interessi rilevanti siano rappresentati nella discussione. Questo può essere ottenuto attraverso la selezione di un campione di persone rappresentativo per caratteristiche socio-demografiche della comunità di riferimento, noto come "mini-pubblico".

Il metodo deliberativo non si basa sul conteggio dei voti, né sulla negoziazione tra interessi, bensì sul conseguimento di un'intesa condivisa tra tutti i soggetti coinvolti basata su argomenti solidi.



Differenze tra Partecipazione e Deliberazione

PROCEDURE PARTECIPATIVE

Partecipazione aperta al più ampio numero di persone possibili.

Ampio numero di partecipanti.

Discussione spontanea basata principalmente su conoscenze ed esperienze personali. Non è richiesta la presenza di punti di vista diversi ed eterogenei.

È possibile ricercare il consenso generale, ma non è necessario. Le decisioni possono essere prese a maggioranza. La più votata diventa la decisione finale.

Ampia gamma di attività, non solo decisioni ma anche gestione di servizi pubblici, monitoraggio civico, processi di advocacy ecc.

Includono una vasta gamma di attività es: bilancio partecipativo, dibattito pubblico, consultazioni pubbliche, campagne pubbliche, monitoraggio civico, ecc.

PROCEDURE DELIBERATIVE

Selezione dei/delle partecipanti in base a criteri che ne garantiscano eterogeneità e rappresentatività (per età, genere, classe sociale ecc.)

Gruppi relativamente piccoli ma rappresentativi della comunità di riferimento.

Discussione strutturata basata su informazioni verificate che riflettono punti di vista e prospettive diverse.

Si ricerca l'unanimità. Sono valide solo le decisioni condivise da tutte le persone o dalla maggioranza qualificata.

Partecipazione solo per la produzione di proposte e raccomandazioni da inserire in una decisione pubblica.

Sono generalmente finalizzata alla produzione di raccomandazioni da inserire in un processo di policy making o all'assunzione di scelte pubbliche. Es. bilancio deliberativo, assemblee civiche, panel di cittadini, giurie di cittadini, conferenze di consenso, sondaggio deliberativo. ecc.

Conclusioni

I processi partecipativi e deliberativi sono strumenti essenziali per una democrazia viva e per una governance pubblica inclusiva e trasparente. Comprendere le loro differenze e applicazioni permette di implementare pratiche che favoriscano il coinvolgimento attivo delle portatrici e portatori di interesse e migliorino la qualità delle decisioni pubbliche.

5.2 Le fasi di un percorso partecipativo

I processi partecipativi sono strumenti fondamentali che permettono alle persone di essere coinvolte attivamente nella definizione delle politiche pubbliche. In questo paragrafo viene analizzato il modo in cui si organizza un percorso partecipativo, le complessità, le fasi in cui si articola e le attività preliminari da svolgere, dirimenti per l'efficacia del percorso.

Le fasi del percorso partecipativo

Nelle fasi di identificazione del problema e definizione degli obiettivi è fondamentale una buona **analisi del contesto**, che comprenda una valutazione delle condizioni sociali, economiche e politiche per identificare i bisogni e le opportunità di intervento. In questa fase è importante comprendere su quale livello è possibile coinvolgere le persone nel percorso partecipativo e quali **margini di azione reali** ci sono per non creare un disallineamento tra le aspettative delle persone partecipanti e i risultati effettivi.

In sede di coinvolgimento delle/dei partecipanti è importante **coinvolgere** sia gli **stakeholder**, soggetti che hanno un interesse specifico sul tema di discussione (es. Istituzioni, organizzazioni, associazioni), sia le/i **cittadine/i**, che portano un interesse più generale sul tema e possono consentire una visione più completa e inclusiva del problema.

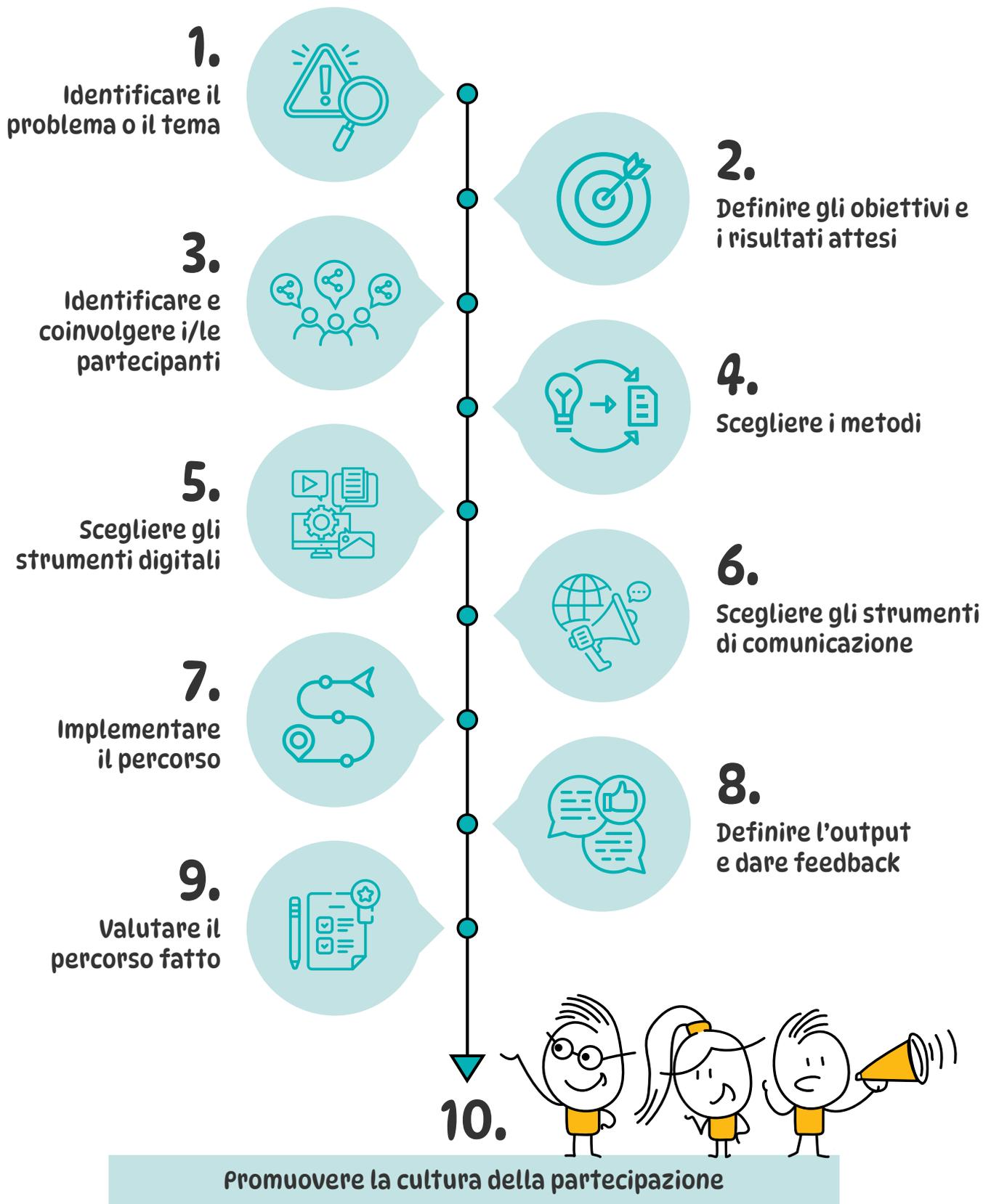
È fondamentale, attraverso un'analisi dei/delle partecipanti, identificare e includere anche quei soggetti che possono porre ostacoli o veti al raggiungimento degli obiettivi.

È fondamentale inoltre mappare e **analizzare le relazioni di potere** tra i diversi attori per garantire che il processo sia inclusivo e rappresentativo. Per farlo è possibile utilizzare alcuni strumenti come ad esempio il Diagramma di Venn, il Diagramma Chapati, la Force Field Analysis.



Organizzare un percorso partecipativo

I 10 step, definiti dall'OCSE, Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, da seguire per organizzare un percorso partecipativo.



Alcuni metodi di coinvolgimento:

La scelta del metodo dipende dal tipo di percorso che si vuole organizzare e ogni metodo porta alcuni vantaggi e svantaggi.

- **AUTOSELEZIONE** (Porta Aperta):

Prevede la partecipazione aperta a chiunque decida di partecipare. Tuttavia, può portare a una rappresentanza non equilibrata, poiché tende a coinvolgere principalmente persone con maggior tempo e interesse.

- **SELEZIONE MIRATA** (Microcosmo):

Si invitano persone che rappresentano gli interessi e i punti di vista sul problema in esame. Questo metodo richiede un'operazione di ricerca accurata e senza pregiudizi per includere tutti gli interessi, anche quelli minoritari. Il risultato può essere imperfetto, ma offre una rappresentanza più equilibrata rispetto all'autoselezione.

- **SELEZIONE CASUALE** (Mini-pubblico):

Prevede la selezione casuale di un campione rappresentativo della popolazione di riferimento per caratteristiche socio-demografiche. Permette di evitare il rischio della discrezionalità, tuttavia l'accesso ai database può essere limitato e molte persone potrebbero non essere presenti negli elenchi. Inoltre, si verifica comunque un'autoselezione di chi accetta di partecipare.

OUTREACH

Può essere definita come una procedura attraverso cui si vanno a cercare e consultare le persone nei loro luoghi di vita attraverso attività diversificate. Si presentano alcuni esempi:

- Raccolta di storie e interviste mirate.
- Somministrazione di questionari.
- Interazioni in luoghi di aggregazione.
- Interventi in riunioni di gruppi specifici con il consenso del gruppo.
- Attività ludiche e ricreative.



Comunicazione

La comunicazione è essenziale per il funzionamento del percorso partecipativo. È importante distinguere tra la comunicazione con le/i partecipanti e quella con l'esterno.

Differenze di comunicazione

COMUNICAZIONE CON I PARTECIPANTI

Obiettivo: coinvolgere le/i partecipanti, aggiornarli, diffondere informazioni sul percorso.
Deve essere trasparente e inclusiva.

Strumenti: telefono, Mailing list, pagine dedicate su social media, gruppi WhatsApp, piattaforme online dedicate.

COMUNICAZIONE CON L'ESTERNO

Obiettivo: diffondere la conoscenza del percorso e del problema in oggetto. Garantire trasparenza e coinvolgere un pubblico più ampio nella discussione e nella collaborazione.

Strumenti: sito web dedicato, post su social, conferenze stampa, comunicati stampa ecc.

In fase di selezione degli **strumenti** devono essere valutate le **metodologie** più adatte in base all'obiettivo del percorso, agli stakeholder e alla cittadinanza coinvolta.

Una volta definito l'output è importante **presentare pubblicamente le proposte emerse** (es. eventi, diffusione sui media etc) alla presenza, se possibile, della pubblica amministrazione di riferimento e chiedere alle amministrazioni di dare un riscontro argomentato su cosa si impegnano a fare o meno.

Qualche consiglio generale!

- **Prevedere un coinvolgimento precoce**

Coinvolgere istituzioni, stakeholder e cittadinanza fin dalle prime fasi del progetto per costruire un senso di appartenenza e responsabilità collettiva.

- **Curare la comunicazione**

Utilizzare una comunicazione chiara e accessibile per informare le persone sulle opportunità di partecipazione.

- **Offrire formazione ed empowerment**

Prevedere momenti di empowerment per le/i partecipanti, specialmente per coloro che sono in stato di fragilità o vulnerabilità, per garantire che abbiano le competenze e la predisposizione necessaria per contribuire efficacemente a un processo partecipativo. Questo può includere sessioni di formazione, supporto individuale e attività collettive volte a rafforzare la fiducia e le competenze delle persone partecipanti.

- **Mantere flessibilità e adattamento**

Essere pronte/i ad adattare il progetto in base ai feedback ricevuti e alle esigenze emergenti.

- **Definire chiaramente l'oggetto del percorso partecipativo**

È fondamentale suscitare interesse e far capire l'importanza del contributo di ciascuno. Un obiettivo chiaro e coinvolgente può motivare le persone partecipanti a impegnarsi attivamente.

- **Dare un titolo accattivante**

Un titolo interessante può stimolare la curiosità e l'interesse, rendendo il processo più attraente e invitante.

- **Diversificare i percorsi**

Creare percorsi vari e non troppo lunghi può mantenere l'interesse e l'impegno delle persone coinvolte. La diversificazione permette di raggiungere un pubblico più ampio e di adattarsi alle esigenze di ciascuno.

- **Creare momenti divertenti**

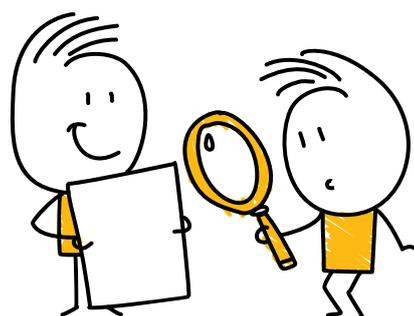
Non limitarsi a workshop o assemblee, ma includere momenti informali e divertenti può rendere il processo più coinvolgente e accessibile. Le attività ludiche e ricreative possono creare un ambiente più rilassato e favorevole alla partecipazione.

La Carta della Partecipazione

La Carta della Partecipazione è un documento sviluppato da un centinaio di facilitatrici e facilitatori esperti e associazioni nazionali che fornisce linee guida per garantire la qualità dei processi partecipativi sulla base di 10 principi:

1. Cooperazione
2. Fiducia
3. Informazione
4. Inclusione
5. Efficacia
6. Interazione costruttiva
7. Equità
8. Armonia
9. Render conto
10. Valutazione

► [Carta della Partecipazione illustrata](#)



Conclusioni

Un percorso partecipativo ben strutturato richiede in fase preparatoria una pianificazione e analisi del contesto accurata, un'analisi e coinvolgimento efficace delle persone partecipanti; in fase di implementazione l'utilizzo di metodi e strumenti adeguati al contesto e un monitoraggio costante; in fase di follow-up un'adeguata diffusione dei risultati e una valutazione continua per garantire il raggiungimento degli obiettivi e la raccolta degli apprendimenti derivati dal percorso.

I processi partecipativi rappresentano un'opportunità unica per migliorare e contribuire alla governance pubblica, promuovendo l'inclusione, la trasparenza e l'efficacia delle decisioni. Tuttavia, richiedono cura e attenzione nel seguire tutte le diverse fasi del processo e garantirne la qualità.



5.3 La facilitazione e la cassetta degli attrezzi

La facilitazione degli incontri è una componente essenziale nei processi partecipativi. Questo paragrafo esplora alcuni concetti e pratiche della facilitazione utili per condurre gli incontri di un percorso partecipativo. La facilitazione non è solo una questione di gestione efficace degli spazi e tempi degli incontri, ma riguarda anche la capacità di creare un ambiente abilitante in cui tutte le persone si sentano valorizzate e ascoltate, contribuendo attivamente al processo decisionale.

La tipologia di spazi e le finalità degli incontri:

Per un'adeguata facilitazione è necessario comprendere la tipologia di spazio nel quale si sta lavorando e la finalità. Possibili spazi sono:

- **SPAZI CONSULTIVI**

Utilizzati per fornire informazioni e ricevere feedback della comunità su politiche e scelte pubbliche inerenti temi specifici.

- **SPAZI DELIBERATIVI**

Spazi strutturati per produrre un dialogo costruttivo e informato tra le persone partecipanti, permettendo di esplorare diverse prospettive e generare soluzioni sulle politiche pubbliche.

- **SPAZI DI COPROGETTAZIONE E COGESTIONE**

Utilizzati per la coprogettazione e cogestione di beni e servizi pubblici.

- **SPAZI DI CONTROLLO PARTECIPATO**

Dedicati al monitoraggio partecipato dell'attuazione e dell'impatto delle scelte pubbliche, per segnalare eventuali problemi o inefficienze.

La facilitazione

La facilitazione è un insieme di approcci, metodi e strumenti finalizzata alla comprensione e gestione dei progetti collettivi, dei gruppi e delle relazioni che si creano al loro interno. Attraverso la facilitazione le persone sono accompagnate in un processo nel quale vengono creati spazi sicuri e vengono sostenuti i propositi del gruppo, per raggiungere obiettivi condivisi, attraverso il confronto e il dialogo. La facilitazione lavora sulla governance di un gruppo e sui processi decisionali, la gestione delle emozioni, la prevenzione e trasformazione dei conflitti, l'intelligenza collettiva e la coesione del gruppo.

La facilitazione è un tema molto ampio che riguarda la cura complessiva dei processi di un gruppo. In questo paragrafo ci si riferisce alla facilitazione esclusivamente in merito alla gestione degli incontri all'interno di un percorso partecipativo, ponendo il focus su alcuni aspetti più attinenti a questa specifica.

10 compiti principali della/del facilitatrice/tore

1. Accertarsi che ai/alle partecipanti siano chiari gli obiettivi del percorso partecipativo, le sue modalità di svolgimento e i tempi e le regole della discussione.
2. Assicurarci che tutti abbiano le stesse possibilità di esprimersi, integrando e valorizzando i diversi stili comunicativi (razionali, emotivi, narrativi).
3. Stimolare la conversazione nei momenti di stallo.
4. Moderare eventuali conflitti.
5. Mantenere l'attenzione sul tema in oggetto durante la discussione.
6. Riepilogare alcuni interventi al fine di favorirne la comprensione.
7. Evitare le conversazioni per sottogruppi.
8. Gestire i tempi.
9. Favorire l'acquisizione delle informazioni richieste dai/dalle partecipanti e così diminuire le asimmetrie di competenze.
10. Riassumere la discussione o i risultati raggiunti, sia durante che dopo gli incontri (report), affinché i/le partecipanti possano validarli.

È da tenere in considerazione che chi facilita porta delle sue caratteristiche, un corpo, un linguaggio, rappresenta una categoria che può condizionare la partecipazione. È quindi importante considerare che in base agli obiettivi del percorso, al contesto e alle persone partecipanti, potrebbe essere più idonea una certa figura che faciliti piuttosto che un'altra (es. In un workshop con donne migranti per parlare dei loro diritti potrebbe essere opportuno non prevedere la facilitazione di un uomo bianco cis, ma piuttosto di una donna e meglio se con background migratorio e competenze di mediazione linguistica).

È altrettanto importante tenere in considerazione la creazione di un **setting** adeguato in base al tipo di incontro e prevedere l'utilizzo di strumenti visuali, come la creazione su cartelloni di diagrammi e mappe, per tenere in considerazione i diversi input raccolti e accompagnare il flusso del lavoro verso gli obiettivi condivisi.

L'importanza delle domande

Per innescare la discussione è utile avere delle domande guida: Buone domande guida sono fondamentali per avere una discussione produttiva. Possono essere anche domande in sequenza che riproducano una progressione logica.

Una buona domanda non implica l'immediata definizione di piani d'azione o soluzioni immediate dei problemi. Deve incoraggiare la curiosità e l'indagine e scoraggiare l'affermazione competitiva.

UNA BUONA DOMANDA



- *Semplice e chiara.*
- *Genera pensiero.*
- *Porta l'attenzione su ciò che è importante.*
- *Stimola l'indagine.*
- *Fa emergere ipotesi e proposte.*
- *Aprire a nuove possibilità.*

E se qualcuno litiga?

Può accadere che nascano delle discussioni tra le persone coinvolte. In caso di conflittualità è importante promuovere il dialogo tra le diverse posizioni. Per rendere positiva la conflittualità è possibile utilizzare anche metodi di spaziometria come ad esempio il Conflict Spectrum.

IL CONFLICT SPECTRUM

Si definiscono due punti della stanza con agli estremi le due posizioni alternative in conflitto. Si chiede a tutte le persone partecipanti di posizionarsi tra questi due estremi e di spiegare il perché della loro scelta. In questa maniera si può identificare una vasta gamma di posizioni diverse rispetto agli estremi, che può aiutare a trovare una soluzione condivisa o a stemperare le tensioni.



Alcuni metodi e strumenti nella cassetta degli attrezzi

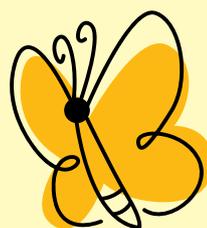
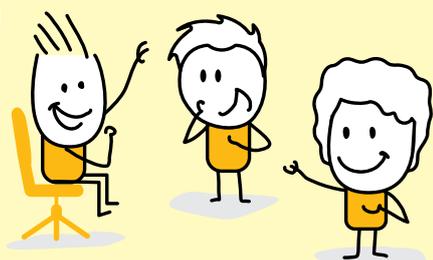
● OPEN SPACE TECHNOLOGY

L'Open Space Technology (OST) è un metodo di conduzione di incontri e workshop che ribalta il tradizionale approccio organizzativo. Non prevede un programma strutturato, un'agenda predefinita o una gerarchia negli interventi. Tutto viene deciso dai partecipanti stessi, basandosi su quattro principi e una legge fondamentale. È particolarmente adatto a gruppi numerosi.

OPEN SPACE TECHNOLOGY

| | Orario | Orario |
|--------|---|---|
| Tema 1 |  |  |
| Tema 2 |  |  |

★
Chiunque
partecipi è
la persona
giusta



La farfalla si
sposta verso gli
argomenti di
suo interesse

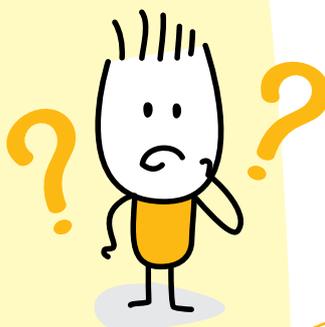
è ora!



In qualsiasi
momento
si cominci è
il momento
giusto



★
Sto
contribuendo
o imparando?
Dovrei
spostarmi
altrove?

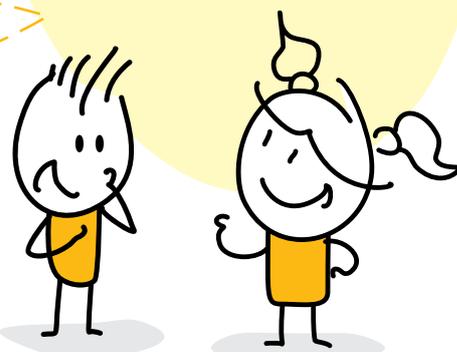


★
Qualunque cosa accada è l'unica
cosa che poteva accadere

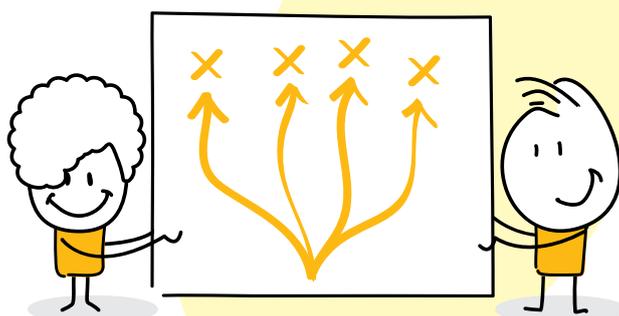


Il bombo si sposta
di spazio in spazio
per impollinare con
nuovi argomenti

FINE



Quando è finito è finito



La legge della mobilità

Riassumendo le principali fasi di lavoro:

- Chi facilita descrive il funzionamento, regole e leggi dell'OST.
- Chi facilita descrive il tema in discussione.
- I/le partecipanti scrivono i loro argomenti di interesse e li spiegano.
- Si mettono insieme argomenti simili e si creano tavoli di lavoro.
- Ognuno s'iscrive al tavolo di proprio interesse e partecipa a quel tavolo, tutti i tavoli discutono nello stesso momento.
- Si mettono sul cartellone le idee emerse.
- Si condividono i cartelloni nella fase plenaria.
- Ogni tavolo produce una breve sintesi dei principali risultati, tutte le sintesi sono messe insieme da chi facilita per creare un report finale.

● POLICY LAB

Il Policy Lab sono laboratori di progettazione delle politiche pubbliche basati sul coinvolgimento di tutte le parti interessate per elaborare idee, proposte e suggerimenti per nuove policy in settori di pubblico interesse o per migliorare le policy esistenti.

Con policy si intende l'insieme di quelle regole, principi e azioni che sono previste da una normativa e determinano il funzionamento di un'attività di pubblico interesse. L'obiettivo di un policy lab è di produrre in maniera partecipata posizionamenti o delle raccomandazioni su come migliorare una determinata politica pubblica o per proporre una nuova.

Le Fasi del Policy Lab:

▸ **Analisi delle Policy Esistenti**

Questa fase preliminare è cruciale per identificare i limiti e le criticità del sistema attuale, nonché i bisogni e i diritti non garantiti. Questo passaggio è spesso supportato da esperte/i e dal coinvolgimento diretto delle persone interessate da quella politica o servizio.

▸ **Stakeholder Analysis e Mappa del Potere**

In questa fase, si identificano e mappano le parti interessate, analizzando le dinamiche di potere e le relazioni tra i diversi attori coinvolti.

▸ **Laboratori Intermedi di Emersione o Empowerment**

Questi laboratori sono progettati per far emergere le criticità e le proposte attraverso discussioni guidate. Le/i partecipanti sono divisi in sottogruppi eterogenei per garantire la diversità di opinioni ed esperienze.

▸ **Pianificazione dei Laboratori**

La pianificazione degli incontri è volta a garantire che siano accessibili e fruibili da tutte le persone partecipanti. È importante preparare materiali informativi chiari e comprensibili.

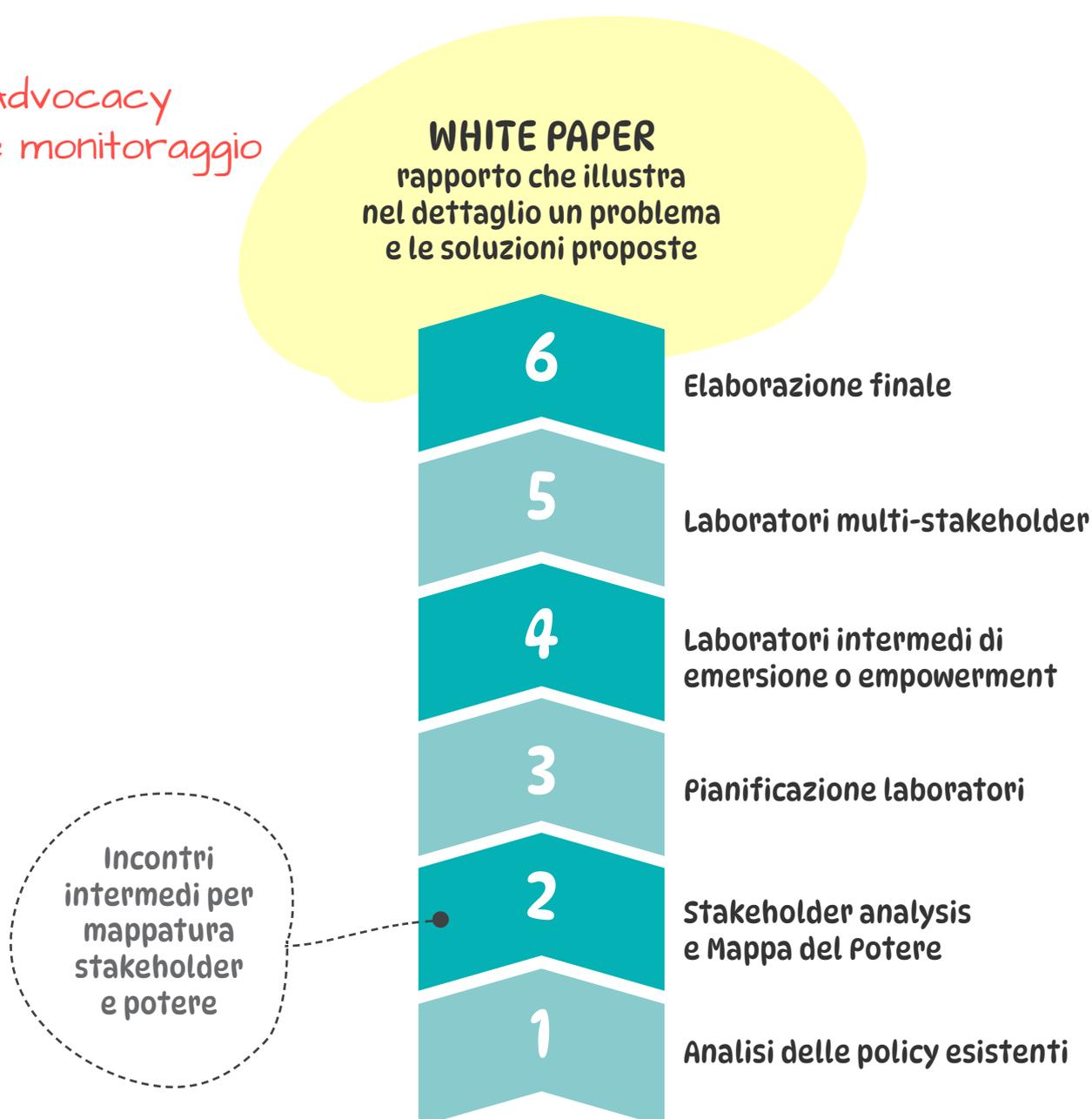
► **Laboratori Multi-Stakeholder:** In questa fase, vengono coinvolti diversi attori per discutere e affinare le proposte emerse nei laboratori precedenti. L'obiettivo è creare un consenso intorno alle proposte più importanti e definire strategie di advocacy per promuoverle.

► **Elaborazione Finale**

La fase finale prevede la creazione di un White Paper o di linee guida che raccolgono tutte le criticità riscontrate e le raccomandazioni prodotte per riformare o migliorare la politica pubblica in questione. Questo documento è spesso supportato da figure esperte per garantire la fattibilità e la conformità delle proposte.

Advocacy e Monitoraggio: Una volta elaborate le proposte, è fondamentale promuoverle attraverso attività di advocacy mirate ai decision makers. Inoltre, è importante monitorare l'implementazione delle politiche proposte per valutarne l'efficacia e apportare eventuali modifiche.

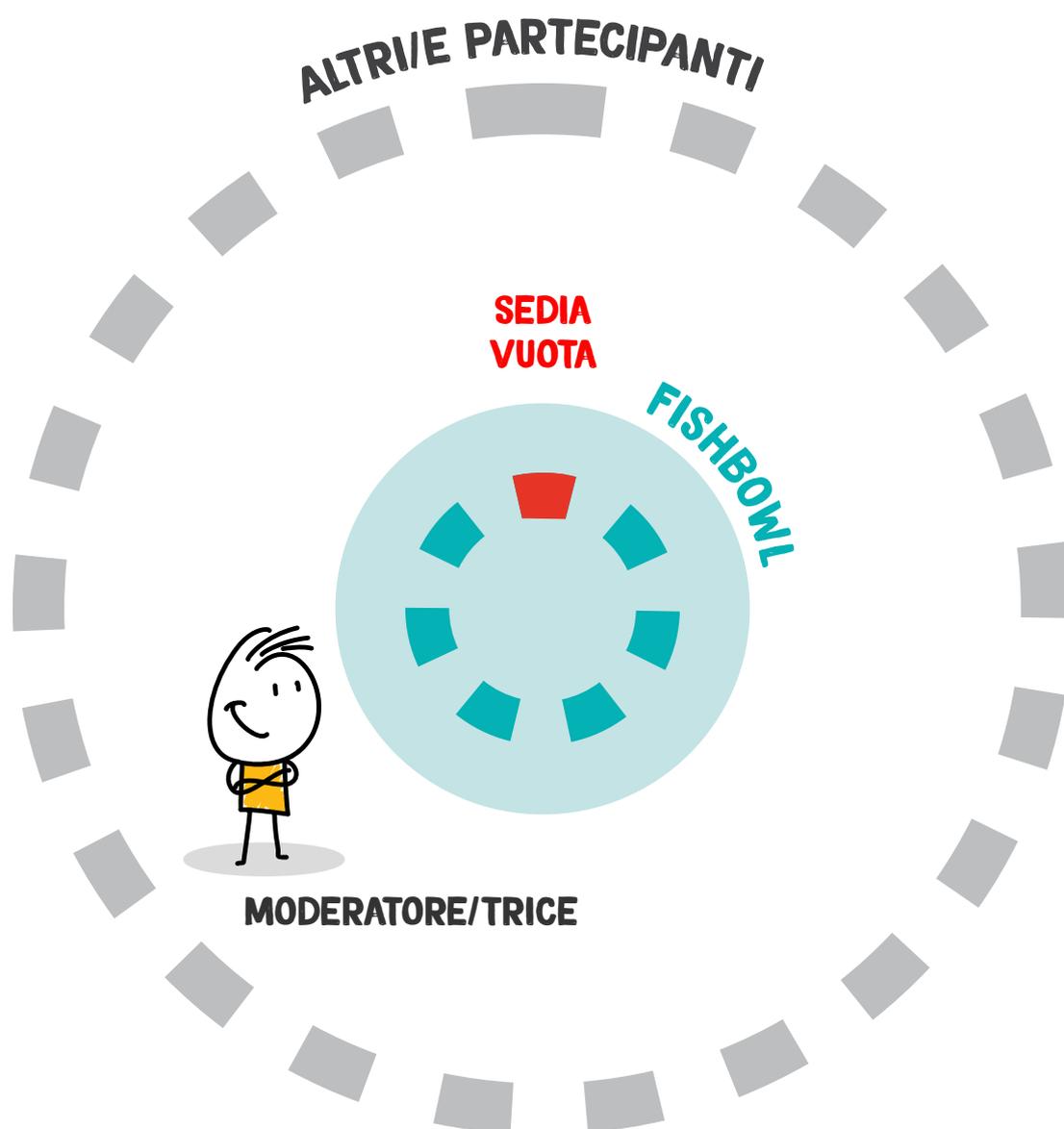
*Advocacy
e monitoraggio*



● FISHBOWL

La tecnica del Fishbowl è un metodo dinamico che prevede che un piccolo gruppo di persone discute in un cerchio interno, mentre le/gli altre/i partecipanti osservano da un cerchio esterno. Gli osservatori possono intervenire nella discussione e per farlo devono occupare le sedie vuote che si trovano nel cerchio interno. Poi possono tornare al cerchio esterno o restare nella fishbowl, così come le persone partecipanti del cerchio interno se non hanno contributi ulteriori da dare possono andarsene. Al termine dello scambio si torna in un cerchio unico e chi facilita conduce una riflessione finale su quanto emerso. Questo approccio favorisce l'interscambio di idee, il confronto tra diverse prospettive e permette a tutti i partecipanti di contribuire attivamente alla discussione.

Disposizione partecipanti



● IL CIRCOLO REFLECTION-ACTION

Il Reflection-Action (R-A) è un approccio che racchiude all'interno di un unico framework una serie di metodologie partecipative, per supportare le persone e le comunità, in particolare quelle in condizioni di povertà e vulnerabilità, nell'analizzare la loro situazione, acquisire consapevolezza dei propri diritti e identificarne le violazioni, lavorare insieme per realizzare il cambiamento. Il processo parte dall'analisi del proprio contesto e delle contraddizioni politiche, sociali ed economiche che lo riguardano. Questo può includere la raccolta di dati qualitativi, interviste e focus group. Si arriva a identificare strategie per cambiare la propria condizione di oppressione, mettendo in pratica delle azioni concordate, come ad esempio campagne di advocacy, collaborazione con autorità competenti, realizzazione di progetti comunitari. Prevede infine una fase di valutazione e raccolta degli apprendimenti per ricominciare il ciclo e definire eventuali ulteriori azioni.

Strumenti digitali

Diversi strumenti digitali possono essere utilizzati per facilitare il coinvolgimento e migliorare l'efficienza del percorso partecipativo:

Lavagne online

Strumenti come Miro, Stormboard, Invision, Awwapp, Sketchboard, Conceptboard e Mural consentono di creare lavagne virtuali per la progettazione collaborativa, la condivisione di idee e la creazione di schemi e mappe mentali.

Piattaforme di discussione e votazione

Strumenti come Consul, Your Priorities e Decidim consentono di organizzare discussioni online, votazioni e altre attività di coinvolgimento. Consentono la trasparenza e l'inclusività del processo decisionale.

Altri strumenti

Piattaforme come Learnwords, Scoop, Bluenove e Code For France offrono ulteriori funzionalità per la partecipazione online e la gestione di progetti comunitari.

Conclusioni

I processi partecipativi prevedono la possibilità di utilizzare più approcci e metodi, alcuni più formali altri più informali, alcuni più strutturati altri meno. È sempre fondamentale che i metodi siano scelti in base alle finalità del processo, al contesto e alle persone partecipanti. È quindi importante prevedere figure professionali specifiche coinvolte nell'ideazione e nella facilitazione dei diversi spazi partecipativi.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

► [Reflection Action](#)

5.4 Amministrazione condivisa dei beni comuni e welfare di comunità

L'amministrazione condivisa dei beni comuni e il welfare di comunità rappresentano un approccio innovativo e partecipativo alla gestione dei beni pubblici e dei servizi sociali. Questi modelli si basano sull'idea che la collaborazione tra cittadine/i, associazioni, enti del terzo settore e amministrazioni pubbliche possa portare a soluzioni più efficaci, inclusive e sostenibili. Attraverso la co-progettazione e la co-gestione, questi approcci mirano a migliorare la qualità della vita nelle comunità, promuovendo un senso di responsabilità collettiva e di appartenenza.

Amministrazione condivisa

L'amministrazione condivisa è un modello organizzativo che permette ai/alle cittadini/e e alle amministrazioni pubbliche di svolgere insieme, su un piano paritario, attività di interesse generale che riguardano la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa di spazi, servizi e beni comuni.

Quando l'amministrazione condivisa si applica a servizi di natura welfaristica si parla di welfare di comunità.

Welfare di comunità

Il welfare di comunità si riferisce a un sistema di servizi che integra quelli forniti dalle istituzioni pubbliche e sono progettati e gestiti da più componenti dalla comunità: singoli individui, associazioni, enti del terzo settore, gruppi informali e reti amicali e di vicinato. Il welfare di comunità può includere una varietà di attività, come la distribuzione di beni di prima necessità, il supporto sociale e legale, l'educazione extrascolastica.



Elementi chiave

Progettazione partecipata

Implica il coinvolgimento di tutte le parti interessate nel progettare insieme un servizio, coinvolgendo le amministrazioni, chi deve gestire il servizio e anche i/le potenziali destinatari/e.

Empowerment

Prevede il coinvolgere i e le destinatarie in percorsi di rafforzamento delle competenze per farle uscire dalla situazione di bisogno. Questo approccio è noto come welfare generativo.

Creazione di una rete

Prevede il mappare e mettere in rete tutte le risorse e le competenze presenti su un territorio per rispondere a bisogni non soddisfatti e non l'affidare l'erogazione di un servizio a un unico soggetto.

Capacitazione pubblica

Implica il promuovere le competenze di agency pubblica, permettendo alle/ai destinatarie/i di rivendicare i propri diritti e di partecipare attivamente alla vita della comunità.

In Italia si sta configurando anche normativamente un modello di governance collaborativa dei servizi e dei beni comuni basato sulla **convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e della società civile**.

Oltre alla presenza di un assetto normativo, si può procedere ad attivare procedure di amministrazione condivisa attraverso alcuni strumenti specifici:

REGOLAMENTO PER L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA DEI BENI COMUNI

Il regolamento per l'amministrazione condivisa è un atto normativo che un Comune può adottare per disciplinare le forme di collaborazione tra la cittadinanza e l'amministrazione. Questo regolamento trova realizzazione concreta attraverso la stipula dei Patti di Collaborazione, che definiscono i termini della collaborazione per la cura e gestione di beni comuni materiali e immateriali.

PATTO DI COLLABORAZIONE

Il Patto di Collaborazione è l'accordo attraverso il quale **uno o più cittadini/e** e un **soggetto pubblico** definiscono i termini della **collaborazione per la cura di beni comuni**. In particolare, il Patto individua il bene comune, gli obiettivi del Patto, l'interesse generale da tutelare, le capacità, le competenze, le risorse dei sottoscrittori (quindi anche dei soggetti pubblici), la durata del Patto e le responsabilità.

Le fasi di un Patto di Collaborazione

● Approvazione del regolamento

L'amministrazione approva il regolamento e predispone i documenti necessari per i Patti di Collaborazione. L'approvazione del Regolamento non è necessaria ma è un passaggio auspicabile per semplificare l'iter burocratico.

● Avviso pubblico

Il comune pubblica un avviso per invitare i/le cittadini/e a collaborare o i cittadini stessi propongono a chi vuole di unirsi. L'avviso pubblico deve includere informazioni chiare sui requisiti di partecipazione, le tempistiche e le modalità del procedimento.

● Coprogettazione

Amministrazione e cittadini/e definiscono insieme i termini del patto di collaborazione e i rispettivi compiti. Questa fase può includere workshop, consultazioni pubbliche e altre forme di coinvolgimento che permettano alla cittadinanza di esprimere le proprie esigenze e idee.

● Firma del patto

Il patto di collaborazione viene approvato con delibera di giunta e diventa operativo e vincolante.

● Attuazione e monitoraggio

Si svolgono le attività previste dal patto per il periodo di tempo stabilito. Durante questo periodo, è importante avviare un processo di monitoraggio per valutare l'efficacia delle attività e apportare eventuali modifiche. Si può quindi procedere a un eventuale aggiornamento e rinnovo del Patto stesso.

Coprogrammazione e coprogettazione

La **coprogrammazione** è un processo partecipativo che permette all'amministrazione pubblica e agli enti del terzo settore di collaborare nella definizione dei bisogni da soddisfare, degli interventi necessari e delle risorse disponibili. Questo processo si conclude con la definizione di un documento di programma che prioritizza gli interventi e mette a sistema le competenze e le risorse per realizzarlo.



La coprogrammazione prevede una procedura in 5 passi

1. **Avvio del procedimento** da parte dell'amministrazione pubblica ma può essere avviato anche su richiesta degli enti del terzo settore (ETS).
2. **Nomina del responsabile del procedimento amministrativo** che ha il compito di coordinare le attività.
3. **Pubblicazione dell'avviso** che include informazioni sul procedimento, i requisiti di partecipazione, le tempistiche e le modalità del procedimento.
4. **Attività istruttoria**: vengono organizzati tavoli di lavoro che coinvolgono tutte le parti interessate per definire i bisogni, le proposte di azioni per rispondervi e le risorse disponibili.
5. **Conclusione della Procedura** con una determinazione assunta dall'ente di riferimento in cui sono incluse le azioni ritenute funzionali per soddisfare i bisogni.

La **coprogettazione** è il processo di definizione e realizzazione di uno specifico servizio o intervento, basato sui bisogni identificati durante la coprogrammazione. La coprogettazione si conclude con la stipula di una convenzione di partenariato che definisce gli impegni comuni e il quadro economico per la gestione di un servizio o di un bene comune.

La coprogettazione prevede una procedura in 5 passi

1. **Avvio del procedimento** da parte dell'amministrazione con nomina di un responsabile del procedimento. L'avvio può essere richiesto anche dagli ETS.
2. **Pubblicazione dell'avviso** che specifica le finalità del procedimento, il quadro progettuale ed economico, la durata del partenariato, i requisiti di partecipazione, le fasi del procedimento e i criteri di valutazione. In questa fase si chiede agli ETS di presentare una proposta progettuale del bene o del servizio che si vuole definire in coprogettazione.
3. **Svolgimento del tavolo di coprogettazione** che può includere i soli ETS la cui proposta progettuale sia stata valutata positivamente dall'amministrazione, oppure può coinvolgere tutti gli ETS che hanno dato la loro disponibilità a partecipare, purché in possesso dei requisiti previsti dall'avviso.
4. **Sottoscrizione della convenzione** contenente gli elementi salienti delle attività del progetto, durata, partenariato, impegni comuni, quadro economico etc.
5. **Avvio attività** con cui si prevedono momenti di coordinamento tra le parti, le modalità di implementazione o riattivazione della convenzione.

Conclusioni

L'amministrazione condivisa dei beni comuni e il welfare di comunità rappresentano strumenti importanti per creare soluzioni innovative e inclusive che rispondano ai bisogni reali delle comunità. L'adozione di queste pratiche può migliorare la qualità dei servizi e l'accesso ai beni comuni materiali e immateriali, promuovendo l'empowerment e l'agency pubblica delle comunità.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE:

Regolamenti per l'amministrazione condivisa e Patti di Collaborazione:

- ▶ labsus.org/patti-collaborazione/
- ▶ labsus.org/i-regolamenti-per-lamministrazione-condivisa-dei-beni-comuni/
- ▶ labsus.org/regolamento-beni-comuni-il-nuovo-prototipo-di-labsus/



5.5 Alcuni modi di fare partecipazione

I processi partecipativi della governance pubblica mirano a coinvolgere attivamente le persone e le comunità nelle decisioni che le riguardano o le influenzano. Alcuni modi di fare partecipazione sono ad esempio i bilanci partecipativi, il dibattito pubblico, le assemblee deliberative e il monitoraggio civico. Questo paragrafo esplora e fornisce alcuni elementi pratici per l'applicazione di questi approcci.

Bilancio partecipativo

Il Bilancio Partecipativo è un processo attraverso cui un'Amministrazione decide di scegliere, in dialogo con i/le cittadini/e (o a una parte di loro), come investire una percentuale del proprio bilancio. Questo strumento consente di migliorare la trasparenza dei bilanci pubblici e rispondere alle necessità di cittadini/e con maggiore corrispondenza tra bisogni da soddisfare e risorse disponibili.

Fasi del bilancio partecipativo

1. INDIZIONE L'amministrazione definisce la quota parte del bilancio da mettere in discussione e stabilisce chi è legittimato a partecipare.

2. INFORMAZIONE L'amministrazione informa la cittadinanza sull'iniziativa del bilancio partecipativo, spiegando come è composto il bilancio, perché è stata scelta una specifica quota da mettere in discussione e quali sono le modalità di svolgimento del processo.

3. RACCOLTA PROPOSTE I cittadini inviano all'amministrazione i loro progetti di spesa.

4. VALUTAZIONE I tecnici del comune valutano la fattibilità delle proposte ricevute e aggregano quelle simili.

5. VOTAZIONE I progetti emersi dalle fasi precedenti vengono messi in votazione. Chiunque abbia diritto di partecipare, secondo i criteri stabiliti, può votare per i progetti preferiti. Il progetto più votato viene portato all'attenzione dell'amministrazione.

6. Approvazione finale: L'amministrazione valuta le proposte più votate e definisce il bilancio. L'amministrazione deve fornire una motivazione adeguata nel caso in cui respinga le proposte più votate.

7. Realizzazione: Le opere approvate in consiglio comunale vengono realizzate. Questa fase include anche un monitoraggio in itinere, che consente ai cittadini di essere informati sull'avanzamento dei progetti.

Dibattito pubblico

Il dibattito pubblico è una procedura di valutazione partecipata di grandi opere pubbliche, che coinvolge le comunità nelle scelte di localizzazione e realizzazione di opere con rilevante impatto ambientale, economico e sociale. È obbligatorio per opere con determinate caratteristiche descritte nell'Allegato alla legge attuativa DPCM 10 maggio 2018, n.76.

Le assemblee deliberative

Un'assemblea deliberativa è un organo collegiale composto da un campione rappresentativo di persone, selezionate o estratte a sorte, che si riuniscono per discutere e prendere una o più decisioni su temi rilevanti per la comunità. Questo modello mira a garantire che le decisioni siano prese attraverso un processo informato e una discussione ragionata, seguiti da una votazione.

Forme di assemblee deliberative

Le assemblee deliberative possono assumere diverse forme, ciascuna adattata a specifici contesti e obiettivi. Tra le forme più comuni ci sono:

- **Citizens' Assembly**

Un gruppo rappresentativo di cittadine/i che si riunisce per discutere e deliberare su questioni specifiche di interesse pubblico.

- **Citizens' Jury/Panel**

Un panel di cittadine/i che valuta e fornisce raccomandazioni su temi particolari, spesso con un focus su questioni tecniche o controverse.

- **Consensus Conference**

Una conferenza in cui le/i cittadine/i, con il supporto di figure esperte, raggiungono un consenso su questioni controverse, fornendo raccomandazioni basate su un'ampia gamma di informazioni.

- **G1000**

Un modello che coinvolge un gran numero di cittadine/i in un processo deliberativo, mirando a creare un ampio consenso su questioni di interesse pubblico.

- **Citizens' Council**

Un consiglio di cittadine/i che fornisce consulenza continua su questioni pubbliche, spesso con un mandato a lungo termine.

- **Deliberative Poll/Survey**

Sondaggi che combinano informazione e deliberazione, permettendo alle/ai cittadine/i di esprimere le proprie opinioni dopo aver ricevuto informazioni dettagliate e discusso con altri partecipanti.

- **Citizens' Initiative Review**

Una revisione delle iniziative cittadine da parte di un panel di cittadine/i, con l'obiettivo di valutare la fattibilità e l'impatto delle proposte.

Principi fondamentali

Inclusione

Tutte le persone, le opinioni e i punti di vista devono essere inclusi nel processo ricorrendo alla creazione di mini-pubblici o micro-cosmi e permettendo a ogni stakeholder di portare il proprio contributo in assemblea.

Informazione

Le/i cittadini devono ricevere informazioni verificate, plurali e differenziate sulla questione oggetto della discussione e ascoltare diversi punti di vista.

Deliberazione

Le/i cittadini devono esaminare attentamente le questioni e considerarle da diverse prospettive. La decisione deve essere basata su una discussione informata e su argomentazioni condivisibili. La decisione deve essere presa all'unanimità o a maggioranza qualificata.

Uguaglianza

Le e i partecipanti devono avere pari opportunità di esprimere le proprie opinioni in fase deliberativa. Tutte le persone che vogliono portare opinioni e temi all'attenzione dell'assemblea devono poterlo fare.

Fasi di un'assemblea deliberativa

● SELEZIONE DELLE PERSONE PARTECIPANTI

Un soggetto promotore, attraverso una selezione delle persone partecipanti per sorteggio casuale, crea un piccolo gruppo rappresentativo di persone che parteciperà al processo. Questo meccanismo è noto anche come lotteria civica. L'invito a partecipare si riceve di norma da un ente pubblico, che ha accesso ai dati dell'anagrafe e quindi ai contatti telefonici o mail per coinvolgere la cittadinanza. Nell'invito è descritto cos'è l'assemblea deliberativa, su cosa discute, le finalità e il metodo di funzionamento. Di solito è previsto un gettone di presenza per chi partecipa il cui valore viene esplicitato nella lettera di invito. In genere questo facilita la partecipazione e l'ingaggio di diverse fasce di popolazione. Chi riceve la lettera decide se accettare o meno l'invito.

Ricevute le prime disponibilità delle persone avviene una seconda selezione stratificando il campione secondo criteri socio-demografici quali il genere, l'età, la posizione geografica e condizioni socio-economiche. Questo meccanismo è importante per cercare di coinvolgere tutte le categorie di persone rappresentative dell'intera popolazione impattata dal tema in esame.

● INFORMAZIONE E APPRENDIMENTO

Vengono date a tutte le persone partecipanti informazioni differenziate e che riflettano punti di vista diversi, attraverso l'ascolto di figure esperte e di stakeholder coinvolti dal tema in esame.

● DIALOGO E DELIBERAZIONE

I/le partecipanti discutono tra loro, esprimendo ciascuno il proprio punto di vista e ascoltando quelli delle altre persone coinvolte. È una fase in cui vengono valutati i pro e i contro delle diverse prospettive, tramite l'argomentazione delle ragioni.

● DECISIONE

La scelta viene presa a maggioranza qualificata o all'unanimità. Il quorum deliberativo rappresenta il numero minimo di voti necessari per rendere valide le decisioni. Se il quorum non viene raggiunto, le decisioni non sono valide, garantendo così che le scelte riflettano un ampio consenso tra le/i partecipanti.

● RACCOMANDAZIONI

L'assemblea produce il suo output che solitamente corrisponde a delle raccomandazioni per le politiche pubbliche. Queste raccomandazioni vengono presentate al soggetto promotore, l'ente pubblico, il quale può decidere se recepirle tutte o solo in parte. Si richiede che l'ente pubblico dia necessariamente una risposta all'assemblea e alla comunità più in generale, in cui motivi, attraverso pubblicazione per iscritto, le ragioni per cui alcune istanze sono state accettate e/o rifiutate.

Si riscontrano alcune criticità riferite alle assemblee deliberative che riguardano i mandati troppo ampi che possono portare a raccomandazioni generiche e difficili da applicare. Inoltre, si sperimentano problemi di reclutamento, specialmente delle persone appartenenti alle minoranze che è difficile intercettare e/o incentivare alla partecipazione.

Parallelamente questo strumento può influenzare significativamente le politiche pubbliche, risultando particolarmente utile per definire politiche di medio-lungo termine che spesso non vengono affrontate perché non hanno ritorno elettorale immediato o creano malcontento o conflitti. Dalle sperimentazioni finora fatte nei Paesi OCSE e nell'Unione Europea si registra che nel 66% dei casi le istituzioni hanno dato risposte alle Assemblee.

L'accountability sociale

L'accountability sociale è un processo comunicativo e dialogico in cui le amministrazioni pubbliche rendono conto del proprio operato attraverso un dibattito pubblico basato su evidenze oggettive, dati chiari e informazioni strutturate.

In questo dialogo i cittadini e le cittadine devono avere la possibilità di porre domande, ottenere risposte e fare proposte per migliorare l'azione amministrativa.

L'accountability sociale si configura quindi come una relazione dinamica che si instaura tra la P.A. e i soggetti che hanno diritto e interesse a monitorarne l'efficacia e a fare proposte per il miglioramento della sua azione.

Quando un processo è accountable?

Rispondendo alle domande riportate nello schema sottostante È possibile misurare l'accountability sociale e verificare il grado di accountability di un processo.

Come misurare l'accountability sociale

| | CHI SONO LE PARTI? | È CHIARO? | C'È DIALOGO? | C'È COMUNICAZIONE? |
|---|---|--|---|---|
| 0 | Avversari | Inganno | Esclusione | Segreto |
| 1 | Non sono definiti | Accordo poco chiaro | Mono direzionale ("Questo è quello che facciamo") | Nessuna condivisione |
| 2 | Soggetti non rappresentativi | Chiaro in generale ma non nei dettagli | Consultazione leggera (si possono chiedere alcune informazioni) | Alcune informazioni ma i dati sono confusi e poco leggibili |
| 3 | Rappresentativi ma senza coinvolgimento di tutte le parti interessate | SMART: accompagnato da indicatori, (dati chiari) | Buon livello di feedback | Dati condivisi e chiari |
| 4 | Chiunque è coinvolto | Tutte le Informazioni necessarie e con possibilità di revisione in corso | Dialogo | Diversi e accessibili canali di informazione (differenti media, visualizzazioni, linguaggi) |

Il monitoraggio civico

Il monitoraggio civico è un'attività di osservazione costante svolta da soggetti della società civile, esterni alla pubblica amministrazione, a scopo di controllo. È un'attività sistematica e ricorrente in cui si vanno a registrare e si portano all'attenzione pubblica i dati risultati da un'osservazione. Questo processo mira a valutare il modo in cui le politiche pubbliche vengono attuate e consente alla cittadinanza di esercitare il proprio diritto di conoscere e partecipare attivamente alla governance delle politiche pubbliche.

Alcuni strumenti

● INTEGRITY PACTS

Il patto di integrità avanzato è un contratto vincolante stipulato tra una stazione appaltante, l'azienda che partecipa a una gara di affidamento di un contratto pubblico e un soggetto indipendente della società civile che controlla la regolare applicazione dell'accordo. Le sue clausole rappresentano impegni espliciti da parte dei firmatari per l'adozione di comportamenti utili alla prevenzione della corruzione.

● PIATTAFORME DI MONITORAGGIO

Strumenti come Monithon e l'Osservatorio Civico PNRR supportano le attività di monitoraggio civico, fornendo risorse e dati per valutare l'attuazione delle politiche pubbliche. Queste piattaforme offrono format per redigere report di monitoraggio e guide per realizzare di un'azione di monitoraggio civico.

● LE SCUOLE DI MONITORAGGIO

Le Scuole di Monitoraggio forniscono alle/ai cittadine/i le competenze necessarie per monitorare la spesa e le politiche pubbliche e per proporre modifiche di implementazioni delle opere monitorate. Inoltre, facilitano il dialogo e la cooperazione tra stakeholder appartenenti a diverse sfere della società civile e politica, creando alleanze per azioni di controllo e riforma dell'azione pubblica.

Conclusioni

I bilanci partecipativi, il dibattito pubblico e le assemblee deliberative rappresentano strumenti efficaci per promuovere la partecipazione civica nelle decisioni pubbliche, migliorandone la qualità e consentendo di creare una governance più inclusiva e aderente ai bisogni della cittadinanza.

Parallelamente il monitoraggio civico e l'accountability sociale sono strumenti essenziali per garantire che le politiche pubbliche siano trasparenti e responsabili.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ [LINEE GUIDA SUL DIBATTITO PUBBLICO | Ministero delle infrastrutture e dei trasporti](#)
- ▶ [HOME - Monithon](#)



6

Le politiche migratorie e gli strumenti di tutela dei diritti



6.1 Esclusione sociale e mancato accesso ai diritti

Nel contesto delle società contemporanee, sempre più segnate da disuguaglianze e accesso differenziale ai diritti, concetti come residenza, cittadinanza, accoglienza e trasparenza diventano strumenti fondamentali per promuovere giustizia sociale e inclusione. La residenza anagrafica, ad esempio, è la chiave di accesso a diritti essenziali come la sanità, il welfare e l'istruzione, ma troppe persone - migranti e/o in condizione di fragilità abitativa - ne restano escluse. Anche il modo in cui si parla di migrazioni nello spazio pubblico contribuisce a determinare nuove forme di espulsione dal corpo sociale e l'ampiezza della porzione di queste dinamiche escludenti: il linguaggio mainstream, stigmatizzante, tende a legittimare politiche discriminatorie; al contrario, narrazioni inclusive aprirebbero spazi di reciproco riconoscimento e convivenza.

Concetti fondamentali

● RESIDENZA E ISCRIZIONE ANAGRAFICA

La residenza è la chiave d'accesso ai Diritti fondamentali. Senza iscrizione anagrafica, molte prestazioni e diritti sono preclusi o difficilmente ottenibili: assistenza sanitaria (SSN), accesso al welfare, servizi sociali, rinnovo di documenti (es. permesso di soggiorno), diritto di voto. È una condizione necessaria per l'inclusione sociale, indipendentemente dalla cittadinanza. La legge italiana garantisce il diritto alla residenza anche a chi non ha una dimora abituale, attraverso il meccanismo del "domicilio convenzionale". L'iscrizione all'anagrafe è la base per rilevare la presenza reale sul territorio e per programmare servizi pubblici efficaci. Se l'anagrafe non rappresenta correttamente la popolazione, anche le politiche locali risultano distorte. Difendere l'accesso alla residenza significa quindi anche rafforzare la giustizia sociale e l'efficacia dell'azione pubblica.

● DOMICILIO CONVENZIONALE

Una persona senza fissa dimora può eleggere un domicilio convenzionale, ovvero dichiarare un luogo (ad esempio un indirizzo comunale o associativo) come centro principale dei propri affari e interessi. La funzione del domicilio convenzionale permette l'iscrizione all'anagrafe anche a chi vive in strada, in sistemazioni precarie o temporanee e costituisce un prerequisito essenziale per esercitare diritti fondamentali come accesso a cure mediche, welfare, documenti, lavoro.

● CITTADINANZA

Definisce chi ha pieni diritti civili, politici e sociali. Chi ne è escluso vive in una condizione giuridicamente subordinata, pur condividendo scuola, lavoro e spazi pubblici con il resto della popolazione. La cittadinanza non è solo una questione "amministrativa", ma un elemento che struttura le disuguaglianze nella società. La legge italiana si basa sullo *ius sanguinis*, richiede 10 anni di residenza regolare, requisiti economici e linguistici, ed è fortemente influenzata da un potere discrezionale dell'amministrazione.

La normativa attuale è inadeguata rispetto alla realtà di una società plurale e produce esclusione di lungo periodo. Le procedure per richiedere la cittadinanza prevedono tempi lunghi e costi elevate. Chi nasce o cresce in Italia da genitori non cittadini non ottiene automaticamente la cittadinanza. Anche dopo i 18 anni, la procedura è difficile e può concludersi con un rifiuto. Questo genera una condizione di esclusione simbolica e materiale, spesso non riconosciuta da chi opera in altri ambiti (es. educazione, servizi sociali).

● LA NARRAZIONE SULLE MIGRAZIONI

Le parole usate nel dibattito pubblico hanno effetti concreti. Il linguaggio e le categorie con cui si raccontano le migrazioni non sono neutri: influenzano le percezioni pubbliche, il consenso politico e le decisioni normative. Usare parole stigmatizzanti legittima politiche escludenti. Le parole “costruiscono” realtà sociali, quindi è cruciale sceglierle con consapevolezza. La migrazione raccontata come emergenza permanente marginalizza le persone straniere residenti da anni e oscura la dimensione strutturale del fenomeno. Il concetto di integrazione se legato a concetti di assimilazione culturale e mantenimento di gerarchie sociali non permette di prendere in considerazione la pluralità della società italiana e genera esclusione.

● DIRITTO ALL'ACCOGLIENZA

Il diritto all'accoglienza è sancito dalla legge, non è una concessione. L'accoglienza per chi richiede asilo è un diritto garantito dalla normativa europea (Direttiva Accoglienza) e dalla legge italiana (D.lgs. 142/2015). Non può essere negato per mancanza di posti, mancata programmazione o vincoli amministrativi. Le organizzazioni possono, approfondendone la conoscenza, contribuire a decostruire e contrastare narrazioni ideologiche che strumentalizzano il tema per fini politici contingenti. Il sistema di accoglienza manca di programmazione e trasparenza: è assente nonostante sia prevista per legge una relazione annuale (costantemente disattesa) e un monitoraggio pubblico sistematico.

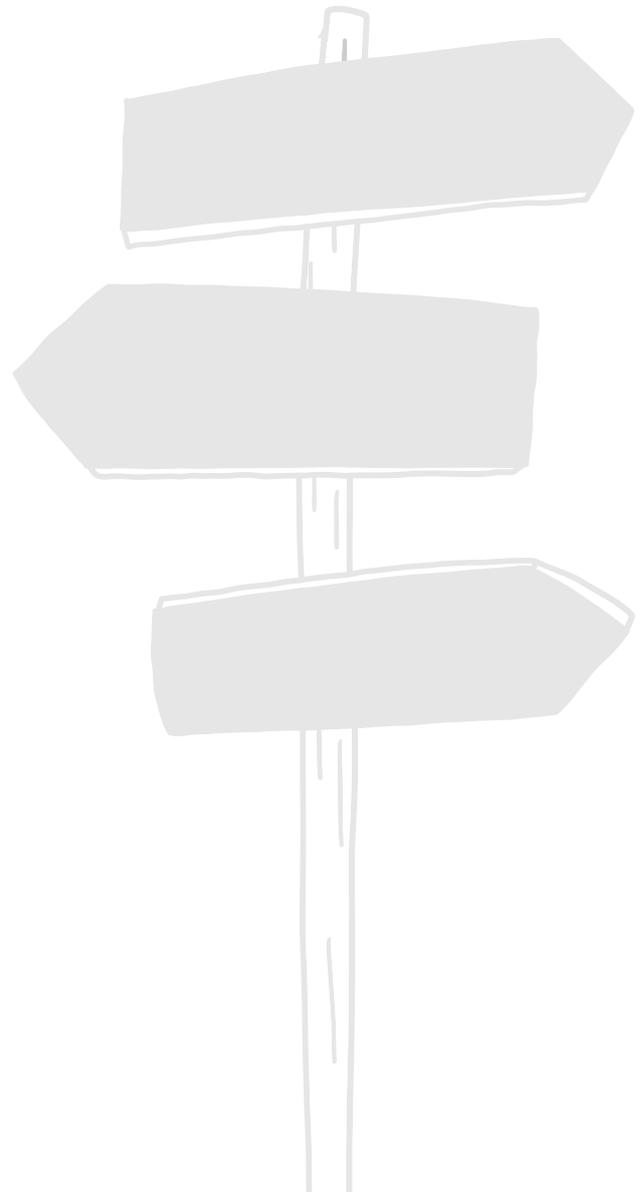
Non esistono dati completi sul Sistema di accoglienza né sugli enti gestori, neanche a beneficio dei decisori. L'impossibilità di valutare qualità e gestione del servizio e quindi l'impossibilità di misurare l'impatto delle politiche in essere, non può che condurre alla formulazione di nuove politiche a partire da un approccio ideologico. Organizzazioni, gruppi civici e reti locali possono contribuire a mappare, rendere visibile, raccontare e incidere sul sistema di accoglienza anche senza lavorare direttamente con persone migranti.

● IL MONITORAGGIO CIVICO

Il monitoraggio civico rappresenta uno strumento cruciale per le organizzazioni che operano dentro e fuori l'ambito delle migrazioni perché consente di rendere visibili prassi, dati e responsabilità altrimenti opache nel funzionamento delle politiche pubbliche, in particolare nei settori dell'accoglienza, della detenzione amministrativa, dell'iscrizione anagrafica e dell'accesso ai diritti. Attraverso il monitoraggio le organizzazioni possono non solo documentare violazioni, inefficienze o abusi, ma anche produrre conoscenza utile a orientare interventi pubblici più giusti ed efficaci. In questo contesto, il FOIA (accesso civico generalizzato) gioca un ruolo chiave: consente a chiunque – cittadine/i, attiviste/i, ONG – di ottenere dati e documenti non pubblicati dalle pubbliche amministrazioni, aprendo spazi di partecipazione e sorveglianza democratica. Usato in modo strategico, il FOIA diventa una leva per l'attivazione civica, per l'accountability istituzionale e per rafforzare la giustizia sociale, ben oltre il solo ambito migratorio.

Conclusioni

Nell'ambito delle migrazioni temi quali la residenza, la cittadinanza, l'accoglienza sono fondamentali per promuovere la giustizia sociale. Parallelamente una società permeata da narrazioni volte a indentificare questo fenomeno come un'emergenza permanente, a proporre forme di assimilazione culturale e mantenimento di gerarchie sociali, contribuisce a consolidare le disuguaglianze e un accesso differenziale ai diritti; cambiare le narrazioni apre a una pluralità e promuove processi di riconoscimento reciproco.



6.2 Cos'è il FOIA (Freedom of Information Act) e perché usarlo

L'accesso civico generalizzato (FOIA) è uno strumento di monitoraggio civico e di partecipazione attiva, cruciale per contrastare logiche di esclusione e discriminazione nell'accesso ai diritti di persone migranti e marginalizzate. Il FOIA consente a cittadini e cittadine, indipendentemente dall'appartenenza a organizzazioni, di interrogare le pubbliche amministrazioni sull'uso delle risorse comuni, ottenere dati, documenti e informazioni, e rendere visibili aspetti delle politiche e dell'agire delle istituzioni che resterebbero altrimenti oscuri. Usare il FOIA in modo strategico significa dotarsi di un mezzo concreto per tradurre in pratica il principio della trasparenza intesa per legge come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei/delle cittadini/e, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. (art. 1, comma 1, D. Lgs. n. 33/2013).

Cos'è il FOIA

L'accesso civico generalizzato (FOIA, D.lgs. 33/2013 art. 5, co. 2) è un diritto riconosciuto a chiunque di accedere a dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, anche se non pubblicati nei loro siti istituzionali.

Il FOIA è uno strumento utile per le organizzazioni della società civile di ogni genere, indipendentemente dall'ambito, perché permette di:

- **Monitorare politiche pubbliche e servizi**

Le organizzazioni possono controllare l'effettiva applicazione delle normative e delle linee guida nazionali e locali, in tutte le politiche pubbliche.

- **Promuovere trasparenza e responsabilità**

Il FOIA consente di evidenziare eventuali inefficienze, opacità o pratiche discriminatorie, stimolando l'accountability delle istituzioni.

- **Raccogliere dati per advocacy e campagne**

I dati ottenuti possono rafforzare campagne di sensibilizzazione, petizioni pubbliche e la partecipazione civica consapevole.

- **Esercitare controllo civico sulle risorse pubbliche**

Singole persone o organizzazioni possono verificare come vengono spesi i fondi pubblici, quali soggetti ricevono appalti, e valutare l'efficacia delle politiche finanziate.

Le fasi del processo

● Fase 1 PASSI PRELIMINARI

▸ **Identificare l'amministrazione competente**

Individuare quale amministrazione è responsabile della gestione dei dati o dei documenti che si intende richiedere.

▸ **Verificare se e quali dati sono già pubblici**

Controllare la sezione "Amministrazione trasparente" del sito dell'ente. Questo permette di risparmiare tempo, limitare la richiesta e velocizzare l'accesso ai dati.

▸ **Controllare la presenza di un modulo FOIA**

Alcune amministrazioni forniscono moduli standard, ma non è obbligatorio utilizzarli. Si può usare una istanza redatta liberamente, purché contenga gli elementi essenziali.

● Fase 2 REDAZIONE DELLA RICHIESTA

Di seguito i contenuti obbligatori di una richiesta:

▸ **Dati identificativi del richiedente o dell'organizzazione**

Nome, cognome, e se si agisce come legale rappresentante, è necessario specificare la denominazione dell'associazione.

▸ **Indicazione sintetica e chiara dei dati/documenti richiesti**

Evitare richieste generiche o troppo ampie. Focalizzarsi su una richiesta specifica, indicando il periodo temporale, l'ambito geografico e la tipologia dei documenti/dati desiderati.

▸ **Modalità di ricezione desiderata**

Indicare se si desidera ricevere i dati via email, PEC, o altra modalità. Specificare la preferenza per il formato editabile per avere maggiore facilità di analisi dati.

▸ **Allegato: documento di identità del richiedente**

Serve a verificare la legittimità dell'istanza e a identificarne l'autore.

▸ **Motivazione**

Non è richiesta una motivazione ma è importante dichiarare il proprio ruolo (es. "ONG che svolge attività di monitoraggio"), può agevolare il rilascio, facilitando il bilanciamento tra interesse pubblico e privato.

● Fase 3 INVIO DELLA RICHIESTA

Queste le modalità consigliate di invio della richiesta:

▸ **PEC (posta elettronica certificata)**

Metodo preferibile perché garantisce tracciabilità legale e certezza della data di invio e ricezione.

▸ **E-mail ordinaria**

Accettabile, ma meno sicura rispetto alla PEC. Può essere utile per solleciti o per enti che non dispongono di PEC.

▸ **Raccomandata A/R**

Alternativa cartacea, utile in caso di difficoltà nell'accesso a strumenti digitali. Conservare la ricevuta di ritorno. È opportuno conservare sempre la ricevuta di invio: può essere utile in caso di diniego o contenzioso.

● Fase 4 RISPOSTA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

▸ **Entro 30 giorni**

La P.A. deve rispondere con un provvedimento scritto, motivato, positivo o negativo. Se servono chiarimenti, deve chiederli al richiedente per accompagnarlo nel soddisfacimento della richiesta ed eventualmente trasmettere l'istanza, non correttamente indirizzata, alla P.A. detentrica del dato richiesto.

▸ **Nessuna risposta o risposta parziale**

Trascorsi i 30 giorni senza risposta o ottenuta una risposta parziale, è possibile attivare il riesame in via amministrativa.

● Fase 5 RICORSI E TUTELA

Se la risposta è negativa, parziale o assente:

▸ **Richiesta di riesame**

Può essere presentata al Responsabile della Trasparenza dell'ente destinatario. Il riesame è gratuito e deve concludersi entro 20 giorni con provvedimento scritto e motivato.

▸ **Ricorso al TAR**

Se il riesame non dà esito positivo, è possibile adire il Tribunale Amministrativo Regionale entro 30 giorni.

Strategie e consigli utili

Si riportano di seguito alcuni consigli:

Evitare richieste “massive”

Le P.A. possono respingere richieste troppo generiche o che coinvolgono un numero elevato di dati/documenti che compromettono il buon andamento dell'amministrazione. Meglio inviare richieste singole, tematiche e focalizzate.

Coinvolgere più persone

Se servono più dati, è possibile frazionare le richieste e distribuirle in istanze diverse.

Preparare con cura i “considerata”

Inserire nella premessa riferimenti a leggi, relazioni parlamentari, rapporti istituzionali o fonti ufficiali che dimostrino la disponibilità e tracciabilità dei dati.

Esempio di un format di Richiesta FOIA

OGGETTO

Istanza di accesso civico generalizzato ai sensi dell'art. 5, comma 2, D.lgs. 33/2013

Il/La sottoscritto/a [Nome e Cognome / o Nome dell'Associazione + legale rappresentante], in qualità di [ruolo], presenta istanza di accesso civico generalizzato ai sensi dell'art. 5, co. 2, D.lgs. 33/2013.

CHIEDE

*l'accesso e il rilascio dei seguenti documenti/dati:
[es. elenco dei centri di accoglienza nella provincia di _____, con gestione, capienza e durata della convenzione].*

Si richiede l'invio dei documenti richiesti all'indirizzo [email/PEC].

Allega: copia del documento di identità.

Luogo e data

Firma

Conclusioni

Uno strumento di monitoraggio civico e partecipazione dal quale partire per contrastare dinamiche di esclusione, nell'ambito delle migrazioni e non solo, è l'accesso civico generalizzato (FOIA). Il FOIA consente alla cittadinanza e alle organizzazioni di ottenere dati, documenti e informazioni, traducendo in pratica il principio della trasparenza per tutelare i diritti di tutte le persone, specie di quelle più marginalizzate.

RIFERIMENTI ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ [Cos'è il FOIA - FOIA - Centro nazionale di competenza](#)
- ▶ [Che cos'è il Foia - Openpolis](#)
- ▶ [Verso la casa di vetro, lasciateci aprire le imposte | ActionAid](#)



7

**Le politiche di genere,
la prevenzione e il
contrasto alla violenza
di genere**



7.1 Uguaglianza di genere: quadro concettuale

Questo paragrafo esplora il concetto di uguaglianza di genere, presentandone la definizione e alcuni strumenti teorici e operativi utili a promuoverne il raggiungimento. In particolare, viene esaminato l'Indice di Uguaglianza di Genere (*Gender Equality Index* – GEI) come strumento chiave per misurare i progressi compiuti nei diversi ambiti della vita sociale ed economica. Viene inoltre illustrato l'approccio del *gender mainstreaming*, evidenziando l'importanza di integrare in modo sistemico la prospettiva di genere in tutte le fasi del ciclo delle politiche pubbliche – dalla progettazione all'implementazione, fino al monitoraggio e alla valutazione – al fine di promuovere un cambiamento strutturale orientato all'uguaglianza.

Definizione e strumenti di misurazione e valutazione

L'uguaglianza di genere si riferisce a una condizione in cui tutte le persone hanno pari accesso ai diritti, alle opportunità e alle responsabilità in ogni ambito della vita sociale, economica e politica. Si tratta di un principio fondamentale di giustizia sociale e uno degli elementi essenziali per lo sviluppo democratico, la coesione sociale e il buon governo. Non si limita alla sola uguaglianza formale - ovvero l'uguaglianza giuridica davanti alla legge - ma comprende anche l'uguaglianza sostanziale, che implica il superamento delle disuguaglianze strutturali e sistemiche che continuano a ostacolare la piena partecipazione delle donne e di altri gruppi emarginati alla vita pubblica e privata.

Indice di uguaglianza di genere

Un importante strumento di misurazione e valutazione dell'uguaglianza di genere a livello europeo è l'indice di uguaglianza di genere (*Gender Equality Index*, GEI) sviluppato dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere (*European Institute for Gender Equality*, EIGE). L'EIGE, con sede a Vilnius, è un organismo autonomo dell'Unione Europea istituito nel 2006 e operativo dal 2010. Il suo mandato consiste nel supportare gli stati membri e le istituzioni europee nella promozione dell'uguaglianza di genere, nel contrasto alle discriminazioni basate sul genere e nella sensibilizzazione pubblica su queste tematiche. L'obiettivo principale del GEI è misurare e monitorare l'uguaglianza di genere nei 27 paesi dell'Unione Europea, valutando i progressi compiuti nel tempo e identificando le aree in cui sono necessari ulteriori miglioramenti. Si tratta di uno strumento cruciale per orientare le politiche pubbliche e definire interventi mirati a promuovere l'uguaglianza di genere e l'inclusione sociale.

La metodologia dell'indice GEI si basa su sei domini fondamentali della vita, ciascuno articolato in specifici indicatori che permettono di analizzare in modo approfondito le disuguaglianze di genere:

● LAVORO

Misura l'accesso paritario di donne e uomini all'occupazione e a condizioni lavorative di qualità. Valuta la **partecipazione** (tasso di occupazione equivalente a tempo pieno e durata della vita lavorativa) e la **qualità del lavoro**, considerando la segregazione settoriale, la flessibilità oraria, le prospettive di sviluppo professionale e la sicurezza del lavoro.

● DENARO

Esamina le differenze di genere nell'accesso alle **risorse economiche e finanziarie**, prendendo in considerazione sia i redditi e i guadagni medi mensili, sia la condizione economica complessiva, come il rischio di povertà e la distribuzione del reddito tra donne e uomini.

● CONOSCENZA

Valuta il **livello di istruzione** (percentuale di persone laureate e partecipazione a percorsi formali e non formali) e la **segregazione nei campi di studio**, analizzando la distribuzione di donne e uomini per ambito di studio.

● TEMPO

Misura la partecipazione di donne e uomini al **lavoro di cura** di figlie/i, anziani, persone con disabilità e alle faccende domestiche, oltre a valutare il loro coinvolgimento in **attività sociali, culturali, sportive e di volontariato** svolte fuori dall'ambito domestico.

● POTERE

Valuta la **rappresentanza politica** (parlamento, governo e istituzioni locali), il **potere economico** (presenza nei consigli di amministrazione e banche centrali) e il **potere sociale** di donne e uomini, analizzando il loro coinvolgimento nelle decisioni in ambiti come ricerca, media e sport.

● SALUTE

Valuta le differenze di genere rispetto allo **stato di salute** (aspettativa di vita, salute percepita e anni di vita in buona salute), ai **comportamenti sanitari** (dieta, attività fisica, fumo e alcol) e all'**accesso ai servizi sanitari**.

E due sotto-domini aggiuntivi, che non contribuiscono al punteggio finale dell'Indice:

● VIOLENZA DI GENERE

Misura e analizza le esperienze di violenza subite dalle donne. A differenza degli altri ambiti, l'obiettivo non è ridurre il divario tra donne e uomini, ma eliminare completamente la violenza.

● DISUGUAGLIANZE INTERSECANTI

Evidenzia le diverse condizioni vissute da gruppi eterogenei di donne e uomini nell'UE. Analizza come fattori come disabilità, età, istruzione, paese di nascita e tipo di famiglia si intrecciano con il genere, generando percorsi di vita differenti.

Gender mainstreaming

Il *gender mainstreaming* è uno strumento strategico fondamentale per la valutazione e la promozione dell'uguaglianza di genere. Formalizzato per la prima volta nel 1995, durante la IV Conferenza Mondiale

sulle Donne a Pechino, organizzata dalle Nazioni Unite, questo approccio consiste nell'integrazione della prospettiva di genere in tutte le fasi delle politiche, ovvero: elaborazione, attuazione, definizione delle norme, decisioni di spesa, valutazione e monitoraggio. L'obiettivo principale del *gender mainstreaming* è garantire una distribuzione equa e paritaria di potere, risorse e opportunità tra i generi, contrastando le disuguaglianze e promuovendo la giustizia sociale.

Requisiti per l'implementazione del *gender mainstreaming*

Per un'applicazione efficace del *gender mainstreaming* sono necessari alcuni requisiti strutturali e organizzativi fondamentali.

| REQUISITO | DESCRIZIONE |
|----------------------------------|--|
| Impegno politico | Volontà istituzionale chiara, pubblica e continuativa nel tempo. |
| Quadro normativo | Legislazione e politiche che promuovano l'uguaglianza di genere e rimuovano gli ostacoli legali esistenti. |
| Strutture istituzionali | Organismi (preferibilmente indipendenti) con mandato specifico e risorse adeguate per integrare la prospettiva di genere nei processi decisionali. |
| Piano d'azione | Obiettivi chiari, strumenti operativi, risorse umane ed economiche, metodologie e una pianificazione temporale efficace. |
| Competenze esperte | Personale formato, interno ed esterno, con conoscenze teoriche e pratiche per guidare il processo e fornire supporto tecnico. |
| Produzione di conoscenza | Raccolta e utilizzo di dati disaggregati per genere, report, linee guida e diffusione di buone pratiche. |
| Partecipazione degli stakeholder | Coinvolgimento attivo di organizzazioni della società civile, esperte/i di genere e altri attori chiave. |
| Monitoraggio e accountability | Meccanismi per valutare i progressi, misurare l'impatto e garantire l'efficacia delle politiche. |

L'EIGE ha sviluppato un ciclo operativo per l'applicazione del *gender mainstreaming*, articolato in **quattro fasi principali** che si susseguono in modo circolare e che prevedono l'impiego di strumenti specifici:

● 1. DEFINIRE

Questa prima fase rappresenta il punto di partenza per identificare i bisogni specifici di una politica o programma, valutandone la rilevanza dal punto di vista di genere e individuando eventuali lacune da colmare. Gli strumenti fondamentali sono:

- ▶ **Statistiche e Analisi di genere**, per raccogliere dati sulle differenze tra donne e uomini in termini di ruoli, risorse, opportunità e potere, utili per integrare la prospettiva di genere nella definizione di norme, politiche, interventi.
- ▶ **Valutazione d'impatto di genere**, che stima ex ante gli effetti potenziali di una legge, politica o decisione sull'uguaglianza di genere, prevedendone le conseguenze (positive, negative o neutre).

● 2. PIANIFICARE

Qui si identificano gli obiettivi da raggiungere e si definiscono approcci e interventi in un'ottica di genere. In questa fase sono centrali:

- ▶ **Bilancio di genere**, che integra la prospettiva di genere in tutte le fasi del processo di bilancio pubblico, analizzando spese ed entrate, per garantire decisioni finanziarie inclusive.
- ▶ **Appalti pubblici sensibili al genere**, che tengono conto dell'impatto degli acquisti pubblici su donne e uomini.
- ▶ **Consultazione degli stakeholder**, coinvolgere attivamente esperte/i, organizzazioni e gruppi sociali rilevanti.

● 3. AGIRE

Questa fase riguarda l'implementazione delle politiche, assicurando che tutte le parti coinvolte comprendano gli obiettivi di genere. Gli strumenti operativi principali includono:

- ▶ **Formazione dedicata** per dotare il personale di competenze specifiche e promuovere il cambiamento culturale.
- ▶ **Trasformazione istituzionale di genere**, che promuove cambiamenti strutturali in favore dell'inclusione, modificando valori e pratiche discriminatorie.
- ▶ Attività di **sensibilizzazione**, volte a contrastare stereotipi e accrescere la consapevolezza sulle disuguaglianze esistenti.

● 4. CONTROLLARE

Si monitora e valuta sistematicamente l'efficacia dell'integrazione della prospettiva di genere nelle politiche. Gli strumenti utilizzati sono:

- ▶ **Monitoraggio di genere**, che accompagna tutte le fasi del progetto.
- ▶ **Valutazione sensibile al genere**, che esamina in profondità i risultati ottenuti in termini di equità.
- ▶ **Audit di genere**: valuta il grado di integrazione della parità nelle organizzazioni pubbliche.

Conclusioni

Promuovere l'uguaglianza di genere non è solo un obiettivo di giustizia sociale, ma una condizione essenziale per uno sviluppo sostenibile e inclusivo. Per raggiungerlo, sono necessari strumenti concreti, competenze adeguate e una volontà politica costante. Strumenti come il Gender Equality Index e strategie integrate come il gender mainstreaming forniscono un quadro chiaro per analizzare le disuguaglianze e guidare l'azione pubblica. Solo attraverso un impegno sistematico e mirato è possibile costruire società più giuste, in cui donne e uomini possano partecipare e beneficiare in modo equo di tutte le risorse e opportunità.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ [Gender Equality Index | European Institute for Gender Equality](#)



7.2 Politiche di genere e approccio intersezionale

Le politiche di genere sono strumenti fondamentali per promuovere l'uguaglianza di genere e contrastare la violenza maschile contro le donne. Particolare attenzione è rivolta all'approccio intersezionale, che consente di riconoscere e affrontare le molteplici e intrecciate forme di discriminazione che possono colpire le donne. Questo approccio permette di sviluppare politiche e interventi più mirati, inclusivi ed efficaci, capaci di rispondere ai bisogni specifici di gruppi diversi di donne.

Politiche di genere e politiche per le pari opportunità

Le politiche di genere comprendono l'insieme di azioni positive, misure e interventi adottati da istituzioni pubbliche e/o soggetti privati, finalizzati a rimuovere ogni forma di discriminazione, diretta o indiretta, che produca un trattamento ingiustificato tra persone di genere diverso, in tutti gli ambiti della vita quotidiana. Queste politiche si fondano sul riconoscimento del carattere sistemico delle disuguaglianze di genere, radicate nei ruoli sociali, nelle relazioni di potere e nelle norme culturali dominanti. Il loro obiettivo è di trasformare le strutture sociali che generano e perpetuano tali disuguaglianze, promuovendo un'uguaglianza di genere sostanziale, che non si limiti alla parità formale.

Diversamente, le *politiche per le pari opportunità* si concentrano principalmente sul garantire l'uguaglianza formale, assicurando pari diritti e trattamenti tra uomini e donne. Trovano il loro fondamento nell'art. 3 della Costituzione italiana, che sancisce l'uguaglianza di tutte le persone davanti alla legge, senza distinzione di sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche, condizioni personali e sociali.

Dal 2021, l'Italia si è dotata di una **Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026**, ispirata alla Gender Equality Strategy 2020-2025 dell'Unione europea. La Strategia mira ad affrontare in modo sistemico le disuguaglianze di genere, promuovendo un cambiamento strutturale e culturale all'interno della società italiana. Essa si articola attorno a cinque dimensioni chiave, individuate dal Gender Equality Index dell'EIGE (European Institute for Gender Equality): lavoro, reddito, competenze, tempo e potere. Questi ambiti costituiscono gli assi strategici di intervento. Per ciascuna dimensione sono stati definiti obiettivi specifici, accompagnati da indicatori misurabili e target quantitativi, con lo scopo di orientare l'azione di governo e valutare l'impatto delle politiche attuate nel tempo.

Politiche per prevenire e contrastare la violenza maschile contro le donne

Queste politiche rientrano a pieno titolo tra le politiche di genere, in quanto affrontano una delle manifestazioni più gravi e sistemiche della disuguaglianza tra donne e uomini. La violenza di genere, come riconosciuto dalla Convenzione di Istanbul, limita profondamente la libertà e l'autodeterminazione delle donne, ostacolandone la loro piena partecipazione alla vita sociale, economica, politica e culturale. Tali politiche si fondano sulla consapevolezza che la violenza è radicata in relazioni di potere asimmetriche e

in norme culturali e strutture sociali che legittimano e riproducono la subordinazione femminile.

A livello normativo internazionale, il principale strumento di riferimento per la prevenzione e il contrasto della violenza maschile contro le donne è la *Convenzione di Istanbul*, adottata dal Consiglio d'Europa e ratificata dall'Italia con la legge n. 73/2013. In ambito europeo, è stato adottato nel 2024 un atto vincolante, ovvero la *Direttiva (UE) 2024/1385 sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica*. La direttiva, che gli Stati membri devono recepire entro il 14 giugno 2028, stabilisce norme minime in materia di protezione delle donne e punizione degli autori di violenza e introduce nuove fattispecie di reato a livello UE (mutilazione genitale femminile, matrimonio forzato, condivisione non consensuale di materiale intimo o manipolato, stalking online, molestie online, istigazione all'odio o alla violenza online).

A livello nazionale, l'Italia dispone già di un sistema antiviolenza articolato, istituito dalla legge n. 119/2013, che ha introdotto l'obbligo di adottare un Piano strategico nazionale antiviolenza e di finanziare annualmente centri antiviolenza e case rifugio. A questo impianto si affiancano numerose disposizioni di natura penale che disciplinano i reati di violenza (es. stalking, condivisione non consensuale di materiale intimo o manipolato, violenza sessuale) e norme che istituiscono strumenti per promuovere l'indipendenza socioeconomica delle donne che subiscono violenza (es. reddito di libertà, congedo indennizzato).

Intersezionalità nelle politiche di genere

L'intersezionalità è un approccio teorico, metodologico e operativo che trova applicazione tanto nell'analisi sociale quanto nella progettazione di politiche pubbliche. Questo approccio considera i molteplici fattori biologici, culturali e sociali che compongono l'identità individuale – come genere, etnia, classe sociale, orientamento sessuale, disabilità, età o status migratorio – e analizza come tali elementi si intersechino e si influenzino reciprocamente. Il risultato è la produzione di esperienze distinte e complesse di privilegio, oppressione, discriminazione o esclusione, che non possono essere comprese se analizzate separatamente.

Il concetto di intersezionalità è stato introdotto nel 1989 dalla giurista afroamericana Kimberlé Crenshaw, che lo ha elaborato analizzando un caso giudiziario riguardante la General Motors. Crenshaw utilizzò la metafora dell'incrocio stradale per spiegare come le discriminazioni possano colpire una persona simultaneamente da più direzioni, creando oppressioni sovrapposte e non riducibili a singole dimensioni (es. solo sessismo o solo razzismo).

L'intersezionalità riconosce quindi che le disuguaglianze non derivano da un'unica forma di oppressione, ma sono generate da strutture di potere interconnesse, tra cui, il razzismo, il sessismo, il colonialismo, l'omofobia, l'abilismo e il patriarcato. Comprendere queste intersezioni consente di analizzare con maggiore precisione come tali sistemi influenzino l'accesso ai diritti, ai servizi, alle risorse e alle posizioni di potere. Applicare una prospettiva intersezionale alle politiche di genere significa sviluppare strumenti analitici e interventi capaci di riconoscere e affrontare le discriminazioni multiple. Questo consente di elaborare politiche più efficaci, eque e inclusive, capaci di rispondere ai bisogni specifici di gruppi spesso marginalizzati dalle strategie tradizionali. In sintesi, l'intersezionalità non è solo un concetto teorico, ma una chiave pratica e trasformativa per leggere la complessità sociale e progettare politiche pubbliche mirate, che promuovano un'uguaglianza sostanziale e realmente inclusiva.

Alcuni esempi di applicazione pratica dell'approccio intersezionale:

● POLITICHE PUBBLICHE

L'intersezionalità può essere utilizzata per valutare l'efficacia e l'equità delle politiche pubbliche. Ad esempio, una misura di trasporto pubblico agevolato per persone anziane e a basso reddito può apparire inclusiva, ma rischia di escludere chi vive in zone scarsamente servite, chi ha disabilità motorie o cognitive, o chi non parla la lingua dominante. Un'analisi intersezionale consente di individuare queste lacune e ridefinire la politica affinché risponda a bisogni reali e differenziati.

● AMBIENTE LAVORATIVO

Nelle organizzazioni, l'intersezionalità può essere utilizzata per promuovere una cultura inclusiva. Questo implica la raccolta di dati disaggregati che riflettano le esperienze di persone con identità multiple, promuovere una leadership diversificata, e adottare politiche inclusive che proteggano in modo concreto i diritti di lavoratrici e lavoratori appartenenti a minoranze, ad esempio, di genere, nazionali, culturali o con disabilità.

● EDUCAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE

L'intersezionalità può essere integrata nei programmi educativi e nelle iniziative di formazione per aumentare la consapevolezza sulle disuguaglianze sistemiche. Ciò include corsi sulla storia delle minoranze, studi di genere e giustizia sociale, oltre a formazioni specifiche su bias inconsci, linguaggio inclusivo e rappresentazioni culturali non stereotipate e offensive. Promuovere un'educazione intersezionale contribuisce a creare ambienti scolastici e lavorativi più consapevoli, accoglienti e attenti alla diversità.

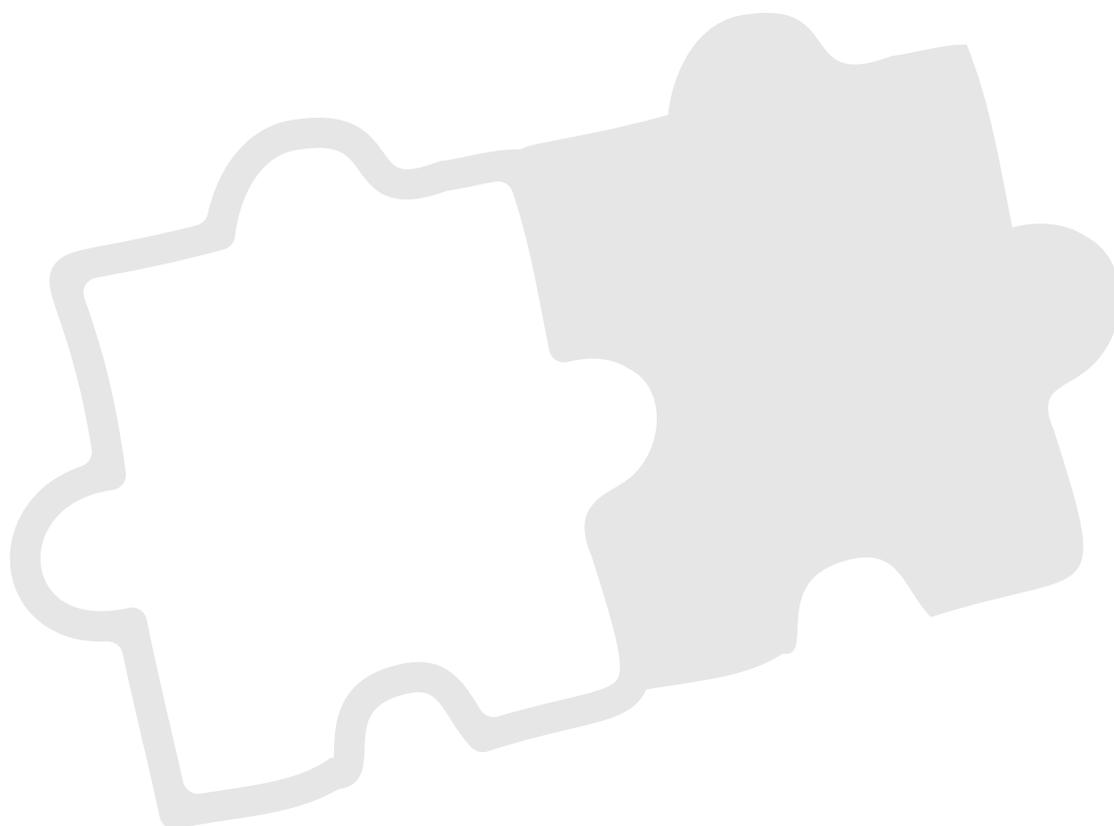
Le sfide nell'applicazione dell'intersezionalità

L'applicazione dell'intersezionalità, pur rappresentando uno strumento potente per promuovere l'inclusione e la giustizia sociale, non è priva di sfide. Richiede un impegno costante a riconoscere e affrontare i propri pregiudizi, a decostruire stereotipi radicati e a mettere in discussione le convinzioni e comportamenti consolidati, anche all'interno delle stesse istituzioni o organizzazioni che intendono adottare questo approccio. Uno degli ostacoli principali è il rischio di ricadere in logiche simboliche o superficiali, in cui l'intersezionalità viene menzionata ma non realmente integrata nelle pratiche decisionali e nei processi di cambiamento. In questo senso, è fondamentale che l'approccio non si riduca a un'etichetta, ma si traduca in azioni concrete e sistemiche. Un altro aspetto critico riguarda il carico emotivo e cognitivo spesso imposto ai gruppi emarginati, ai quali viene attribuito implicitamente il compito di spiegare, giustificare o educare gli altri sulle proprie esperienze di discriminazione. Per evitare questa dinamica, è essenziale promuovere un clima di ascolto attivo, corresponsabilità e apprendimento condiviso, in cui il sapere situato venga valorizzato ma non strumentalizzato.

Adottare l'intersezionalità, quindi, non significa solo applicare una metodologia più sofisticata, ma intraprendere un percorso trasformativo che coinvolge il piano culturale, istituzionale e relazionale.

Conclusioni

Le politiche di genere e gli interventi di prevenzione e contrasto della violenza maschile contro le donne rappresentano strumenti fondamentali per promuovere l'uguaglianza e la giustizia sociale. Tuttavia, per essere realmente efficaci, è necessario che siano progettati e attuati con uno sguardo critico e inclusivo. L'adozione di un approccio intersezionale continuo, insieme all'analisi delle pratiche esistenti e all'utilizzo di strumenti di monitoraggio affidabili, consente di individuare le disuguaglianze multiple e le dinamiche di esclusione spesso invisibili nelle strategie tradizionali. Solo attraverso un impegno strutturale e costante in questa direzione è possibile garantire politiche più giuste, inclusive e mirate, capaci di produrre un cambiamento culturale e sistemico verso una società realmente equa.



7.3 Servizi pubblici e giustizia di genere

Questo paragrafo approfondisce il ruolo dei servizi pubblici essenziali, in particolare quelli di cura, nel garantire i diritti fondamentali delle persone, evidenziando come la loro assenza o inadeguatezza incida in modo sproporzionato sulle donne.

Il caso dei servizi di cura

I servizi pubblici essenziali sono prestazioni garantite dallo Stato o da enti pubblici, fondamentali per assicurare il godimento dei diritti costituzionalmente tutelati, quali la vita, la salute, la libertà, la sicurezza, la circolazione, l'assistenza e previdenza sociale e l'istruzione. Tra questi rientrano sanità, istruzione, trasporti, servizi sociali, acqua, energia e sicurezza. La loro erogazione ha lo scopo di soddisfare i bisogni primari della popolazione e promuovere l'equità sociale, indipendentemente dalla condizione economica, lavorativa o dalla residenza geografica. Tuttavia, la carenza o l'inadeguatezza di tali servizi può generare disuguaglianze sociali, poiché l'accessibilità varia significativamente, soprattutto per le persone in situazioni di maggiore vulnerabilità. In molti casi, l'assenza di servizi pubblici adeguati comporta un trasferimento del carico assistenziale sulle famiglie, e in particolare sulle donne le quali, secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), dedicano mediamente oltre cinque ore al giorno a queste attività, rispetto alle circa due ore degli uomini. Uno squilibrio che influisce negativamente sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, rappresentando un ostacolo significativo alla loro carriera professionale.

Per tale ragione è necessario investire e potenziare i servizi di cura pubblici, tra cui:

- **Asili nido e scuole dell'infanzia**
Servizi educativi e di assistenza per le e i bambine/i da 0 a 6 anni.
- **Residenze sanitarie assistenziali (RSA), ospizi e case di cura**
Strutture dedicate all'assistenza di anziani e persone non autosufficienti.
- **Centri diurni**
Spazi che forniscono assistenza durante il giorno per persone non autosufficienti.

Il potenziamento della rete pubblica di servizi di cura deve necessariamente accompagnarsi a un miglioramento della loro effettiva accessibilità, sia sotto il profilo economico che organizzativo. Molte donne, pur avendone diritto, non riescono a fruire pienamente di tali servizi a causa di barriere economiche, orarie, burocratiche o fisiche.

A titolo esemplificativo, si possono citare alcuni casi:

● **LAVORATRICI PRECARIE O IN NERO**

Non potendo dimostrare un impiego stabile, ottengono punteggi più bassi nei criteri di accesso (ad esempio per l'assegnazione di posti negli asili nido); non possono usufruire di misure di tutela previste per chi ha un contratto regolare, come i congedi parentali o i permessi retribuiti.

● **LAVORATRICI SU TURNI O CON ORARI ATIPICI**

(es. operatrici sanitarie, addette al lavoro agricolo o alla logistica)

Si trovano spesso in difficoltà perché l'offerta pubblica di servizi di cura copre prevalentemente la fascia oraria standard "da ufficio", senza tenere conto delle esigenze lavorative fuori orario.

● **GIOVANI NEET**

Non risultando occupate, vengono penalizzate dai criteri di accesso ai servizi, specialmente quelli per la prima infanzia. Secondo l'ISTAT, tra le NEET inattive che non cercano lavoro perché impegnate nella cura, il 76% non utilizza servizi pubblici di assistenza: il 13% li ritiene troppo costosi, l'11% lamenta l'assenza di offerta sul territorio.

● **DONNE CHE HANNO SUBITO VIOLENZA**

Ostacolate dal sistema di accesso ai servizi, spesso basato sull'ISEE o sul reddito familiare. Un criterio che non riflette la loro reale condizione economica, specialmente nei casi in cui abbiano lasciato il domicilio dell'autore di violenza ma il reddito formalmente dichiarato continui a includere quello dell'ex partner o anche nei casi in cui siano state costrette a interrompere o ridurre l'attività lavorativa, peggiorando ulteriormente la loro situazione reddituale.

● **DONNE MIGRANTI**

Spesso escluse a causa degli alti costi dei servizi, l'assenza di informazioni accessibili nelle lingue di origine, o ostacoli legati allo status giuridico.

L'accesso a servizi pubblici essenziali, in particolare di cura non è solo una questione di efficienza o organizzazione, ma un diritto fondamentale. Garantirne l'accessibilità, in termini economici, logistici e culturali, significa promuovere l'uguaglianza sostanziale e contrastare le disuguaglianze strutturali che colpiscono in modo particolare le donne e le persone più vulnerabili.

Il framework Gender Responsive Public Services (GRPS) di ActionAid

I servizi pubblici rappresentano uno dei principali strumenti con cui si misura la capacità dello Stato di garantire equità. Tuttavia, la loro apparente neutralità e il sottofinanziamento strutturale rischiano di perpetuare forme di esclusione e di rafforzare disuguaglianze di genere e sociali. L'esperienza di ActionAid maturata in diversi Paesi ha evidenziato come l'accesso a servizi pubblici di qualità sia fondamentale per migliorare la vita delle persone.

Per tale ragione, nel 2018, ha sviluppato il framework *Gender Responsive Public Services*: un modello che identifica le caratteristiche chiave dei servizi capaci di rispondere in modo equo e inclusivo alle esigenze di genere.

Il framework riconosce che la qualità e l'equità dei servizi pubblici dipendono in larga misura dalle dinamiche di potere - visibili, invisibili e occulte - che ne influenzano la governance e l'erogazione. Ispirato ai principi femministi e all'approccio intersezionale, il modello individua quattro elementi fondamentali: servizi finanziati con risorse pubbliche; erogati in modo universale dal settore pubblico; progettati per essere sensibili al genere, inclusivi, liberi da discriminazioni e sicuri; infine, basati su standard qualitativi fondati sui diritti umani.

Conclusioni

Promuovere servizi pubblici essenziali equi e sensibili al genere significa non solo rispondere a bisogni pratici, ma anche attivare processi di trasformazione sociale e redistribuzione del potere. In quest'ottica, il rafforzamento dei servizi di cura rappresenta un passaggio imprescindibile per costruire una società più giusta e inclusiva, in cui i diritti siano realmente esigibili da tutte e tutti.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ actionaid.org/framework-gender-responsive-public-services



7.4 Il ruolo del lavoro come strumento di empowerment per giovani NEET e donne che hanno subito violenza

Questo paragrafo esplora il ruolo del lavoro dignitoso in quanto strumento di empowerment, capace di incidere sulle disuguaglianze strutturali che colpiscono in modo differenziato soggetti marginalizzati. In particolare, analizza come, per le donne che hanno subito violenza e per le e i giovani NEET, l'inserimento nel mondo del lavoro non rappresenti solo un'opportunità economica, ma un passaggio fondamentale verso l'autonomia, la ricostruzione di sé e l'esercizio pieno dei propri diritti. Per questo è essenziale promuovere l'accesso a occupazioni stabili, tutelate e inclusive, che tengano conto delle molteplici forme di oppressione e dei bisogni specifici delle e dei destinatari.

Giovani NEET: chi sono e quali sono i loro bisogni

In Italia, circa 2 milioni di giovani tra i 15 e i 34 anni non studiano, non lavorano e non sono impegnate/i in un percorso formativo da almeno 6 mesi. Si tratta delle e dei giovani NEET (Not in Education, Employment, or Training), una categoria che per anni è stata trattata come un insieme omogeneo, nonostante racchiuda al suo interno esperienze, condizioni e bisogni molto differenti. Età, cittadinanza, genere, condizione socioeconomica, territorio di residenza e livello di istruzione sono solo alcuni dei fattori che influenzano il rischio di entrare o restare in questa condizione, così come le possibilità di uscirne. Le politiche pubbliche finora adottate per prevenire e contrastare il fenomeno NEET, però, non hanno sempre tenuto conto di questa complessità, risultando spesso poco efficaci.

I dati ISTAT ci indicano che la maggioranza di NEET in Italia è donna (57,8%), ha un'età prevalente tra i 30 e i 34 anni (36%), risiede in gran parte nei territori del Sud (52%) ed è in possesso di un titolo di studi di scuola secondaria superiore (44%).

Le disuguaglianze di genere e i divari territoriali emergono dunque come elementi centrali, che le politiche dovrebbero affrontare con approcci più mirati e strutturali.

In questo contesto, il lavoro può rappresentare una condizione abilitante e uno strumento di empowerment per le e i giovani NEET, ma solo a precise condizioni. Il lavoro deve essere dignitoso, stabile, tutelato, e accompagnato da servizi pubblici accessibili ed efficaci, capaci di rispondere a bisogni intersezionali e di superare le disuguaglianze di genere e territoriali. Un'occupazione può dirsi davvero emancipante solo se garantisce una retribuzione adeguata, offre opportunità di crescita personale e professionale, è svolta in un ambiente sano e sostenibile, e permette una conciliazione dei tempi vita-lavoro.

Tuttavia, il lavoro da solo non basta. Senza un sistema di welfare pubblico solido, il lavoro non può svolgere appieno la sua funzione abilitante. Un esempio emblematico riguarda le giovani donne: promuovere

l'occupazione femminile senza assicurare servizi di cura per l'infanzia e per le persone non autosufficienti significa ignorare uno dei principali ostacoli all'accesso al lavoro o alla formazione. Senza la possibilità di esternalizzare parte del carico di cura, molte donne resteranno escluse da qualsiasi percorso di autonomia economica e sociale.

Violenza maschile contro le donne: il ruolo del lavoro

Il lavoro svolge un ruolo cruciale nella vita delle donne che hanno subito violenza, in quanto assicura risorse economiche certe e sufficienti per lasciare la casa del maltrattante o la struttura di accoglienza, le rende maggiormente autonome, e contribuisce a rafforzare la loro autostima, accelerandone il percorso di empowerment.

Tuttavia, in presenza di salario basso, lavoro precario, lavoro part-time forzato, carenza di servizi per la gestione di carichi di cura, comportamenti discriminanti, l'essere impiegata non si traduce automaticamente in un miglioramento della qualità di vita e quindi in una riduzione del rischio di esposizione alla violenza. Al contrario, può diventare un ulteriore ostacolo alla fuoriuscita dalla violenza. È quindi necessario un lavoro che possa essere definito **dignitoso** e sia supportato da servizi pubblici per garantire alle donne un adeguato sostegno economico, abitativo e di gestione di eventuali carichi di cura.

Il tema del lavoro non riguarda però solo l'inserimento per le donne in cerca di una prima esperienza lavorativa o rientranti dopo un'interruzione dovuta alla violenza subita, ma anche la possibilità di mantenere il proprio impiego. Secondo i dati ISTAT, nel 2022 il 40% delle donne accolte nei Centri Antiviolenza (CAV) risultava già occupata. È quindi essenziale prevedere misure specifiche non solo per favorire l'accesso al lavoro, ma anche per garantirne la continuità a chi è già inserita nel mercato del lavoro. In Italia, le politiche rivolte alle donne in fuoriuscita dalla violenza, sia in termini di inserimento sia di mantenimento dell'occupazione, restano limitate e frammentarie. Per quanto riguarda l'inserimento lavorativo, gli strumenti attualmente previsti includono principalmente interventi di autoimprenditorialità e accesso al credito, finanziamenti per la formazione professionale, borse lavoro e incentivi all'assunzione. Sul fronte del mantenimento del lavoro, le misure attivate sono ancora poche: tra queste si segnalano il congedo indennizzato di tre mesi e la possibilità, per le lavoratrici pubbliche prese in carico dai CAV, di essere trasferite presso un'altra sede della Pubblica Amministrazione, situata in un comune diverso da quello di residenza.

Perché il lavoro sia realmente uno strumento di empowerment, è inoltre fondamentale che le/i datrici/ori di lavoro garantiscano ambienti di lavoro sicuri, liberi da violenze e molestie. Ciò implica la promozione di attività di formazione e informazione rivolte a tutto il personale, nonché la costruzione di sinergie con i CAV. In questo senso, La Convenzione OIL n. 190 sull'eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro, ratificata dall'Italia, rappresenta un importante riferimento normativo per la prevenzione e il contrasto della violenza nei luoghi di lavoro.

Conclusioni

Il lavoro dignitoso può essere una leva fondamentale di empowerment, ma solo se inserito in un sistema capace di riconoscere e affrontare le molteplici e interconnesse forme di oppressione che colpiscono giovani NEET e donne che hanno subito violenza. Le esperienze analizzate dimostrano che l'accesso al lavoro, da solo, non basta: è necessario garantire condizioni di lavoro sicure, stabili e tutelate, accompagnate da politiche pubbliche inclusive e servizi di welfare accessibili, capaci di sostenere percorsi di autonomia reali e sostenibili nel lungo periodo. Solo attraverso un approccio integrato e intersezionale, che tenga conto delle specificità di genere, età, classe, provenienza geografica, il lavoro potrà diventare davvero uno strumento di autodeterminazione, giustizia sociale e trasformazione delle disuguaglianze strutturali.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

▶ actionaid.it/diritti-in-bilico-report



7.5 Stereotipi e violenza di genere tra pari

Questo paragrafo si concentra sul fenomeno complesso e pervasivo della violenza di genere tra pari, con un'attenzione particolare agli stereotipi di genere e al loro ruolo nel perpetuare azioni, pensieri e comportamenti violenti.

Cos'è la violenza di genere tra pari

La violenza tra adolescenti è un fenomeno multifaccettato che include diverse forme di aggressione, tra cui molestie sessuali e psicologiche, bullismo, risse e intimidazioni. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), la violenza tra pari è un **problema di salute pubblica in costante crescita**, che colpisce circa la **metà degli studenti di età compresa tra i 13 e i 15 anni**. La Strategia del Consiglio d'Europa per i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza 2022-2027 ha incluso la prevenzione della violenza tra adolescenti tra le cinque aree prioritarie per promuovere i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza.

Questo tipo di violenza non si limita al mondo fisico, ma **si estende anche allo spazio digitale** e diventa **violenza online** che può assumere varie forme: dalle molestie verbali alle minacce tramite l'uso di immagini, al *grooming*, al *sexortion*, al *sexting* abusivo, al *doxxing*, allo *stalking*, al controllo o limitazione nell'uso delle tecnologie, ai discorsi d'odio, abusi, fino allo sfruttamento e alle minacce sessuali. Ciò crea un "circuito onlife" in cui le violenze online e offline si rafforzano a vicenda.

Questo rende la violenza più pervasiva e difficile da individuare e contrastare.

Le ragazze e alcune categorie di persone considerate come minoranze - per via di fattori caratterizzanti come la religione, l'etnia, il colore della pelle, la disabilità, l'orientamento sessuale e l'identità di genere - sono generalmente più esposte alla violenza. Questa esposizione aumenta ulteriormente per coloro che hanno identità multiple e intersezionali (es. una ragazza, musulmana, di pelle nera).

Secondo l'indagine Ipsos, le caratteristiche fisiche (50%), l'orientamento sessuale (40%) e l'appartenenza di genere (36%) sono le prime tre cause di violenza indicate dal campione di adolescenti intervistato.

La **violenza di genere tra pari**, quindi, affonda le sue radici in forme di discriminazione e disuguaglianza di genere **prodotti dal sistema patriarcale**.

Interrogato sulle azioni e gli atteggiamenti riconducibili a forme di violenza, il campione di adolescenti dell'indagine IPSOS non ha mostrato unanimità di vedute, sottolineando così l'esistenza di un serio gap di percezione rispetto a dove la violenza si può annidare.

- Per l'**80%**, ovvero quattro ragazze/i su cinque, è violenza toccare le parti intime di qualcuno senza il loro consenso; ciò significa che uno su cinque non riconosce questa azione come violenza.

- Per il **79%** è violenza picchiare qualcuno, soprattutto per i maschi, mentre per il 78% lo è fare foto/video in situazioni intime e diffonderle ad altre persone, percentuale che raggiunge l'84% tra le ragazze.

Secondo quasi la metà del campione (42%) si assiste “spesso” o “qualche volta” alla violazione delle parti intime senza previo consenso - il comportamento violento più riconosciuto dalle persone intervistate.

La complessità della violenza di genere tra pari richiede un approccio multidimensionale che coinvolga il corpo docente e le figure educative, le famiglie, le comunità educanti e le istituzioni per prevenire e affrontare efficacemente il problema e sradicarne le fondamenta che risiedono nella società patriarcale, che influenza il processo di crescita e non permette di sovvertire dalle fondamenta la millenaria cultura sessista, dello stupro e della vittimizzazione secondaria.

Ruolo degli stereotipi di genere

Gli stereotipi di genere svolgono un ruolo cruciale nel perpetuare la violenza di genere tra pari. Essi influenzano la percezione della violenza e giustificano comportamenti violenti, contribuendo a una cultura di accettazione e normalizzazione della violenza. Gli stereotipi si formano attraverso la cultura del gruppo di appartenenza e sono rafforzati dai media, dalle tradizioni familiari e dalle interazioni sociali. Ad esempio, l'idea che “le donne devono occuparsi delle faccende domestiche” o che “gli uomini devono avere successo nel lavoro” sono stereotipi che limitano le opportunità e perpetuano disuguaglianze.

La Convenzione di Istanbul, nell'articolo 12.1, impone agli Stati parte di adottare misure per promuovere i cambiamenti nei comportamenti socio-culturali per eliminare pregiudizi, costumi, tradizioni e qualsiasi altra pratica basata sull'idea dell'inferiorità della donna o su modelli stereotipati dei ruoli delle donne e degli uomini. Questo impegno internazionale sottolinea l'importanza di affrontare gli stereotipi di genere come parte di una strategia più ampia per prevenire la violenza di genere tra pari.

Gli stereotipi di genere tra i giovani possono manifestarsi in vari modi, tra cui:

- **Ruoli di genere tradizionali**

La convinzione che uomini e donne debbano aderire a ruoli specifici nella società, come il ruolo di protettore per gli uomini e il ruolo di cura per le donne.

- **Aspettative di successo**

La convinzione che il successo professionale sia più importante per gli uomini rispetto alle donne.

- **Norme di genere**

La convinzione che determinati comportamenti, come l'aggressività per gli uomini e la passività per le donne, siano appropriati e accettabili.

Questi stereotipi possono limitare le opportunità dei e delle giovani e perpetuare disuguaglianze, influenzando le loro scelte educative, professionali e personali.

A conferma di ciò, alcuni dati raccolti attraverso lo studio condotto con Ipsos sono particolarmente esplicativi:

- 4 su 5 ragazzi e ragazze pensano che una donna possa sottrarsi a un rapporto sessuale se davvero non lo desidera.
- 1 su 5 che l'abbigliamento o un comportamento provocante delle ragazze possa scatenare una violenza sessuale.
- E ancora, 1 su 3 crede che molte persone si identifichino come non binarie/fluide/trans per una moda del momento.
- Il 22% del campione concorda con l'affermazione che "I gay sono effeminati e le lesbiche maschiline".
- Il 28% collega l'omosessualità all'aumento della probabilità di contrarre malattie sessualmente trasmissibili.

Conseguenze della violenza tra pari

La violenza ha gravi conseguenze sulla salute mentale e fisica degli adolescenti. Secondo i dati di Ipsos, le conseguenze più comuni includono malessere psicologico (52%), isolamento e depressione (61%), disturbi d'ansia (49%), problemi relazionali e affettivi (44%), tendenze suicide (35%), problemi di rendimento scolastico (30%), disturbi alimentari (27%) e disturbi fisici (25%).

Gli stereotipi di genere influenzano anche la percezione di chi agisce o subisce violenza. Ad esempio, le donne possono essere viste come più vulnerabili e meno capaci di difendersi, mentre gli uomini possono essere percepiti come più aggressivi e dominanti. Questi pregiudizi possono portare a una sottovalutazione delle esperienze di violenza delle donne e a una giustificazione dei comportamenti violenti degli uomini.

Chi subisce la violenza, secondo i dati Ipsos, spesso non denuncia a causa di:

- **VERGOGNA E STIGMA**

La paura di essere giudicati o stigmatizzati può impedire a chi subisce la violenza di parlare delle proprie esperienze.

- **PAURA DI RITORSIONI**

Il timore di ulteriori violenze o ritorsioni da parte degli aggressori può dissuadere chi subisce violenza dal denunciare.

- **SFIDUCIA NEL SISTEMA**

La percezione che il sistema giudiziario o scolastico non sia in grado di fornire supporto adeguato può scoraggiare chi subisce violenza dal cercare aiuto.

- **MANCANZA DI SUPPORTO**

La mancanza di risorse e servizi di supporto accessibili può rendere difficile per chi subisce violenza ottenere l'aiuto di cui ha bisogno.

Strategie di prevenzione e supporto

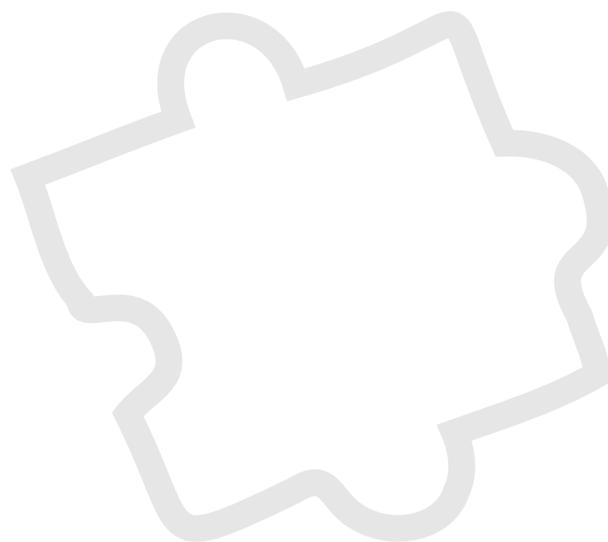
Le ricerche e il lavoro sul campo di ActionAid hanno rilevato l'urgenza di contrastare la normalizzazione della violenza tra le/i giovani, dotandoli di strumenti e conoscenze per riconoscere i fenomeni violenti così da reagire prontamente e in modo costruttivo ed essere di supporto ai propri e alle proprie pari.

Allo stesso tempo è dirimente che il mondo adulto riconosca le proprie responsabilità e che le istituzioni agiscano quanto prima per colmare i gap normativi e rispondere alle priorità individuate dalle/dai giovani, adottando sempre una lente intersezionale, con particolare riguardo al genere, per disegnare e implementare politiche in grado di contrastare tutti i tipi di discriminazione e di violenza di genere tra pari.

Questo può essere raggiunto attraverso diverse strategie, che includano programmi educativi e di sensibilizzazione, formazione del personale scolastico, supporto psicologico, promozione della denuncia, campagne di sensibilizzazione.

In riferimento al contesto dell'istruzione, ActionAid richiede al Ministero dell'Istruzione e del Merito:

- L'introduzione dell'educazione all'affettività e alla sessualità nelle scuole che non si concentri solo sugli aspetti biologici, ma anche su quelli psicologici, sociali ed emotivi.
- La formazione obbligatoria sulla gestione dell'affettività e delle relazioni, nonché sulla prevenzione e la gestione della violenza, da realizzare in collaborazione con gli attori rilevanti della comunità educante.
- La revisione del Piano Nazionale per l'Educazione al Rispetto al fine di integrarlo con ulteriori strumenti di tutela per contrastare le discriminazioni, quali sportelli e centri di sostegno psicologico, codici anti-molestie, regolamenti sulle carriere alias e i bagni neutri rispetto al genere, didattica transfemminista.
- Per migliorare le politiche e gli interventi in ambito scolastico sulla base di dati e analisi puntuali periodiche, è stato chiesto il ripristino dell'Osservatorio Nazionale per il monitoraggio e la promozione di iniziative sulla parità tra i sessi e il contrasto della violenza contro le donne.



Conclusioni

La violenza tra pari è un problema complesso che richiede un approccio multidimensionale per essere affrontato efficacemente. Attraverso l'educazione, la sensibilizzazione e il supporto a chi subisce violenza, si può lavorare per creare un ambiente più sicuro e inclusivo per tutte e tutti gli adolescenti. È fondamentale continuare a investire nella prevenzione e nel supporto per combattere questo fenomeno e promuovere una cultura del rispetto e dell'uguaglianza.

RISORSE ONLINE PER APPROFONDIRE

- ▶ [Indagine Ipsos su giovani e violenza tra pari di genere](#)
- ▶ [Ricerca sulla violenza online](#)
- ▶ [Guida alla violenza di genere](#)
- ▶ [Toolkit per la prevenzione della violenza](#)
- ▶ [Violenza tra pari di genere | ActionAid](#)



7.6 Pratiche lesive e violenza di genere

Le pratiche lesive, tra cui le mutilazioni genitali femminili (MGF) e i matrimoni precoci e forzati (MPF), sono riconosciute a livello internazionale come gravi violazioni dei diritti umani, forme di discriminazione di genere e manifestazioni di violenza contro bambine, ragazze e donne. Questo paragrafo presenta le definizioni, le cause, le conseguenze e le motivazioni culturali alla base di queste pratiche.

Pratiche lesive: definizioni e contesto

Le pratiche lesive sono comportamenti e tradizioni che affondano le radici in discriminazioni legate al genere, all'età e ad altri fattori spesso intersecanti, e che ostacolano il pieno riconoscimento ed esercizio dei diritti umani. Spesso includono forme di violenza fisica e psicologica, causando gravi danni alla dignità, all'integrità fisica e mentale, allo sviluppo personale, alla salute, all'istruzione, alla partecipazione e allo status sociale ed economico delle ragazze e delle donne colpite.

Tra le pratiche lesive più comuni vi sono:

- Mutilazioni genitali femminili.
- Matrimoni precoci e forzati.
- Delitti d'onore.
- Violenza legata alla dote.
- Appiattimento/Bruciatura del seno.
- Aborto selettivo in base al sesso.
- Ingrassamento e alimentazione forzata.
- Cicatrici facciali.
- Test di verginità.
- Maltrattamento delle vedove.
- Persecuzione per stregoneria.
- Lapidazione.
- Allungamento del collo e dischi labiali.

Mutilazioni genitali femminili

Le mutilazioni genitali femminili sono procedure che comportano la rimozione parziale o totale dei genitali esterni femminili o il loro danneggiamento per finalità non mediche e non terapeutiche. Queste pratiche possono essere estremamente traumatiche e possono avere gravi conseguenze sulla salute fisica, psichica e sessuale delle bambine e delle giovani ragazze.

Le MGF comportano conseguenze sia immediate che a lungo termine, con un impatto negativo sulla qualità della vita delle donne che le hanno subite.

● CONSEGUENZE IMMEDIATE

Includono dolore intenso, shock emorragico, infezioni, sepsi e tetano. In alcuni casi, le complicazioni possono essere così gravi da portare alla morte.

● CONSEGUENZE A LUNGO TERMINE

Includono infezioni ricorrenti del tratto urinario, difficoltà mestruali, infertilità, complicazioni durante il parto e la necessità di interventi chirurgici ripetuti. Le MGF possono anche causare problemi psicologici, come ansia, depressione e stress post-traumatico.

Motivazioni principali alla base delle MGF

- ▶ Tradizione.
- ▶ Verginità e purezza.
- ▶ Opportunità matrimoniali e vantaggi economici.
- ▶ Salute e igiene.
- ▶ Rito di passaggio.
- ▶ Controllo della sessualità della donna e del piacere sessuale.
- ▶ Ideali di bellezza e femminilità.
- ▶ Credenze religiose
(errate perché nessuna religione promuove le MGF).
- ▶ Accettazione da parte della comunità
(e conseguente rifiuto e ostracizzazione se ci si sottrae alla pratica).

Diffusione globale

Le MGF sono una pratica diffusa a livello globale, con oltre 230 milioni di donne e ragazze che si stima abbiano subito questa forma di violenza (Unicef, 2025). Sebbene siano maggiormente concentrate in 30 paesi dell'Africa, del Medio Oriente e dell'Asia, casi di MGF sono stati registrati in oltre 90 paesi nel mondo. A causa della crescita demografica, si prevede un aumento del numero di bambine e ragazze a rischio, rendendo necessari interventi urgenti e coordinati per tutelarne i diritti.

Normativa internazionale ed europea

A livello internazionale, le MGF sono riconosciute come una grave violazione dei diritti umani e sono disciplinate da strumenti giuridici vincolanti, tra cui:

● CONVENZIONE DI ISTANBUL (2011)

Questa convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica riconosce le MGF come una grave forma di violenza da perseguire penalmente. L'Italia ha ratificato la Convenzione nel 2013, impegnandosi a implementare misure efficaci per la prevenzione e il contrasto delle MGF.

● DIRETTIVA UE 2024/1385

Questa direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica riconosce le MGF come reato penale e garantisce assistenza e protezione a chi le subisce. Obbliga gli Stati membri ad adottare misure preventive e a fornire supporto specializzato, includendo terapie ginecologiche, sessuologiche e psicologiche, nonché interventi di ricostruzione chirurgica dei genitali.

Normativa italiana

In Italia, la legge n. 7 del 2006 ha introdotto nel codice penale il reato di mutilazioni genitali. La norma dispone la procedibilità d'ufficio, nonché il principio di extraterritorialità per punire chi commette il reato fuori dai confini italiani. La pena varia da quattro a dodici anni di reclusione, aumentata di un terzo se il reato è commesso ai danni di minori o a fini di lucro. È inoltre prevista l'interdizione dalla professione sanitaria da tre a dieci anni per il personale sanitario coinvolto, oltre a sanzioni pecuniarie e interdittive per gli enti in cui vengono praticate le MGF.

La normativa prevede inoltre la realizzazione di campagne informative, iniziative di sensibilizzazione, corsi di informazione per donne infibulate in gravidanza, programmi di aggiornamento per insegnanti delle scuole dell'obbligo, la formazione del personale sanitario, la redazione di linee guida, la gestione di un Numero Verde (800.300558) e progetti all'estero.

La legge n. 77 del 2013, che ha ratificato la Convenzione di Istanbul, ha ulteriormente rafforzato il quadro normativo contro le MGF, mentre il recepimento della direttiva europea 2024/1385 migliorerà le disposizioni attualmente in vigore.

Matrimoni precoci e forzati

I matrimoni precoci e forzati (MPF) sono atti intenzionali in cui una persona è costretta o indotta contro la propria volontà a contrarre un vincolo matrimoniale. Sono considerati precoci quando almeno una delle due persone contraenti non ha raggiunto l'età minima per esprimere un consenso valido, fissata dall'Unicef a 18 anni. Gli MPF sono una grave violazione dei diritti umani e causano conseguenze profondamente negative sulla vita delle persone coinvolte.

CONSEGUENZE PRINCIPALI

Le conseguenze dei MPF sono molteplici e includono:

- **Gravidanze precoci**

Le ragazze costrette a sposarsi in giovane età sono spesso esposte a gravidanze precoci, con rischi significativi per la salute materna e infantile.

- **Problemi di salute**

Le ragazze sposate precocemente sono più vulnerabili a malattie sessualmente trasmissibili e a gravidanze ad alto rischio, che possono compromettere la loro salute nel lungo periodo.

- **Abbandono scolastico**

I matrimoni precoci spesso portano all'abbandono scolastico, limitando le opportunità educative e professionali delle ragazze e contribuendo a perpetuare il ciclo della povertà.

- **Povertà e sfruttamento**

Le ragazze sposate in giovane età sono più vulnerabili alla povertà e allo sfruttamento, poiché spesso non hanno le competenze o le risorse necessarie per essere economicamente indipendenti.

- **Violenza domestica e maltrattamento**

Questi matrimoni sono spesso associati a violenza domestica e maltrattamento in quanto le ragazze sono costrette a vivere in contesti in cui non hanno voce in capitolo e sono esposte ad abusi.

- **Instabilità economica, sociale e psicologica**

Le responsabilità imposte prematuramente generano instabilità economica, sociale e psicologica, esponendo le ragazze a stress e traumi significativi.

- **Problemi psicologici**

Le esperienze traumatiche legate ai MPF possono causare ansia, depressione e stress post-traumatico e altri problemi psicologici.

Motivazioni

Le motivazioni alla base dei matrimoni precoci e forzati sono complesse e variano a seconda del contesto culturale e sociale. Tra le principali motivazioni, vi sono:

- **Instabilità e insicurezza**

In situazioni di conflitto o instabilità sociale, i matrimoni precoci possono essere considerati un modo per proteggere le ragazze da violenze o per garantire loro una sicurezza economica.

- **Pressioni socioculturali**

In molte società, i matrimoni precoci rappresentano una tradizione da rispettare, e le ragazze vengono costrette a sposarsi per conformarsi alle aspettative sociali.

- **Ragioni economiche**

La necessità di ottenere una dote o di garantire un sostegno economico alla famiglia può spingere verso matrimoni precoci.

- **Cultura patriarcale**

In molte culture patriarcali, i matrimoni precoci sono uno strumento per controllare la sessualità delle ragazze e garantire la purezza prematrimoniale.

- **Controllo della sessualità**

I MPF sono spesso utilizzati per controllare la sessualità delle ragazze e garantire che rimangano vergini fino al matrimonio.

- **Rafforzamento dei legami familiari**

Tali matrimoni possono servire a consolidare legami familiari e a mantenere proprietà e risorse all'interno della famiglia.

- **Orientamento sessuale e identità di genere**

In alcuni contesti, i MPF vengono impiegati come mezzo per "correggere" l'orientamento sessuale o l'identità di genere delle ragazze (o anche di ragazzi).

- **Documentazione**

In alcuni casi, questi matrimoni possono essere utilizzati per ottenere documenti come permessi di soggiorno o cittadinanza.

Normativa internazionale ed europea

A livello internazionale, i MPF sono riconosciuti come gravi violazioni dei diritti umani e sono disciplinati da strumenti giuridici vincolanti, tra cui:

- ▶ **Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica (Convenzione di Istanbul, 2011):** l'art. 37 riconosce il matrimonio forzato come una grave forma di violenza e raccomanda agli Stati parte di renderlo un reato penale.
- ▶ **Direttiva (UE) 2024/1385 del Parlamento europeo e del Consiglio sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica:** l'art. 4 individua il matrimonio forzato come reato penale e prevede che le vittime ricevano assistenza e protezione adeguate e specializzate.

Normativa italiana

In Italia, l'art. 84 del Codice civile stabilisce che le persone minori di 16 anni non possono contrarre matrimonio. Chi è minore di 18 anni può sposarsi solo previa autorizzazione del Tribunale per i minorenni, concessa in presenza di gravi motivi e di una comprovata maturità psicofisica.

Sul piano penale, l'art. 558-bis del Codice penale, introdotto con la legge nota come "Codice Rosso" nel 2019, punisce chi costringe o induce una persona a contrarre matrimonio, prevedendo la reclusione da uno a cinque anni. La pena è aumentata se la vittima è minorenni.

Il modello di catena d'intervento

La catena di intervento è un modello operativo centrato sulla tutela dei diritti delle ragazze e delle donne che hanno subito, o sono a rischio, di subire pratiche lesive. L'obiettivo è costruire una rete territoriale multi-agenzia e multi-settoriale integrata in grado di attivarsi in modo tempestivo, coordinato ed efficace in presenza di casi sospetti o accertati di MGF e MPF. Il modello prevede il coinvolgimento di attori chiave da diversi ambiti professionali, che collaborano secondo procedure condivise. Tale cooperazione è finalizzata a prevenire, identificare e contrastare queste pratiche, garantendo al tempo stesso protezione e supporto alle bambine, ragazze e donne coinvolte.

Fasi della catena d'intervento

● Fase 1 EMERSIONE

Riguarda l'identificazione iniziale di situazioni a rischio o già accertate di MGF e/o MPF. Gli attori coinvolti sono principalmente educatrici/educatori, operatrici/operatori dei servizi sanitari e sociali, che svolgono un ruolo cruciale nell'intercettare i segnali di allarme e avviare il processo di riconoscimento del caso.

● Fase 2 INVIO (*Referral*)

Individuato il caso, si attiva la segnalazione ad altri attori competenti presenti sul territorio, al fine di facilitare l'accesso ai servizi di assistenza necessari e specialistici. Il *referral* è un passaggio fondamentale per garantire un intervento tempestivo e adeguato.

● Fase 3 ASSISTENZA E PROTEZIONE

Prevede una serie di interventi integrati finalizzati a tutelare la bambina, la ragazza o la donna e ad accompagnarla in un percorso di uscita dalla situazione di rischio, di acquisizione della piena libertà di scelta. Sono coinvolti soprattutto i servizi sociali, i centri antiviolenza, i servizi sanitari e le forze dell'ordine, in un'azione congiunta e coordinata.

Attori coinvolti

Il modello di catena di intervento coinvolge diversi attori chiave provenienti da ambiti professionali differenti, tra cui:

● EDUCATIVO

Insegnanti e personale scolastico, che possono intercettare segnali di rischio e avviare il percorso di segnalazione.

● LEGALE

Forze dell'ordine e operatrici e operatori del sistema giudiziario (avvocate/i, magistrato/i), che intervengono nei casi di violenza e forniscono supporto legale alle vittime.

- **SANITARIO**

Personale medico, infermieristico e ostetrico, che offrono assistenza medica e psicologica, oltre all'individuazione dei casi.

- **SOCIALE**

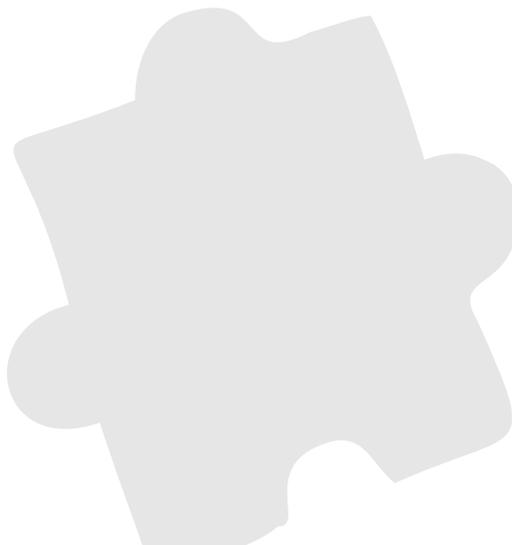
Servizi sociali, centri di accoglienza migranti e centri antiviolenza, che forniscono supporto psicosociale, protezione e orientamento.

- **TERZO SETTORE**

Organizzazioni non governative e associazioni attive sul territorio, che possono fornire supporto aggiuntivo e promuovere la sensibilizzazione e la prevenzione delle pratiche lesive.

Conclusioni

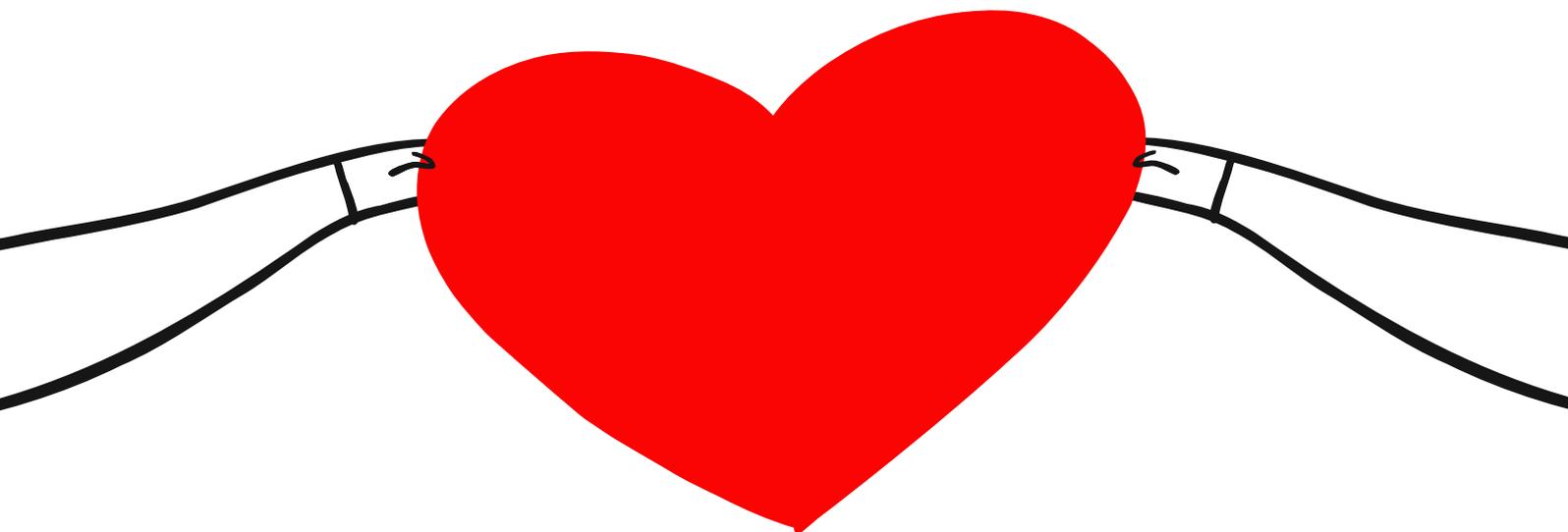
Le pratiche lesive, tra cui le mutilazioni genitali femminili e i matrimoni precoci e forzati, rappresentano una grave violazione dei diritti umani fondamentali delle donne e delle ragazze. È necessario adottare un approccio coordinato e multidisciplinare per prevenire e contrastare queste pratiche, garantendo al contempo assistenza e protezione alle persone che le subiscono.



RINGRAZIAMENTI

Nel corso di questi tre anni di progetto è stato fondamentale il coinvolgimento di tutto lo staff del progetto The CARE e del team di esperte/i formatrici e formatori di ActionAid International Italia E.T.S. e di Fondazione Realizza il Cambiamento, che hanno sviluppato i materiali formativi del programma di Capacity Building, tenuto i laboratori online e accompagnato ogni singola organizzazione finanziata dai Bandi del progetto The CARE nel percorso di mentoring su specifiche aree tematiche. Da quel bacino di conoscenze e posizionamenti organizzativi, prende corpo questo manuale.

Un ringraziamento va anche a tutte le organizzazioni della società civile coinvolte nel progetto The CARE, che con la loro partecipazione alle attività di progetto hanno consentito di generare uno spazio di scambio e di crescita reciproca, e che con il loro lavoro sui territori e nelle comunità contribuiscono a promuovere e proteggere i diritti e i valori dell'Unione Europea.



I contenuti e gli strumenti condivisi nel toolkit sono di proprietà esclusiva di ActionAid International Italia E.T.S. e non possono essere diffusi né riprodotti in pubblico senza la previa autorizzazione scritta della stessa.

ActionAid declina ogni responsabilità in merito a qualsiasi uso possa venir fatto delle informazioni contenute e/o riportate nel toolkit. Sarà pertanto responsabilità del/della lettore/trice valutare discrezionalmente l'applicabilità di quanto riportato in base alle normative vigenti, allo specifico contesto in cui opera la propria organizzazione di appartenenza e alle caratteristiche giuridiche dell'ente stesso.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ActionAid International Italia E.T.S. (2018):

- ▶ [Framework 2018: Gender Responsive Public Services](#)

ActionAid International Italia E.T.S. (2021):

- ▶ [Policy Principi Fondanti Molestie Sessuali Sfruttamento Abuso Safeguarding](#)

ActionAid International Italia E.T.S. (2021):

- ▶ [Policy Molesti Sessuali Sfruttamento Abuso Ambito Lavorativo_SHEA](#)

ActionAid International Italia E.T.S. e CGIL Nazionale (2022) - NEET tra disuguaglianze e divari.

Alla ricerca di nuove politiche pubbliche per i giovani:

- ▶ actionaid.it/actionaid-e-cgil/

ActionAid International Italia E.T.S.:

- ▶ [Anagrafe respingente. Una fotografia di Roma in emergenza](#)

Anilonti Andrea (2018):

- ▶ [Vision - Mission Canvas](#)

Associazione Carta di Roma, Osservatorio di Pavia (2023):

- ▶ [Notizie a memoria XI rapporto carta di Roma](#)

Bobbio Luigi, Pomatto Gianfranco (2007) - Modelli di coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche.

Commissione Europea (2020) Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e sociale Europeo e al Comitato delle Regioni:

- ▶ [Un'unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025](#)

Commissione Europea (2022) Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e sociale Europeo e al Comitato delle Regioni:

- ▶ [Sulla strategia europea per l'assistenza](#)

Corbanese Valli, Rosas Gianni - Organizzazione Internazionale del Lavoro ILO (2021):

- ▶ [Politiche per prevenire e contrastare lo sfruttamento lavorativo e il lavoro forzato in Europa](#)

Dipartimento per le Pari Opportunità (2021):

- ▶ [Strategia nazionale per la parità di genere](#)

Egbude Courage (2022):

- ▶ [Systems Thinking: The Iceberg model](#)

European Commission:

- ▶ [Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1](#)

Ferreira, Bruna & Silva, Williamson & Oliveira, Edson & Conte - Tayana (2015):

- ▶ [Designing Personas with Empathy Map](#)

Gigliani F. (2017):

- ▶ [labsus.org/regolamentobeni comuni il nuovo prototipo di labsus](https://labsus.org/regolamentobeni-comuni-il-nuovo-prototipo-di-labsus)

Hervás J.:

- ▶ [Herramientas para la Empatía](#)

INTRAC (2022):

- ▶ [Strategic planning: a toolkit for small NGOs](#)

Istituto Italiano della Donazione Osservatorio sul dono (2023):

- ▶ [Report Noi Doniamo](#)

Labsus Laboratorio per la Sussidiarietà:

- ▶ [Cos'è il Regolamento per l'Amministrazione condivisa dei beni comuni?](#)

Labsus Laboratorio per la Sussidiarietà:

- ▶ [Cos'è un Patto di collaborazione?](#)

Malfatti Stefano (2025):

- ▶ [Fundraising.it/guida pratica per diversificare le fonti](#)

Malfatti Stefano (2025):

- ▶ [Fundraising.it/lasciti-testamentari-il-segreto-dei-fundraiser-per-garantire-sostenibilita-alle-loro-organizzazioni](#)

Melandri Valerio:

- ▶ [Fidelizzazione dei donatori: la Legge di Pareto nel nonprofit](#)

Melita Messina (2022):

- ▶ [Value Proposition Canvas: cos'è e come compilarlo](#)

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), DECRETO 23 luglio 2019:

- ▶ [Lavoro.gov.it/Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS](#)

Mobilisation Lab:

- ▶ [The Iceberg worksheet: what's the root cause of the problem?](#)

Mobilisation Lab:

- ▶ [Problem Diagram](#)

Nanz Fritsche P. (2014) - La partecipazione dei cittadini. Un manuale.

Openpolis (2021):

- ▶ [Che cos'è il Foia](#)

Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE):

- ▶ [DAC Network on Development Evaluation. Evaluation Criteria](#)

Plataforma de ONG de Acción Social:

- ▶ [Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social](#)

Plaza A. (2019) - Ascolto Attivo ed Empatico, La Prossima Cultura.

Plaza A. (N/A) - Comunicazione e ascolto per il dialogo.

Baglieri E., Biffi A., Coffetti E., Ondoli C., Pecchiari N., Pilati M., Poli M., Sampietro M. (2005) - Organizzare e gestire progetti, ETAS Risk Management: logiche e indicazioni operative.

Ravaioli Andrea, Scinicariello Maria, Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez PA (2017) - La gestione dei rischi di progetto.

Ricciuti Elisa, Rotolo Andrea, Fosti Giovanni:

▶ [Valutazione di impatto come capacity building: una leva di governo per il terzo settore](#)

Rosenberg M. Esserci Edizioni (1999) - Le parole sono finestre (oppure muri). Introduzione alla Comunicazione Nonviolenta.

Santini Francesco (2025):

▶ [Fundraising.it/come-chiedere-donazione-in-kind](#)

Seeds for Change UK (2013):

▶ [Working with conflict in our groups, A guide for grassroots activists](#)

Service Design Toolkit - An introduction to the methodology of service design:

▶ [Improve the quality of your service with this hands on toolkit](#)

Sienkiewicz Agnieszka - Big picture (2022) - Project risk assessment: an example with a risk matrix template.

The European Law Student Association (2022):

▶ [Strategic Planning Handbook](#)

Turrini Valentina - Meltwater (2024):

▶ [Digital 2024 - i dati italiani - We Are Social Italy](#)

UNDP Bosnia - Strategic (2010):

▶ [Strategic Planning Manual](#)

United Nation:

▶ [Strategic Planning Guide](#)

Venturi Paolo:

▶ [La Valutazione d'Impatto Sociale come pratica Trasformativa](#)



The
care

— Toolkit

07/2025