



Funded by
the European Union



Agenzia Italiana
per la Gioventù



CORPO
EUROPEO
DI SOLIDARIETÀ



Linee Guida di Fundraising per ETS

INDICE

Introduzione: Il nuovo paradigma della sostenibilità economica per gli ETS

Capitolo 1 - Il quadro normativo e l'evoluzione del Terzo Settore in Italia

- 1.1 La Riforma del Terzo Settore e la progressiva aziendalizzazione degli ETS
- 1.2 Successive evoluzioni normative e operative
- 1.3 L'Importanza del Terzo Settore in Italia

Capitolo 2 - La sostenibilità economica come leva strategica

- 2.1 La sostenibilità economica come leva strategica
- 2.2 Analisi interna e mappatura delle risorse nel Terzo Settore
- 2.3 Forme di finanziamento: tra passato e presente
 - 2.3.1 Fondi propri e attività generatrici di reddito
 - 2.3.2 Donazioni, contributi privati e crowdfunding
 - 2.3.3 5x1000
 - 2.3.4 Finanziamenti pubblici nazionali e regionali
 - 2.3.5 Fondi europei specifici e banca europea degli investimenti (BEI)

Capitolo 3 - Innovazione, sostenibilità e nuove generazioni

- 3.1 Innovazione e digitalizzazione
- 3.2 Sostenibilità ambientale ed economia circolare
- 3.3 Giovani e nuove forme di volontariato

Capitolo 4 - Progettazione e pianificazione strategica

- 4.1 Elementi di progettazione

Capitolo 5 - La Rete Umbertata: un modello locale di sostenibilità

5.1 Da dove nasce la Rete Umbertata

5.2 Continuità e sostenibilità delle attività della Rete Umbertata

Queste Linee Guida di Fundraising per ETS sono state elaborate nell'ambito del progetto ESC30 'Rete Umbertata', con l'obiettivo di rafforzare le capacità organizzative e di sostenibilità delle realtà del Terzo Settore locali, promuovendo pratiche condivise e strumenti concreti per lo sviluppo e la continuità della rete.

Introduzione: Il nuovo paradigma della sostenibilità economica per gli ETS

La presente guida si propone di esplorare il tema della sostenibilità economica per le reti associative e gli Enti del Terzo Settore (ETS). Un'organizzazione del Terzo Settore non può più limitarsi a operare sulla base del solo volontariato o di contributi occasionali; oggi, assicurare una diversificazione delle fonti di entrata è cruciale per la continuità delle attività e la realizzazione della propria missione a lungo termine. Questo mutamento di paradigma trova la sua più importante e recente formalizzazione nel Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017).

Il panorama del Terzo Settore è radicalmente cambiato, spinto da una duplice dinamica: la contrazione delle risorse pubbliche; l'entrata in vigore di una riforma organica che ne ridefinisce i confini. Storicamente, la sopravvivenza degli enti dipendeva in gran parte da fondi pubblici e donazioni. Tuttavia, la crisi economica e le mutate priorità di spesa hanno reso questo modello insostenibile, con un calo sensibile dei finanziamenti pubblici, come confermato dai dati annuali ISTAT sul settore non profit.

In questo contesto, il Codice del Terzo Settore ha sancito una vera e propria "svolta manageriale" per il settore, avvicinando le strutture degli ETS a quelle di vere e proprie aziende, pur mantenendo salda la loro natura non lucrativa e la finalità sociale. Come sottolineato da noti studiosi del diritto del Terzo Settore, la Riforma ha inteso professionalizzare gli enti, superando la tradizionale frammentazione.

La sostenibilità economica si costruisce quindi dotando le reti associative e gli ETS di un kit di strumenti pratici per la pianificazione, la diversificazione, la gestione e la comunicazione. Questa guida mira a fornire un modello replicabile, che, a partire dal contesto catanese della Rete Umbertata, possa guidare ogni realtà del Terzo Settore verso una maggiore autonomia e un impatto più duraturo.

Capitolo 1

1.1 La Riforma del Terzo Settore e la progressiva aziendalizzazione degli ETS

Prima della riforma, gli enti non profit erano regolati da una normativa frammentata e spesso settoriale: le associazioni riconosciute e non riconosciute dal Codice Civile; le ONLUS disciplinate dal d.lgs. 460/1997; le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale disciplinate da leggi speciali.

In quel quadro, gli obblighi contabili erano meri rendiconti semplificati senza regole uniformi né bilancio sociale; Nella maggior parte delle strutture associative, non era prevista la figura dell'organo di controllo o di revisione, mancava un registro unico nazionale e vi erano scarse previsioni di responsabilità degli amministratori in caso di mala gestione.

La Riforma del Terzo Settore, avviata con la legge delega n. 106/2016 e attuata principalmente attraverso il d.lgs. 117/2017 (Codice del Terzo Settore, CTS), ha quindi rappresentato una svolta significativa nella disciplina degli enti non profit in Italia. Essa nasce con l'obiettivo di superare la frammentazione normativa che storicamente aveva caratterizzato il settore, introducendo un corpus organico di regole e delineando un sistema coerente e strutturato. In questo processo, un aspetto che la dottrina ha più volte sottolineato è il progressivo avvicinamento degli enti del Terzo Settore (ETS) a modelli tipici delle organizzazioni aziendali.

Secondo Antonio Fici, la riforma non si è limitata a introdurre modifiche settoriali, ma ha dato vita a un vero e proprio “diritto del Terzo Settore”, dotato di coerenza sistematica e principi propri¹. La conseguenza più evidente è la professionalizzazione degli enti, i quali, pur conservando finalità solidaristiche e di interesse generale, devono oggi operare secondo regole più stringenti sul piano organizzativo, contabile e gestionale. Tra queste, segnaliamo: a) gli obblighi di redazione del bilancio di esercizio (art. 13 CTS) e, per gli enti di dimensioni maggiori, bilancio sociale obbligatorio (art. 14 CTS); b) l'obbligo di trasparenza e pubblicità tramite il deposito del bilancio presso il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS, art. 48 CTS); c) l'assetto organizzativo con presenza di organi sociali strutturati come assemblea, organo amministrativo e, in certi casi, organo di controllo e revisore legale (artt. 25–30 CTS).

Proprio questi risultano essere alcuni degli istituti tipici del diritto d'impresa che il legislatore ha trapiantato nella nuova formulazione degli ETS, motivo per il quale Domenico Francesco Donato parla esplicitamente di “aziendalizzazione” e “imprenditorializzazione” degli ETS.

¹ Un diritto per il Terzo settore. Studi sulla riforma, Antonio Fici, 2020, casa editrice Editoriale Scientifica

Di fatto, anche a chi scrive, risulta ovvio che la Riforma del Terzo Settore, nel tentativo di rendere più organico e trasparente il comparto, abbia inevitabilmente avvicinato gli ETS alle logiche aziendali. Ciò ha, però, comportato un salto di qualità nella loro capacità di operare in modo strutturato ed efficace, rafforzando l'affidabilità verso i cittadini e le istituzioni. Nonostante la dottrina si interroghi se questa "aziendalizzazione" non rischia di snaturare la vocazione originaria degli enti, più orientata alla solidarietà e alla partecipazione civica che all'efficienza gestionale, la sfida, oggi, è trovare un equilibrio tra professionalizzazione e tutela della specificità identitaria del Terzo Settore.

1.2 Successive evoluzioni normative e operative

Dopo l'istituzione del Codice del Terzo Settore nel 2017, un passo decisivo verso una maggiore trasparenza e tutela degli enti è stata l'istituzione del RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore), operativo dal 2021. Al 31 dicembre 2023, risultavano iscritti circa 120.000 ETS, cifra salita a 131.000 a gennaio 2025, evidenziando una crescita rapida e costante. Questo registro ha reso possibile una mappatura effettiva del settore, con il 43,7 % delle iscrizioni rappresentato da APS - Associazioni di Promozione Sociale, il 30,7 % da OdV - Organizzazioni di Volontariato e il 19,9 % da Imprese Sociali. Negli ultimi anni è emersa una notevole crescita delle Società di Mutuo Soccorso (SMS): le ragioni di tale crescita sono da addurre alle esenzioni e agevolazioni fiscali analoghe a quelle di APS e OdV, alle semplificazioni contabili e amministrative per piccole realtà (rimane il tetto massimo dei 220.000 euro annui di entrate) e soprattutto alla esenzione fiscale dei contributi mutualistici dei soci, versati per poter accedere ai servizi mutualistici dell'ente (ad esempio, prestazioni sanitarie, assistenziali o culturali).

In totale, gli ETS iscritti contano più di 2,5 milioni di volontari e circa 55.000 lavoratori, consolidando il settore come attore strategico nel tessuto socio-economico italiano.

Il RUNTS non fornisce solo dati utili ma consente agli ETS di ottenere importanti benefici, tra cui l'accesso al 5x1000, la stipula di convenzioni con le PA e l'accesso a fondi pubblici dedicati. In particolare, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha messo a disposizione ingenti risorse europee per rilanciare il Paese nei settori della digitalizzazione, dell'inclusione sociale e della transizione ecologica. Anche il Terzo Settore può trovare spazio nei programmi di co-progettazione e inclusione locale previsti dal Piano. Sebbene i dati di spesa pubblica siano al momento ancora bassi (ad esempio, solo lo 0,7 % dei fondi FESR/FSE+ 2021–2027 è stato erogato al 2023), l'iniziativa apre una strada concreta verso nuove partnership tra ETS e istituzioni.

Le procedure di iscrizione al RUNTS, pur fondamentali, hanno mostrato alcune criticità: in particolare, l'adattamento degli statuti e le nuove modalità telematiche sono state complesse per molti enti, soprattutto per quelli più piccoli. Nonostante ciò, il registro rappresenta una

grande opportunità per rafforzare la visibilità, la credibilità e l'accesso a finanziamenti, ponendo gli ETS al centro delle politiche culturali e sociali in un contesto di trasparenza.

1.3 L'Importanza del Terzo Settore in Italia

Il Terzo Settore in Italia rappresenta una delle espressioni più autentiche della società civile organizzata e la sua evoluzione riflette le profonde trasformazioni del nostro Paese dal secondo dopoguerra a oggi. All'indomani della Seconda Guerra Mondiale, in un contesto di povertà diffusa e di un welfare statale ancora embrionale, furono soprattutto le parrocchie, le cooperative e i primi gruppi di volontariato a farsi carico delle necessità più urgenti delle comunità.

Queste "formazioni sociali", così definite dalla Costituzione all'art. 2, svolgevano una funzione di supplenza rispetto allo Stato, rappresentando una rete di solidarietà informale che si radicava nel tessuto comunitario e che veniva percepita dalla popolazione come un sostegno indispensabile, sebbene privo di un pieno riconoscimento giuridico.

Negli anni '70 e '80, il fenomeno del volontariato assunse una dimensione nuova: da pratica residuale e spontanea, iniziò a configurarsi come movimento sociale di massa. Il Terzo Settore cominciò a essere visto non solo come insieme di benefattori mossi da spirito caritativo, ma come attore sociale capace di incidere concretamente nella gestione di bisogni complessi: dall'assistenza sanitaria all'inclusione sociale, dall'educazione alla lotta contro le nuove forme di marginalità. È in questo periodo che, anche sul piano normativo, si mossero i primi passi verso una forma di istituzionalizzazione, come testimonia la legge sul volontariato del 1991, che segnò una svolta importante nel riconoscimento formale del ruolo degli enti non profit.

L'evoluzione del Terzo Settore è proseguita parallelamente alla trasformazione del welfare pubblico, che negli anni ha subito forti contrazioni legate a crisi economiche, vincoli di bilancio e mutati assetti sociali. In questo scenario, le organizzazioni del Terzo Settore hanno progressivamente consolidato il loro ruolo di "cuscinetto sociale", garantendo interventi dove lo Stato non riusciva ad arrivare, e guadagnando così nella percezione collettiva un riconoscimento sempre più forte come soggetti indispensabili per la coesione e la resilienza sociale.

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato un punto di svolta e, al tempo stesso, una prova di maturità per il Terzo Settore italiano. In un momento di emergenza sanitaria e sociale senza precedenti, associazioni, reti di volontariato e cooperative hanno saputo mobilitarsi rapidamente, dimostrando una capillarità e una capacità di intervento che il sistema pubblico, da solo, non era in grado di garantire. Dalla distribuzione di beni di prima necessità al supporto psicologico, dall'assistenza agli anziani fino al sostegno educativo per

i più giovani, gli enti del Terzo Settore si sono affermati come attori di prossimità, vicini ai cittadini e in grado di interpretarne i bisogni con flessibilità ed efficacia. Questo ha rafforzato, anche nell'opinione pubblica, l'idea che essi non siano un semplice complemento al sistema statale, ma un pilastro essenziale della nostra società.

Oggi, il Terzo Settore, in Italia, è percepito come un attore essenziale, affidabile e concreto, capace di colmare le lacune del welfare statale. A differenza del passato, non viene più visto semplicemente come espressione di carità, ma come un vero e proprio pilastro della coesione sociale, il cui valore è riconosciuto dalla maggior parte della popolazione. Studi recenti, come quelli condotti da VITA e SWG, evidenziano che fino al 79% degli italiani considera le organizzazioni non profit come attori positivi, impegnati concretamente nella costruzione di una società migliore, anche in contesti di crisi.

L'impegno diretto della popolazione è altrettanto significativo. Secondo i dati ISTAT del 2023, circa il 9,1% degli italiani sopra i 15 anni, circa 4,7 milioni di persone, partecipa ad attività di volontariato. Sebbene si registri una leggera flessione rispetto a dieci anni fa, il volontariato rimane un pilastro della coesione sociale, confermando la solidità della rete di solidarietà.

Un fenomeno emergente è quello dei cosiddetti "volontari ibridi", individui che combinano l'impegno in organizzazioni strutturate con forme di aiuto diretto e spontaneo. Questo modello indica un crescente desiderio di partecipazione flessibile e di prossimità, al di là delle modalità tradizionali.

Tuttavia, permangono alcune disomogeneità territoriali e generazionali. L'impegno è più elevato nel Nord-Est, dove storicamente la cultura cooperativa e associativa è più radicata, mentre nel Sud si osservano tassi più bassi di partecipazione. Sul piano generazionale, la quota di giovani (25-44 anni) attivamente coinvolti tende a essere inferiore rispetto alle fasce più mature, evidenziando la necessità di strategie mirate per favorire il ricambio e garantire la continuità delle esperienze associative.

Questi dati indicano che il Terzo Settore gode di un'ampia legittimazione sociale e rappresenta una risorsa concreta per la comunità, ma devono essere affrontate sfide strutturali per rendere il coinvolgimento più inclusivo, capillare e sostenibile nel tempo, soprattutto tra le nuove generazioni.

CAPITOLO 2

2.1 La sostenibilità economica come leva strategica

Per sostenibilità economica nell'ambito del Terzo Settore si intende la capacità degli enti non profit di generare risorse finanziarie sufficienti a garantire la continuità e l'efficacia delle loro attività, senza compromettere la loro missione sociale.

Questo implica una gestione oculata delle risorse, la diversificazione delle fonti di finanziamento e l'adozione di modelli economici innovativi. Secondo il Forum Nazionale del Terzo Settore, la sostenibilità economica è fondamentale per permettere agli enti di operare in modo indipendente e di rispondere tempestivamente alle esigenze delle comunità, soprattutto in contesti di crisi o in presenza di politiche pubbliche incerte.

Negli ultimi anni, il Terzo Settore italiano ha affrontato una progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici, sia a livello centrale che locale. Dati recenti indicano che nel 2024 il credito bancario alle istituzioni senza scopo di lucro è diminuito di 612 milioni di euro, pari al 6% delle consistenze totali. Questo scenario ha spinto gli enti a cercare nuove forme di finanziamento, come il crowdfunding, le partnership con imprese socialmente responsabili e l'accesso a fondi europei. Tuttavia, la competizione per queste risorse è elevata e richiede una maggiore professionalizzazione nella progettazione e gestione delle attività.

In tale contesto di scarsità di risorse, il valore sociale generato dalle attività del Terzo Settore diventa un elemento cruciale per attrarre finanziamenti. La capacità di misurare e comunicare l'impatto sociale attraverso strumenti come il Social Return on Investment (SROI) consente agli enti di dimostrare l'efficacia delle loro azioni e di costruire fiducia con i finanziatori. Inoltre, iniziative come "Futuro Aggiunto 2025", promossa dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, evidenziano l'importanza di alleanze tra enti filantropici e istituzioni finanziarie per sostenere lo sviluppo dell'economia sociale. La trasparenza, la rendicontazione chiara e la capacità di generare impatti concreti sono quindi determinanti per consolidare la sostenibilità economica nel Terzo Settore.

2.2 Analisi interna e mappatura delle risorse nel Terzo Settore

La sostenibilità economica degli enti del Terzo Settore passa necessariamente attraverso un'analisi interna accurata e una mappatura dettagliata delle risorse disponibili. Per garantire continuità, efficienza e impatto sociale duraturo, è necessario andare oltre la semplice rendicontazione finanziaria, adottando un approccio sistematico di analisi interna e mappatura delle risorse. Questo permette di identificare punti di forza, lacune e opportunità, creando le basi per strategie gestionali e finanziarie realmente sostenibili.

L'analisi interna si articola in diversi ambiti chiave. In primo luogo, le risorse umane: volontari, collaboratori e staff devono essere valutati non solo in termini numerici, ma anche per competenze, esperienze e capacità di contribuire alla missione dell'ente, con particolare attenzione al coinvolgimento dei giovani e allo sviluppo del capitale sociale. Le risorse umane rappresentano il cuore pulsante dell'organizzazione: non si tratta solo di quantificare il numero di volontari o dipendenti, ma di comprendere ruoli, competenze e processi in cui sono coinvolti. Come sottolinea la Compagnia di San Paolo nelle sue linee guida sull'analisi organizzativa, "la mappatura delle competenze e dei processi interni consente di individuare lacune e sovrapposizioni, facilitando una gestione più efficiente delle risorse"².

In secondo luogo, le risorse materiali e tecnologiche: spazi, strumenti operativi, software gestionali e piattaforme digitali costituiscono il supporto concreto per le attività e la comunicazione, e devono essere censiti e ottimizzati in funzione dell'efficienza organizzativa. Un altro elemento fondamentale riguarda le risorse finanziarie, che comprendono fondi propri, donazioni, contributi come il 5x1000, crowdfunding e altre forme di finanziamento pubblico e privato. La loro analisi consente di valutare la capacità dell'ente di mantenere autonomia e resilienza economica. Accanto a ciò, è indispensabile considerare l'analisi dei costi, distinguendo tra costi fissi e variabili e individuando strategie di ottimizzazione per ridurre sprechi senza compromettere la qualità dei servizi. Gli enti devono distinguere tra costi fissi, come affitti, utenze e stipendi, e costi variabili, legati all'intensità dell'attività svolta, come materiali di consumo o prestazioni occasionali.

Infine, la valutazione e la comunicazione dell'impatto sociale rappresentano l'elemento che lega la gestione interna alla missione dell'ente: misurare, documentare e comunicare risultati tangibili rafforza la credibilità verso la comunità, i partner e i finanziatori, trasformando l'efficacia sociale in un driver concreto di sostenibilità economica. Secondo le indicazioni del Cantiere del Terzo Settore, "la misurazione dell'impatto sociale permette agli enti di rendicontare in maniera trasparente e di costruire fiducia con i finanziatori, la comunità e le istituzioni"³. Comunicare i risultati ottenuti, ad esempio attraverso report annuali, storie di successo o dati aggregati, aumenta la visibilità e rafforza il riconoscimento del Terzo Settore come attore indispensabile nella coesione sociale, soprattutto in un contesto caratterizzato da sfide crescenti e riduzione dei fondi pubblici.

Merita un approfondimento le modalità di identificazione del valore sociale. In Italia, la Valutazione d'Impatto Sociale (VIS) è uno strumento consolidato che consente agli ETS di misurare il valore sociale ed economico generato dalle proprie attività. La VIS si basa su un approccio qualitativo e quantitativo, analizzando gli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento nel breve, medio e lungo periodo. Secondo la legge 106/2016, la VIS è

² <https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Linee-Guida-Analisi-organizzativa-def.pdf>

³ <https://www.cantiereterzosettore.it/valutazione-dell-impatto-sociale-ecco-le-linee-guida/>

obbligatoria per gli ETS con ricavi superiori a 1 milione di euro, ma rappresenta una best practice anche per organizzazioni di dimensioni inferiori⁴. Un esempio significativo di applicazione della VIS è il progetto "Osteria Social Club" a Firenze, un'iniziativa di housing sociale che ha coinvolto residenti e comunità locali. Attraverso la metodologia SROI (Social Return on Investment), è stato stimato che ogni euro investito ha generato un ritorno sociale di 2,44 euro, evidenziando l'efficacia dell'intervento nel migliorare la coesione sociale e il benessere della comunità⁵.

2.3 Forme di finanziamento: tra passato e presente

La sostenibilità economica degli Enti del Terzo Settore (ETS) dipende in larga misura dalla capacità di diversificare le fonti di finanziamento, bilanciando entrate proprie, contributi pubblici e donazioni private. La crescente complessità del settore e la progressiva riduzione dei finanziamenti statali rendono necessaria una strategia di reperimento - fondi strutturata e multi-canale, che garantisca continuità e autonomia nella realizzazione della missione sociale.

Negli ultimi anni, il Terzo Settore italiano ha affrontato una progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici, sia a livello centrale che locale. Secondo i dati ISTAT, nel 2024 il credito bancario alle istituzioni senza scopo di lucro è diminuito di 612 milioni di euro, pari al 6% delle consistenze totali. Questo scenario ha spinto gli enti a cercare nuove forme di finanziamento, come il crowdfunding, le partnership con imprese socialmente responsabili e l'accesso a fondi europei. Tuttavia, la competizione per queste risorse è elevata e richiede una maggiore professionalizzazione nella progettazione e gestione delle attività.

Ad oggi, le forme più utilizzate di finanziamento degli ETS sono fondi propri e attività generatrici di reddito; donazioni e contributi privati; 5x1000; crowdfunding e piattaforme digitali; finanziamenti pubblici nazionali e regionali; fondi europei specifici e Banca europea per gli investimenti (BEI).

2.3.1 Fondi propri e attività generatrici di reddito

Gli ETS possono sviluppare forme di finanziamento autonome attraverso servizi o attività economiche complementari alla loro missione sociale. Questo include, ad esempio, la vendita di prodotti artigianali, l'organizzazione di corsi di formazione, consulenze professionali o attività culturali a pagamento. Secondo i dati del "Rapporto sul Non Profit in Italia 2024" di CSVnet, circa il 32% degli ETS ha introdotto attività economiche proprie per sostenere i progetti istituzionali, con un incremento medio del 5% rispetto al 2022. Tali

⁴ <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/valutazione-impatto-sociale/>

⁵ <https://www.arcolab.org/en/portfolio/sroi-housing-sociale/>

attività, pur non perseguendo scopo di lucro, rappresentano un importante strumento di resilienza economica, riducendo la dipendenza da contributi esterni.

Secondo il Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017), gli ETS possono esercitare attività diverse da quelle di interesse generale, a condizione che siano espressamente previste dallo statuto e che siano secondarie e strumentali rispetto a quelle di interesse generale. Le attività economiche devono rispettare i criteri di complementarietà, strumentalità e marginalità. Laddove un ETS dovesse sviluppare invece un'attività economica principale, stabile e organizzata per il mercato, cambierebbe qualifica divenendo una **impresa sociale**, pur continuando a operare senza scopo di lucro e con finalità civiche, solidaristiche o di utilità sociale. Le imprese sociali possono operare in settori come servizi socio-sanitari e assistenziali, educazione e formazione, cultura e sport, ambiente e agricoltura sociale, integrando missione sociale e attività economica in modo strutturato. Dal punto di vista contabile, le attività complementari possono adottare la **contabilità semplificata**, mentre le imprese sociali con attività rilevanti richiedono scritture ordinarie e rendiconti annuali approvati dall'assemblea.

2.3.2 Donazioni, contributi privati e crowdfunding

Le donazioni individuali e aziendali rappresentano una delle forme più rilevanti e strategiche di finanziamento per gli Enti del Terzo Settore (ETS), poiché garantiscono non soltanto risorse economiche indispensabili per la gestione delle attività, ma anche un forte riconoscimento sociale della loro missione. A differenza dei fondi pubblici, spesso soggetti a vincoli burocratici e a destinazioni specifiche, le donazioni private si caratterizzano per una maggiore flessibilità gestionale, consentendo agli enti di rispondere in maniera tempestiva e mirata ai bisogni emergenti delle comunità locali.

Negli ultimi anni, la cosiddetta “cultura del dono”, in Italia, ha registrato una crescita significativa. Secondo l'indagine *Donazioni e Volontariato 2025*, condotta da SWG per la rivista *Vita*, il 47% degli italiani ha effettuato almeno una donazione negli ultimi dodici mesi, con un importo medio annuo pari a 122 euro per donatore. Si tratta di un dato particolarmente rilevante se si considera che, nel 2018, la percentuale di donatori si attestava intorno al 38%, con un importo medio inferiore ai 100 euro (Vita-SWG, 2018). Questa tendenza positiva è attribuibile, da un lato, alla crescente consapevolezza dell'importanza del ruolo degli ETS durante le crisi economiche e sociali, dall'altro, alla diffusione di strumenti digitali che hanno reso più semplice, immediato e sicuro il processo di donazione. La diffusione di strumenti digitali e piattaforme di crowdfunding (Produzioni dal Basso, Eppela, GoFundMe) ha reso più semplice e immediato il processo di donazione: nel 2024 il crowdfunding non profit ha raccolto oltre 12 milioni di euro, con una crescita annua del 18% (Osservatorio Crowdfunding, Politecnico di Milano).

Tuttavia, l'efficacia delle donazioni dipende in larga misura dalla capacità degli enti di comunicare in maniera trasparente ed efficace il valore sociale generato. Studi recenti sottolineano come la chiarezza nell'esposizione dei risultati raggiunti e l'adozione di tecniche di storytelling a impatto concreto rafforzino il legame emotivo tra donatore e organizzazione (Cuttini, 2024). Esempi pratici, quali "con 10 euro garantisci un pasto caldo a una persona senza dimora" o "con 25 euro fornisci un kit scolastico completo a un bambino in difficoltà", hanno dimostrato di aumentare il tasso di conversione delle campagne digitali. Parallelamente, gli ETS sono chiamati a sviluppare strategie di fidelizzazione, ad esempio, attraverso donazioni ricorrenti, newsletter personalizzate e report periodici sull'uso dei fondi, trasformando così il donatore occasionale in un sostenitore stabile e di lungo periodo. ONG come UNICEF o Save the Children mostrano come i programmi di donazione regolare (es. 10–15 euro al mese) abbiano tassi di fidelizzazione dei donatori molto più alti rispetto alle donazioni singole.

In Italia, un ulteriore fattore che ha contribuito all'aumento delle donazioni è la diffusione delle piattaforme digitali dedicate. Oltre ai sistemi di pagamento più noti, come PayPal e Stripe, oggi, gli ETS possono utilizzare strumenti gratuiti o a basso costo come i pulsanti di donazione integrati nei siti web o le funzionalità di fundraising offerte dai social network (Facebook Fundraisers, Instagram Donations). Accanto a questi, si stanno affermando piattaforme italiane specializzate in raccolte fondi etiche e trasparenti, come Produzioni dal Basso, Rete del Dono e ForFunding di Intesa Sanpaolo, che consentono agli enti di attivare campagne mirate con costi di gestione contenuti. Secondo il Digital Fundraising Report 2024 (Assif & Italia Non Profit), il 62% delle donazioni sotto i 50 euro in Italia avviene ormai tramite canali digitali, a conferma della loro centralità nella strategia di sostenibilità economica.

È importante segnalare alcune indicazioni tecniche e contabili sulle donazioni in forma digitale: le donazioni digitali non presentano limiti di importo né imposizioni fiscali specifiche, purché avvengano attraverso strumenti tracciabili – come bonifici, carte, PayPal o piattaforme dedicate – condizione necessaria anche per consentire al donatore di beneficiare delle agevolazioni fiscali previste dal Codice del Terzo Settore (art. 83 D.lgs. 117/2017). Per gli ETS, tali entrate rientrano tra i proventi istituzionali non imponibili, ma devono essere correttamente registrate e rendicontate, distinguendole dai contributi pubblici o dai ricavi commerciali. Non sono gravate da IVA ma nella maggior parte dei casi comportano costi di transazione applicati dalle piattaforme (ad esempio PayPal o Stripe), che vanno imputati come spese di raccolta fondi. Sul piano contabile, le donazioni sono entrate istituzionali non imponibili, quindi non concorrono alla formazione del reddito d'impresa; vanno annotate nei registri contabili e riportate nel bilancio d'esercizio o nel rendiconto per cassa, a seconda della dimensione dell'ente. L'ETS ha l'obbligo di fornire attestazione della donazione effettuata dal donatore, anche in formato digitale.

Un fattore chiave per incentivare le donazioni è la possibilità per il donatore di beneficiare di agevolazioni fiscali. Per le persone fisiche è prevista una detrazione IRPEF del 30% o la deduzione fino al 10% del reddito complessivo, mentre per le imprese e le persone giuridiche è possibile dedurre fino al 10% del reddito dichiarato. Evidenziare la detraibilità o deducibilità della donazione nei materiali di comunicazione e nelle campagne digitali rappresenta un incentivo concreto, rafforzando la motivazione economica oltre che etica del gesto solidale.

In questo senso, la donazione privata non deve essere considerata soltanto come un flusso finanziario, ma come una relazione di fiducia da coltivare e consolidare. La letteratura più recente in materia di fundraising (Breen & Sargeant, 2023) conferma che i tassi più alti di retention (fidelizzazione dei donatori) si registrano negli enti che hanno adottato pratiche sistematiche di trasparenza, coinvolgimento e comunicazione personalizzata. Alla luce di tali evidenze, gli ETS italiani hanno oggi l'opportunità di rafforzare la propria sostenibilità economica non solo ampliando la platea dei donatori, ma soprattutto costruendo percorsi relazionali in grado di trasformare il gesto del dono in un impegno civico continuativo e consapevole.

2.3.3 5x1000

Il meccanismo del 5x1000 rappresenta un'importante opportunità di finanziamento per le organizzazioni non profit italiane. Nel 2024, secondo dati del Ministero dell'Economia e delle Finanze, il totale destinato agli ETS è stato di circa 530 milioni di euro, con un incremento del 3,5% rispetto all'anno precedente. Per accedere a questa risorsa, gli ETS devono essere iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e comunicare correttamente il codice fiscale agli utenti. La trasparenza e la rendicontazione dell'utilizzo dei fondi aumentano la fiducia dei cittadini e favoriscono la continuità delle entrate.

2.3.4 Finanziamenti pubblici nazionali e regionali

L'attuale scenario dei finanziamenti pubblici per gli Enti del Terzo Settore (ETS) non si basa più sulla semplice "intercettazione di fondi". Con l'entrata in vigore del Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017), si è imposto un cambio di paradigma: il fundraising pubblico è evoluto da una ricerca passiva di bandi a un'integrazione attiva nella programmazione strategica.

Oggi, Stato, Regioni e Comuni riconoscono sempre più gli ETS come partner paritari nella definizione e nell'attuazione delle politiche pubbliche, richiedendo una partecipazione attiva, continuativa e qualificata ai processi di programmazione territoriale. Il fundraising pubblico non riguarda più soltanto l'accesso a risorse economiche, ma implica un posizionamento istituzionale dell'ente all'interno del sistema di welfare locale e nazionale.

A livello nazionale, la fonte principale resta il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che attraverso gli avvisi legati agli articoli 72 e 73 finanzia progetti di ampio respiro focalizzati sulle grandi sfide del nostro tempo, come la transizione ecologica e l'inclusione delle fasce fragili. In questo contesto, una buona pratica consolidata è la costruzione di reti di scopo: la tendenza ministeriale attuale privilegia le aggregazioni di enti rispetto ai singoli soggetti, valorizzando l'impatto collettivo delle azioni.

Accanto ai finanziamenti progettuali competitivi, è opportuno collocare correttamente il 5×1000, come illustrato nel paragrafo precedente, che rappresenta una forma di finanziamento pubblico di natura non programmatica e non negoziale. Pur derivando da una scelta diretta dei contribuenti, il 5×1000 non è assimilabile ai bandi pubblici e non risponde a logiche di co-progettazione o di pianificazione territoriale. Esso costituisce una risorsa di fondamentale importanza per la sostenibilità economica degli ETS, ma va considerato come strumento complementare al fundraising pubblico strategico, non come suo sostituto.

Spostando lo sguardo sul territorio, il ruolo delle Regioni e dei Comuni è diventato centrale grazie all'applicazione degli strumenti di Amministrazione Condivisa. La vera innovazione di questi anni risiede negli articoli 55 e 56 del Codice, che hanno reso la co-programmazione e la co-progettazione la via maestra per l'assegnazione delle risorse. Per un ETS, oggi, "fare fundraising pubblico" significa presidiare i tavoli istituzionali dove nascono i Piani di Zona e le politiche regionali finanziate dal Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+).

Un elemento sempre più rilevante nell'accesso ai finanziamenti pubblici è rappresentato dalla Valutazione dell'Impatto Sociale (VIS), che si sta progressivamente affermando come criterio di qualità della progettazione e come strumento di accountability verso le amministrazioni finanziatrici. La capacità di dimostrare risultati misurabili e cambiamenti generati sui territori rafforza il posizionamento dell'ente e ne aumenta l'affidabilità come partner pubblico.

Dal punto di vista economico-finanziario, i finanziamenti pubblici richiedono quasi sempre una capacità di integrazione delle risorse. Il cofinanziamento, sia monetario sia valorizzato in termini di risorse umane, beni e servizi, rappresenta un indicatore chiave della sostenibilità dei progetti e della solidità organizzativa dell'ente. Ne consegue che il fundraising pubblico non può essere considerato isolatamente, ma deve dialogare in modo coerente con il fundraising privato, le risorse proprie dell'ente e la valorizzazione del volontariato.

Operativamente, la ricerca delle opportunità richiede un monitoraggio costante e metodico. Sebbene i portali istituzionali (come i bollettini ufficiali regionali o i siti ministeriali) restino le fonti ufficiali, gli enti più dinamici si affidano ad aggregatori specializzati come Infobandi CSVnet o piattaforme come Cantiere Terzo Settore. La capacità di un ente di orientarsi in

questa rete di informazioni, possedendo strumenti digitali ormai indispensabili come lo SPID e la firma digitale e la puntualità nel mantenere aggiornati i dati sul RUNTS, costituiscono le premesse essenziali per non restare esclusi dai flussi di finanziamento pubblici, trasformando un adempimento burocratico in una reale opportunità di crescita e sostenibilità.

È fondamentale che le nostre linee guida ricordino agli enti gli obblighi derivanti dalla Legge 124/2017. Ogni ETS che riceve sovvenzioni, contributi o vantaggi economici da amministrazioni pubbliche per un importo superiore a 10.000 euro annui deve pubblicare i dettagli sul proprio sito web o sul portale della rete associativa di appartenenza entro il 30 giugno di ogni anno.

Inoltre, la gestione dei flussi finanziari deve oggi passare obbligatoriamente per il RUNTS. Un errore formale in questo registro può bloccare l'erogazione di un finanziamento già vinto: la "compliance" (ovvero l'essere in regola con i documenti) è diventata, di fatto, la prima forma di fundraising.

2.3.5 Fondi europei specifici e banca europea degli investimenti (BEI)

Se i finanziamenti nazionali e regionali rappresentano la linfa vitale per l'operatività quotidiana, i fondi europei costituiscono per gli Enti del Terzo Settore la frontiera dell'innovazione e della crescita strutturale. La programmazione dell'Unione Europea si è consolidata attorno all'Action Plan per l'Economia Sociale, rendendo l'accesso alle risorse comunitarie non solo un'opportunità economica, ma una vera e propria certificazione di qualità e di respiro internazionale per l'ente.

Il panorama si divide fondamentalmente in due grandi pilastri: i fondi a gestione diretta e quelli a gestione indiretta. I fondi a gestione diretta (come *Erasmus+* per i giovani e la formazione, *CERV* per i diritti e la cittadinanza, o *LIFE* per l'ambiente) sono erogati direttamente dalla Commissione Europea attraverso il portale unico Funding & Tenders. Per un ETS, approcciare questi strumenti richiede un salto di qualità metodologico: è indispensabile dotarsi del codice PIC (*Participant Identification Code*) e, soprattutto, imparare a operare in partenariati transnazionali. La buona pratica, in questo ambito, consiste nel non limitarsi a cercare risorse, ma nel costruire reti di scambio con partner europei, poiché la Commissione premia la capacità di generare soluzioni scalabili e replicabili in contesti diversi.

I fondi a gestione indiretta (o Fondi Strutturali), come il Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) e il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), pur essendo di matrice europea, vengono gestiti a livello nazionale e regionale. Questi sono i canali attraverso cui l'Europa finanzia la lotta alla povertà, l'inclusione lavorativa e la rigenerazione urbana.

Nel quadro della programmazione attuale, la crescente integrazione tra questi fondi e le altre iniziative strategiche europee e nazionali, incluso il PNRR, ha rafforzato l'orientamento verso una progettazione basata sugli obiettivi e sui risultati: non è più sufficiente rendicontare le attività svolte, ma è necessario dimostrare l'impatto sociale generato, attraverso indicatori chiari, coerenti e verificabili.

Gli indicatori⁶ rappresentano lo strumento attraverso cui l'ETS dimostra che le risorse pubbliche impiegate hanno prodotto risultati concreti e cambiamenti misurabili in linea con gli obiettivi delle politiche finanziate. In generale, essi si articolano su tre livelli tra loro complementari.

Gli indicatori di output descrivono ciò che il progetto realizza in termini immediatamente osservabili, come il numero di beneficiari coinvolti, i servizi attivati, le attività svolte o le ore di formazione erogate. Essi consentono di verificare l'effettiva attuazione del progetto, ma non sono sufficienti, da soli, a dimostrarne l'efficacia.

Gli indicatori di risultato (outcome) misurano invece i cambiamenti prodotti direttamente sui beneficiari o sui gruppi destinatari, quali il miglioramento delle competenze, l'aumento dell'accesso a servizi essenziali, il rafforzamento dell'autonomia personale o lavorativa o la riduzione di situazioni di vulnerabilità. Tali indicatori richiedono l'adozione di strumenti di rilevazione adeguati – questionari, test di valutazione, interviste o attività di follow-up – e costituiscono un elemento centrale nella valutazione dei progetti finanziati, in particolare nell'ambito del Fondo Sociale Europeo Plus.

Un livello ulteriore, sempre più rilevante nella programmazione europea e nazionale, è rappresentato dagli indicatori di impatto sociale, che mirano a cogliere i cambiamenti strutturali e di medio-lungo periodo generati dal progetto sul territorio o sul sistema di riferimento. Essi possono riguardare, ad esempio, il rafforzamento delle reti di welfare locali, la riduzione del rischio di esclusione sociale, il miglioramento della capacità del territorio di rispondere a bisogni complessi o la diminuzione dei costi sociali per la collettività. Tali indicatori non sempre sono pienamente misurabili durante la durata del progetto, ma devono essere esplicitati in modo plausibile, coerente e monitorabile nel tempo.

Accanto a questi tre livelli, molti programmi di finanziamento richiedono l'integrazione di indicatori trasversali, collegati alle priorità orizzontali dell'Unione Europea e delle politiche pubbliche, quali la parità di genere, la non discriminazione, l'inclusione delle persone più fragili, la sostenibilità ambientale e l'innovazione sociale. La presenza e la qualità di tali indicatori incidono in modo significativo sulla valutazione complessiva dei progetti. Inoltre, è fondamentale che gli ETS allineino i propri indicatori agli indicatori ufficiali previsti dai

⁶ https://ponlegalita.interno.gov.it/sites/default/files/document/7_regolamento_n.1058-2021.pdf?utm

programmi di riferimento, che costituiscono un set minimo obbligatorio per l'accesso e la rendicontazione dei finanziamenti.

Una menzione speciale nelle presenti linee guida merita la Banca Europea degli Investimenti (BEI), il cui ruolo per il Terzo Settore è profondamente mutato. La BEI non eroga contributi a fondo perduto, ma interviene attraverso la finanza d'impatto e il programma InvestEU. Attraverso intermediari finanziari nazionali, la BEI fornisce garanzie e prestiti a tassi agevolati che permettono agli ETS di finanziare grandi investimenti strutturali, come l'acquisto di sedi, la costruzione di centri polifunzionali o l'avvio di start-up sociali, che difficilmente troverebbero copertura nei bandi tradizionali.

L'adozione di questi strumenti richiede, però, una solida capacità di pianificazione finanziaria. Una criticità spesso sottovalutata, che queste linee guida intendono evidenziare, è la gestione del cash flow: i progetti europei prevedono spesso rimborsi a fasi avanzate, rendendo necessario per l'ente disporre di una liquidità propria o di linee di credito dedicate per anticipare i costi. In definitiva, l'accesso ai fondi europei e agli strumenti della BEI richiede una visione imprenditoriale del sociale, dove la capacità di stare sul mercato e la solidità amministrativa diventano precondizioni essenziali per trasformare una visione ideale in un progetto sostenibile di portata europea.

Capitolo 3

3.1 Innovazione e digitalizzazione

La digitalizzazione non è più una scelta facoltativa, ma un pilastro strategico per gli Enti del Terzo Settore (ETS). Adottare tecnologie mirate significa ottimizzare risorse, aumentare efficienza operativa e soprattutto amplificare l'impatto sociale. Nonostante ciò, il livello di digitalizzazione degli ETS italiani è ancora disomogeneo. Secondo i dati diffusi da CSVnet e Terzo Settore Digitale nel 2025, solo il 13% degli enti ha digitalizzato integralmente le proprie attività, mentre il 44% utilizza strumenti digitali in maniera non strategica. Le difficoltà maggiori riguardano i piccoli enti, che spesso non dispongono di risorse economiche o competenze specifiche. Le barriere principali identificate sono infatti la mancanza di fondi (48,6%) e la carenza di competenze digitali (45,5%).

Per rispondere a queste esigenze sono nate diverse soluzioni accessibili. Una delle più significative è VERIFICO Freemium, piattaforma gratuita sviluppata da CSVnet insieme a Forum del Terzo Settore e Terzo Settore Digitale. Oggi utilizzata da oltre 3.500 organizzazioni, questa piattaforma consente anche agli enti più piccoli (con entrate fino a 5.000 euro annui) di gestire in modo digitale anagrafiche, volontari, contabilità, 5x1000 e raccolta fondi, rispettando gli adempimenti previsti dal Codice del Terzo Settore.

Per gli enti di dimensioni maggiori, esistono software gestionali più avanzati, come Terzo Settore in Cloud di TeamSystem o Genya di Wolters Kluwer, che offrono soluzioni integrate per bilanci, rendicontazione XBRL richiesta dal RUNTS e gestione amministrativa. L'investimento iniziale viene rapidamente compensato da una maggiore efficienza, minori errori contabili e una gestione più professionale dei rapporti con stakeholder e istituzioni.

3.2 Sostenibilità ambientale ed economia circolare

Negli ultimi anni, la sostenibilità ambientale è passata dall'essere un tema di nicchia a diventare una priorità trasversale per cittadini, imprese e istituzioni. Nel 2025, per un Ente del Terzo Settore, non si tratta più soltanto di una scelta etica o valoriale: adottare pratiche green è un elemento strategico di competitività, di efficienza economica e di credibilità sociale.

Tre sono le spinte principali che spiegano questa transizione:

1. Pressioni normative e politiche pubbliche. L'Unione Europea ha fissato obiettivi stringenti con il Green Deal e il pacchetto "Fit for 55", che coinvolgono anche gli enti non profit nelle pratiche di gestione delle risorse. In Italia, molte regioni stanno introducendo criteri di sostenibilità ambientale come requisito di accesso a bandi e contributi. Chi non integra un approccio green rischia, di fatto, di essere escluso da opportunità di finanziamento;
2. Aspettative sociali e reputazione. Sempre più cittadini, in particolare i giovani, scelgono di donare tempo o risorse a organizzazioni che mostrano coerenza tra la missione sociale e il rispetto dell'ambiente. Secondo l'Eurobarometro 2025, oltre il 70% degli under 35 italiani afferma di essere più propenso a sostenere associazioni attente alla sostenibilità ambientale;
3. Efficienza economica e riduzione dei costi. Le buone pratiche ambientali non sono solo una voce di spesa in più, ma generano risparmi strutturali. Dalla sostituzione dell'illuminazione con sistemi a LED alla riduzione dei consumi idrici, fino al riutilizzo di materiali e attrezzature, gli ETS che hanno introdotto pratiche circolari hanno risparmiato in media il 15-20% sui costi operativi annui (stima Green Economy Report 2024);

I benefici che spingono o dovrebbero spingere gli ETS a scelte sostenibili per l'ambiente sono quindi molteplici e concreti. Nel solo 2024, ad esempio, i modelli circolari applicati in Italia hanno generato benefici stimati in oltre 16 miliardi di euro, un impatto che può riflettersi anche su scala locale e comunitaria.

Ma il ritorno non è soltanto economico. Un ETS che integra la sostenibilità ambientale nelle proprie pratiche rafforza la sua immagine e credibilità agli occhi di partner, istituzioni e

imprese, che oggi cercano interlocutori capaci di coniugare inclusione sociale e tutela del pianeta. Questa coerenza rafforza la reputazione pubblica e rende l'ente più competitivo nella costruzione di alleanze strategiche. Infine, c'è un ritorno etico e relazionale di grande valore: dimostrare attenzione all'ambiente comunica serietà e responsabilità, alimentando la fiducia di donatori, volontari e comunità locali, che sempre più spesso scelgono di sostenere realtà trasparenti e impegnate in un impatto positivo a 360 gradi.

3.3 Giovani e nuove forme di volontariato

I giovani rappresentano una risorsa fondamentale per il futuro del volontariato, ma il loro coinvolgimento richiede un ripensamento dei modelli tradizionali. Le nuove generazioni non cercano necessariamente impegni a tempo pieno e in presenza, ma sono attratte da forme flessibili e mirate che valorizzano le loro competenze digitali. Il volontariato digitale, svolto interamente da remoto, permette di contribuire alla missione dell'ente attraverso attività come la gestione dei social media, la creazione di siti web o la consulenza in ambito informatico. Parallelamente, i modelli ibridi combinano il lavoro sul campo con la flessibilità del lavoro a distanza. Questo approccio non solo abbatte le barriere geografiche, ma consente agli enti di attingere a un pool di talenti più ampio e diversificato, trasformando i giovani in "co-creatori" del valore sociale e garantendo la continuità dell'impegno civico nel tempo.

Secondo i dati Istat, nel 2023 circa 4,7 milioni di italiani hanno svolto attività di volontariato, con un aumento significativo dei volontari "ibridi" che operano sia in forma organizzata che attraverso aiuti diretti, passando dall'8,1% al 21,7% rispetto al passato. Questo trend evidenzia come le nuove generazioni siano sempre più propense a forme di impegno flessibili e digitali.

In risposta a questa evoluzione, diverse organizzazioni hanno sviluppato progetti innovativi per coinvolgere i giovani nel volontariato digitale e ibrido. Ad esempio, il progetto "Cittadini Digitali 2025" promosso da TDM2000 e MoVI offre opportunità di volontariato digitale con flessibilità oraria e possibilità di partecipare a incontri e attività formative, utilizzando piattaforme online per facilitare la collaborazione a distanza.

Inoltre, il progetto "Digital Bridge" della Croce Rossa Italiana mira a colmare il divario digitale all'interno dell'organizzazione, promuovendo un uso consapevole e strategico della tecnologia attraverso la formazione di volontari e beneficiari.

Questi esempi dimostrano come l'adozione di modelli di volontariato ibridi e digitali non solo risponda alle esigenze delle nuove generazioni, ma rappresenti anche un'opportunità per gli enti del Terzo Settore di innovare, ampliare la propria base di volontari e garantire la continuità delle proprie attività.

Capitolo 4

4.1 Elementi di progettazione:

La progettazione, intesa come la capacità di scrivere progetti chiari, strutturati e realistici, è fondamentale per gli Enti del Terzo Settore (ETS). Non basta avere un'idea valida o un'intuizione originale: senza una pianificazione accurata, gli obiettivi rischiano di non essere raggiunti, le risorse possono essere sprecate e la fiducia di finanziatori e comunità compromessa. La scrittura di un progetto rappresenta quindi un atto di responsabilità verso i beneficiari, i partner e gli enti finanziatori, ed è il primo passo per trasformare un'intenzione in risultati concreti e misurabili.

Il Quadro Logico (Logical Framework) costituisce lo strumento fondamentale per garantire la coerenza interna di un progetto. Più di un semplice modello grafico, rappresenta una metodologia analitica che organizza gli obiettivi e le risorse in una struttura gerarchica, permettendo di pianificare e controllare efficacemente l'intervento. Il Quadro Logico impone al progettista una disciplina analitica, costringendolo a esplicitare la razionalità dell'intervento attraverso un sistema di relazioni causa-effetto organizzato in quattro aree fondamentali.

La prima di queste è la Logica dell'intervento, che delinea il percorso verticale che conduce dall'idea all'impatto. Tale percorso parte dall'Obiettivo Generale, cioè il cambiamento a lungo termine che il progetto ambisce a generare nella società, per arrivare agli Obiettivi Specifici, che definiscono i benefici tangibili che i destinatari otterranno al termine delle attività. Questi obiettivi sono alimentati dai Risultati Attesi (output), intesi come i prodotti immediati delle azioni svolte, e dalle Attività, ovvero l'insieme delle operazioni concrete messe in campo dall'organizzazione.

Affinché questa struttura non rimanga un mero esercizio teorico, il Quadro Logico integra una dimensione orizzontale dedicata alla verifica e al monitoraggio. Entrano qui in gioco gli Indicatori Oggettivamente Verificabili (OVI), i quali devono rispondere ai criteri SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e Temporizzati). L'indicatore permette di stabilire in modo univoco se e in che misura un obiettivo sia stato raggiunto, trasformando la qualità sociale in un dato analizzabile. A supporto degli indicatori si pongono le Fonti di Verifica, che identificano gli strumenti documentali (registri, questionari, report) necessari a validare il successo dell'iniziativa, garantendo trasparenza verso l'esterno.

Infine, la progettazione moderna riconosce l'importanza delle Assunzioni (*Assumptions*), ovvero quelle variabili esterne che sfuggono al controllo diretto dell'organizzazione ma che risultano determinanti per il successo dell'intervento. Saper identificare questi rischi e queste condizioni ambientali significa progettare con realismo, preparando l'ente a navigare l'incertezza del contesto sociale. In definitiva, la padronanza di questi elementi permette

all'ETS di muoversi verso la Valutazione dell'Impatto Sociale, un traguardo che oggi rappresenta la principale garanzia di sostenibilità e valore nel settore non-profit.

Capitolo 5

5.1 Da dove nasce la Rete Umbertata

Il progetto ESC30 della Rete Umbertata è stato avviato da un gruppo informale di giovani under 30, Giulia, Daniele, Agnese, Aurora e Alfonso, che a partire dalla propria realtà locale, mossi dall'impegno e dal desiderio di migliorare e facilitare il dialogo all'interno del Terzo Settore Catanese, intendono rispondere in modo più efficiente ai bisogni del territorio.

Tuttavia, la nascita del progetto ESC30 "Rete Umbertata" non può essere compresa appieno senza riconoscere le solide radici su cui si fonda. Questo progetto è il frutto maturo di un percorso collettivo iniziato tra il 2010 e il 2012, quando Padre Gianni Notari sj, parroco della Parrocchia del SS Crocifisso dei Miracoli, insieme ai parrocchiani e ai commercianti dell'area di Via Umberto, ha avviato un intenso lavoro di tessitura di relazioni, collaborazione e costruzione di fiducia reciproca.

Questo processo si è sviluppato attorno all'idea di 'abitare' insieme lo spazio pubblico, ispirato dalla visione di una *Chiesa in uscita* promossa da Papa Francesco. Nel corso degli anni, tale rete ha generato un vero e proprio laboratorio di esperienze, idee e iniziative condivise, aperte all'intera cittadinanza, creando le condizioni necessarie perché un gruppo di giovani potesse oggi raccoglierne l'eredità e portarla verso nuove direzioni.

In questo senso, il progetto ESC30 "Rete Umbertata" rappresenta un passaggio di testimone: un progetto che unisce la memoria di una collaborazione decennale alla spinta innovativa delle nuove generazioni. I sei giovani promotori operano all'interno di un ecosistema attivo e intergenerazionale, formato da associazioni, volontari, operatori pastorali e cittadini.

Tale intreccio tra esperienza e rinnovamento rappresenta uno dei punti di forza della Rete Umbertata. Da un lato, il gruppo giovanile porta energia, nuove competenze e una prospettiva europea e internazionale; dall'altro, la rete storica garantisce radicamento, conoscenza del territorio e continuità operativa. È proprio dall'incontro di questi due piani, l'entusiasmo del presente e la solidità del passato, che prende forma la possibilità di costruire percorsi duraturi di sviluppo comunitario.

Quindi, garantire la continuità delle attività della rete significa non solo trovare risorse economiche, ma anche custodire e rafforzare queste connessioni, trasformando un

progetto-evento in un percorso condiviso e sostenibile, capace di evolversi nel tempo e contestualmente restare fedele alle sue origini e aperto alle sfide future.

5.2 Continuità e sostenibilità delle attività della Rete Umbertata

Come emerso nei mesi precedenti dalle riflessioni del gruppo e dal confronto con altre realtà del territorio, la continuità della Rete Umbertata si deve costruire su azioni concrete, di seguito individuate:

- la formalizzazione nel 2026 come ETS;
- la diversificazione delle risorse economiche;
- il rafforzamento organizzativo e formativo interno;
- il consolidamento delle relazioni territoriali;
- e una visione di lungo periodo centrata sulla partecipazione giovanile e la crescita condivisa.

Il primo passo necessario per dare continuità e stabilità a quanto costruito è trasformare la Rete Umbertata in un soggetto riconosciuto del Terzo Settore, dotato di Statuto, organi di governance e autonomia giuridica.

Questa scelta rappresenta un passaggio obbligato al fine di:

- partecipare direttamente a bandi e programmi di finanziamento locali, nazionali, regionali ed europei;
- gestire risorse e progetti in modo trasparente, secondo i principi della riforma del Terzo Settore;
- definire ruoli e responsabilità interne, garantendo la continuità anche in caso di ricambio dei membri attivi;
- consolidare il senso di appartenenza, offrendo alle realtà partecipanti un quadro normativo chiaro e condiviso.

Il percorso di formalizzazione comprenderà:

- la stesura dello Statuto, con il supporto di consulenti legali e tecnici esperti in diritto del Terzo Settore;
- la definizione di un modello di governance partecipativo (Assemblea, Direttivo, Segreteria organizzativa);
- la registrazione nel RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore);
- la presentazione pubblica della nuova forma giuridica, come segno di riconoscimento e rilancio della rete.

Con la nuova forma giuridica, la Rete Umbertata potrà accedere a una pluralità di fonti di finanziamento, rendendo la propria azione più autonoma e duratura. Tra le strategie previste:

- partecipazione a bandi pubblici (Comune di Catania, Regione Sicilia, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Unione Europea);
- accordi di partenariato con scuole, università e imprese socialmente responsabili;
- realizzazione di eventi e attività autofinanziate, come laboratori, corsi formativi, festival o campagne culturali;
- sviluppo di progetti di cittadinanza attiva e volontariato giovanile, sostenuti da programmi europei (Erasmus+, Corpo Europeo di Solidarietà, Creative Europe).

L'obiettivo è creare un piano triennale di sostenibilità economica, che garantisca alla rete almeno tre canali di sostegno economico differenziati entro il 2027.

La crescita della Rete Umbertata passa anche dallo sviluppo delle competenze interne. Infatti, per poter gestire in modo efficace progetti complessi, sarà fondamentale investire nella formazione e nell'organizzazione.

Sono previste, in questa direzione:

- attività di formazione continua su progettazione, rendicontazione, comunicazione e gestione dei partenariati;
- la creazione di un tavolo di progettazione partecipata, che coinvolga attivamente le associazioni aderenti e i giovani del territorio;
- l'istituzione di un gruppo di comunicazione per la gestione dei canali social, la promozione delle attività e la diffusione dei risultati;
- l'adozione di strumenti digitali condivisi (già il sito [reteumbertata.it](https://www.reteumbertata.it/)⁷, piattaforme collaborative, drive, calendari comuni) per facilitare la cooperazione tra i membri.

La forza della Rete Umbertata risiede nelle relazioni umane e nel radicamento territoriale. La continuità passa anche dal mantenere vivi e attivi i legami costruiti nel tempo, ampliandoli progressivamente.

La rete si impegna a:

- mantenere un dialogo costante con le associazioni e gli enti aderenti, attraverso incontri periodici e momenti di coprogettazione;
- coinvolgere nuovi giovani e volontari, offrendo spazi di formazione e protagonismo;
- promuovere collaborazioni intersettoriali, con istituzioni pubbliche, scuole, università e realtà del mondo produttivo;

⁷ <https://www.reteumbertata.it/>

- rafforzare il legame con la Parrocchia del SS. Crocifisso dei Miracoli, che resta il fulcro storico e simbolico della rete, luogo di incontro e di ispirazione per le attività comuni.

Guardando oltre, la Rete Umbertata ambisce a divenire un vero e proprio laboratorio civico permanente, un'Agorà di solidarietà, cultura e diritti in cui associazioni, cittadini, giovani e istituzioni possano incontrarsi, confrontarsi e costruire insieme percorsi di innovazione sociale e partecipazione attiva.

Ulteriore obiettivo centrale è quello di trasformare l'esperienza locale in un modello replicabile, capace di generare nuova cultura civica che integri senso di comunità e responsabilità condivisa.

Per concludere, la Rete Umbertata non vuole essere l'ennesima 'bellissima esperienza' di buone pratiche, ma si propone, in un'ottica di ecologia integrale, di prendersi cura del territorio nelle sue molteplici forme, attraverso un continuo e costante processo.