



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA



# Terzo Settore: apprendimenti per una programmazione consapevole

BOLOGNA 1 MARZO 2025

Eleonora Costantini

Fondazione Marco Biagi – Università degli studi di Modena e Reggio Emilia



**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

**Fondazione  
Marco Biagi**



# Terzo Settore: apprendimenti per una programmazione consapevole

BOLOGNA 1 MARZO 2025

Supervisione scientifica: Tommaso Fabbri, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e Fondazione Marco Biagi

Elaborazione statistiche a cura di:  
Enzo Guidoni Pozza, Università di Roma Tor Vergata

Elaborazione e analisi dei dati a cura di:  
Eleonora Costantini, Fondazione Marco Biagi

# Il campione della rilevazione annuale

	2021	2022	2023	2024
Numero valide	906	1255	1335	1330
Tipologia ETS	52,1% OdV 44,7% APS	54,4% OdV 41% APS	54% OdV 42,7% APS	55,7% OdV 39,7% APS 4% ETS
Settore prevalente	35,2% Sociale 26,3% Culturale 13,7% Sanitario	36,8% Sociale 23,5% Culturale 17,2% Sanitario	47% Sociale 15,1% Socio-sanitario	24% Artistico/Culturale 22% Sociale 10% Socio-sanitario
Iscrizione al RUNTS	NR	64,7%	96%	NR



## Il campione della rilevazione annuale

- Andamento simile tra la distribuzione dei rispondenti e il totale degli associati dato influenzato dalla dimensione dei singoli CSV.
- Considerando i dati relativi ai CSV di afferenza, emergono comportamenti molto variabili negli anni.
- Considerando il budget, la maggior parte degli ETS che negli anni hanno risposto al questionario si colloca nella fascia che ha un bilancio fino a 10.000€.
- Rispondo quelli che, al margine, hanno una condizione finanziaria migliore (selection bias).



# Il campione della rilevazione annuale

In totale, 3786 ETS diversi hanno partecipato ad almeno una rilevazione. Di questi, 707 sono le organizzazioni che ricorrono tra le rilevazioni, in particolare:

- 508 hanno partecipato a due rilevazioni (non necessariamente consecutive);
- 158 hanno partecipato a tre rilevazioni (non necessariamente consecutive);
- 41 hanno partecipato a tutte le quattro rilevazioni.

La rilevazione con cadenza annuale permette di raggiungere una platea stabile in valore assoluto ma con una variabilità interna molto elevata.

Considerando, infatti, gli ETS che hanno compilato il questionario più di una volta questi rappresentano meno del 20% del totale (18,6%) e sono meno del 15% (14,6%) quelli che hanno risposto due volte.

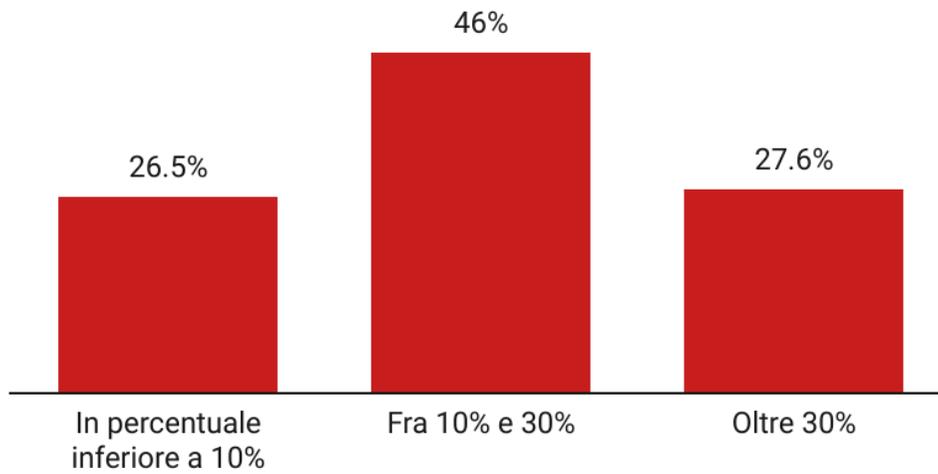
→ Nuove idee per la somministrazione massimizzando il portato informativo!!



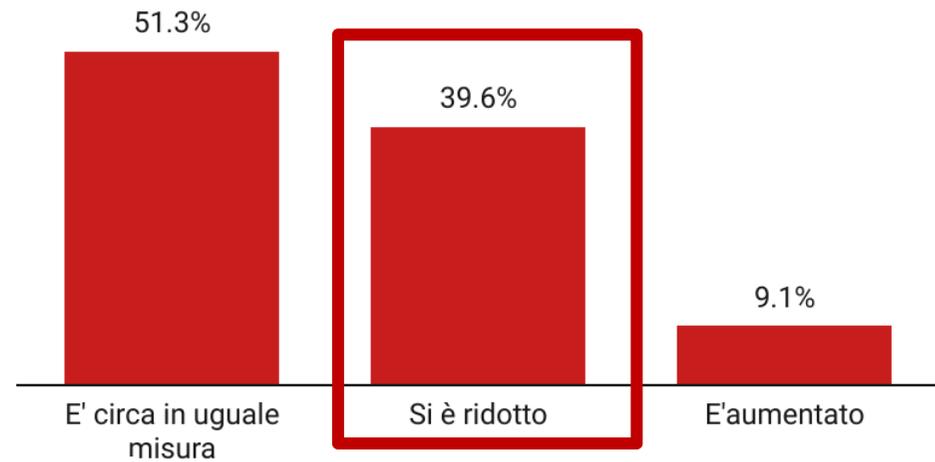
# A che punto è il volontariato regionale?

Le **risorse umane** dopo la pandemia → Nel 2021 circa il 40% dei rispondenti riporta una diminuzione, valutata tra il 10% e il 30%.

"Di quanto si è ridotto il numero di volontari che sta operando?"

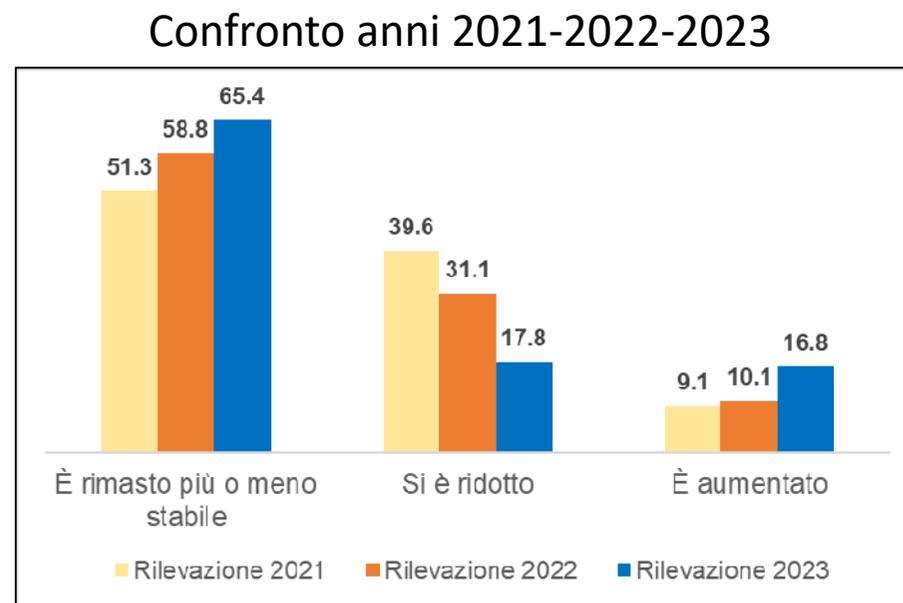
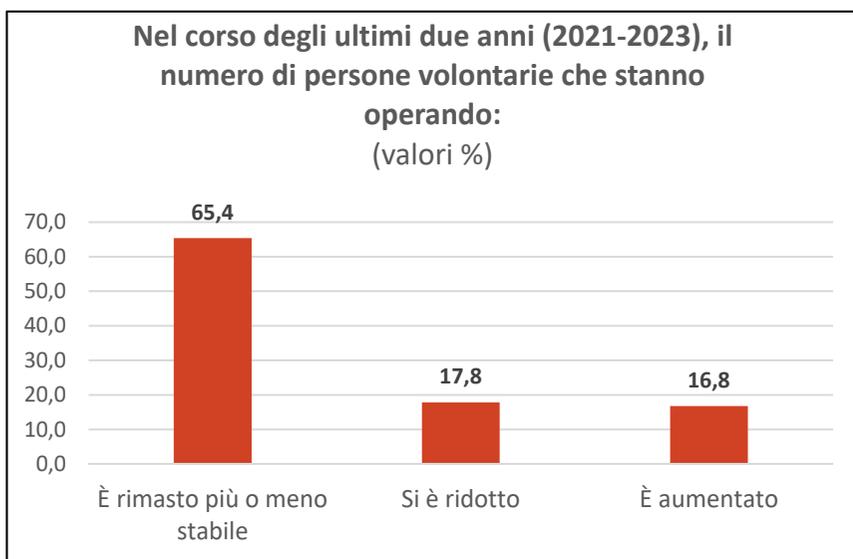


"Rispetto al 2019, il numero di volontari che sta operando:"



# A che punto è il volontariato regionale?

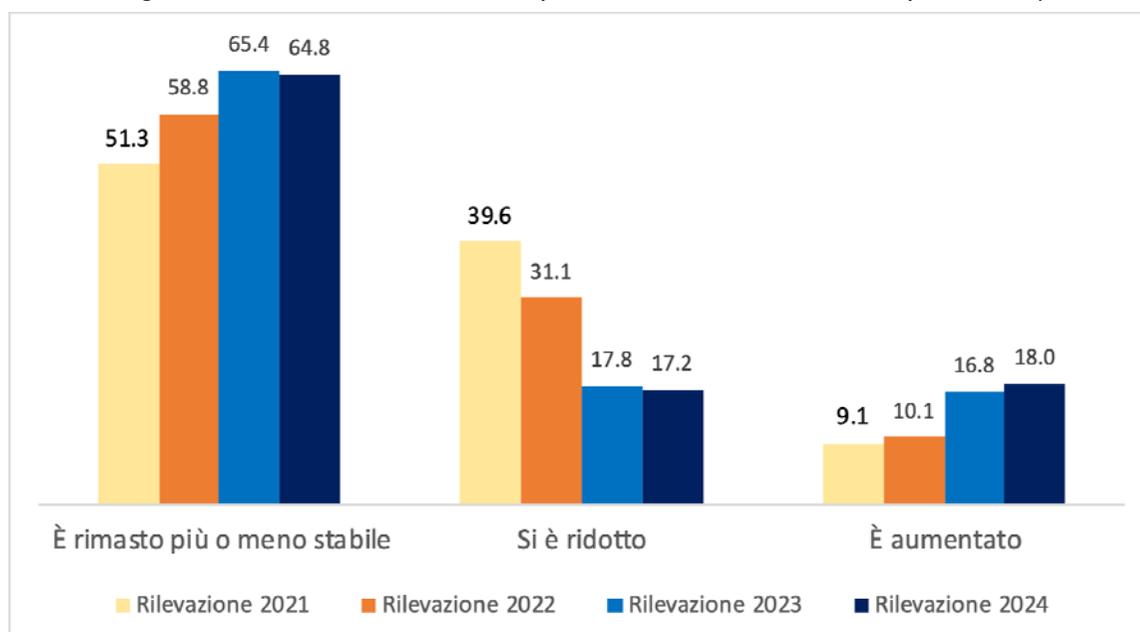
Aumenta rispetto al 2022 (+5%) il numero delle organizzazioni per cui il numero di persone attive resta stabile (**stabilizzazione post-pandemia**).



# A che punto è il volontariato regionale?

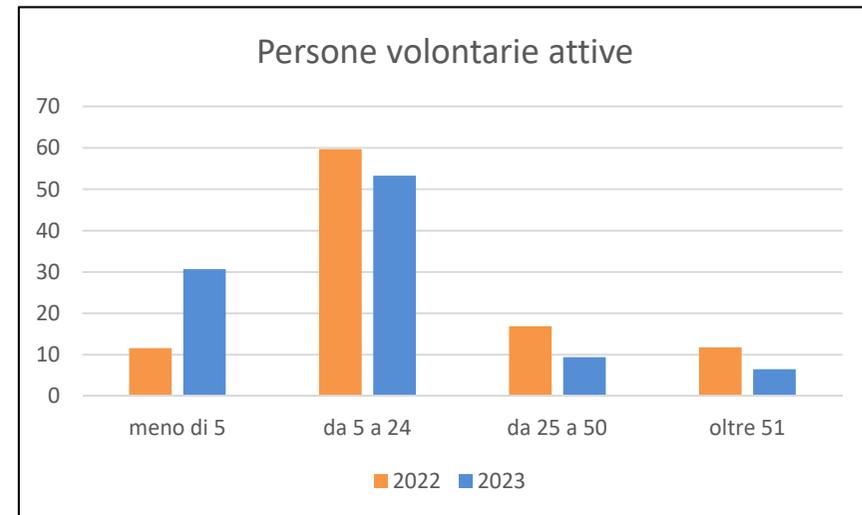
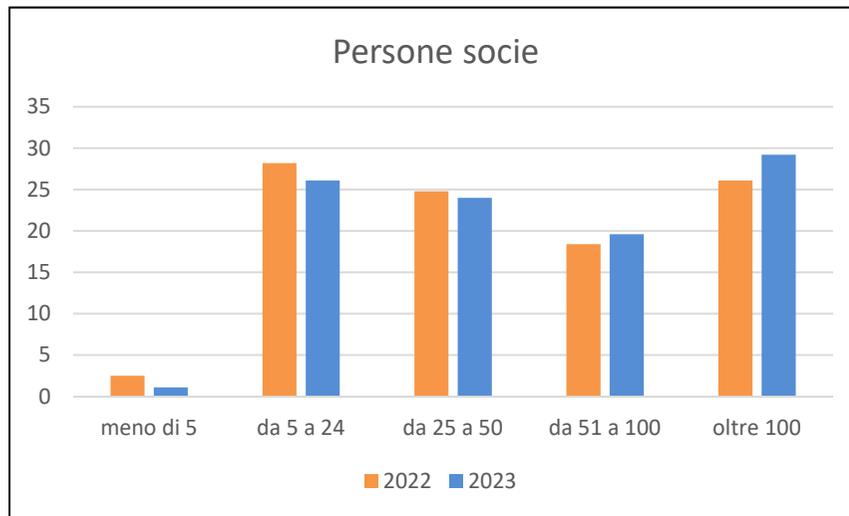
Due tendenze speculari: da una parte decesce il numero degli ETS per cui il numero di persone volontarie stabili si è ridotto, dall'altra aumenta il numero di quelli per cui il personale volontario stabile è in aumento. Inoltre, nel 2024, per la prima volta nella rilevazione, la percentuale degli ETS che dichiara un aumento è, anche se di poco, superiore a chi dichiara una riduzione.

*"Nel corso degli ultimi due anni, il numero di persone volontarie che sta operando" (Valori %)*



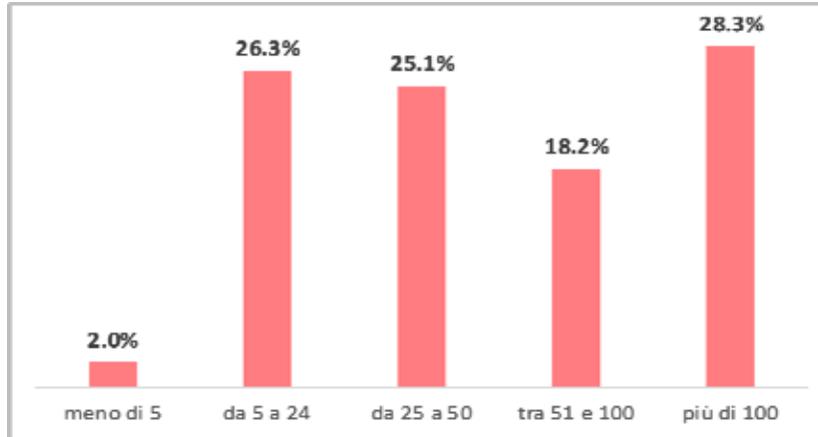
# A che punto è il volontariato regionale?

Ma persiste uno **scostamento tra base sociale e persone volontarie attive** (almeno una ora a settimana)

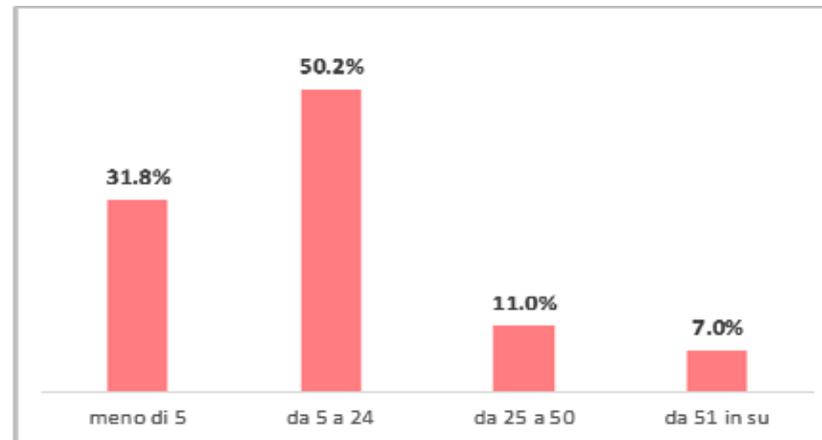


# A che punto è il volontariato regionale?

*"Numero persone socie- Rilevazione 2024"*

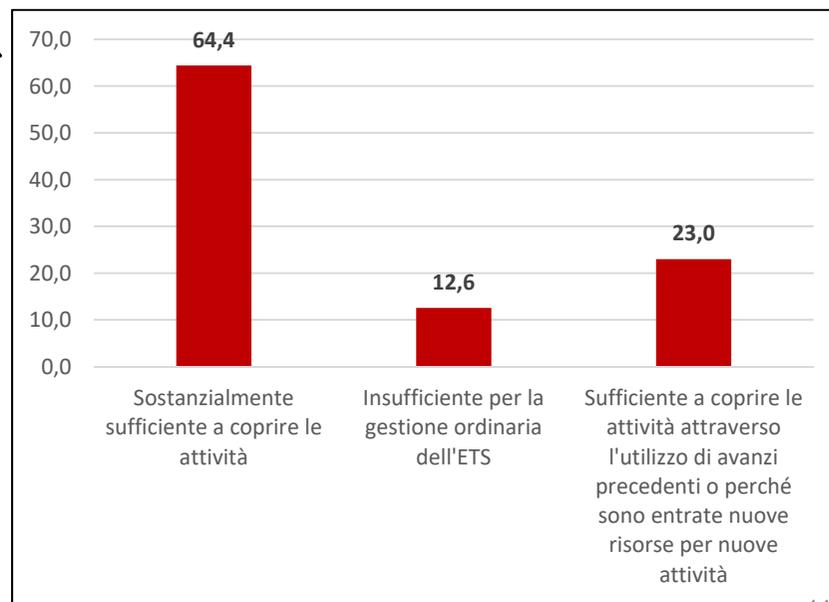
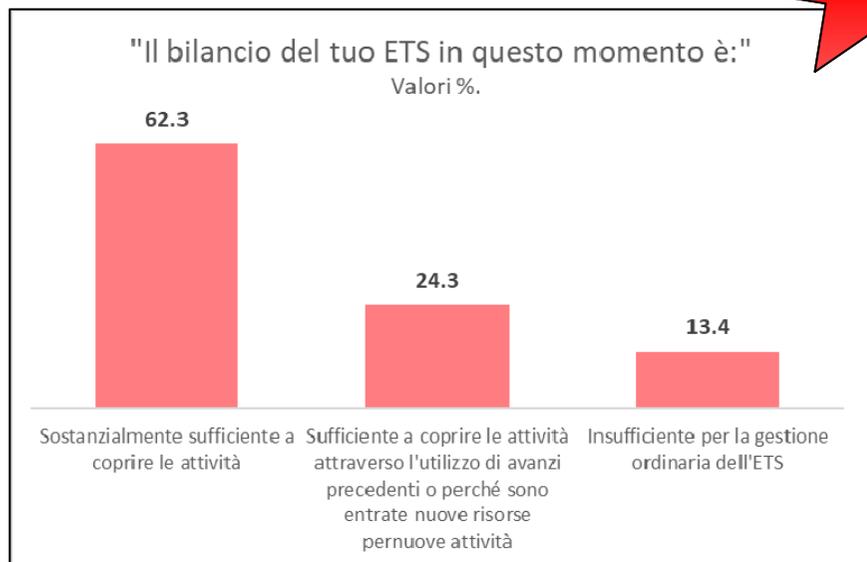
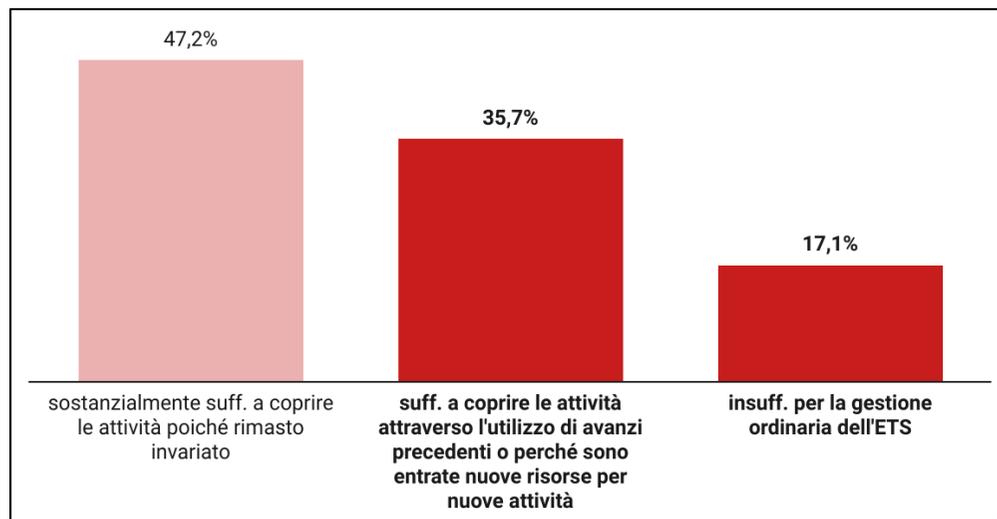
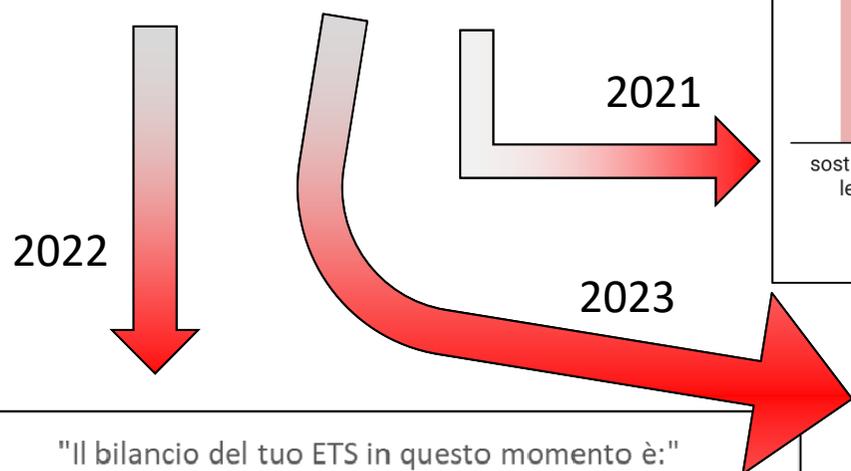


*"Numero persone volontarie attive- Rilevazione 2024"*



# A che punto è il volontariato regionale?

"Il **bilancio** del tuo ETS in questo momento è:"

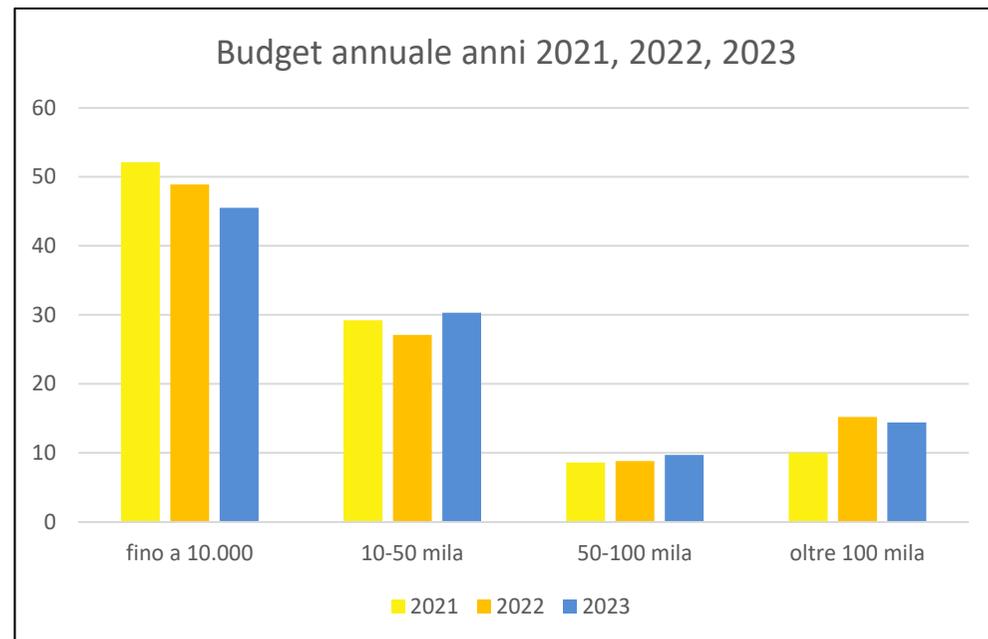


# A che punto è il volontariato regionale?

La **pandemia ha avuto ricadute negative** sui bilanci di almeno la metà degli organismi intervistati. Nel 2021 solo il 47% di essi riusciva autonomamente a coprire le attività.

Ancora nel 2023 il 23% delle associazioni che dichiarano di **utilizzare avanzi per la copertura dei costi** e circa un 13% che definisce **insufficienti le risorse** a disposizione.

Ma circa il 50% degli ETS ha un **budget annuale entro i 10 mila euro.**

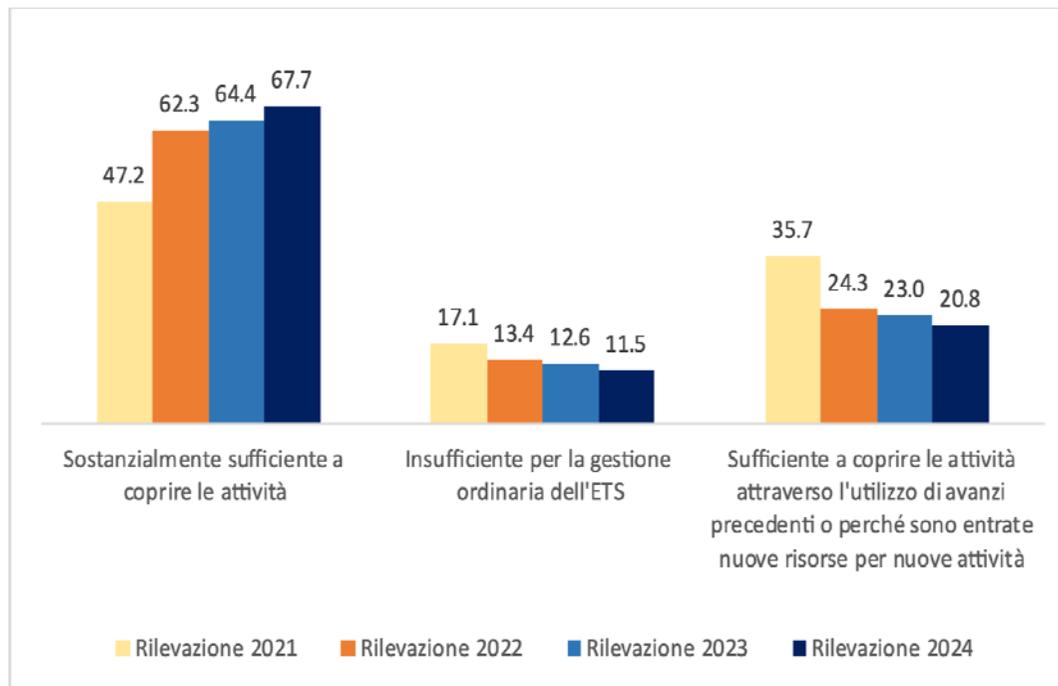


# A che punto è il volontariato regionale?

Il numero di rispondenti con budget insufficiente e quello con un budget parzialmente sufficiente, si riducono negli anni.

I dati relativi all'andamento del budget sono quelli che hanno una tendenza in assoluto più positiva.

"Il bilancio del tuo ETS in questo momento è:" (Valori %)

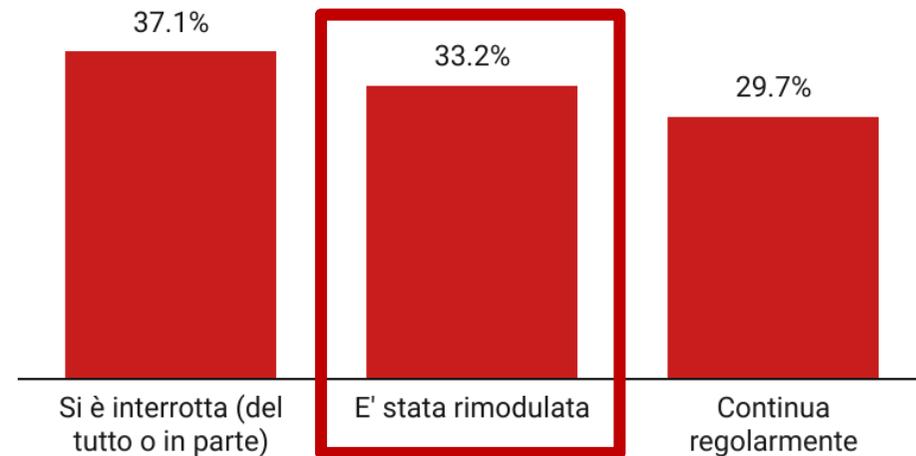


# A che punto è il volontariato regionale?

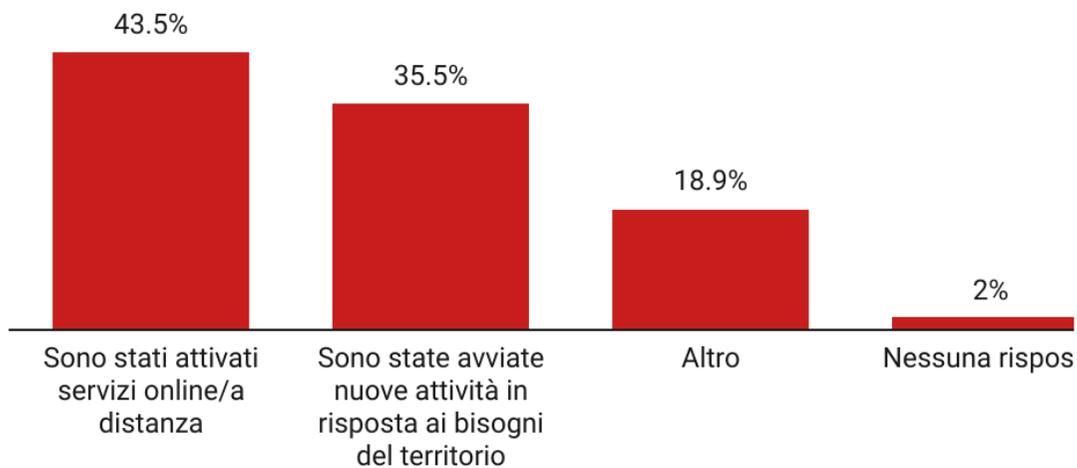
Nel 2021 poco meno di due terzi delle organizzazioni dichiara che **dopo l'inizio della pandemia le attività sono continuate.**

Circa **un terzo** ha rimodulato le proprie attività.

"A seguito degli eventi legati alla pandemia, la vostra attività:"



"Se è stata rimodulata, come?"



# A che punto è il volontariato regionale?

## Nel 2022:

- Circa il 55% delle organizzazioni rispondenti **ha ripreso le proprie attività in modo regolare**; il 40%, tuttavia, **ha dovuto rimodulare** le proprie attività a seguito della pandemia.
- Le rimodulazioni hanno riguardato: il target, le modalità di erogazione, il tipo di attività; le attività a distanza hanno integrato quelle in presenza.
- Sul totale, circa il 15% dichiara, infine, di **aver dovuto interrompere del tutto o in parte le proprie attività**.

## Nel 2023:

- Rispetto alle attività erogate, **circa la metà dichiara di non aver introdotto cambiamenti** nel corso degli ultimi due anni.
- Chi ha introdotto cambiamenti, lo ha fatto in funzione dell'emergere di nuovi bisogni sociali (21%) o **implementando nuove modalità di erogazione** (14%).

## Nel 2024:

- Rispetto all'introduzione di innovazioni, **due terzi delle organizzazioni hanno risposto di non aver apportato cambiamenti** nelle proprie attività prevalenti, in buona parte perché non è stato necessario farlo.
- Chi ha introdotto innovazioni lo ha fatto in prevalenza **in risposta a nuovi bisogni emergenti**.



## La collaborazione con altre organizzazioni

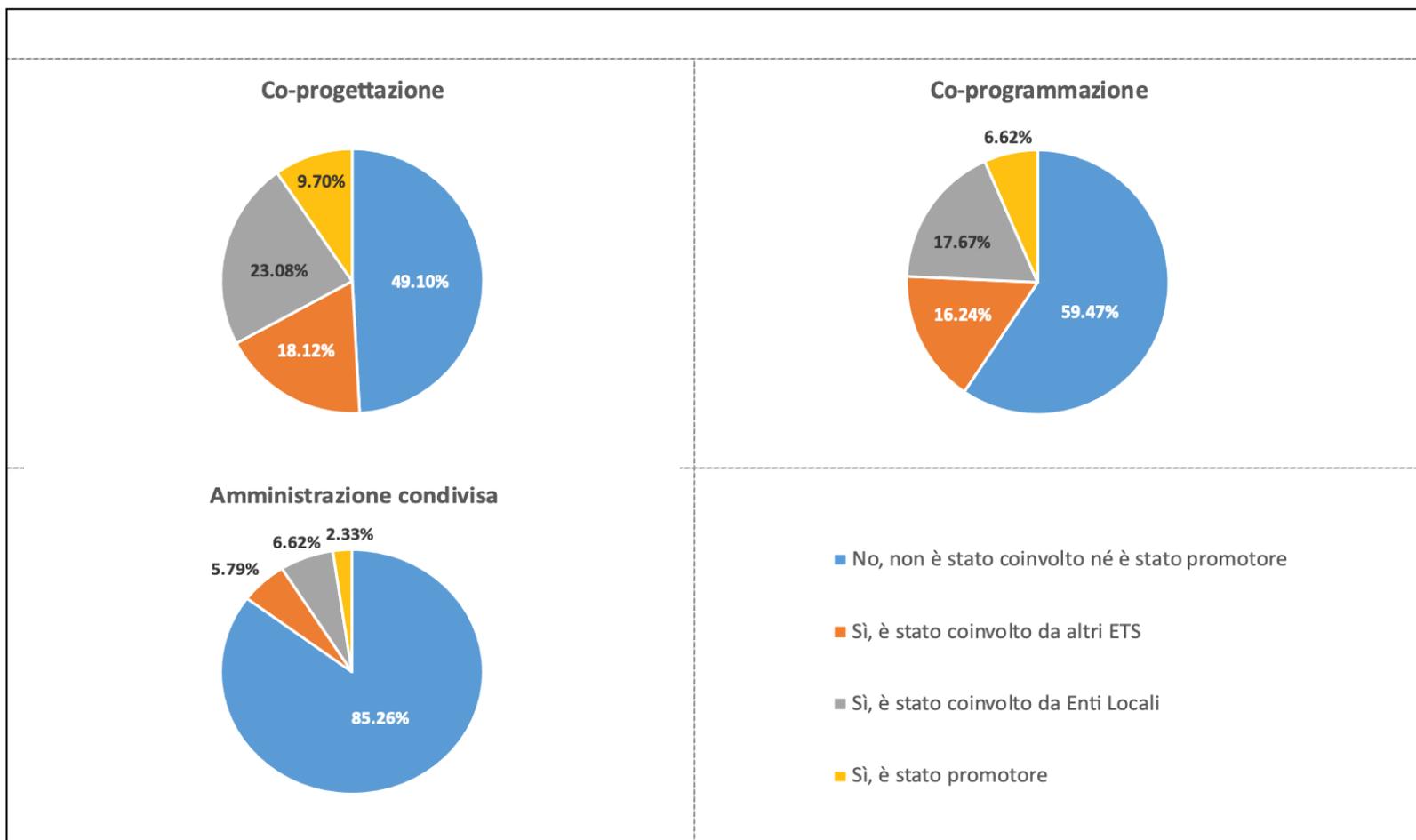
Si conferma una **certa distanza** tra il Terzo Settore e la Regione, le aziende e i servizi sanitari e il mondo for profit: circa il 60% dei rispondenti dichiara di non avere nessuna collaborazione diretta con questi soggetti.

Sono **più intense** le relazioni con i Comuni e con gli altri ETS che, tuttavia, hanno in più della metà dei casi **una natura episodica** (singoli progetti o partecipazione occasionale).

Le collaborazioni con le agenzie educative si collocano in una **posizione intermedia**: se il 43% degli ETS dichiara di non avere alcuna collaborazione, poco meno del 40% dichiara di essere coinvolto su singoli progetti (tuttavia la collaborazione con le scuole assume di frequente la forma del progetto).



# I «nuovi» strumenti di collaborazione



# I «nuovi» strumenti di collaborazione

Decremento nel numero degli ETS coinvolti all'aumentare dell'intensità della forma di collaborazione:

- circa la metà degli ETS che hanno risposto è stata coinvolta in un percorso di co-progettazione;
- circa il 40% è stato coinvolto in attività di co-programmazione;
- solo il 15% in esperienze di amministrazione condivisa.

L'Ente Locale è il soggetto che più di frequente attiva percorsi di co-progettazione; nel caso della co-programmazione e dell'amministrazione condivisa, invece, il ruolo degli Enti Locali e degli ETS sembra equivalersi.

Circa il 60% di chi è stato coinvolto in almeno uno dei percorsi ne dà una valutazione positiva anche in riferimento alla trasversalità dei processi decisionali.



## I «nuovi» strumenti di collaborazione

- Le OdV sono relativamente meno coinvolte rispetto alle APS e agli altri ETS.
- Le APS sono in media più coinvolte e sono anche quelle che più spesso promuovono percorsi di co-programmazione, co-progettazione e amministrazione condivisa.
- Gli ETS con meno risorse finanziarie prendono parte meno di frequente a percorsi di co-progettazione e co-programmazione.
- Il coinvolgimento cresce con l'aumento del budget fino alla categoria intermedia, compresa tra 50.001 a 100.000 € in cui si concentra il numero maggiore di ricorrenze; la partecipazione torna a crescere nel gruppo di ETS con un budget superiore a 220.000 €.



# I «nuovi» strumenti di collaborazione

*«Se il tuo ETS` stato coinvolto in almeno uno dei percorsi, descrivere brevemente l'area di attività e il tipo di percorso:»*

Alla domanda aperta hanno fornito una risposta 645 ETS, con una stringa di testo dalla lunghezza variabile. Tale stringa di testo è stata sottoposta a una prima codifica manuale, identificando i contenuti più rilevanti (70 etichette); è stata successivamente prodotta una seconda codifica (16 etichette), cercando di aggregare i contenuti per non disperdere informazioni.



# I «nuovi» strumenti di collaborazione

Le 16 etichette prodotte si suddividono in due categorie:

1. Una categoria direttamente riconducibile a **forme di progettazione/programmazione di livello territoriale diverso**, in cui viene esplicitata una formalizzazione del procedimento amministrativo o della forma di collaborazione (livello di processo).
2. Una categoria che fa riferimento agli **ambiti tematici della collaborazione**, non evidenziandone una specifica formalizzazione ma, talvolta, facendo riferimento agli altri soggetti coinvolti (livello di contenuto).



# I «nuovi» strumenti di collaborazione

<b>Attività di collaborazione strutturata e formale finalizzata a...</b>		
<b>Nome etichetta</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Frequenza</b>
Partecipazione a bandi	Si tratta di collaborazioni di diversa intensità da Tavoli locali tematici ai Tavoli dei PdZ, a progettazioni comunali e regionali, nella forma del bando e della co-progettazione e co-programmazione, anche in riferimento a fondi PNRR. Non viene fatto riferimento all'oggetto della collaborazione.	227
Riqualificazione Urbana	Si tratta di collaborazioni orientate alla riqualificazione di luoghi o strutture urbane, nella quasi totalità dei casi entro bandi di co-progettazione e amministrazione condivisa, di livello comunale o sovra-comunale.	9
Progettazione/Qualificazione aree verdi	Si tratta di collaborazioni orientate alla riqualificazione del territorio o di aree verdi, nella quasi totalità dei casi entro bandi di co-progettazione e amministrazione condivisa, di livello comunale o sovra-comunale.	11
Trasporto	Si tratta di servizi di trasporto sociale progettati e programmati in forme collaborative.	3
Sanità (Salute e Benessere)	Si tratta di tutte le esperienze di collaborazione formalizzata con le AUSL o i Distretti nelle forme di co-progettazione e co-programmazione.	48



# I «nuovi» strumenti di collaborazione

Attività di collaborazione in ambito...		
Nome etichetta	Descrizione	Frequenza
Promozione culturale	Si tratta di eventi di intensità e durata variabile, ampiamente riferiti al mondo dell'arte e della cultura, realizzati prevalentemente con enti locali e altri ETS. Si tratta spesso di collaborazioni finalizzate all'organizzazione dell'evento o di calendari comuni di eventi.	88
Educazione	Si tratta di iniziative e progetti che hanno un obiettivo educativo, spesso svolti in collaborazione con istituti scolastici di diverso ordine e grado. Il target prevalente è quello giovanile a cui segue quello della popolazione anziana.	69
Socializzazione	Si tratta di iniziative e progetti di intensità e durata variabile, che hanno come obiettivo la socializzazione, intesa come promozione di relazione e contrasto alla solitudine o alla marginalità. Sono interventi realizzati di frequente in collaborazione con altri ETS del territorio. I target prevalenti sono la popolazione anziana, la popolazione con disabilità, i minori e i nuclei familiari con situazioni di vulnerabilità.	64
Promozione Territorio	Si tratta di eventi e iniziative di diversa intensità e durata che hanno come obiettivo esplicito la promozione del territorio, attraverso la promozione del cibo, delle tradizioni e degli usi o anche di specifici luoghi. Si tratta di eventi organizzati di frequente con le amministrazioni locali anche in collaborazione con altri ETS.	40
Volontariato	Si tratta di eventi o iniziative, spesso a carattere formativo, rivolte al mondo del volontariato o finalizzate alla sua promozione. Nella quasi totalità sono esito di progettazioni più ampie, realizzate con altri ETS, su bandi di finanziamento. Le attività di promozione sono rivolte soprattutto a giovani.	36 (di cui 12 dedicati alla formazione dei volontari)
Povertà	Si tratta di progetti di durata e intensità variabile che hanno come obiettivo esplicito il contrasto alla povertà e alla marginalità. Si tratta in particolare di interventi rivolti a nuclei familiari o singoli, anche senza dimora, che implicano la distribuzione di cibo, beni di prima necessità o vestiario. Diversi sono i progetti di reti finalizzati alla distribuzione di alimenti freschi o a ridosso della scadenza, in collaborazione con attività profit.	25
Emergenze	Si tratta di un nucleo di progetti e attività specifiche, connesse agli interventi di protezione civile, dove la collaborazione territoriale è gestita tramite piani e procedure formalizzate.	11
Altro	Rientrano in questa categoria le risposte che non è stato possibile etichettare per mancanza di informazioni. In particolare, una serie di progettualità definite di carattere "sociale" senza ulteriore specificazione o senza alcun riferimento a tipologie di collaborazione. Rientrano inoltre, le progettualità di tipo residuale (pari o inferiore a tre ricorrenze).	14

## I «nuovi» strumenti di collaborazione

Quando viene chiesto di descrivere esperienze riferite a specifici istituti formalizzati (quelli del Codice del TS), le risposte fanno riferimento **a un ampio spettro di processi collaborativi, di tipo locale e regionale**, in cui ricadono forme di coinvolgimento tradizionalmente riferite alla programmazione zonale degli enti locali o distrettuale delle Ausl, ma anche Tavoli tematici formalizzati entro accordi di programma o protocolli operativi o prassi collaborative sedimentate soprattutto nelle attività di promozione culturale, del territorio e nella realizzazione di attività di socializzazione

Queste ultime, sono per altro le aree in cui i partenariati interni al TS sembrano più ampi. In tal senso, quindi, si può affermare che **l'azione collaborativa – finalizzata alla programmazione e progettazione in rete – è propria del TS al di là degli specifici istituti formalizzati**. Questi ultimi si inseriscono in una prassi consolidata e ne possono diventare parte senza tuttavia rappresentarne la forma esclusiva



# I «nuovi» strumenti di collaborazione

Entro questo processo, sembrano delinearsi alcune traiettorie di interesse:

- **gli enti locali interpretano più spesso i nuovi strumenti come percorsi sovrapponibili alle forme di contrattualizzazione del passato**, privilegiando l'istituto della co-progettazione non sempre associato alla co-programmazione delle risorse. È evidente la spinta all'utilizzo dei nuovi istituti nel caso di finanziamenti straordinari (come il PNRR o il PON) che ne giustificano (o ne promuovono) l'utilizzo;



# I «nuovi» strumenti di collaborazione

- **gli ETS** (che comunque risultano anche direttamente promotori) **sembrano più orientati alle attività di co-programmazione e amministrazione condivisa, da intendersi tuttavia come un intervento comune** su aree di interesse collettivo, molto spesso orientate alla partecipazione a bandi (di varia natura) di livello comunale (promossi da enti locali o fondazioni bancarie) e regionale (più raramente nazionale e/o europeo) talvolta con il coordinamento dei CSV di riferimento → convergenza degli ETS verso obiettivi comuni su cui progettare e insieme partecipare a bandi o gare, indipendentemente dalla loro natura formale/amministrativa.



# I «nuovi» strumenti di collaborazione

- sperimentare forme nuove di collaborazione **richiede certamente una formazione** (di tutti gli attori coinvolti, non solo gli ETS) **ma richiede anche una certa “solidità strutturale”**, soprattutto in termini di risorse economiche  
→ monitorare se siano in atto processi di polarizzazione delle risorse e delle conseguenti opportunità di partecipazione in capo a un certo gruppo di ETS (solidi a livello strutturale soprattutto economico) o se questi ultimi stiano svolgendo un ruolo di aggregazione e di promozione di reti locali, finalizzate alla redistribuzione di risorse, tramite partecipazioni a bandi di varia natura.



## L'investimento nel triennio richiesto ai CSV

I servizi offerti dai CSV sono importanti molto o abbastanza nel seguente ordine:

### Consulenza 76% e Informazione/Comunicazione 76%

Consulenza soprattutto giuridico-fiscale: accompagnamento nella riforma del TS, contabilità, bilancio e rendicontazione.

Tutte le attività di informazione e comunicazione sono ritenute rilevanti.

Rispetto alla consulenza c'è un'area di bisogno che il questionario sembra non intercettare.

### Formazione 64%

Formazione soprattutto sulla rendicontazione amministrativa e sociale e sulla comunicazione e informazione verso l'esterno. Importanti anche i nuovi bisogni sociali.



# L'investimento nel triennio richiesto ai CSV

## Promozione del volontariato 60%

Tutte le dimensioni parimenti rilevanti.

## Animazione territoriale 48%

Tutte le dimensioni parimenti rilevanti.

## Supporto logistico 43%

Nessuna dimensione particolarmente rilevante.



# Dove siamo (in Università)?

A fronte delle trasformazioni in atto (regolazione, organizzazione, governance) → rinnovato interesse dell'Ateneo per il mondo del Terzo Settore → Progetto Strategico di Ateneo 2024/25 (focus: didattica e formazione territoriale)

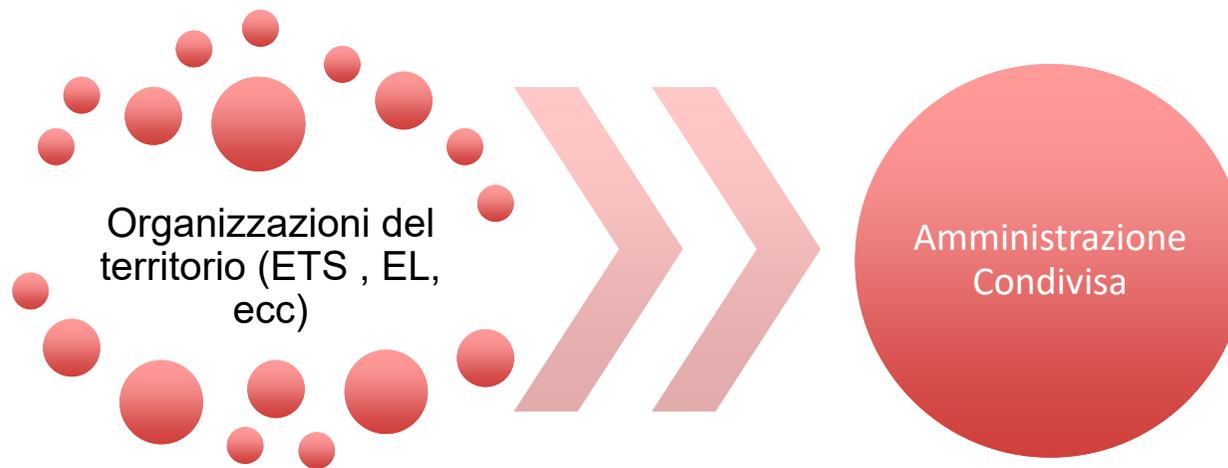
Coinvolgimento della **Fondazione Marco Biagi**, ente strumentale per le azioni di Terza Missione, in ottica partecipata:

- 2021 Conversazioni con il Terzo Settore modenese
- Dal 2021 richiesta elaborazione dati dal Coordinamento regionale dei CSV/Forum Terzo Settore Emilia-Romagna
- 2024 presentazione di progetti congiunti con soggetti del Terzo Settore (ricerca, formazione, animazione culturale)



# Questioni emergenti

Dalle pratica delle Conversazioni.....



Co-programmazione  
Co-progettazione

Governance per una  
nuova forma  
organizzativa



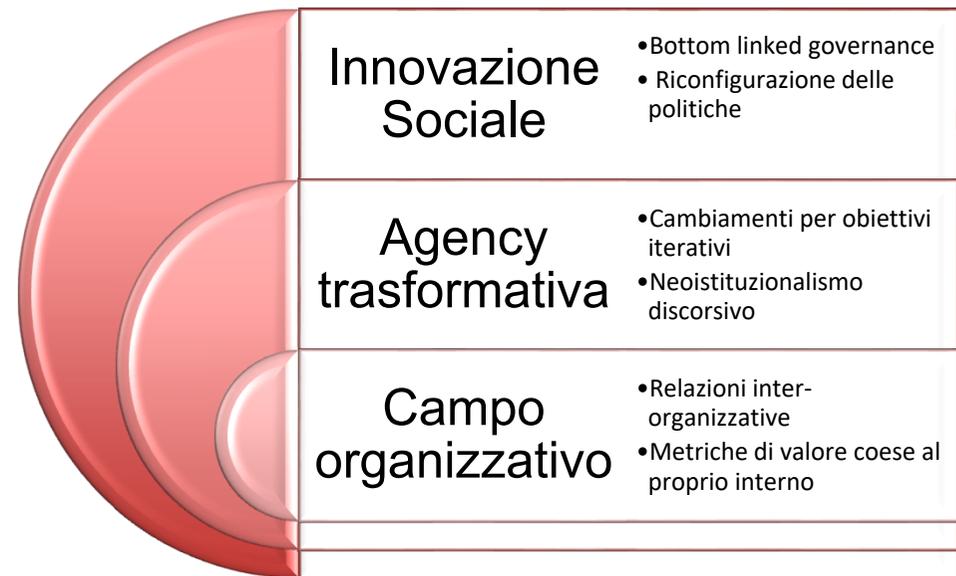
# Entro quale cornice teorica?

Innovazione Sociale (Moulaert F., MacCallum D., 2019) → Nuove configurazioni di relazioni nei contesti → «bottom linked governance»

«Agency trasformativa» (Vedres e Stark, 2010) → «scaturisce dall'ibridazione tra ambiti coesi al proprio interno ma diversi per metriche del valore e che nel contempo condividono aree di interdipendenza» (Barbera, 2020) → processi di significazione (Blok et al. 2019) entro un paradigma di neo-istituzionalismo discorsivo (Schmidt, 2008).

«Campo organizzativo» (Di Maggio, Powell, 1991) e «forme organizzative del TS» (de Leonardis, Vitale, 2001) → insieme di organizzazioni e relazioni inter-organizzative che costituiscono un'area distinta e ben riconoscibile della vita sociale.

## Alla teoria....



# Possibili traiettorie di ricerca

## CRISI & RESISTENZA

Nel CONTESTO SOCIALE: **Ricomporre i conflitti**, acuti dalla pandemia, con particolare attenzione a quelli tra generazioni.  
Promuovere la partecipazione dei cittadini attraverso **processi culturali** di ampia portata.

Nella GOVERNANCE: Promuovere **processi di partecipazione** attraverso cui definire linee di lavoro condivise.  
Posizionarsi, attraverso i propri enti di rappresentanza, nei **network territoriali e multi-livello**.

Nell'ORGANIZZAZIONE: riconoscere e valorizzare i propri **strumenti di azione** e valorizzare il **capitale umano** della propria base sociale e volontaria.

## Possibili traiettorie di ricerca

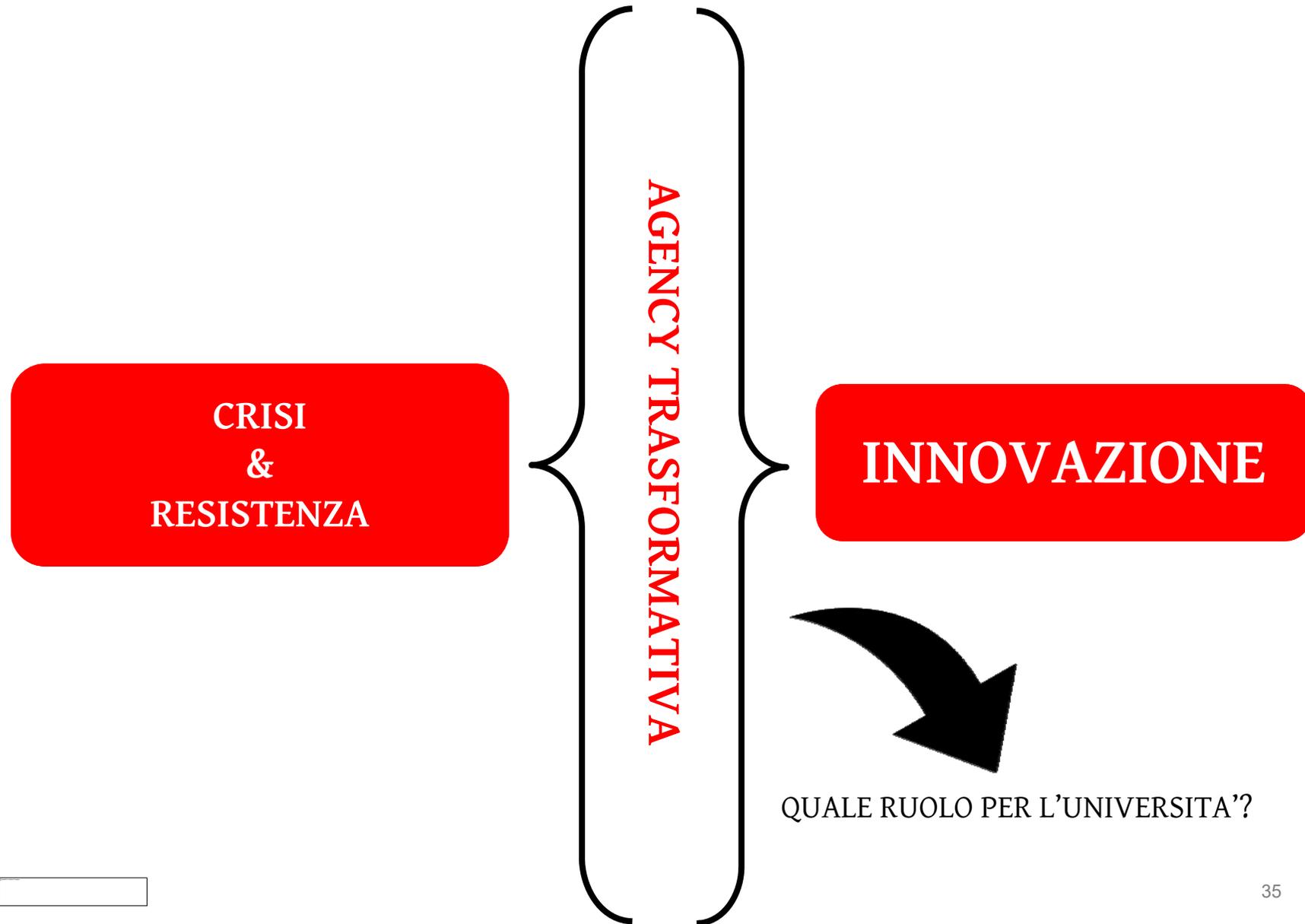
Nel CONTESTO SOCIALE: Leggere i **bisogni sociali emergenti** (ad esempio, le conseguenze del *digital divided* o le forme di impoverimento conseguenti la pandemia) **adottando la sostenibilità come lente di analisi.**

Nella GOVERNANCE: Fare proprio il lavoro di **comunità** come nuovo paradigma di governance. Promuovere **nuove forme di relazione** con soggetti con cui già si collabora (Istituzioni) e relazioni con soggetti nuovi. Favorire processi di **avvicinamento delle politiche ai territori.**

Nell'ORGANIZZAZIONE: Acquisire una rinnovata **consapevolezza** della propria **struttura organizzativa**, a seguito degli adempimenti richiesti dalla Riforma del Terzo Settore. Riposizionarsi in relazione al **mutato contesto sociale** e ai bisogni.

**INNOVAZIONE**

# Possibili traiettorie di ricerca



**GRAZIE PER L'ATTENZIONE!**

eleonora.costantini@unimore.it

