



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale in
Amministrazione,
Finanza e
Controllo

Tesi di Laurea

**La misurazione dell'impatto sociale e la
sostenibilità finanziaria nel Terzo Settore:
il caso dei Centri Antiviolenza sulle donne
in Italia**

Relatrice

Prof.ssa Francesca Zantomio

Correlatore

Prof. Michele Maria Marzulli

Laureanda

Chiara Businaro

Matricola 890026

Anno Accademico

2025 / 2026

Sommario

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1	3
I CENTRI ANTIVIOLENZA NEL SISTEMA DI WELFARE ITALIANO	3
1.1 ORIGINE ED EVOLUZIONE STORICA DEI CENTRI ANTIVIOLENZA IN ITALIA.....	3
1.2 STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SERVIZI EROGATI DAI CENTRI ANTIVIOLENZA IN ITALIA.....	4
1.3 IL RUOLO DEL TERZO SETTORE NEI SERVIZI ANTIVIOLENZA.....	6
1.3.1: Il terzo settore nel welfare italiano.....	6
1.3.2 Perché i servizi antiviolenza sono affidati al Terzo Settore?	7
1.4 MODELLI DI FINANZIAMENTO E SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA DEI CENTRI ANTIVIOLENZA	8
1.5 LE CRITICITÀ ECONOMICO-GESTIONALI DEGLI ENTI NON PROFIT NELLA LETTERATURA SCIENTIFICA E L'APPLICAZIONE INTERPRETATIVA AI CENTRI ANTIVIOLENZA.....	9
CAPITOLO 2	12
EVIDENZE EMPIRICHE SULL'IMPATTO SOCIALE E SULLA SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA DEI CENTRI ANTIVIOLENZA SULLE DONNE.....	12
2.1 LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE NEI SERVIZI ANTIVIOLENZA	13
2.2 REFUGE, SROI DEI RIFUGI ANTIVIOLENZA	15
2.3 MISURARE SENZA VALUTARE? IL CONTRIBUTO DEI DATI ISTAT 2024.....	23
CAPITOLO 3	26
METODOLOGIA E COSTRUZIONE DEL FRAMEWORK DI RICERCA	26
CAPITOLO 4.....	30
ANALISI DEI CASI STUDIO	30
4.1 DIMENSIONE ORGANIZZATIVA	30
4.1.1 Assetto organizzativo e governance	30
4.1.2 Risorse umane, professionalità e formazione	31
4.1.3 Servizi erogati ed integrazione con il territorio	31
4.1.4 Crescita della domanda e criticità organizzative.....	32
4.2 DIMENSIONE DELLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA.....	32
4.2.1 Modelli di finanziamento e dipendenza dalle risorse pubbliche.....	32

4.2.2 Continuità dei finanziamenti e criticità economico-finanziarie	33
4.2.3 Monitoraggio delle risorse e rendicontazione economica.....	34
4.3 DIMENSIONE DELL'IMPATTO SOCIALE	35
4.3.1 Cambiamenti osservati nei percorsi delle donne.....	35
4.3.2 Valutazione dell'efficacia dei servizi e follow-up.....	35
4.3.3 Misurazione dell'impatto sociale e principali criticità.....	36
4.4 DIMENSIONE DELLA TRASPARENZA E DELL'ACCOUNTABILITY INFORMATIVA.....	36
4.4.1 Raccolta e gestione delle informazioni	36
4.4.2 Standardizzazione delle procedure e strumenti di rendicontazione	37
4.4.3 Criticità nella raccolta e comunicazione dei dati	38
CAPITOLO 5	39
DISCUSSIONE DEI RISULTATI	39
5.1 SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI EMERSI DAI CASI ITALIANI	39
5.1.1 La fragilità della sostenibilità economico-finanziaria dei centri antiviolenza	39
5.1.2 Le risorse organizzative a sostegno dell'attività dei centri	40
5.1.3 Una misurazione dell'impatto sociale ancora poco strutturata	41
5.1.4 L'omogeneità trasversale delle criticità: una riflessione sul divario territoriale	41
5.2 PROSPETTIVE DI MIGLIORAMENTO EMERSE DAI CASI ANALIZZATI.....	42
5.2.1 Prospettive per il rafforzamento della sostenibilità economico-finanziaria.....	42
5.2.2 Prospettive per il miglioramento della misurazione dell'impatto sociale.....	43
5.3 UN CONFRONTO INTERNAZIONALE: I CENTRI ANTIVIOLENZA ITALIANI E IL CASO REFUGE	44
CONCLUSIONE	46

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

La sottoscritta Chiara Businaro, matricola numero 890026, iscritta presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo, autrice della tesi di laurea “La misurazione dell’impatto sociale e la sostenibilità finanziaria nel Terzo Settore: il caso dei Centri Antiviolenza in Italia”, relatrice Francesca Zantomio, consapevole delle sanzioni previste dall’art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall’art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

Di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura del suo elaborato finale, in particolare: è stata utilizzata Gemini versione 3.5 per l’organizzazione e l’ordine in cui sono state distribuite le informazioni, per un aiuto con la traduzione del documento di Refuge realizzato da NEF Consulting e per una revisione finale dei testi per migliorare chiarezza e coerenza.

Successivamente è stata verificata la correttezza, la qualità e l’attendibilità delle informazioni attraverso una lettura approfondita.

DICHIARA INOLTRE

Che tutto il materiale generato dall’IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall’autrice, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l’accuratezza e l’integrità scientifica del lavoro.

INTRODUZIONE

Il contrasto alla violenza di genere rappresenta oggi una delle sfide più complesse da affrontare, configurandosi non solo come una violazione dei diritti umani, ma anche come un fenomeno che genera pesanti ripercussioni sull'ambito socioeconomico e sui costi del sistema di welfare pubblico.

In Italia, la prima linea di intervento per la protezione e l'empowerment delle donne vittime di violenza è costituita dalla rete dei Centri Antiviolenza (CAV), organizzazioni appartenenti al Terzo Settore che sopperiscono quotidianamente alle lacune istituzionali attraverso un approccio relazionale e multidisciplinare di alto valore qualitativo.

Questo lavoro di ricerca nasce dalla volontà di analizzare il paradosso che colpisce i centri antiviolenza italiani: a fronte di una delega da parte dello Stato nella gestione di questo servizio, queste organizzazioni si trovano isolate in una condizione di marginalità istituzionale.

Inseriti in un modello di welfare mix molto frammentato, i centri operano in uno stato di asfissia finanziaria, dipendendo quasi esclusivamente da bandi pubblici di breve periodo e subendo i ritardi della Pubblica Amministrazione. Questa fragilità compromette la capacità di pianificazione di lungo periodo, ostacolando l'adozione di moderni strumenti di controllo di gestione e di valutazione dell'impatto sociale, elementi oggi fondamentali per garantire la sostenibilità dell'ente.

L'obiettivo principale di questa tesi è, quindi, analizzare le determinanti della sostenibilità economico-finanziaria dei centri antiviolenza, valutando in che misura l'introduzione di strumenti di accountability, trasparenza informativa e misurazione del valore sociale possa rappresentare l'elemento strategico per superare l'attuale situazione di emergenza.

La ricerca è stata condotta adottando una metodologia qualitativa basata su un approccio multi-caso. Sono state analizzate tre realtà che operano in contesti territoriali differenti (il Centro E.M.M.A. ETS di Torino, il Centro Sara Di Pietrantonio di Roma e il Cav Centrale di Montecalvario a Napoli), questo ha permesso di rispondere in parte ad un quesito di ricerca fondamentale: verificare se le problematiche gestionali riscontrate da questi centri fossero imputabili ad incapacità locali o se, al contrario, potrebbero derivare da un deficit strutturale del sistema di governance nazionale.

Per comprendere a pieno i margini di miglioramento del contesto italiano, il lavoro utilizza inoltre un confronto internazionale; l'analisi del caso dell'organizzazione britannica Refuge è stata assunta come benchmark. L'ente britannico dimostra infatti come l'applicazione di metodologie complesse per la quantificazione economica dell'impatto, in particolare il Social Return on Investment (SROI), consentano di misurare concretamente il cambiamento generato a lungo termine.

L'elaborato si sviluppa in un percorso logico che parte dall'inquadramento teorico per giungere poi ad un'evidenza empirica. I primi capitoli delineano il perimetro della ricerca, analizzando il ruolo del Terzo Settore all'interno del sistema di welfare italiano e definendo il quadro teorico legato al controllo di gestione e alla misurazione dell'impatto sociale per le organizzazioni non profit.

Successivamente, la ricerca introduce il disegno metodologico e presenta in dettaglio l'indagine condotta sui tre casi studio italiani, analizzandone le fonti di finanziamento, la struttura organizzativa e le attuali modalità di valutazione dell'efficacia degli interventi.

La parte finale dell'elaborato è dedicata alla discussione dei risultati; in particolare, emergono fragilità comuni tra i tre centri oggetto dell'analisi. Infine, verrà effettuata un'analisi comparativa con il modello SROI di Refuge, modello non applicabile attualmente ai casi italiani, in quanto questo richiederebbe dati, risorse, competenze e sistemi informativi che i centri italiani analizzati dichiarano di non avere.

CAPITOLO 1

I CENTRI ANTIVIOLENZA NEL SISTEMA DI WELFARE ITALIANO

I centri antiviolenza sono luoghi in cui si offre consulenza accogliendo le donne che hanno subito violenza (citato in Direcontrolaviolenza.it, s.d.). Questi centri si occupano di prevenire e accogliere le varie forme di disagio delle donne e delle famiglie. Qui le donne possono trovare ascolto, attenzione, rispetto e sostegno.

Il servizio, dall'accoglienza alla presa in carico e gestione dei casi, si basa sul presupposto che la donna è un soggetto attivo in grado di essere artefice del proprio cambiamento personale e relazionale, attraverso l'attivazione delle risorse individuali, familiari e sociali che possiede. L'obiettivo è dare supporto alle donne che vivono situazioni di disagio e favorire percorsi di crescita personale, a partire da una visione del problema che tiene conto non solo degli aspetti individuali, ma anche delle dinamiche relazioni, sociali e culturali, mantenendo sempre al centro dell'attenzione la donna, i suoi bisogni e i suoi vissuti (citato in CentroDonnaPadova.it, s.d.).

1.1 Origine ed evoluzione storica dei Centri Antiviolenza in Italia

I centri antiviolenza iniziano a diffondersi in Europa tra gli anni '70 e '80, traendo ispirazione ed energia dai movimenti femministi; fino ad allora, le donne vittime di maltrattamenti non avevano luoghi dove rivolgersi per essere ospitate o semplicemente ascoltate e sostenute nei propri diritti.

Secondo Liz Kelly, studiosa e direttrice della Child and Woman Abuse Studies Unit di Londra, il punto di partenza è il riconoscimento della “natura strutturale della violenza contro le donne, in quanto basata sul genere” e che “la violenza contro le donne è uno dei meccanismi sociali cruciali per mezzo dei quali le donne sono costrette in una posizione subordinata rispetto agli uomini” (citato in Quotidiano.net, s.d.).

Questo riconoscimento nasce dalla pratica dell'autocoscienza femminista: gruppi di sole donne che si trovano per riflettere e discutere le proprie esperienze personali, riconoscendo in esse una valenza politica in quanto tutte soggette alla stessa dominazione patriarcale.

Da qui nasce l'idea delle prime case-rifugio, luoghi protetti pensati per permettere alle donne non solo di sfuggire alla violenza ma di cominciare a ricostruire la propria vita in modo autonomo e libero.

In Italia, i primi Centri Antiviolenza nascono a partire dagli anni Ottanta, in particolare all'interno delle esperienze dei collettivi femministi e delle Case delle Donne. Luoghi come Bologna, Roma, Milano, Firenze, diventano laboratori politici in cui la riflessione sul corpo, sul desiderio e sulla violenza patriarcale si traduce in pratiche concrete di autodifesa, accoglienza e solidarietà tra donne (citato in Quotidiano.net, s.d.).

La loro forza originaria sta proprio nell'autonomia: non sono servizi "per" le donne, ma spazi delle donne, costruiti da chi riconosce nella propria esperienza personale un fatto politico e collettivo.

Questi centri nascono fuori dalle istituzioni, l'istituzionalizzazione avviene solo nel 2013, con il riconoscimento della Convenzione di Istanbul e con la prima legge sulla violenza di genere ("Disposizioni urgenti in materia di sicurezza e per il contrasto della violenza di genere", la n. 119 del 2013).

La convenzione sulla prevenzione e la lotta alla violenza contro le donne e la violenza domestica, meglio nota come "Convenzione di Istanbul", adottata dal Consiglio d'Europa l'11 Maggio 2011, è il primo strumento internazionale giuridicamente vincolante volto a creare un quadro normativo completo a tutela delle donne contro qualsiasi forma di violenza. Particolarmente rilevante è il riconoscimento espresso della violenza contro le donne quale violazione dei diritti umani, oltre che come forma di discriminazione contro esse (citato in Documenti.camera.it, s.d.).

A seguito di questi riconoscimenti sono cominciate in Italia delle politiche che hanno trattato la violenza maschile sulle donne come una questione pubblica.

Ad oggi in Italia sono presenti 409 centri antiviolenza, presenza fortemente disomogenea. Secondo i dati Istat (riferiti al 2024), il numero dei centri antiviolenza in Italia è generalmente in aumento, così come è in aumento anche la vicinanza dei centri alle vittime: sono sempre di più gli sportelli legati ai centri presenti sul territorio.

1.2 Struttura organizzativa e servizi erogati dai Centri Antiviolenza in Italia

Le professioniste coinvolte nei centri, come l'operatrice di accoglienza, la psicologa, la legale e la ginecologa, non si distinguono principalmente per il loro ruolo professionale, ma interagiscono tra di loro come donne. Viene creata un'equità tra la donna che condivide la sua sofferenza e la sua esperienza di violenza, e la donna che ascolta e fornisce sostegno ad entrambe, creando un circolo virtuoso di energie positive.

Le donne, sia volontarie che retribuite, sono in continua formazione specifica sulla violenza, con una supervisione continua per gestire i rischi di traumatizzazione secondaria.

Una figura centrale nella vita del centro è l'operatrice, che deve possedere una formazione fondamentale nel campo dell'empowerment e delle politiche di genere.

L'organizzazione interna dei centri antiviolenza si basa sull'empatia e sulla normalità. Non esistono modelli organizzativi prestabiliti nei centri, il che richiede un elevato senso di responsabilità nei confronti del servizio, fiducia e di disponibilità reciproca, e una costante attività di confronto e verifica. Ruoli, funzioni e diversi gradi di responsabilità, si adattano alle circostanze, alle necessità e alle emergenze delle donne.

La metodologia adottata sottolinea l'importanza del consenso della donna in ogni azione intrapresa; in tutto questo processo, l'obiettivo è sempre quello di promuovere il suo bene, permettendole di parlare di sé e offrendole l'opportunità di credere nelle sue capacità, il tutto nel rispetto della protezione, della riservatezza e dell'assenza di giudizio da parte degli operatori.

I centri offrono consulenza legale di primo livello in collaborazione con avvocate esperte; consulenza psicologica, se ritenuto necessario; assistono le donne nella ricerca di soluzioni abitative ed inoltre le aiutano nella ricerca di lavoro e nella formazione, offrendo servizi come consulenza e sportello lavoro. Infine, se necessario, i centri offrono alloggio temporaneo in case rifugio, luoghi sicuri e protetti dove le donne vengono accolte per periodi prestabiliti.

Le donne vittime di violenza spesso hanno figli che sono a loro volta vittime di violenza diretta o assistita, i centri offrono servizi specifici per questi casi.

I CAV si occupano, inoltre, di promuovere eventi, diffondere buone prassi, sensibilizzare l'opinione pubblica sul tema della violazione dei diritti delle donne e la violenza contro di esse.

Infine, si occupano di raccogliere fondi necessari alla loro sopravvivenza, indispensabili per integrare quelli provenienti dalle risorse pubbliche, e variabili per ogni singola realtà, ma mai sufficienti al fabbisogno.

Da questo quadro, rileviamo una prima grande criticità che riguarda i centri antiviolenza, ossia l'asimmetria informativa legata alla gestione organizzativa ed economica di questi centri. Inoltre, più della metà del personale dei centri è volontario; oltre alle psicologhe e avvocate, spesso mancano figure specializzate.

1.3 Il ruolo del terzo settore nei servizi antiviolenza

1.3.1: Il terzo settore nel welfare italiano

Con il termine “welfare state” si intende il complesso di politiche pubbliche messe in atto da uno Stato che interviene, in un’economia di mercato, per garantire l’assistenza e il benessere dei cittadini, modificando in modo deliberato e regolamentato la distribuzione dei redditi generata dalle forze di mercato stesso. Il welfare comprende pertanto il complesso di politiche pubbliche dirette a migliorare le condizioni di vita dei cittadini (citato in Treccani.it, s.d.). Questo modello offre una serie di servizi e benefici sociali, tra questi: assistenza sanitaria, previdenza sociale, sussidi di disoccupazione, pensioni, istruzione pubblica e alloggio sociale.

L’obiettivo è ridurre le disuguaglianze sociali e assicurare un livello minimo di benessere per tutti. Il concetto di welfare state si basa sull’idea che lo Stato abbia un ruolo attivo nel promuovere il benessere e la giustizia sociale, intervenendo per ridurre le disuguaglianze economiche e garantire una rete di sicurezza sociale per tutti i cittadini (Day.it, s.d.).

Il termine welfare mix indica un modello di organizzazione che prevede la presenza di più attori nelle scelte che determinano la produzione di benessere a favore della collettività.

La responsabilità e l’erogazione dei servizi sociali non sono affidate esclusivamente allo Stato, ma condivise tra:

- Settore pubblico (Stato, Regioni, Comuni che forniscono servizi e regolano il sistema);
- Aziende che forniscono i benefit;
- Terzo settore (organizzazioni non profit, cooperative sociali, associazioni);
- Famiglie e individui, che contribuiscono con risorse proprie o con forme di auto-organizzazione.

L’obiettivo è creare un sistema integrato dove pubblico e privato collaborano per garantire il benessere sociale.

Alla base del sistema di welfare italiano c’è il principio di sussidiarietà, principio di organizzazione sociale che afferma la priorità delle iniziative che nascono “dal basso”, quindi dalle persone e dalle comunità, per la realizzazione del bene comune e impone ai livelli superiori di non sostituirsi a quelli inferiori, ma di sostenerli, aiutarli e svilupparli.

Il principio è caratterizzato, quindi, congiuntamente da una dimensione negativa, ossia l'obbligo del governo di limitare il suo intervento nelle forme inferiori di organizzazione sociale, e da una positiva, ossia il sostegno alla libera iniziativa dei singoli e delle realtà sociali.

In altre parole, il principio suggerisce di vedere, ascoltare, valorizzare ciò che c'è e liberamente si sviluppa come risposta "dal basso" ai bisogni dei singoli e della collettività. Infatti, è il singolo attore il miglior giudice del suo benessere.

Una delle figure centrali del sistema di welfare italiano sono gli enti del Terzo settore.

Il terzo settore è un insieme di enti di natura privata che, senza fini di lucro, agiscono secondo principi di equità, giustizia sociale, sussidiarietà e sviluppo sostenibile. I settori d'interesse del terzo settore possono essere: assistenza sociale, sanitaria e sociosanitaria, istruzione e formazione, sport, difesa dell'ambiente e del paesaggio, promozione artistica e culturale e la tutela dei diritti civili.

Il primo settore comprende lo Stato e la Pubblica Amministrazione, il secondo include tutte le imprese che operano sul mercato con l'obiettivo di generare profitto, il terzo si posiziona proprio tra questi due mondi, il pubblico e il privato, con caratteristiche comuni con entrambi.

Gli enti del terzo settore presentano tre caratteristiche fondamentali che li distinguono dagli altri settori (citato in Teamsystem.com, s.d.):

- Non profit: l'obiettivo non è distribuire utili tra i soci, ma reinvestirli nei progetti dell'organizzazione. L'Ente raccoglie risorse ma queste vengono utilizzate per portare avanti la missione sociale.
- Indipendenza dalle istituzioni: gli enti devono essere completamente autonomi; ciò significa non avere connessioni dirette con le istituzioni o con il governo.
- Orientamento ai valori sociali: per definizione, queste organizzazioni perseguono obiettivi guidati da valori sociali che ne motivano l'esistenza stessa.

In Italia, la gestione dei centri antiviolenza sulle donne è affidata prevalentemente ad enti del Terzo settore.

1.3.2 Perché i servizi antiviolenza sono affidati al Terzo Settore?

L'affidamento prevalente della gestione dei centri antiviolenza sulle donne in Italia ad enti del Terzo settore non è una semplice scelta organizzativa, ma è il risultato delle caratteristiche relazionali proprie dell'intervento in questione, della nascita e dell'evoluzione storica del fenomeno e dalla scelta istituzionale di welfare mix.

Prima di tutto, questo affidamento prevalente deriva dall'evoluzione storica di questi centri. Questi ultimi non sono nati grazie allo Stato, ma a seguito di movimenti femministi e associativi, lo Stato li ha riconosciuti solo successivamente.

In secondo luogo, perché questi servizi sociali si caratterizzano per un'elevata componente relazionale e fiduciaria, personalizzando i vari interventi in base ai casi, difficilmente riconducibile a modelli di intervento rigidamente standardizzati, risultando pertanto maggiormente compatibili con assetti organizzativi flessibili tipici di organizzazioni del Terzo settore.

Infine, alcuni enti del Terzo settore, come per esempio le associazioni, nascono dalle persone, hanno una maggiore prossimità ai bisogni sociali, intercettano più velocemente i fenomeni e sono in grado di fornire risposte innovative.

1.4 Modelli di finanziamento e sostenibilità economico-finanziaria dei Centri

Antiviolenza

Il modello di finanziamento dei centri antiviolenza italiani si configura come un sistema multilivello e composito, fondato sull'integrazione tra risorse statali, regionali, locali, europee e private, che riflette la natura collaborativa del welfare mix e la collocazione di questi servizi all'interno del Terzo settore.

Negli anni lo Stato ha attivato diversi strumenti normativi ed economici, per contrastare il grave fenomeno della violenza di genere. Tra questi, il fondo nazionale per le politiche relative ai diritti e alle pari opportunità. Istituito nel 2006, viene rinnovato ogni anno e dalla sua entrata in vigore ad oggi è aumentato notevolmente: nel 2006 ammontava a soli 6 milioni di euro, nel 2024 a 55 milioni di euro.

Il 28 dicembre 2023 è entrato in vigore il decreto di riparto contenente i dettagli sulle risorse e la loro distribuzione.

Nel 2024 il fondo prevedeva 55 milioni di euro, di cui (citato in Openpolis.it, s.d.):

- 20 milioni per i centri antiviolenza pubblici e privati già esistenti;
- 20 milioni a favore delle case rifugio pubbliche e private già esistenti;
- 6 milioni per l'attuazione del piano strategico nazionale sulla violenza maschile contro le donne. In particolare, a sostegno di percorsi di fuoriuscita dal circuito di violenza, dagli interventi per il sostegno abitativo al reinserimento lavorativo;

- 9 milioni per la realizzazione di ulteriori interventi delle regioni a favore dell'empowerment femminile.

Le risorse sono distribuite e affidate alle regioni, affinché rafforzino servizi e iniziative sul territorio, in base a determinati criteri. Per i primi due punti in particolare, vengono considerati il numero di strutture presenti in ciascun territorio e la popolazione residente.

Le regioni hanno un ruolo centrale all'interno del modello di finanziamento dei centri antiviolenza. Hanno la possibilità di integrare i fondi nazionali con risorse proprie, emanare bandi regionali e finanziare le reti territoriali attorno ai centri antiviolenza.

Anche i comuni sono spesso partner fondamentali, attraverso l'attuazione di convenzioni tra il comune e il centro, attraverso contributi annuali o la messa a disposizione di spazi.

Infine, altre entrate possono derivare da donazioni individuali, campagne di raccolte fondi, destinazione del 5x1000, oppure da collaborazioni con altri enti, come università o servizi sanitari.

Siamo di fronte ad un modello costituito da una pluralità di fonti di finanziamento, questo però significa frammentazione, che genera incertezza economica e crea problemi di sostenibilità.

1.5 Le criticità economico-gestionali degli enti non profit nella letteratura scientifica e l'applicazione interpretativa ai Centri Antiviolenza

Il dibattito scientifico e dottrinale intorno al Terzo Settore italiano è spesso caratterizzato da una profonda dicotomia tra l'altissimo valore sociale prodotto e l'estrema fragilità dei modelli gestionali, economici e finanziari che lo sorreggono.

Come evidenziato dal notaio Monica De Paoli, autorevole voce del notariato milanese particolarmente nota per il suo impegno nel mondo del Non Profit e del Terzo Settore, lo studio professionale diventa un "osservatorio sociale" in cui emerge con chiarezza lo smarrimento degli enti davanti ad una "tela di Penelope" normativa e ad un sistema bancario spesso incapace di ascolto.

All'interno di questo intervento, il notaio sottolinea che il Terzo settore è un pilastro del paese: pesa per il 5% del PIL italiano, impiega 750.000 lavoratori retribuiti e coinvolge 3,3 milioni di volontari.

Il punto centrale delle criticità risiede in una specie di "maledizione della marginalità", che vede le organizzazioni non profit operare all'interno di un sistema legislativo frammentario e incoerente.

Da un lato, il Codice Civile del 1942 appare ormai obsoleto e inadeguato a disciplinare realtà che sono diventate veri e propri colossi occupazionali; dall'altro, la stratificazione di leggi speciali nate

dagli anni '80 in poi ha creato una “giungla normativa” che costringe gli enti ad una costante ibridazione tra finalità ideali e logiche d'impresa, senza però fornire una definizione chiara e univoca di “scopo non lucrativo”.

Quest'incertezza legislativa si riflette direttamente sulla stabilità economica degli enti. La Pubblica Amministrazione corrisponde i pagamenti con ritardi che possono superare i mille giorni; questo rende complessa la gestione finanziaria dei centri.

Questa situazione è peggiorata dalla mancanza di modelli di rating bancari specifici: le banche, faticando a comprendere la natura delle organizzazioni non profit, ne limitano l'accesso al credito, rendendo quasi impossibile ogni pianificazione a lungo termine.

Anche strumenti fondamentali, come il Cinque per mille, vengono considerati incerti a causa di liquidazioni tardive e regolamentazioni instabili, mettendo a rischio la credibilità dello Stato verso i cittadini donatori.

La fragilità si estende inevitabilmente alla componente umana. L'autrice denuncia una preoccupante carenza di ammortizzatori sociali per i lavoratori di questo settore. In tutta Italia, la chiusura di una cooperativa sociale, di un'associazione o di una fondazione, non dà luogo a nessuna copertura degli operatori rimasti senza lavoro.

Per superare questa condizione di debolezza, emerge dunque la necessità di una riforma organica che ponga al centro la trasparenza e l'efficienza.

La proposta del notaio è quella di una rendicontazione rigorosa che equipari il controllo sulla beneficenza privata a quello sul denaro pubblico, garantendo così la fiducia dei portatori di interesse.

Solo attraverso un sistema unico di pubblicità dei bilanci e una semplificazione delle procedure di riconoscimento giuridico, da affidarsi alla competenza tecnica dei notai, il Terzo settore può ambire a trasformarsi da destinatario di interventi emergenziali ad interlocutore stabile e autorevole delle politiche di sviluppo del Paese.

Il quadro delle criticità descritto finora trova un'applicazione emblematica nella realtà dei Centri antiviolenza sulle donne in Italia.

Nel caso dei CAV la “maledizione della marginalità” si manifesta con una profonda contraddizione: a queste strutture è delegata una funzione fondamentale, ossia la protezione delle donne e dei minori vittime di violenza, ma allo stesso tempo esse vengono trattate istituzionalmente come soggetti

accessori. Questa posizione di marginalità dei CAV si traduce in una delega di responsabilità totale da parte dello Stato, a cui però non corrisponde un riconoscimento di stabilità economica e normativa.

Spostando l'analisi sul piano dell'asfissia finanziaria, i ritardi nei pagamenti della Pubblica Amministrazione assumono nei CAV i contorni di una vera emergenza operativa. Se in altri ambiti del non profit il ritardo dei fondi rallenta l'erogazione di servizi culturali o educativi, nei centri antiviolenza l'attesa di "mille giorni" per la liquidazione dei compensi mette a rischio i percorsi di messa in sicurezza delle donne. Le associazioni gestrici si trovano spesso costrette ad un'ibridazione forzata, operando con standard qualitativi e strutturali da azienda sanitaria, ma con le scarse garanzie di una piccola organizzazione non profit.

In questo contesto, l'impossibilità di accedere al credito a causa di modelli di rating inadeguati impedisce ai centri di anticipare le spese da sostenere, rendendo la sopravvivenza dell'ente una sfida quotidiana.

Tuttavia, la mancanza di tutele e di ammortizzatori sociali per le operatrici, professioniste spesso assunte con contratti precari o legati alla durata temporale del singolo bando, ostacola quel processo di professionalizzazione necessario.

La debolezza della rappresentanza di categoria verso la politica, denunciata dall'autrice, lascia i Centri Antiviolenza in una posizione di fragilità contrattuale: esse rimangono realtà "di frontiera", chiamate a trasformare tensioni sociali in risorse collettive senza però godere di quel quadro normativo certo e di quella stabilità di finanziamento che permetterebbe una programmazione strategica e una raccolta fondi più efficace e trasparente.

In definitiva, l'interpretazione di queste criticità applicata ai Centri Antiviolenza dimostra come i problemi gestionali e legislativi del Terzo settore non siano semplici ostacoli amministrativi, ma barriere che condizionano direttamente l'efficacia della missione sociale, trasformando la gestione del non profit in un costante esercizio di resistenza istituzionale.

CAPITOLO 2

EVIDENZE EMPIRICHE SULL'IMPATTO SOCIALE E SULLA SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA DEI CENTRI ANTIVIOLENZA SULLE DONNE

Negli ultimi anni, il dibattito scientifico relativo agli enti del Terzo Settore ha progressivamente evidenziato la necessità di superare una lettura dei servizi sociali fondata esclusivamente sulla dimensione della spesa pubblica, orientandosi verso modelli di valutazione capaci di cogliere il valore sociale generato dagli interventi. Tale prospettiva risulta particolarmente rilevante nel caso dei centri antiviolenza sulle donne, organizzazioni che operano all'intersezione tra welfare sociale, tutela dei diritti fondamentali e intervento comunitario.

I centri antiviolenza rappresentano infatti realtà organizzative ibride: da un lato enti non profit radicati nel Terzo settore, dall'altro attori essenziali del sistema di protezione sociale. Questa duplice natura rende insufficiente una valutazione limitata agli aspetti amministrativi o quantitativi dell'offerta di servizi, rendendo necessario integrare l'analisi della sostenibilità economico-finanziaria con la misurazione dell'impatto sociale prodotto sugli individui e sulla collettività.

La misurazione dell'impatto sociale consente di rendere visibile il valore economico generato da interventi di prevenzione della violenza di genere ed inoltre è uno strumento che garantisce trasparenza nei confronti delle istituzioni pubbliche e dei soggetti finanziatori.

Nonostante la crescente diffusione di metodologie per la valutazione dell'impatto sociale, il contesto italiano appare ancora caratterizzato da una limitata integrazione tra analisi dell'impatto sociale e valutazione della sostenibilità economico-finanziaria dei centri antiviolenza.

Rispetto a ricerche svolte in ambito internazionale, come quella sviluppata dall'organizzazione Refuge nel Regno Unito, attraverso l'applicazione dello Social Return on Investment, il sistema italiano presenta prevalentemente strumenti di monitoraggio descrittivo dei servizi, come evidenziato dalle rilevazioni dell'ISTAT.

Alla luce di queste considerazioni, il presente capitolo si propone di analizzare le evidenze empiriche disponibili in materia di impatto sociale e sostenibilità economico-finanziaria dei centri antiviolenza, ponendo a confronto il modello di analisi utilizzato a livello internazionale con il contesto italiano, al fine di individuare le principali lacune che caratterizzano il secondo.

2.1 La misurazione dell'impatto sociale nei servizi antiviolenza

La misurazione dell'impatto sociale dei centri antiviolenza sulle donne rappresenta oggi una dimensione fondamentale per comprendere completamente il ruolo che queste organizzazioni svolgono all'interno dei sistemi di welfare italiani.

Tradizionalmente, questi servizi sono stati considerati prevalentemente come strutture di assistenza e protezione destinate a rispondere a situazioni di emergenza individuale; tuttavia, questa limitata considerazione non permette di cogliere pienamente le trasformazioni sociali generate dal loro operato.

I centri antiviolenza non producono infatti un valore misurabile attraverso indicatori economici tradizionali, ma incidono su processi complessi che riguardano la sicurezza delle persone, l'autonomia individuale, la prevenzione della violenza e il benessere collettivo.

Misurare l'impatto sociale consente innanzitutto di rendere visibile ciò che normalmente rimane implicito, ossia i cambiamenti di lungo periodo prodotti dai percorsi di supporto alle donne vittime di violenza.

L'uscita da una situazione di violenza, oltre a rappresentare un risultato individuale per l'utente, genera effetti sull'intero contesto sociale, proteggendo i minori coinvolti, favorendo il reinserimento lavorativo e aiutando le vittime ad instaurare relazioni sociali più sicure.

Questi risultati però tendono a non essere riconosciuti, data l'assenza di strumenti di valutazione dell'impatto, considerando in questo modo i centri antiviolenza sulle donne come strutture di costo, piuttosto che come investimenti sociali.

Un secondo elemento riguarda la dimensione della sostenibilità economico-finanziaria. I centri antiviolenza operano prevalentemente all'interno del Terzo settore e dipendono da finanziamenti instabili. In questo contesto, la capacità di dimostrare l'impatto sociale prodotto diventa uno strumento strategico di riconoscimento ufficiale, capace di supportare richieste di finanziamento strutturate e di garantire la continuità dei servizi.

La misurazione dell'impatto permette infatti di collegare le risorse utilizzate ai benefici economici e sociali generati, evidenziando come gli interventi di prevenzione della violenza contribuiscano anche alla riduzione dei costi pubblici futuri in ambito sanitario, giudiziario e assistenziale.

Inoltre, può assumere anche una funzione interna alle organizzazioni, favorendo processi di apprendimento e miglioramento continuo. Attraverso queste analisi, i centri possono individuare pratiche più efficaci e ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili.

Infine, misurare l'impatto sociale contribuisce anche a rafforzare il riconoscimento culturale del lavoro svolto da queste organizzazioni. L'utilizzo di strumenti adeguati consente di trasformare questo valore in risultati comprensibili anche al di fuori del settore specialistico, favorendo una maggiore consapevolezza pubblica rispetto al ruolo che questi servizi svolgono.

Il concetto di impatto sociale ha ricevuto una crescente attenzione negli ultimi anni, specialmente da parte di imprese sociali ed enti del terzo settore che desiderano conoscere, valutare e comunicare le conseguenze e i cambiamenti generati dalle proprie attività nel contesto in cui agiscono. Insieme alla teoria del cambiamento, la metodologia SROI permette quindi di costruire un racconto del cambiamento sociale generato attraverso un percorso partecipativo, qualitativo e quantitativo.

L'analisi del Ritorno sociale sull'investimento consente inoltre alle imprese e organizzazioni con un impatto sociale di migliorare la propria strategia di comunicazione e accountability, aumentare la trasparenza nell'utilizzo delle risorse e delle donazioni e attrarre nuovi capitali potendo dimostrare la validità del proprio operato (citato in Arcolab.org, s.d.).

L'indice SROI, acronimo di Social Return On Investment, è una metodologia che misura il valore extra-finanziario di un intervento al netto delle risorse investite e di ciò che sarebbe avvenuto anche in assenza dell'intervento. Lo SROI è basato sulla più tradizionale analisi costi-benefici e quantifica il valore sociale attraverso indicatori associati ai risultati raggiunti.

Questo indice determina il rapporto tra il totale dei benefici e gli input necessari per ottenerli. Per determinare il valore del numeratore è necessario monetizzare i risultati sociali, e per farlo vengono utilizzate delle proxy finanziarie, utili per comprendere, approssimandolo attraverso valori equivalenti, il valore finanziario dell'impatto sulla vita delle persone per un periodo prolungato.

La base di calcolo dello SROI fornisce una catena logica, una teoria del cambiamento, che è la trasformazione dell'input-to-output in outcome-to-impact per i principali stakeholder (citato in EdizioniCaFoscari.unive.it, s.d.).

La raccolta dati avviene mettendo al centro il coinvolgimento degli stakeholder che svolgono un ruolo attivo nell'identificazione dei cambiamenti generati.

2.2 Refuge, SROI dei rifugi antiviolenza

Uno degli studi internazionali più completi in questo ambito è intitolato “Refuge Social Return on Investment (SROI): Updated Model Findings”, realizzato da NEF Consulting.

Refuge è il più grande fornitore nazionale di servizi specializzati contro la violenza domestica, supportando ogni giorno oltre 6500 donne e bambini, aiutandoli a ricostruire le proprie vite e a superare diverse forme di violenza e abuso. La rete di servizi Refuge opera a livello nazionale in 40 autorità locali e comprende oltre 40 strutture rifugio distribuite in 24 autorità locali (citato in Refuge.org.uk, Gennaio 2021).

L’approccio di Refuge alla violenza domestica si basa su tre pilastri principali:

1. Provision (erogazioni di servizi)

Fornire una rete nazionale di servizi di alta qualità che supportino donne, bambini e uomini vittime di abuso nel recuperare il controllo della propria vita e nel proseguire verso un futuro positivo.

2. Protection (protezione)

Promuovere miglioramenti nelle politiche pubbliche e nelle pratiche operative volte ad affrontare la violenza domestica e altre forme di violenza di genere, sostenendo l’implementazione di leggi capaci di rispondere ai bisogni delle vittime.

3. Prevention (prevenzione)

Prevenire la violenza domestica attraverso campagne di sensibilizzazione, educazione, formazione, ricerca e collaborazione con altre agenzie per aumentare la consapevolezza sulle cause e sulle soluzioni alla violenza domestica.

Nel Gennaio 2020, Refuge ha incaricato NEF Consulting di realizzare una valutazione sociale dei propri servizi destinati alle sopravvissute alla violenza domestica.

NEF Consulting aveva già condotto valutazioni sociali dei servizi Refuge nel 2013 e nel 2016; quest’analisi aggiornata riflette l’ampiamiento dei servizi offerti, che ora includono:

- Supporto tecnologico per donne vittime di tech abuse;
- Supporto alla gestione dei debiti;
- Accompagnamento verso attività di volontariato e formazione.

Lo studio include tre tipologie di servizi Refuge:

- Servizi di accoglienza in rifugio (Refuge services)
- Servizi di supporto territoriale (Community outreach)
- Servizi di advocacy indipendente contro la violenza domestica (IDVA's service)

La ricerca utilizza la metodologia Social Return on Investment (SROI), questo aiuta le organizzazioni a comprendere il proprio impatto, gestirlo e a misurare gli outcome realmente rilevanti per gli stakeholder.

Questa metodologia è stata utilizzata per stimare il valore sociale netto generato dai servizi Refuge per tre categorie di stakeholder: le donne utenti dei servizi, i loro figli e lo Stato, in relazione ai costi necessari per fornire tali servizi.

L'approccio di ricerca è stato articolato in cinque fasi.

FASE 1: DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI RICERCA

Attraverso discussioni con Refuge è stato definito il perimetro dello studio, comprendente: servizi Refuge, outreach territoriale e servizi IDVA.

Refuge era particolarmente interessata a comprendere l'impatto di tre interventi specifici:

- Supporto tecnologico per il tech abuse;
- Supporto nella gestione dei debiti;
- Accompagnamento verso volontariato o formazione.

FASE 2: IDENTIFICAZIONE DEGLI OUTCOME

Lo SROI non presuppone l'impatto di un servizio, ma misura gli outcome che gli stakeholder considerano importanti.

Sono stati organizzati due workshop con utenti Refuge, in particolare donne che avevano ricevuto supporto per il tech abuse, per comprendere i cambiamenti vissuti grazie al servizio.

Successivamente, è stata svolta una riunione di revisione con Refuge, nella quale sono stati discussi i risultati dei workshop ed inoltre è stata condotta una rapida revisione della letteratura sul tech abuse per comprendere gli impatti su donne e bambini ed identificare i costi sostenuti dallo Stato.

FASE 3: SVILUPPO DEL FRAMEWORK DI VALUTAZIONE

Oltre alle attività precedenti, è stata utilizzata la Theory of Change, già sviluppata da Refuge, per identificare gli outcome dei servizi e costruire gli indicatori del modello SROI.

Gli outcome sono misurati per tre gruppi di stakeholder (le utenti, i figli e lo Stato) e sono organizzati in quattro domini principali, coerenti con gli obiettivi di Refuge: sicurezza, salute, benessere sociale e benessere economico; queste dimensioni riflettono i cambiamenti che le utenti dei servizi hanno identificato come maggiormente significativi per il proprio percorso di uscita dalla violenza.

FASE 4: COSTRUZIONE DEL MODELLO SROI E ANALISI

Per valutare i cambiamenti negli outcome e negli indicatori, Refuge ha fornito dati relativi al periodo 2019-2020, raccolti tramite il sistema di gestione dei casi IMPACT.

Questo sistema registra dati aggregati e anonimizzati sugli utenti e include un Outcomes Framework che rileva i cambiamenti riportati dalle clienti.

L'impatto netto è stato monetizzato utilizzando proxy finanziarie, permettendo il calcolo del rapporto SROI.

FASE 5: REPORTING

I risultati dell'analisi sono stati discussi con Refuge e presentati in un report.

Il calcolo dello SROI è uno strumento utile per valutare l'impatto e identificare punti di forza e debolezza organizzativi. Tuttavia, è importante ricordare che dietro i dati quantitativi vi sono esperienze individuali complesse. Lo SROI rappresenta quindi una stima prudentiale dell'impatto di Refuge.

La Theory of Change rappresenta il modello logico attraverso cui un'organizzazione definisce i passaggi necessari per raggiungere un determinato obiettivo di lungo periodo.

Si tratta di una mappa concettuale che descrive il processo di cambiamento generato dagli interventi, collegando attività, risultati intermedi e impatti finali.

Refuge ha aggiornato la propria Theory of Change in seguito all'introduzione di servizi di supporto tecnologico destinati alle donne vittime di abuso tecnologico. Questo comprende l'uso di dispositivi e piattaforme digitali per sorvegliare, intimidire o danneggiare le vittime.

Questa teoria identifica numerosi outcome attesi. Tuttavia, non tutti sono stati inclusi nel modello SROI finale, la selezione è stata guidata da due criteri principali:

1. Evitare il double counting (doppio conteggio)

Poiché alcuni outcome di breve periodo conducono naturalmente ad outcome di lungo periodo, includerli entrambi avrebbe portato a sovrastimare l'impatto. Per questo motivo, nel modello sono stati inseriti solo gli outcome finali.

2. Aggregazione di outcome simili

Outcome concettualmente simili sono stati unificati.

Ambito degli outcome	Descrizione dell'outcome
Outcome delle donne utenti dei servizi	
Sicurezza	Essere al sicuro
	Sentirsi al sicuro
Salute	Salute fisica
	Salute mentale
Benessere sociale	Riconessione con famiglia/amici/comunità
	Fiducia in sé stesse
Benessere economico	Liberazione dall'abuso finanziario
	Accesso ai benefici sociali
	Ritorno al lavoro (tempo pieno)
	Ritorno al lavoro (tempo parziale)
	Riduzione del debito (PayPlan)
	Riduzione del debito (Refuge)
	Volontariato e formazione

Outcome dei bambini	
Sicurezza	Essere al sicuro
	Sentirsi al sicuro
Salute	Salute fisica
Benessere sociale	Riconessione con famiglia/amici/comunità
Outcome dello Stato	
Sicurezza	Riduzione dei costi del sistema di giustizia penale
Salute	Riduzione dei costi sanitari
	Riduzione dei costi per la salute mentale
Benessere economico	Aumento della base imponibile / riduzione dei benefici sociali (tempo pieno)
	Aumento della base imponibile / riduzione dei benefici sociali (tempo parziale)
	Aumento dei pagamenti di benefici sociali

Tabella 1: Outcome inclusi nel modello SROI (Nef Consulting, 2021)

Questa rappresenta la terza iterazione dell'analisi SROI di Refuge. Quando possibile, sono stati mantenuti gli stessi indicatori utilizzati nelle analisi precedenti per garantire comparabilità nel tempo.

L'analisi ha incluso 6.247 donne e 8.757 bambini, nel periodo gennaio 2019 – marzo 2020.

La principale fonte dati è stata il sistema gestionale IMPACT che registra dati anonimizzati degli utenti, monitora i bisogni, i progressi e misura i cambiamenti attraverso valutazioni iniziali e finali. Quando i dati IMPACT non fornivano informazioni sufficienti, sono state utilizzate stime di esperti.

SERVIZIO	DONNE COINVOLTE	BAMBINI COINVOLTI	INVESTIMENTO ANNUO
Refuge	743	846	£7.196.729
Outreach	1.823	2.662	£732.116
IDVA	3.681	5.249	£5.175.674

Tabella 2: Costi annuali dei servizi (Nef Consulting, 2021)

Costo unitario medio:

- Refuge: £4.528 per utente
- Outreach: £163 per utente
- IDVA: £579 per utente

Per isolare il reale contributo dei servizi Refuge è necessario correggere i risultati considerando tre fattori fondamentali dello SROI.

- **CONTROFATTUALE (DEADWEIGHT):** Rappresenta il cambiamento che sarebbe avvenuto anche senza l'intervento.
- **ATTRIBUZIONE (ATTRIBUTION):** Non tutto il cambiamento osservato è attribuibile esclusivamente a Refuge. Altri attori possono contribuire, come la polizia, il sistema giudiziario, servizi abitativi, altre organizzazioni del terzo settore o familiari e amici. Esperti Refuge hanno quindi stimato la quota di cambiamento attribuibile ad altri soggetti, sottraendola dal risultato finale.
- **SPIAZZAMENTO (DISPLACEMENT):** Valuta se il miglioramento per una persona possa comportare un peggioramento per qualcun altro.

Per trasformare gli outcome in valore economico, sono stati utilizzati financial proxies.

Un proxy finanziario assegna un valore monetario ad un cambiamento sociale. L'impatto dei servizi è stato valutato su un periodo di tre anni, assumendo che i benefici continuino oltre l'intervento diretto.

I valori finali sono stati convertiti in valore attuale netto per evitare distorsioni dovute all'inflazione.

Refuge genera £8,24 di valore sociale per ogni £1 investita.

TIPOLOGIA DI SERVIZIO	Refuge	Outreach	IDVA	Totale
Valore dei benefici	£40.029.245	£19.294.591	£48.650.848	£107.974.684
Costo degli input	£7.196.729	£732.116	£5.175.674	£13.104.518
SROI	5,56	26,35	9,4	8,24
Beneficio netto per donna	£44.189	£10.182	£11.811	£15.187

Tabella 3: Valore generato per tipologia di servizio per gli stakeholder (annuo) (Nef Consulting, 2021)

DISTRIBUZIONE DEI BENEFICI PER AMBITO DI OUTCOME:

- Sicurezza: 59%
- Benessere sociale: 21%
- Benessere economico: 12%
- Salute: 8%

La sicurezza emerge come dimensione dominante dell'impatto.

DISTRIBUZIONE DEI BENEFICI TRA STAKEHOLDER

- Donne: 82%
- Bambini: 20%
- Stato: 2%

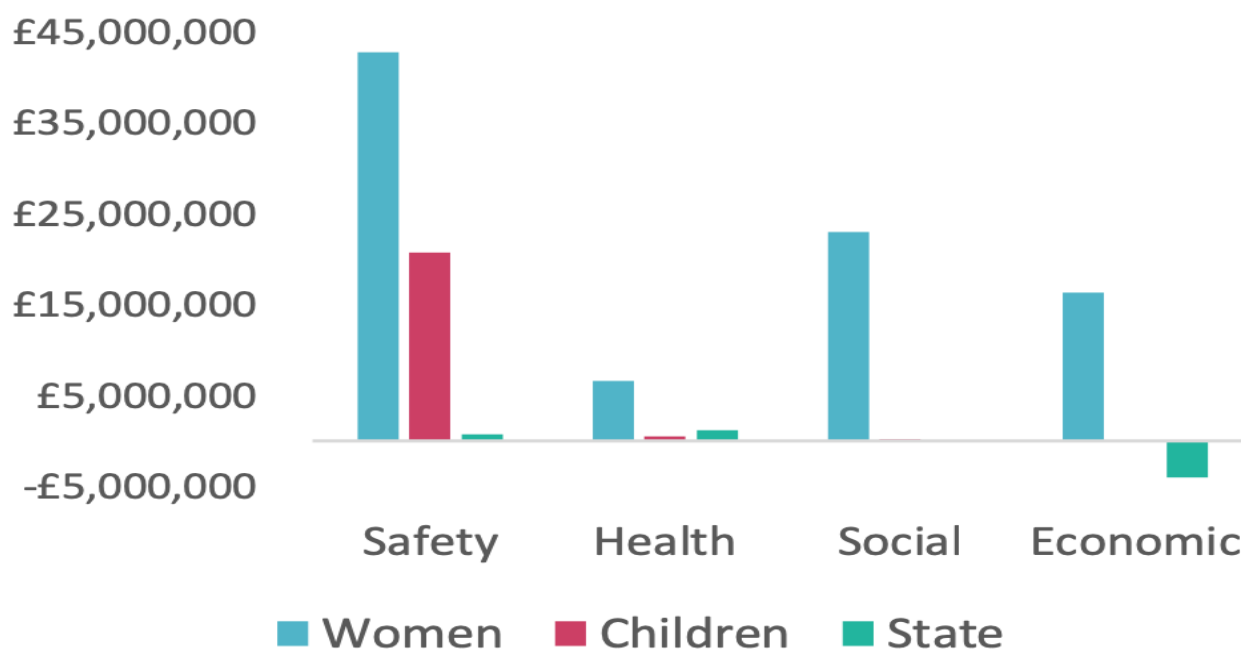


Figura 1: Outcome generati dai domini (Nef Consulting, 2021)

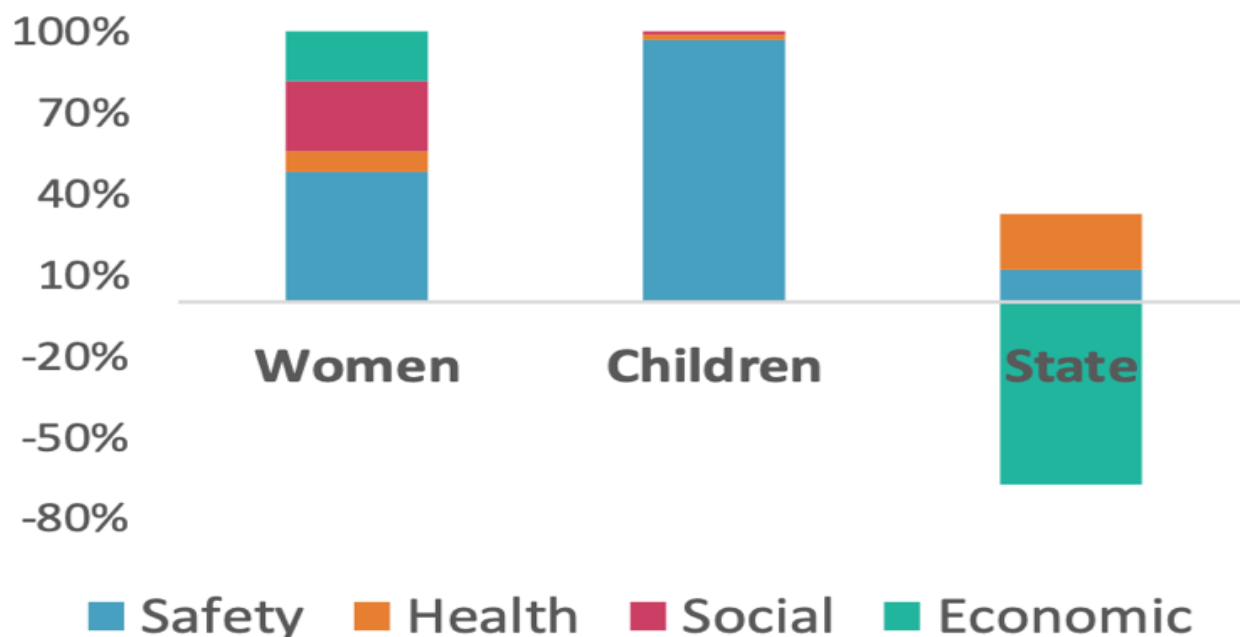


Figura 2: Distribuzione dei benefici (Nef Consulting, 2021)

Poiché alcune variabili richiedono assunzioni, è stata condotta un'analisi di sensibilità. Una variabile critica riguarda le donne che dichiarano un aumento dei benefici sociali:

- Se sono nuove beneficiarie, rappresentano un costo per lo Stato;
- Se recuperano benefici già esistenti, non rappresentano un costo aggiuntivo.

Il modello assume prudentemente che il 50% siano nuove beneficiarie, per questo motivo lo SROI totale oscilla tra 7,93 e 8,55.

L'esperienza sviluppata da Refuge evidenzia come la valutazione integrata dell'impatto sociale e della sostenibilità economico-finanziaria possa rappresentare uno strumento strategico per rendere visibile il valore generato dai servizi anti violenza.

La quantificazione del Social Return on Investment consente infatti di superare una lettura dei centri esclusivamente orientata alla dimensione della spesa, riconoscendoli come interventi capaci di produrre benefici economici e sociali di lungo periodo.

A questo punto, risulta necessario interrogarsi sull'eventuale utilizzo di strumenti analoghi nel contesto italiano. Il sistema nazionale dispone di rilevazioni istituzionali dedicate ai servizi anti violenza, tra cui le indagini condotte dall'ISTAT, che offrono un quadro aggiornato sull'organizzazione e sul funzionamento dei centri.

Tuttavia, tali strumenti hanno finalità prettamente conoscitive, differenti rispetto ai modelli di valutazione dell'impatto sociale osservati nel caso britannico.

2.3 Misurare senza valutare? Il contributo dei dati ISTAT 2024

Dopo aver analizzato l'esperienza internazionale rappresentata dallo studio di Refuge, risulta necessario ricondurre l'analisi al contesto italiano, al fine di verificare quali strumenti conoscitivi siano attualmente disponibili per valutare l'attività dei centri antiviolenza e la loro sostenibilità economico-finanziaria.

Se nel caso britannico emerge un approccio orientato alla misurazione integrata dell'impatto sociale attraverso indicatori sintetici quali lo Social Return on Investment, nel panorama italiano la produzione di evidenze empiriche assume caratteristiche differenti.

In Italia, infatti, l'analisi dei centri antiviolenza si fonda prevalentemente su rilevazioni statistiche istituzionali che descrivono la diffusione dei servizi, le caratteristiche organizzative e il profilo delle donne accolte, piuttosto che a stimare il valore sociale ed economico generato dagli interventi.

Il Report realizzato dall'ISTAT riferibile all'anno 2024 costituisce un elemento essenziale per comprendere il funzionamento operativo dei centri antiviolenza italiani, in quanto consente di analizzarne le capacità di presa in carico e le risorse impiegate in quell'anno.

Tuttavia, pur offrendo una descrizione dettagliata delle attività svolte, queste rilevazioni non includono indicatori di valutazione economica dell'impatto sociale analoghi a quelli adottati nello studio di Refuge. Ne deriva una differenza metodologica rilevante tra il contesto internazionale e quello italiano.

Alla luce di tali considerazioni, il presente paragrafo analizza i dati ISTAT 2024 al fine di ricostruire le evidenze empiriche disponibili in Italia, evidenziandone al contempo potenzialità informative e limiti rispetto ad una valutazione integrata dell'impatto sociale e della sostenibilità economico-finanziaria dei centri antiviolenza.

Secondo i dati pubblicati dall'ISTAT, nel 2024 il sistema italiano dei centri antiviolenza risulta composto da 409 strutture attive, sottolineando una crescita progressiva rispetto agli anni precedenti.

L'analisi della distribuzione territoriale evidenzia una presenza non omogenea di CAV sul territorio italiano, con una maggiore concentrazione dei centri nelle regioni caratterizzate da una più strutturata tradizione di intervento sociale e da una maggiore disponibilità di risorse istituzionali. I centri sono

distribuiti per lo più nel Nord Italia, anche se le regioni in cui si concentra il maggior numero di CAV attivi sono la Campania e il Lazio (citato in Istat.it, s.d.).

Nel corso del 2024, oltre 61.000 donne si sono rivolte ai centri antiviolenza; questo dato mette in luce l'elevata domanda sociale rilevata da questi servizi e, più in generale, il ruolo centrale svolto dagli enti del Terzo settore nel sistema del welfare italiano.

Ciò nonostante, pur offrendo una rappresentazione quantitativa dell'utenza, i dati istituzionali risultano parziali rispetto alla misurazione dell'impatto sociale complessivo prodotto dai centri antiviolenza.

L'assenza di analisi integrate come quella realizzata da Refuge deriva dall'interazione di molteplici fattori: istituzionali, culturali, organizzativi e metodologici che caratterizzano il sistema italiano dei servizi antiviolenza e, più in generale, il Terzo settore.

Una prima motivazione può derivare dalla tradizione culturale dei centri antiviolenza italiani: questi nascono all'interno del movimento femminista, all'interno del quale la priorità storica è quella dell'accoglienza, della protezione e della tutela delle donne vittime di violenza, la misurazione economica dei risultati risulta secondaria e può essere percepita come una logica riduttiva rispetto alla complessità delle relazioni di aiuto e dei percorsi di empowerment.

Un elemento decisivo riguarda il modo in cui questi servizi vengono finanziati. Nel contesto italiano, i finanziamenti sono spesso frammentati, caratterizzati da una forte discontinuità temporale e questo porta gli enti a concentrare le proprie risorse sulla gestione operativa quotidiana, di conseguenza tempo, competenze e risorse economiche risultano insufficienti per realizzare valutazioni complesse come lo SROI.

Infine, nel sistema italiano di welfare, la rendicontazione richiesta agli enti riguarda prevalentemente le spese sostenute e le attività svolte, raramente viene richiesto di dimostrare il valore sociale generato. Questo si nota anche all'interno delle rilevazioni dell'ISTAT, le quali descrivono con precisione il numero dei centri, le caratteristiche organizzative e l'utenza assistita, ma non integrano indicatori economici e sociali capaci di stimare il ritorno sociale degli interventi.

Alla luce di queste considerazioni, appare quindi necessario valutare, anche nel contesto italiano, eventuali approcci capaci di coniugare analisi dell'impatto sociale e sostenibilità economico-finanziaria.

In questa prospettiva si collocano i capitoli successivi, nei quali verranno analizzati tre centri antiviolenza italiani, collocati rispettivamente al Nord, al Centro e al Sud Italia, e verranno posti a

confronto con il modello metodologico adottato nello studio di Refuge, con l'obiettivo di verificare la possibile applicabilità di strumenti di valutazione integrata nel contesto nazionale.

CAPITOLO 3

METODOLOGIA E COSTRUZIONE DEL FRAMEWORK DI RICERCA

Nel capitolo precedente è emerso come, nel contesto italiano, l'analisi dei centri antiviolenza sia ancora prevalentemente basata su dati descrittivi e quantitativi relativi al numero di strutture presenti sul territorio, ai servizi erogati e al numero di donne accolte, come evidenziato nei report pubblicati dall'Istat.

Sebbene tali informazioni risultino fondamentali per delineare il fenomeno della violenza di genere e il ruolo svolto dai centri antiviolenza all'interno del sistema di welfare, esse non appaiono sufficienti a cogliere in maniera approfondita il valore sociale generato da tali organizzazioni né le criticità legate alla loro sostenibilità economico-finanziaria.

Invece, lo studio del caso Refuge nel Regno Unito ha mostrato come la valutazione dell'impatto sociale possa essere integrata con l'analisi della sostenibilità gestionale ed economica, offrendo una lettura più ampia dell'attività svolta dai servizi antiviolenza.

Emerge, quindi, la necessità di approfondire il contesto italiano attraverso un'analisi che non si limiti ai soli dati quantitativi, ma che indaghi anche gli aspetti organizzativi, economico-finanziari e di produzione del valore sociale dei centri antiviolenza.

In tale prospettiva, si inserisce il presente lavoro di ricerca, che si propone di analizzare, mediante uno studio qualitativo condotto su tre centri antiviolenza situati nel Nord, Centro e Sud Italia, il rapporto tra sostenibilità economico-finanziaria, capacità organizzativa e generazione di valore sociale, ponendo particolare attenzione anche ai temi della trasparenza e della rendicontazione delle informazioni.

Alla luce degli obiettivi del presente lavoro, la ricerca si propone di rispondere ai seguenti quesiti:

- Quali caratteristiche organizzative e gestionali presentano i centri antiviolenza analizzati?
- Quale modello di finanziamento sostiene l'attività dei centri e quali criticità emergono sotto il profilo della sostenibilità economico-finanziaria?
- In che modo i centri antiviolenza percepiscono, producono ed eventualmente misurano il valore sociale generato?
- Quali strumenti di trasparenza, rendicontazione e comunicazione delle informazioni vengono adottati dai centri analizzati?

- Quali dati risultano disponibili e quali, invece, appaiono carenti o difficilmente reperibili ai fini della valutazione dell'impatto sociale e della sostenibilità economico-finanziaria?
- Emergono differenze significative tra i casi studio considerati in relazione al contesto territoriale di riferimento?

La presente ricerca adotta un approccio qualitativo di tipo comparativo, finalizzato ad approfondire le dinamiche organizzative, economico-finanziarie e sociali dei centri antiviolenza operanti nel contesto italiano.

La scelta di una metodologia qualitativa deriva dalla volontà di analizzare fenomeni complessi difficilmente interpretabili attraverso i soli dati quantitativi, con particolare riferimento alla produzione di valore sociale, alle modalità di gestione delle risorse e alle criticità connesse alla sostenibilità dei servizi erogati.

La ricerca è stata sviluppata mediante uno studio multi-caso, prendendo in considerazione tre centri antiviolenza situati rispettivamente nel Nord, Centro e Sud Italia, al fine di evidenziare eventuali differenze territoriali e organizzative.

Per compiere quest'analisi sono stati selezionati tre casi studio provenienti da parti dell'Italia diverse: il Centro Antiviolenza E.M.M.A. ETS di Torino per il Nord Italia, il Centro Antiviolenza Sara Di Pietrantonio di Roma per il Centro Italia e il Centro Antiviolenza Centrale, che risiede a Montecalvario, a Napoli, per il Sud Italia.

La selezione dei casi studio è avvenuta attraverso un criterio di tipo esplorativo e territoriale. Sono stati contattati diversi centri antiviolenza operanti sul territorio italiano e, tra quelli che hanno manifestato disponibilità a partecipare alla ricerca, ne sono stati individuati tre.

La selezione non intende, quindi, assumere carattere rappresentativo dell'intero universo dei centri antiviolenza italiani, ma risponde alla finalità di sviluppare un'analisi qualitativa comparativa utile ad evidenziare criticità, pratiche gestionali e modalità di produzione del valore sociale all'interno dei casi analizzati.

Per il Nord Italia è stato selezionato il Centro Antiviolenza E.M.M.A. ETS, nato nel 1998 a Torino. L'originaria associazione Donne & Futuro onlus prende forma a seguito di un intervento di un gruppo di donne torinesi sulle pagine di un quotidiano, in cui constatavano che molti problemi comuni alla cittadinanza investono diversamente le donne. Nel 2018, Donne & Futuro evolve in E.M.M.A Onlus, acronimo di quattro espressive keyword che muovono l'agire e la progettualità dell'associazione: libErtà, autodeterMinazione, eMmancipazione e Autonomia. Da più di 20 anni, questa onlus è

impegnata sia in percorsi di accoglienza ed empowerment delle donne che subiscono o hanno subito diverse forme di violenza maschile, che in attività di informazione e sensibilizzazione all'interno di realtà pubbliche e private. E.M.M.A. prevede una periodica formazione interna delle operatrici dei Centri Antiviolenza sui temi della violenza di genere, affinché ci sia una conoscenza estensiva del fenomeno. L'attività di E.M.M.A ETS si caratterizza per la messa a disposizione di alcuni importanti e specifici supporti: accoglienza, ascolto e sostegno presso i Centri Antiviolenza, gli Sportelli Antiviolenza, le Case Rifugio e le altre strutture protette. La sede fisica del Centro si trova in Via Giuseppe Luigi Passalacqua, n. 6b, a Torino (citato in Emmacentriantiviolenza.com, s.d.).

Il secondo centro oggetto di analisi è il Centro Antiviolenza Sara di Pietrantonio, a Roma. Si trova nei locali dell'Università Roma Tre, in Via Ostense n. 147, ed è aperto sia all'intero Ateneo che al territorio cittadino (citato in Orientamento.uniroma3.it, s.d.). È gestito dall'Associazione Casa delle Donne Lucha y Siesta, associazione attiva dal 2009. Lo sportello presso il CAV accoglie richieste di ascolto, accoglienza, orientamento, consulenza psicologica, consulenza e assistenza legale, orientamento al lavoro e all'autonomia abitativa. Sono attivi servizi aggiuntivi, quali il sostegno alla genitorialità e attività ludico-ricreative per bambini e bambine. Sono effettuati colloqui telefonici, colloqui personali, informazioni legali ed eventuale attivazione della rete territoriale di sostegno e relativi accompagnamenti; infine, l'attivazione delle procedure per ospitalità in emergenze e protezione (citato in Comune.Roma.it, s.d.).

Il terzo e ultimo centro analizzato è il Centro Antiviolenza di Montecalvario, in Via Concezione n.26, Napoli, il quale prende il nome di Cav Centrale, data la sua funzione di cabina di regia per l'intera rete cittadina. Questo centro nasce nel 1997 ed è il primo Cav a Napoli in sede comunale.

Presso questo centro vengono offerti vari servizi, come ascolto e orientamento, sostegno psicologico, sostegno legale, orientamento alla formazione e al lavoro e mediazione linguistico culturale.

La raccolta dati di questa ricerca è avvenuta tramite un questionario costituito da 36 domande che sono state somministrate tramite e-mail a ciascun centro oggetto di analisi. La traccia completa delle domande è riportata nell'Appendice A.

Queste domande sono state strutturate attorno a quattro dimensioni di analisi: la dimensione organizzativa, la dimensione della sostenibilità economico-finanziaria, la dimensione del valore sociale e la dimensione della trasparenza e della rendicontazione.

La dimensione organizzativa mira ad analizzare la struttura organizzativa di ciascun centro, la governance, la capacità operativa, il personale dipendente ed eventuali volontari, l'organizzazione dei servizi e l'eventuale collaborazione con altri enti o con servizi territoriali.

La dimensione della sostenibilità economico-finanziaria, invece, analizza le fonti di finanziamento di ciascun centro, la continuità delle risorse, il rapporto tra fonti pubbliche e fonti private, l'equilibrio economico e le principali criticità finanziarie.

La terza dimensione analizzata è la dimensione del valore sociale, nel quale viene esaminata la percezione dell'impatto generato, l'accessibilità, l'empowerment, le modalità di valutazione dei risultati, benefici prodotti per utenti e comunità ed eventuali strumenti di misurazione.

L'ultima dimensione è quella della trasparenza e rendicontazione, la quale analizza i bilanci e rendicontazioni sociali, reporting, disponibilità dati e standardizzazione delle informazioni.

Infine, sono state poste due domande conclusive per comprendere dove sono necessari dei miglioramenti secondo i centri analizzati stessi:

- Quali cambiamenti ritenete necessari per migliorare la sostenibilità dei centri antiviolenza?
- Quali strumenti potrebbero migliorare la misurazione dell'impatto sociale?

Le dimensioni e i quesiti sopra descritti non sono stati definiti in modo arbitrario, ma derivano dalle principali tematiche emerse dall'analisi della letteratura e delle evidenze empiriche esaminate nei capitoli precedenti.

In particolare, la dimensione organizzativa e quella economico-finanziaria trovano fondamento nelle criticità gestionali e di sostenibilità che caratterizzano gli enti del Terzo Settore e che risultano particolarmente rilevanti per i centri antiviolenza.

Le dimensioni relative al valore sociale e alla trasparenza, invece, sono state sviluppate alla luce della crescente attenzione, evidenziata dalla letteratura, verso la misurazione dell'impatto generato e la rendicontazione delle attività svolte.

Inoltre, la definizione del perimetro di indagine è stata influenzata dal confronto con il caso Refuge, presentato nel capitolo precedente, che rappresenta un esempio significativo di integrazione tra valutazione dell'impatto sociale e sostenibilità organizzativa ed economico-finanziaria.

Pertanto, il questionario è stato progettato con l'obiettivo di raccogliere informazioni coerenti con il quadro teorico di riferimento e di consentire un'analisi comparativa dei casi studio selezionati, al fine di comprendere come questi centri descrivano la propria sostenibilità, i propri strumenti di rendicontazione e le difficoltà nella misurazione dell'impatto sociale.

CAPITOLO 4

ANALISI DEI CASI STUDIO

Come illustrato nel capitolo precedente, l'analisi empirica è stata condotta su tre centri antiviolenza localizzati rispettivamente nel Nord, Centro e Sud Italia.

Il presente capitolo espone i risultati emersi dalla raccolta dei dati, organizzandoli secondo le quattro dimensioni di analisi individuate nella metodologia della ricerca: dimensione organizzativa, sostenibilità economico-finanziaria, valore sociale e trasparenza e accountability delle informazioni.

Tale impostazione consente di evidenziare analogie e differenze tra i casi studio, nonché di approfondire le principali criticità e pratiche adottate dai centri analizzati.

4.1 Dimensione organizzativa

4.1.1 Assetto organizzativo e governance

I tre centri analizzati presentano forme giuridiche appartenenti al Terzo Settore, sebbene con diversi assetti organizzativi.

Il Centro E.M.M.A. ETS di Torino e il Centro di Montecalvario di Napoli risultano costituiti rispettivamente come Ente del Terzo Settore e Associazione di Promozione Sociale, mentre il Centro Sara Di Pietrantonio di Roma è gestito dall'APS Casa delle Donne Lucha y Siesta.

Tutti i casi evidenziano una struttura di governance orientata alla gestione partecipata delle attività e alla tutela della missione sociale; tuttavia, dal confronto emerge una disomogeneità organizzativa: il primo centro presenta una struttura particolarmente articolata, caratterizzata dalla presenza di un'assemblea delle socie, di un consiglio direttivo e di un elevato numero di dipendenti e collaboratrici; il secondo centro, invece, adotta una configurazione più semplice, fondata su un'equipe composta da una coordinatrice e da tre operatrici specializzate; infine, analogamente, il terzo centro si caratterizza per una struttura organizzativa di dimensioni contenute, costituita da un organo di indirizzo e gestione, il quale definisce la missione, le strategie, i budget e i rapporti istituzionali, da una coordinatrice del centro, responsabile dell'organizzazione dei servizi, della supervisione delle operatrici e del raccordo con la rete territoriale, ed infine un'equipe multidisciplinare, composta da operatrici specializzate.

4.1.2 Risorse umane, professionalità e formazione

In tutti i centri emerge la presenza di figure professionali altamente specializzate nella presa in carico delle donne vittime di violenza. Psicologhe, avvocate, assistenti sociali e operatrici antiviolenza rappresentano le professionalità maggiormente diffuse, a conferma della necessità di un approccio multidisciplinare nella gestione dei percorsi di supporto.

Un elemento comune riguarda inoltre l'investimento nella formazione continua del personale: tutti i centri dichiarano infatti di promuovere attività formative e aggiornamenti periodici, considerati indispensabili per affrontare la crescente complessità dei casi trattati e per garantire interventi coerenti con l'evoluzione normativa e metodologica in materia di violenza di genere.

Per quanto riguarda il volontariato, invece, emergono differenze significative dall'analisi. Nel caso del Centro di Torino, il contributo delle volontarie costituisce una componente strutturale dell'organizzazione, coinvolta sia nelle attività operative, sia nelle funzioni di comunicazione, progettazione e sensibilizzazione. Al contrario, all'interno del Centro di Roma non ci sono volontari, ma sono presenti persone che svolgono differenti tipologie di tirocinio (curriculare o conseguente al corso di formazione), oppure persone attiviste che decidono di rimanere in questo spazio dopo il tirocinio e di attraversarlo come forma di attivismo personale. Infine, il Centro di Napoli attribuisce al volontariato un ruolo prevalentemente di supporto e di affiancamento alle attività svolte dal personale personalizzato.

4.1.3 Servizi erogati ed integrazione con il territorio

Dall'analisi emerge come tutti e tre i centri offrano servizi fondamentali per il sostegno alle donne vittime di violenza, tra cui accoglienza, ascolto, supporto psicologico e consulenza legale; nonostante ciò, però, i centri presentano alcune differenze nell'articolazione e nell'ampiezza dell'offerta.

Il Centro E.M.M.A. garantisce attività di accoglienza e ascolto, valutazione del rischio, percorsi di supporto psicologico e psicoterapeutico, consulenza legale e interventi di sostegno rivolti sia alle donne sia ai minori coinvolti. Attraverso il collegamento con gli altri servizi gestiti dall'ente, le utenti possono inoltre accedere a percorsi di protezione e accompagnamento verso l'autonomia.

Il Centro Sara Di Pietrantonio affianca ai colloqui con le operatrici antiviolenza servizi di consulenza psicologica e legale, orientamento professionale, gruppi di auto-mutuo-aiuto, laboratori dedicati all'elaborazione del trauma attraverso attività espressive e corporee.

Infine, il Centro Centrale di Montecalvario offre principalmente servizi di accoglienza, sostegno psicologico, assistenza legale e orientamento al lavoro, concentrandosi sul supporto alle donne nel percorso di fuoriuscita dalla violenza e di recupero dell'autonomia personale ed economica.

Un elemento comune ai tre casi studio è rappresentato dalla forte integrazione con il territorio: tutti i centri collaborano stabilmente con servizi sociali, aziende sanitarie, forze dell'ordine, autorità giudiziarie e altre organizzazioni attive nel contrasto alla violenza di genere. Tali collaborazioni risultano fondamentali per garantire una presa in carico multidisciplinare e una risposta coordinata ai bisogni delle donne accolte.

4.1.4 Crescita della domanda e criticità organizzative

L'analisi evidenzia un incremento della domanda di servizi in tutti i casi studio. I tre centri segnalano infatti un aumento delle richieste di supporto, associato sia ad una maggiore emersione del fenomeno della violenza, sia ad una crescente conoscenza dei servizi disponibili sul territorio, ma un abbassamento dell'età delle donne che ne fanno accesso.

Se il Centro di Roma e quello di Napoli dichiarano che il numero di donne mediamente seguite ogni anno sono rispettivamente 130 e 150, il Centro di Torino arriva a 400. Particolarmente significativo risulta il dato fornito da quest'ultimo che nel 2025 ha registrato oltre 700 nuove richieste di aiuto.

A fronte di questa crescita, emergono criticità comuni: le principali difficoltà riguardano la sostenibilità economica delle attività, la limitatezza dei finanziamenti disponibili, la carenza di una formazione omogenea all'interno delle reti territoriali e il mancato riconoscimento della professionalità specifica delle operatrici antiviolenza.

Tali elementi confermano quanto evidenziato nella letteratura esaminata nei capitoli precedenti, secondo cui gli Enti del Terzo Settore sono frequentemente chiamati a gestire una domanda crescente di servizi in presenza di risorse limitate e di condizioni di finanziamento spesso instabili.

4.2 Dimensione della sostenibilità economico-finanziaria

4.2.1 Modelli di finanziamento e dipendenza dalle risorse pubbliche

L'analisi dei tre casi studio evidenzia una forte dipendenza dai finanziamenti pubblici, che rappresentano la principale fonte di sostegno economico per le attività dei centri antiviolenza; tuttavia, emerge una diversificazione delle entrate.

Il Centro E.M.M.A. di Torino presenta il modello di finanziamento più articolato, con una maggiore diversificazione delle fonti, basato su contributi regionali derivanti dai fondi del Dipartimento per le

Pari Opportunità (DPP), partecipazione a bandi e progetti, donazioni private, contributi di fondazioni e rette riconosciute dai servizi sociali per l'accoglienza delle donne nelle strutture protette.

Il Centro Sara Di Pietrantonio di Roma dichiara che la totalità delle proprie risorse derivano dai finanziamenti pubblici dei bandi a cui partecipano per appaltare gli spazi forniti dalla regione Lazio nelle università. Oltre ai bandi di assegnazione dei servizi, partecipano anche a bandi europei di ricerca per implementare la formazione e la ricerca sugli strumenti del loro lavoro.

Infine, il Centro di Napoli evidenzia come i finanziamenti statali rappresentino quasi integralmente le entrate disponibili, non svolgono raccolte fondi private, ma partecipano a bandi o a progetti specifici.

4.2.2 Continuità dei finanziamenti e criticità economico-finanziarie

Dall'analisi emerge come una delle principali criticità riguardi la continuità e la stabilità delle risorse economiche disponibili. Sebbene tutti partecipino a bandi e progetti specifici per sostenere le proprie attività, i finanziamenti ricevuti risultano frequentemente caratterizzati da una forte variabilità temporale, rendendo complessa la programmazione di interventi che, per loro natura, richiedono continuità e capacità di pianificazione nel lungo periodo.

Il Centro di Torino evidenzia come i finanziamenti arrivino sempre con crescente ritardo e vengano erogati in tranche discontinue, generando difficoltà nella gestione di un'attività che, invece, richiede continuità operativa quotidiana. Inoltre, viene sottolineato come i contributi ricevuti non siano sufficienti a coprire integralmente i costi del personale e come le procedure di rendicontazione assorbano una quota significativa di tempo e risorse organizzative.

Analogamente, il Centro di Roma sottolinea come la durata limitata dei bandi imposta dalla Regione Lazio, pari a otto mesi in questo caso, non consente di garantire una piena continuità dei servizi e dei percorsi di supporto, soprattutto nei casi più complessi che richiedono interventi di lungo periodo.

Anche il Centro di Napoli conferma la natura variabile dei finanziamenti disponibili e il mancato riconoscimento economico di numerose attività che vengono svolte gratuitamente o in regime di cofinanziamento.

Le difficoltà finanziarie che sono state riscontrate si riflettono direttamente sulla gestione dei servizi; tutti i centri, infatti, concordano nel reputare che la disponibilità delle risorse economiche influenzi innegabilmente la programmazione delle attività, condizionando sia la capacità di ampliare l'offerta dei servizi, sia la possibilità di rispondere in modo adeguato alla crescente domanda proveniente dal territorio.

In particolare, il Centro di Roma considera la non disponibilità di fondi sufficienti come uno dei fattori principali che influenzano la programmazione e la fattibilità delle attività, sia quelle proposte direttamente dal centro, sia la possibilità di programmare attività esterne che possano rispondere alla complessità dei percorsi in modo completo e transdisciplinare; inoltre, non gli permettono di lavorare un quantitativo di ore superiore a quello attuale, oppure di poter assumere altre operatrici per rispondere alle necessità del territorio. Mentre, il Centro di Torino richiama la necessità di effettuare costanti scelte allocative per garantire assistenza alle donne e ai minori accolti.

Le risposte raccolte evidenziano un'evidente valutazione generalmente critica dell'attuale modello di finanziamento. Mentre il Centro di Roma lo considera esplicitamente non sostenibile nel lungo periodo, il Centro di Torino auspica sistemi di finanziamento più regolari e continuativi.

Il Centro di Napoli, invece, esprime una valutazione più positiva, pur sottolineando la necessità che vengano adeguatamente riconosciute e finanziate tutte le attività indispensabili al funzionamento del servizio.

4.2.3 Monitoraggio delle risorse e rendicontazione economica

Nonostante le difficoltà evidenziate, tutti i centri adottano procedure di monitoraggio e rendicontazione delle risorse economiche; le modalità operative, però, variano in funzione delle caratteristiche organizzative e delle richieste degli enti finanziatori.

Nel caso del primo Centro, il monitoraggio è affidato a figure specializzate nell'ambito della progettazione e della contabilità, mentre nel secondo Centro le risorse economiche vengono monitorate e rendicontate dall'amministrazione dell'associazione. Infine, il terzo Centro le monitora attraverso documenti di registrazione da esibire al controllo dell'amministrazione comunale.

Tutti e tre i centri dichiarano inoltre di pubblicare o trasmettere documenti di rendicontazione economica, a conferma dell'importanza attribuita ai principi di trasparenza e accountability nei confronti degli enti finanziatori e degli stakeholder di riferimento.

Nel complesso, i risultati ottenuti risultano coerenti con quanto emerso nei capitoli precedenti, dove la letteratura sugli enti del Terzo Settore ha evidenziato come la dipendenza dai finanziamenti pubblici, la difficoltà di pianificazione finanziaria e la crescente complessità gestionale costituiscano elementi di particolare vulnerabilità per le organizzazioni non profit.

Nel caso dei centri antiviolenza, queste criticità si rafforzano ancora di più, poiché incidono direttamente sulla continuità delle attività, dei percorsi di supporto offerti alle donne e sulla capacità di rispondere ad una domanda di servizi in costante aumento.

4.3 Dimensione dell’impatto sociale

4.3.1 Cambiamenti osservati nei percorsi delle donne

Dalle risposte dei centri emerge come i principali cambiamenti osservati nei percorsi delle donne riguardino l’acquisizione di una maggiore consapevolezza rispetto alla violenza subita e un progressivo rafforzamento delle proprie risorse personali.

Il Centro di Torino sottolinea come molte donne sviluppino una maggiore consapevolezza della propria situazione, pur rilevando ancora molta confusione e poca conoscenza delle modalità di accesso a questi servizi e al ruolo della denuncia nei percorsi di uscita dalla violenza. Inoltre, afferma esserci casi sempre più complessi ed un aumento delle richieste di accesso da parte di minorenni.

Il Centro di Roma risponde che dipende dal percorso che viene eseguito, il quale, essendo personalizzato, ha obiettivi specifici. In linea generale però evidenzia un abbassamento della valutazione del rischio e un miglioramento della situazione psicosociale generale, accompagnati da una maggiore capacità di riconoscere la violenza subita e di valorizzare le proprie risorse personali.

Infine, il Centro di Napoli pone l’attenzione sulle difficoltà che caratterizzano i percorsi di uscita, evidenziando come tali criticità rappresentino spesso l’elemento maggiormente ricorrente nell’esperienza delle donne accolte.

4.3.2 Valutazione dell’efficacia dei servizi e follow-up

Le modalità attraverso cui i centri valutano l’efficacia dei servizi offerti risultano prevalentemente qualitative. Il primo Centro valuta l’efficacia dei servizi offerti tramite coordinamenti settimanali e supervisione, mentre il secondo Centro considera importante la trasformazione generata nei percorsi individuali, ritenendo che l’efficacia non possa essere ricondotta a risultati misurabili in termini quantitativi, ma piuttosto qualitativi. Il terzo Centro valuta i servizi offerti attraverso l’osservazione degli esiti dei percorsi e le valutazioni che gli vengono fornite dalle utenti.

Anche gli indicatori che vengono considerati significativi differiscono tra i casi analizzati: il Centro di Roma preferisce non utilizzare la parola “successo”, concentrandosi maggiormente sui processi di trasformazione personale che compiono le utenti; il Centro di Napoli, invece, individua nella sicurezza economica e nella consapevolezza del proprio valore due elementi rilevanti come indicatori di successo dei percorsi.

Per quanto riguarda il follow-up successivo alla fuoriuscita dalla situazione di violenza, non emergono procedure univoche: il Centro E.M.M.A. sottolinea come l’eventuale prosecuzione dei

contatti con l'utente dipenda dalla volontà della donna stessa; il Centro di Roma segnala l'assenza di un sistema strutturato in questo senso, ma informalmente molte persone poi iniziano ad attraversare lo spazio politico di Lucha y Siesta, permettendogli di vedere in atto la trasformazione sociale effettuata; al contrario, il Centro di Napoli afferma invece di effettuare attività di follow-up dopo la conclusione dei percorsi delle utenti.

4.3.3 Misurazione dell'impatto sociale e principali criticità

Un elemento comune ai tre casi studio riguarda l'assenza di strumenti strutturati per la misurazione dell'impatto sociale. Nessuno dei centri dichiara, infatti, di utilizzare indicatori formalizzati o di aver realizzato in passato specifiche valutazioni di impatto sociale, come anticipato precedentemente.

Le principali criticità in questo ambito, segnalate dai tre centri, riguardano aspetti differenti: secondo il Centro E.M.M.A, la principale difficoltà nella misurazione dei risultati sociali è rappresentata dal fatto che al termine dei percorsi le donne difficilmente tornano al centro, in quanto per loro rappresenta un momento molto difficile, e questo rende complesso raccogliere informazioni sugli effetti di lungo periodo degli interventi; il Centro Sara Di Pietrantonio invece evidenzia la difficoltà di ricondurre a misurazioni quantitative processi che loro interpretano come percorsi di trasformazione personale e sociale. Inoltre, sottolinea il fatto che il centro non è un servizio, ma piuttosto un luogo politico di trasformazione, e questo lo rende molto meno misurabile; infine, il CAV Centrale di Montecalvario individua la principale difficoltà nella mancanza di risorse economiche dedicate a questo.

Le evidenze raccolte mostrano come la valutazione dell'impatto sociale rappresenti un ambito ancora poco sviluppato nei centri antiviolenza sulle donne in questione. Nonostante ci siano riflessioni orientate alla valutazione della trasformazione sociale generati nei percorsi delle donne, queste attività non sono supportate attualmente da strumenti strutturati di misurazione e rendicontazione degli effetti prodotti.

4.4 Dimensione della trasparenza e dell'accountability informativa

4.4.1 Raccolta e gestione delle informazioni

L'analisi delle risposte evidenzia come tutti i centri abbiano sviluppato pratiche strutturate di raccolta delle informazioni delle donne accolte e dei loro percorsi attivati. Benché con livelli di approfondimento diversi, i dati raccolti riguardano soprattutto le caratteristiche anagrafiche delle utenti, le forme di violenza subite e gli elementi necessari alla presa in carico e al monitoraggio degli interventi.

Il Centro E.M.M.A. raccoglie un insieme articolato di informazioni, comprendente i dati richiesti annualmente dall'ISTAT e dalla rete Di.Re., relativi alle donne accolte, ma anche alle condizioni lavorative, psicologiche e di eventuale disabilità, oltre alle informazioni riguardanti i maltrattanti e gli interventi eventualmente realizzati.

Allo stesso modo, il Centro Sara Di Pietrantonio registra dati relativi al genere, all'età, alla provenienza, all'indipendenza economica, ai procedimenti aperti, alle forme di violenza subita, alle informazioni sul maltrattante e infine agli strumenti attivati nel percorso di sostegno.

Il Centro di Montecalvario, invece, adotta una raccolta dati più essenziale, incentrata sull'anagrafe delle utenti, sulla tipologia di violenza e sui fattori di rischio rilevati.

Per quanto riguarda la gestione delle informazioni, emerge in tutti e tre i casi la presenza di modalità formalizzate di archiviazione. Il Centro di Torino utilizza una modulistica dedicata e dei registri che vengono costantemente aggiornati. Il Centro di Roma combina strumenti di raccolta interna dei dati, attraverso la piattaforma Excel con modalità e procedure decise internamente tramite strumenti Google drive e Google doc, e l'archiviazione digitale con la piattaforma ISTAT (Lara), sottolineando che attualmente si stanno adoperando per costruire ed utilizzare nuovi strumenti di gestione ed archiviazione dei dati che non comprendano Google e che gli permettano una gestione più diretta e tutelante dei dati raccolti. Analogamente, il Centro di Napoli utilizza prevalentemente strumenti digitali, mantenendo la documentazione cartacea esclusivamente per le sezioni che richiedono la firma delle utenti.

4.4.2 Standardizzazione delle procedure e strumenti di rendicontazione

Un elemento comune ai tre casi riguarda l'esistenza di procedure standardizzate per la raccolta delle informazioni; tutti i centri dichiarano infatti di adottare modalità definite e condivise per la registrazione dei dati, anche se emergono diverse concezioni del processo di standardizzazione.

Nel caso del Centro di Roma, le procedure di raccolta dati sono standardizzate sia a livello interno che esterno; a livello interno vengono utilizzate dimensioni ed indicatori che scelgono di inserire, senza però escludere la possibilità che questa standardizzazione possa essere modificata, migliorata o ampliata. Allo stesso tempo però avere una struttura su cui muoversi gli permette poi di poter analizzare, confrontare e avere uno sguardo più completo, complesso e generale sia sul piano interno delle attività del Cav, sia esterno sulla società che da uno sguardo microscopico dei singoli percorsi, gli permette di osservare frammenti macroscopici.

Questa impostazione riflette l'esigenza di mantenere una struttura stabile per l'analisi dei fenomeni, pur riconoscendo la necessità di adattare gli strumenti di osservazione all'evoluzione delle manifestazioni della violenza e delle loro intersezioni.

Anche il Centro di Torino e di Napoli confermano l'adozione di sistemi standardizzati, senza però fornire ulteriori dettagli sulle modalità.

Per quanto riguarda la rendicontazione, tutti e tre i centri dichiarano di predisporre report annuali o strumenti simili, evidenziando la presenza di pratiche di restituzione e organizzazione delle informazioni raccolte. Questo elemento prova l'esistenza di un'elevata attenzione verso la documentazione delle attività svolte e dei dati generati nell'ambito dell'operatività quotidiana.

4.4.3 Criticità nella raccolta e comunicazione dei dati

A seguito di quest'analisi, è emerso che le principali difficoltà evidenziate in questo senso non riguardano tanto gli aspetti tecnici della raccolta dei dati, ma quanto la loro interpretazione e comunicazione all'esterno: tutti i centri pongono una rilevante attenzione alle implicazioni che la pubblicazione di determinati dati può assumere una volta diffusi o utilizzati al di fuori del contesto operativo del centro.

Il primo Centro sottolinea come alcuni dati possano risultare problematici, non per la loro raccolta, ma per il rischio di letture stereotipate o semplificatorie dall'esterno. Anche il secondo Centro si pone sempre il problema della ricezione del dato; ritengono che i dati non siano neutri e che la loro comunicazione può produrre effetti di rivittimizzazione. In quest'ottica, questo centro segnala criticamente alcune categorie informative previste dalla rilevazione ISTAT, ritenute potenzialmente fuorvianti rispetto alla comprensione delle dinamiche della violenza.

Diversamente, il terzo Centro individua le maggiori difficoltà nella raccolta di dati e informazioni inerenti alla violenza assistita e alla violenza sessuale; in particolare, la seconda viene considerata particolarmente complessa da rilevare e da rendere visibile.

Pur partendo da tre prospettive diverse, i tre casi convergono nel riconoscere l'esistenza di limiti e criticità nella produzione e nella diffusione dei dati, sottolineando come la gestione delle informazioni in questi centri non sia solo un'attività amministrativa, ma che comporti anche aspetti legati alla rappresentazione del fenomeno e alla tutela delle utenti.

CAPITOLO 5

DISCUSSIONE DEI RISULTATI

5.1 Sintesi dei principali risultati emersi dai casi italiani

L'analisi effettuata sui tre centri antiviolenza ha permesso di approfondire le caratteristiche organizzative, economico-finanziarie e operative di realtà territoriali diverse, facendo emergere sia aspetti comuni, sia elementi distintivi.

Lo studio delle quattro dimensioni, identificate nel disegno di ricerca (organizzazione, sostenibilità economico-finanziaria, impatto sociale e trasparenza) ha permesso di raccogliere le informazioni utili per comprendere le principali sfide che caratterizzano l'attività dei centri antiviolenza nel contesto italiano.

I risultati ottenuti dall'analisi comparativa evidenziano la presenza di criticità ricorrenti legate alla sostenibilità delle attività, alla crescente domanda di servizi, alla scarsa capacità di misurare il valore sociale generato dai centri e alle modalità di raccolta e utilizzo dei dati.

I paragrafi che seguono riassumono questi risultati, sottolineando gli aspetti comuni delle tre situazioni analizzate e che rappresentano una certa rilevanza ai fini dell'obiettivo della ricerca.

5.1.1 La fragilità della sostenibilità economico-finanziaria dei centri antiviolenza

L'analisi effettuata mostra che la sostenibilità economico-finanziaria dei tre centri appare fragile, poiché l'erogazione dei servizi dipende prevalentemente da risorse pubbliche ritenute insufficienti e caratterizzate da una limitata prevedibilità nel tempo.

Sebbene il Centro E.M.M.A. di Torino presenti una maggiore diversificazione delle fonti di entrata rispetto ai centri di Roma e di Napoli, emerge una forte dipendenza dalle risorse pubbliche, che viene considerata la principale fonte di sostegno economico per i centri analizzati.

Le criticità evidenziate, oltre all'ammontare delle risorse disponibili, riguardano anche la loro continuità nel tempo, un elemento che viene considerato essenziale per garantire la stabilità delle attività e la continuità dei percorsi di supporto offerti alle utenti, e la difficoltà di pianificazione nel lungo termine, dovuta alle erogazioni dei finanziamenti non sempre tempestive e all'incertezza sulla disponibilità futura delle risorse.

Tutti i centri segnalano un aumento delle richieste di aiuto; questa crescita, però, non è accompagnata da un analogo aumento delle risorse, e questo genera una tensione tra i bisogni emergenti e la capacità di risposta da parte dei centri.

I casi analizzati, quindi, mostrano che la principale criticità risiede nella scarsa disponibilità delle risorse economiche e nella difficoltà di costruire condizioni di stabilità finanziaria che consentano una programmazione di lungo periodo e un adeguato adattamento alla crescente domanda di servizi.

5.1.2 Le risorse organizzative a sostegno dell'attività dei centri

Nonostante le difficoltà economiche che sono emerse da quest'analisi, la capacità di risposta da parte dei centri appare fortemente sostenuta dalla presenza di competenza professionali specialistiche e dalla costruzione di reti di collaborazione territoriale.

Uno degli elementi comuni di questi centri è la multidisciplinarietà che caratterizza ciascun centro: all'interno operano figure professionali, specializzate in diversi ambiti; questo rappresenta una componente fondamentale della capacità dei centri di garantire continuità e qualità nei percorsi che affrontano le donne accolte.

Inoltre, i centri ritengono sia fondamentale che tutta l'equipe che opera all'interno venga sottoposta ad una formazione continua, questo per garantire una maggiore qualità di ciascun intervento.

Oltre ad avere un'equipe multidisciplinare, tutti i centri collaborano con altri enti del territorio, questo permette ai centri di integrare le proprie competenze e i propri servizi.

Un ulteriore fattore che è emerso dall'analisi riguarda il diverso ruolo che i tre centri attribuiscono al volontariato. Pur rappresentando una risorsa significativa in alcune realtà, il suo contributo assume forme diverse a seconda dell'organizzazione adottata dai centri: il Centro di Torino utilizza un volontariato strutturato, il Centro di Napoli lo utilizza in modo complementare, mentre il Centro di Roma non si basa sul volontariato tradizionale, ma sono presenti persone che svolgono un tirocinio o persone attiviste.

Nel complesso, i casi analizzati suggeriscono che la sostenibilità di un centro non dipende solo dalla disponibilità o meno di risorse economiche, ma anche dalla capacità di valorizzare le competenze professionali specialistiche che sono presenti all'interno del centro e le relazioni territoriali che consentono di rispondere in maniera integrata ai bisogni delle utenti.

5.1.3 Una misurazione dell'impatto sociale ancora poco strutturata

Tutti e tre i centri antiviolenza riconoscono l'esistenza di cambiamenti significativi nei percorsi delle donne accolte, i quali vengono associati principalmente ad una maggiore consapevolezza della violenza subita, al rafforzamento delle risorse personali e al raggiungimento di condizioni di maggiore autonomia.

La valutazione dell'efficacia di questi servizi avviene prevalentemente attraverso modalità qualitative, basate sull'osservazione professionale, sul confronto tra le operatrici, sulle attività di supervisione e sui riscontri ricevuti dalle utenti, nessuno dei centri in questione dispone di sistemi formalizzati per la misurazione dell'impatto sociale, capaci di tradurre il valore generato in indicatori strutturati e comparabili nel tempo.

Questo aspetto rappresenta una delle principali criticità emerse dalla ricerca, in quanto rende più difficile la valutazione dei risultati raggiunti e la comunicazione del valore generato nei confronti degli stakeholder.

5.1.4 L'omogeneità trasversale delle criticità: una riflessione sul divario territoriale

Un elemento importante emerso dall'analisi comparativa riguarda l'assenza di differenze significative tra i tre casi studio in relazione al loro contesto geografico di riferimento, un risultato che risponde direttamente ad uno dei quesiti di ricerca posti alla base di questo lavoro.

Il sistema di welfare italiano è storicamente caratterizzato da una profonda disomogeneità territoriale e da un marcato divario tra Nord e Sud nell'efficienza e nella dotazione di risorse dei servizi socioassistenziali; ciononostante, l'indagine empirica evidenzia come le criticità gestionali, organizzative ed economico-finanziarie riscontrate colpiscano con la stessa intensità il Centro E.M.M.A. di Torino, il Centro Sara Di Pietrantonio di Roma e il Cav Centrale di Napoli.

Da quest'analisi emerge infatti che queste tre realtà operanti in ambienti socioeconomici così distanti condividano la stessa asfissia finanziaria, l'identica precarietà derivante dalla brevità e dalla discontinuità dei bandi pubblici e la medesima assenza di strumenti strutturati per la misurazione dell'impatto sociale. La dipendenza quasi esclusiva da risorse pubbliche frammentate e l'imposizione di logiche di rendicontazione prettamente burocratiche accomunano i tre centri analizzati.

Occorre però sottolineare che i risultati emersi da questa ricerca non possono essere estesi automaticamente all'insieme dei centri antiviolenza italiani. L'analisi, fondata su tre casi studio, ha

carattere esplorativo e mira ad evidenziare tendenze e criticità comuni, piuttosto che a fornire una rappresentazione esaustiva del contesto nazionale.

5.2 Prospettive di miglioramento emerse dai casi analizzati

5.2.1 Prospettive per il rafforzamento della sostenibilità economico-finanziaria

Le indicazioni fornite dai centri in merito ai cambiamenti ritenuti necessari per rafforzare la sostenibilità del sistema anti violenza mostrano una visione ampia del concetto di sostenibilità, che non viene ricondotto esclusivamente alla disponibilità di risorse economiche, ma comprende anche aspetti organizzativi, relazionali e culturali.

Una prima necessità comune a tutti i centri riguarda la disponibilità di finanziamenti più stabili e prevedibili; tutti i centri evidenziano l'importanza di superare la logica dei finanziamenti frammentati e di breve periodo.

Il Centro di Torino sottolinea la necessità di erogazioni regolari e prevedibili, il Centro di Roma richiama l'esigenza di maggiori risorse e bandi di durata più estesa, mentre il Centro di Napoli evidenzia l'importanza di finanziamenti stabili e pluriennali.

I tre centri convergono nell'individuare nella stabilità delle risorse economiche una condizione fondamentale per garantire continuità operativa e capacità di programmazione nel lungo periodo.

La sostenibilità economico-finanziaria, quindi, viene associata non solo alla quantità delle risorse disponibili, ma anche alla possibilità di disporre di entrate continuative che consentano una gestione più stabile delle attività e dei servizi offerti.

Un secondo ambito di intervento riguarda il rafforzamento delle competenze professionali e il riconoscimento del ruolo svolto dai centri anti violenza. Le risposte evidenziano come la sostenibilità non dipende esclusivamente dalla disponibilità di risorse economiche, ma anche dalla valorizzazione dell'insieme di competenze sviluppato dalle operatrici.

Il Centro E.M.M.A. sottolinea l'importanza di una formazione culturale obbligatoria e continuativa rivolta all'intera rete anti violenza e di un maggiore coinvolgimento dei centri nei processi decisionali e nella definizione di protocolli e procedure operative. Analogamente, il Centro Sara Di Pietrantonio evidenzia la necessità di una maggiore formazione dei servizi territoriali e di un più ampio riconoscimento del lavoro politico svolto dai centri.

Anche il Centro di Montecalvario richiama l'importanza della formazione continua e del rafforzamento del personale, evidenziando come la qualità degli interventi sia strettamente legata alla presenza di operatori adeguatamente formati e supportati.

Un ultimo ambito di intervento riguarda la necessità di affiancare alle attività di supporto e protezione delle utenti, azioni orientate alla prevenzione della violenza di genere e al rafforzamento dell'autonomia delle vittime.

Il centro di Torino sottolinea l'importanza di introdurre in modo strutturale le tematiche di genere e l'educazione affettiva e sessuale nei percorsi scolastici. Analogamente, il Centro di Napoli richiama il ruolo delle campagne di sensibilizzazione rivolte alle scuole, ai luoghi di lavoro e alle comunità, evidenziando inoltre la necessità di investire maggiormente nei percorsi di autonomia economica delle donne attraverso opportunità formative, lavorative e abitative.

Le prospettive di miglioramento individuate dai centri mostrano come la sostenibilità dei centri antiviolenza non venga interpretata solo in termini economici. Accanto alla necessità di risorse più stabili e prevedibili, emerge infatti l'importanza di valorizzare le competenze professionali, rafforzare il ruolo dei centri all'interno della rete territoriale e promuovere interventi di prevenzione capaci di incidere nel lungo periodo sul fenomeno della violenza di genere.

5.2.2 Prospettive per il miglioramento della misurazione dell'impatto sociale

Le risposte fornite dai centri evidenziano come il tema della misurazione dell'impatto sociale rappresenti ancora un ambito poco sviluppato e privo di strumenti condivisi. Questo risultato appare coerente con quanto emerso nell'analisi precedente, ossia l'assenza di sistemi formalizzati di valutazione dell'impatto sociale.

Le indicazioni raccolte suggeriscono che un miglioramento della misurazione dell'impatto sociale dipende dall'introduzione di nuovi strumenti tecnici e dalla capacità di individuare in modo appropriato le dimensioni da osservare e comunicare.

Il Centro di Torino ritiene sia importante una comunicazione adeguata del fenomeno della violenza di genere; dalle risposte del Centro di Roma, invece, emerge una particolare attenzione alle modalità di interpretazione e utilizzo dei dati raccolti, evidenziando la necessità di evitare letture che possono recare nuovamente danno all'utente.

Infine, il Centro di Napoli individua alcuni ambiti di osservazione prioritari, quali la sicurezza, l'autonomia, il benessere e l'inclusione sociale delle donne, considerati elementi centrali per comprendere gli effetti generati dai percorsi di supporto.

In sostanza, il miglioramento della misurazione dell'impatto sociale richiede strumenti di raccolta e analisi dei dati più strutturati, ma anche una riflessione sulle modalità attraverso cui il valore sociale prodotto dai centri viene definito, interpretato e comunicato.

5.3 Un confronto internazionale: i Centri Antiviolenza italiani e il caso Refuge

L'analisi comparativa tra la realtà dei centri antiviolenza italiani e l'esperienza internazionale dell'organizzazione britannica Refuge consente di far emergere le profonde divergenze metodologiche, gestionali ed economico-finanziarie che separano il contesto nazionale da quello britannico.

Se da un lato lo studio condotto sui tre centri italiani ha confermato una straordinaria competenza multidisciplinare e un'elevata qualità degli interventi basati sull'empowerment, dall'altro ha messo in luce una fragilità strutturale legata alla loro condizione di marginalità istituzionale e all'asfissia finanziaria.

Al contrario, il caso di Refuge si presenta come un modello avanzato in cui l'erogazione dei servizi specialistici si integra in modo sistematico con logiche di management professionale, trasparenza e rendicontazione rigorosa del valore sociale prodotto.

Una fondamentale area di divergenza riguarda la raccolta, la gestione e l'utilizzo strategico delle informazioni relative alle utenti e ai percorsi di fuoriuscita dalla violenza.

Nel panorama italiano, come rilevato sia a livello macroscopico dalle indagini istituzionali dell'ISTAT sia a livello microscopico nell'analisi dei tre casi studio, la produzione di evidenze empiriche mantiene una finalità prettamente conoscitiva e descrittiva. I dati raccolti internamente si concentrano principalmente sugli input e sugli output, ovvero sul monitoraggio quantitativo delle caratteristiche anagrafiche, delle forme di violenza subite e del numero di accessi.

Ciò nonostante, i centri italiani incontrano notevoli ostacoli nel tracciare gli effetti di lungo periodo: il Centro di Torino rileva la difficoltà strutturale di effettuare il follow-up poiché le donne raramente tornano al centro dopo la conclusione del percorso, mentre il Centro di Roma evidenzia una parziale resistenza culturale a ricondurre a metriche quantitative quelli che vengono interpretati come percorsi politici e personali di trasformazione.

Di contro, Refuge ha superato questi limiti standardizzando la gestione dei casi tramite il sistema informatico IMPACT, un applicativo gestionale che registra dati aggregati e anonimizzati e che include un vero e proprio Outcomes Framework. Questo strumento permette all'organizzazione

britannica di misurare in modo continuo i cambiamenti reali riportati dalle clienti, fornendo la base informativa strutturata che è indispensabile per alimentare modelli di valutazione complessi.

Questo consente a Refuge di adottare la metodologia del Social Return On Investment (SROI), supportata dalla Theory Of Change, per determinare il ritorno economico e sociale delle proprie attività su un periodo di tre anni.

Lo studio aggiornato da NEF Consulting dimostra come Refuge sia in grado di quantificare il valore extra-finanziario generato, applicando proxy finanziarie e correggendo i risultati attraverso i fattori del controfattuale, dell'attribuzione e dello spiazzamento per isolare il reale contributo della propria rete di servizi.

I risultati indicano la generazione di ben £8,24 di valore sociale per ogni £1 investita, ripartendo i benefici tra precisi domini (sicurezza, salute, benessere sociale ed economico) e diversi stakeholder, inclusi i bambini e lo Stato.

Nel contesto dei centri antiviolenza italiani, invece, si riscontra una totale assenza di strumenti formalizzati per la misurazione dell'impatto sociale. Un'eventuale misurazione tramite SROI richiederebbe dati, risorse, competenze e sistemi informativi che i tre centri analizzati dichiarano di non avere.

Come emerso dalle rilevazioni empiriche, la valutazione dell'efficacia in Italia rimane affidata a modalità esclusivamente qualitative, quali coordinamenti settimanali, supervisioni d'equipe, osservazioni professionali e feedback verbali delle utenti.

Anche se queste pratiche interne sono essenziali, l'assenza di indicatori sintetici impedisce di dimostrare il valore generato, portando le istituzioni pubbliche a considerare i CAV come strutture di costo assistenziali, piuttosto che come investimenti sociali capaci di ridurre la spesa pubblica futura in ambito sanitario, giudiziario e assistenziale.

CONCLUSIONE

Il presente lavoro di ricerca si è posto l'obiettivo di indagare le determinanti della sostenibilità economico-finanziaria e gestionale dei centri antiviolenza, analizzando l'intersezione tra la creazione di valore sociale e la necessità di disporre di strumenti di pianificazione e controllo adeguati.

L'indagine condotta sulle tre realtà italiane ha fatto emergere un paradosso strutturale che caratterizza il settore nel contesto nazionale: a fronte di una competenza multidisciplinare nell'erogazione di servizi basati sull'empowerment femminile, le organizzazioni operano in una condizione di marginalità istituzionale.

La totale dipendenza da finanziamenti pubblici frammentati, basati su bandi di breve durata e caratterizzati da ritardi nelle liquidazioni, costringe i centri coinvolti nella ricerca ad una perenne "asfissia finanziaria", impedendo di fatto qualsiasi forma di programmazione strategica di medio-lungo termine.

Un elemento rilevante emerso dallo studio è l'assenza di sostanziali differenze gestionali ed economiche tra i tre centri, questo però non può essere considerato rappresentativo dell'intero universo di centri antiviolenza italiani, in quanto deriva dall'analisi di soli tre casi studio e deve quindi essere interpretato come un risultato circoscritto al campione esaminato.

Al contesto nazionale si contrappone il modello internazionale analizzato attraverso il caso dell'organizzazione britannica Refuge. Il confronto ha dimostrato come l'utilizzo di un rigoroso sistema di raccolta dati e l'applicazione della metodologia del Social Return on Investment (SROI), sia in grado di trasformare il posizionamento istituzionale di un ente antiviolenza.

Misurare in modo oggettivo e quantitativo gli elementi positivi degli interventi permette di superare la logica assistenziale. In tale prospettiva, la spesa per il contrasto alla violenza smette di essere percepita come un semplice costo pubblico per configurarsi come un vero e proprio investimento preventivo, capace di attrarre capitali privati, stabilizzare le entrate e garantire la continuità dei servizi.

Nel trarre queste conclusioni, è doveroso riconoscere e delineare i confini metodologici entro i quali la ricerca si è mossa. L'analisi ha dovuto confrontarsi con l'asimmetria informativa e la disomogeneità dei dati del settore in questione. La strutturale mancanza di sistemi formalizzati per il follow-up a lungo termine e l'assenza di elementi quantitativi per la misurazione dell'impatto sociale all'interno

dei casi studio, hanno di fatto precluso una comparazione SROI puramente matematica con il Regno Unito, indirizzando l'osservazione su un piano di confronto metodologico e di governance.

Pur con queste limitazioni, l'evidenza prodotta dalla tesi traccia una traiettoria di sviluppo chiara. Affinché i centri antiviolenza italiani possano emanciparsi dalla dimensione puramente emergenziale, risulta indispensabile un'evoluzione culturale e strumentale.

APPENDICE A – TRACCIA DEL QUESTIONARIO SOMMINISTRATO

AI CENTRI ANTIVIOLENZA

1. DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

- Qual è la forma organizzativa/giuridica del centro?
- Come è strutturata la governance del centro?
- Quante persone lavorano attualmente nel centro?
- Quali figure professionali sono presenti?
- Qual è il ruolo del volontariato all'interno del centro?
- Sono previste attività di formazione per operatrici e personale?
- Quali sono i principali servizi offerti dal centro?
- Collaborate con altri enti o servizi territoriali?
- Quali sono le principali difficoltà operative che incontrate?
- Quante donne vengono seguite mediamente ogni anno?
- Negli ultimi anni avete registrato cambiamenti nella domanda di servizi?
- Ritenete che le risorse disponibili siano sufficienti rispetto ai bisogni del territorio?

2. DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

- Quali sono le principali fonti di finanziamento del centro?
- Quale peso hanno i finanziamenti pubblici rispetto alle altre entrate?
- Il centro svolge raccolte fondi privata?
- Partecipate a bandi o progetti specifici?
- I finanziamenti ricevuti sono continuativi o variabili nel tempo?
- Quali sono le principali difficoltà economico-finanziarie che incontrate?
- La disponibilità dei fondi influenza la programmazione delle attività?
- Ritenete che il modello di finanziamento attuale sia sostenibile nel lungo periodo?
- Come vengono monitorate e rendicontate le risorse economiche?
- Pubblicate bilanci o documenti di rendicontazione economica?

3. DIMENSIONE IMPATTO SOCIALE

- Quali cambiamenti osservate maggiormente nei percorsi delle donne seguite?
- In che modo valutate l'efficacia dei servizi offerti?
- Esistono elementi che considerate indicatore di successo dei percorsi?
- Viene effettuato un follow-up dopo la conclusione del percorso?
- Il centro utilizza strumenti o indicatori per misurare l'impatto sociale?
- Sono mai state realizzate valutazioni di impatto sociale?
- Quali difficoltà incontrate nella misurazione dei risultati sociali?

4. DIMENSIONE TRASPARENZA E ACCOUNTABILITY INFORMATIVA

- Quali dati vengono raccolti regolarmente dal centro?
- Come vengono archiviati e gestiti i dati?
- Esistono procedure standardizzate per la raccolta delle informazioni?
- Il centro redige report annuali o bilanci sociali?
- Quali dati ritenete più difficili da raccogliere o comunicare?

5. DOMANDE FINALI

- Quali cambiamenti ritenete necessari per migliorare la sostenibilità dei centri antiviolenza?
- Quali strumenti potrebbero migliorare la misurazione dell'impatto sociale?

BIBLIOGRAFIA

- Camera dei Deputati. (s.d.). Dossier AC0173. Disponibile all'indirizzo:
<https://documenti.camera.it/leg17/dossier/pdf/ac0173.pdf>
- Comune di Roma. (s.d.). Carta dei Servizi Cav Sara Di Pietrantonio. Disponibile all'indirizzo:
https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Carta_dei_Servizi_Cav_Sara_Di_Pietrantonio_.docx.pdf
- Edizioni Ca' Foscari. (s.d.). Capitolo 4. Disponibile all'indirizzo:
<https://edizionicafoscari.unive.it/media/pdf/books/978-88-6969-409-7/978-88-6969-409-7-ch-04.pdf>
- Intesa Sanpaolo / Human Foundation. (s.d.). *SROI: Misurare il valore sociale*. Disponibile all'indirizzo: <https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/sociale/iniziative-per-il-sociale/human-foundation/SROI%20misurare%20il%20valore%20sociale.pdf>
- ISTAT / Consiglio d'Europa. (2017). Convenzione di Istanbul. Disponibile all'indirizzo:
<https://www.istat.it/it/files/2017/11/ISTANBUL-Convenzione-Consiglio-Europa.pdf>
- NEF Consulting. (2021). Refuge Social Return on Investment (SROI): Updated Model Findings. Disponibile all'indirizzo: https://refuge.org.uk/wp-content/uploads/2021/04/NEF-Consulting-Refuge-updated-SROI-Model-Report-FINAL_16.03.21.pdf
- Polizia di Stato. (s.d.). Violenza domestica. Disponibile all'indirizzo:
<https://www.poliziadistato.it/statics/31/violenza-domestica.pdf>
- Vittadini, G.. (s.d.). Giorgio Vittadini Paper. Disponibile all'indirizzo: https://www.crisp-org.it/vittadini/wp-content/papers/other/giorgio_vittadini_2042.pdf

SITOGRAFIA

- Arcolab. (s.d.). Analisi SROI: come si misura il rendimento sociale di un'impresa. Disponibile all'indirizzo: <https://www.arcolab.org/analisi-sroi-come-si-misura-il-rendimento-sociale-di-unimpresa/>
- Camilli, A. (Internazionale). (2025). Centri antiviolenza: quando sono nati, come funzionano. Disponibile all'indirizzo: <https://www.internazionale.it/notizie/annalisa-camilli/2025/11/25/centri-antiviolenza-quando-sono-nati-come-funzionano>
- Centro Donna Padova. (s.d.). Centri antiviolenza e sportelli. Disponibile all'indirizzo:
<https://www.centrodonnapadova.it/centri-antiviolenza-e-sportelli.html>
- Comune di Napoli. (s.d.). Centri antiviolenza. Disponibile all'indirizzo:
https://www.comune.napoli.it/articolo_tematico/welfare-e-pari-opportunita/donne-in-difficolta/centri-antiviolenza/

- D.i.Re - Donne in Rete contro la violenza. (s.d.). Centri Antiviolenza. Disponibile all'indirizzo: <https://www.direcontrolaviolenza.it/centriantiviolenza/>
- Day.it. (s.d.). Welfare state. Disponibile all'indirizzo: <https://www.day.it/approfondimenti/welfare-state>
- E.M.M.A. Centri Antiviolenza. (s.d.). Sito Ufficiale. Disponibile all'indirizzo: <https://www.emmacentriantiviolenza.com>
- Edenred. (s.d.). Welfare mix: significato e differenza con welfare state. Disponibile all'indirizzo: <https://www.edenred.it/blog/guida-welfare-aziendale/welfare-mix-significato-differenza-welfare-state/>
- Fondazione Notariato. (s.d.). Articolo 3201. Disponibile all'indirizzo: <https://elibrary.fondazionenotariato.it/articolo.asp?art=32/3201&mn=3>
- ISTAT. (2024). I centri antiviolenza e le donne che hanno avviato il percorso di uscita dalla violenza - Anno 2024. Disponibile all'indirizzo: <https://www.istat.it/comunicato-stampa/i-centri-antiviolenza-e-le-donne-che-hanno-avviato-il-percorso-di-uscita-dalla-violenza-anno-2024/>
- Openpolis. (s.d.). Il fondo per le pari opportunità un'iniziativa positiva ma insufficiente. Disponibile all'indirizzo: <https://www.openpolis.it/il-fondo-per-le-pari-opportunita-uniniziativa-positiva-ma-insufficiente/>
- Quotidiano.net. (s.d.). Centri antiviolenza donne. Disponibile all'indirizzo: <https://www.quotidiano.net/luce/attualita/centri-anti-violenza-donne-ff416043>
- Stampa Sarda. (2023). Da movimenti femministi alle case rifugio il percorso rivoluzionario dei centri antiviolenza in Italia. Disponibile all'indirizzo: <https://www.stampasarda.news/2023/06/09/da-movimenti-femministi-alle-case-rifugio-il-percorso-rivoluzionario-dei-centri-antiviolenza-in-italia/>
- TeamSystem. (s.d.). Terzo settore: cosa è. Disponibile all'indirizzo: <https://www.teamsystem.com/magazine/terzo-settore/terzo-settore-cosa-e/>
- Treccani. (s.d.). *Welfare state*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state/>
- Università Niccolò Cusano (Pescara). (s.d.). *Cos'è il terzo settore*. Disponibile all'indirizzo: <https://pescara.unicusano.it/studiare-a-pescara/cose-il-terzo-settore/>
- Università Roma Tre (CUG). (s.d.). Centro antiviolenza. Disponibile all'indirizzo: <https://cug.uniroma3.it/centro-antiviolenza/>