

Guida operativa CivicChampions:

Uno strumento pratico per difendere e
ripensare lo spazio civico in contesti
avversi



Le organizzazioni della società civile (OSC) in tutta Europa stanno affrontando pressioni senza precedenti: riduzione dello spazio civico, attacchi alla reputazione, disinformazione, fragilità finanziaria e *burnout*. Tuttavia, rimangono al centro della resilienza democratica, difendendo i diritti, fornendo servizi essenziali e creando spazi di partecipazione e solidarietà.

Questa guida operativa è stata sviluppata nell'ambito del **progetto CivicChampions**, che mira a rafforzare la resilienza civica, la difesa dei diritti e la cooperazione tra le organizzazioni della società civile in Bulgaria, Grecia, Italia e Cipro. Si basa su ricerche comparative, relazioni nazionali e pratiche di *capacity building* in tutta Europa.

Desideriamo ringraziare tutti i partner del progetto, i ricercatori, i formatori e gli operatori della società civile in Bulgaria, Grecia, Italia e Cipro, la cui competenza ed esperienza hanno plasmato i contenuti di questa guida. Un ringraziamento speciale va agli attivisti, alle organizzazioni e ai gruppi comunitari che hanno contribuito con le loro intuizioni derivanti dalla loro lotta quotidiana per la democrazia, la giustizia sociale e i diritti civili. La pubblicazione vuole essere una **guida pratica** per loro.

Autori:

Mariyan Sabev, analista senior, Programma di sicurezza, Centro per lo studio della democrazia

Roberta Koleva, analista, Programma di sociologia dell' , Centro per lo studio della democrazia

Editore:

Dr. Atanas Rusev, Direttore, Programma Sicurezza, Centro per lo studio della democrazia



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura europea. Né l'Unione Europea né l'autorità che ha concesso il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi.



Questo lavoro è concesso in licenza ai sensi della [licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale](#).

2026, Center for the Study of Democracy

Panoramica della guida

Questa guida è un complemento pratico alla **serie di seminari CivicChampions**, creata per le organizzazioni della società civile, i collettivi di base, le reti giovanili e i difensori dei diritti umani che operano in contesti sempre più instabili. Basato sulle esperienze delle organizzazioni della società civile in **Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia**, questa guida operativa supporta gli attori oltre i propri confini, in particolare quelli che lavorano in piccole città, aree rurali o reti informali. Che si tratti di rispondere a minacce legali, attacchi digitali, calo della partecipazione o *burnout*, questa guida pratica fornisce strumenti collaudati, modelli intelligenti e risorse rilevanti a livello regionale per aiutare a costruire resilienza, influenza strategica e strutture civiche sostenibili.

Come utilizzarlo

La guida è **modulare**: ogni capitolo può essere letto separatamente a seconda delle esigenze. Combina **concetti, esempi di casi e strumenti pronti all'uso** come liste di controllo, riquadri di riflessione ed esercizi pratici. È progettato per **workshop, studio autonomo o formazione organizzativa**. Potete utilizzarlo sia per la **pianificazione strategica** che per l'**attivismo quotidiano**.

- **Workshop:** utilizzare i modelli allegati per gli esercizi di gruppo.
- **Pianificazione organizzativa:** applicare liste di controllo, audit e mappe dei ruoli.
- **Campagne di advocacy:** adattare gli strumenti per la creazione di coalizioni, la comunicazione o la previsione.
- **Autoapprendimento:** riflettere con domande guida ed esempi di casi.



Indice

Introduzione: Resilienza civica in tempi incerti	5
Capitolo 1: Autodifesa legale per le organizzazioni della società civile	10
Capitolo 2: Strumenti di advocacy e partecipazione politica	15
Capitolo 3. Difesa digitale e cyber igiene	20
Capitolo 4: Allerta precoce e previsione civica	23
Capitolo 5: Comunicazione strategica e risposta alla disinformazione	26
Capitolo 6: Partecipazione inclusiva e pratica intersezionale	29
Capitolo 7: Più forti insieme – Creazione di coalizioni e progettazione di consorzi	34
Capitolo 8: Diversificazione finanziaria e gestione dei progetti	38
Capitolo 9: Riflessioni finali e prossimi passi	42
Allegato I – Compendio delle risorse	44
Allegato II – Piano di implementazione della formazione	47
Seminario 1: Difendere lo spazio civile – Alfabetizzazione giuridica, advocacy e difesa digitale in un ambiente ostile	47
Seminario 2: Messaggi che contano – Comunicazione strategica, contro-narrazioni e partecipazione civica inclusiva	49
Seminario 3: Ripensare lo spazio civico oltre i confini: collaborazione, solidarietà e futuri condivisi	50
Allegato A – Risorse e reti giuridiche (Capitolo I)	54
Allegato B – Strumenti di advocacy e partecipazione politica (Capitolo II)	57
Allegato C – Strumenti di difesa digitale (Capitolo III)	58
Allegato D – Strumenti di allerta precoce e previsione civica (Capitolo IV)	59
Allegato E – Strumenti di comunicazione strategica e risposta alla disinformazione (Capitolo V)	62
Allegato F – Strumenti per la partecipazione inclusiva e le pratiche intersezionali (Capitolo VI)	65
Allegato G – Strumenti per la creazione di coalizioni e la progettazione di consorzi (Capitolo VII)	68

Introduzione: resilienza civica in tempi incerti

A chi è rivolta questa guida?

Questa guida è stata progettata per **le organizzazioni della società civile (CSO), le iniziative di base e gli attivisti** che operano in Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia, nonché in contesti europei più ampi in cui gli attori civici devono affrontare sfide simili nel sostenere la loro missione e persino nel gestire le loro operazioni quotidiane. È particolarmente orientato verso **le organizzazioni di piccole e medie dimensioni**, i gruppi informali e i giovani attivisti che spesso non dispongono dei sistemi di sostegno istituzionale disponibili per le ONG più grandi, ma che svolgono comunque un ruolo cruciale nella difesa della democrazia, dei diritti della comunità e della giustizia sociale.

La guida mira anche a sostenere **formatori, educatori e facilitatori** che lavorano con la società civile e gli attivisti civici. Ogni sezione della guida può essere utilizzata per organizzare seminari di *capacity building*, *workshop* comunitari o sessioni di formazione per formatori. Allo stesso modo, può servire come **risorsa autonoma di auto-aiuto**, consentendo alle organizzazioni e agli individui di attingere a sezioni specifiche che soddisfano le loro esigenze immediate (ad esempio, migliorare la sicurezza digitale, costruire coalizioni o rafforzare le capacità di *advocacy*).

È importante sottolineare che questa guida è stata sviluppata con il contributo dei **Rapporti nazionali e delle valutazioni delle esigenze** prodotte nell'ambito del progetto CivicChampions (2024-2025). Questi rapporti hanno evidenziato le sfide strutturali che le organizzazioni della società civile devono affrontare nei quattro paesi oggetto di studio, che vanno dalla polarizzazione politica e dalla precarietà economica alla disinformazione e alle minacce digitali. La guida risponde direttamente a questi risultati, garantendo la pertinenza contestuale.

Perché ora? Riduzione dello spazio civico e aumento delle pressioni

L'ultimo decennio ha visto un **marcato declino dello spazio civico a livello globale**, e l'Europa non fa eccezione. In diversi paesi, e in particolare negli Stati membri del sud e dell'est, la società civile è stata sottoposta a notevoli pressioni. Il CIVICUS Monitor (2024)¹ riporta che **oltre l'80% della popolazione mondiale vive oggi in paesi in cui le libertà civiche sono limitate**. Le organizzazioni della società civile stanno subendo una doppia pressione: da **un lato, quella esercitata dallo Stato**, con leggi restrittive sulle ONG, limitazioni dei finanziamenti e campagne di stigmatizzazione; dall'altro, quella derivante da **cambiamenti sociali più ampi**, tra cui la disinformazione, la polarizzazione e la sfiducia (FRA, 2022).

I Rapporti nazionali di CivicChampions (Bulgaria, Grecia, Cipro, Italia) evidenziano una serie di sfide comuni:

- **Pressioni legali e amministrative:** procedure di registrazione onerose, meccanismi di consultazione deboli e applicazione selettiva delle leggi.

¹ CIVICUS Monitor (2024). *Monitoraggio dello spazio civico*. <https://monitor.civicus.org/>

- **Precarietà finanziaria:** eccessiva dipendenza dai finanziamenti a breve termine per i progetti, accesso limitato al sostegno istituzionale o di base e crescente dipendenza dai donatori stranieri.
- **Mancanza di fiducia e polarizzazione dell'opinione pubblica:** aumento della retorica anti-ONG, stigmatizzazione dei difensori dei diritti umani e crescenti campagne di disinformazione che descrivono le organizzazioni della società civile come "agenti stranieri" o "guidate dall'élite".
- **Pressioni geopolitiche e socioeconomiche:** la pandemia di COVID-19, la guerra in Ucraina e le crisi del costo della vita hanno intensificato le disuguaglianze e aumentato le richieste alle organizzazioni della società civile, anche se il loro spazio di manovra si è ridotto.

In **Bulgaria**, ad esempio, il **rapporto nazionale CivicChampions** documenta come la società civile sia spesso vista con sospetto e le ONG siano accusate di essere "agenti stranieri" quando sfidano strutture di potere consolidate. Allo stesso tempo, **la scarsa fiducia nelle istituzioni e gli alti livelli di corruzione** indeboliscono il contesto favorevole alle organizzazioni della società civile. In **Grecia**, l'austerità e la crisi economica hanno lasciato molte organizzazioni sottofinanziate e eccessivamente dipendenti da un sostegno precario basato su progetti. **Cipro** registra un riconoscimento limitato delle ONG come partner politici legittimi e lotta con le divisioni tra nord e sud. In **Italia**, nonostante un solido quadro giuridico, molte organizzazioni della società civile incontrano ostacoli burocratici e difficoltà nella partecipazione civica.

A livello europeo, i rapporti di **CIVICUS**² e del **Forum Civico Europeo**³ confermano questi modelli regionali, dimostrando che la contrazione dello spazio civico non è più limitata all'Europa centrale e orientale, ma è diventata una preoccupazione paneuropea.

L'urgenza di rafforzare le capacità della società civile è stata aggravata da **nuove pressioni geopolitiche e tecnologiche**. La guerra della Russia in Ucraina ha riaperto il dibattito sulla resilienza democratica e sull'influenza straniera nell'UE. Nel frattempo, gli spazi digitali, un tempo salutati come strumenti di democratizzazione, sono diventati luoghi di sorveglianza, molestie e disinformazione. Per gli attivisti e le organizzazioni della società civile, operare in questo contesto richiede non solo competenze tecniche, ma anche **strategie di resilienza** che consentano loro di sopravvivere, adattarsi e continuare il loro lavoro in ambienti ostili.

Costruire la resilienza come imperativo civico

In questo contesto, le organizzazioni della società civile hanno bisogno di modi pratici per rimanere attive, sicure ed efficaci. Questa guida si concentra proprio su questo. Resilienza non significa semplice sopravvivenza, ma la capacità di **adattarsi ai cambiamenti, sostenere le funzioni critiche e innovare sotto pressione**⁴. Per le organizzazioni della società civile, la resilienza implica diversificazione finanziaria, alleanze più forti e migliori pratiche digitali e di

² <https://monitor.civicus.org/>

³ Civic Space Report 2025, <https://civic-forum.eu/>

⁴ Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>.

sicurezza. Richiede anche benessere emotivo e organizzativo per evitare il *burnout* e sostenere l'impegno civico a lungo termine.

Questa guida arriva quindi **in un momento critico**: fornisce strategie pratiche per aiutare gli attori della società civile a gestire queste pressioni, mantenendo i propri valori, la propria credibilità e la propria capacità di agire come guardiani, fornitori di servizi e costruttori di comunità.

Nelle pagine seguenti esamineremo diverse dimensioni chiave della resilienza:

- **Resilienza organizzativa**, ovvero la capacità delle organizzazioni della società civile di mantenere la continuità, gestire i rischi e garantire la sostenibilità finanziaria.
- **Resilienza nell'*advocacy***: mantenere la fiducia del pubblico, plasmare le narrazioni e resistere alla disinformazione o alla delegittimazione.
- **Resilienza digitale**: proteggere le informazioni sensibili, contrastare gli attacchi informatici e utilizzare gli strumenti digitali in modo sicuro ed efficace.
- **Resilienza collettiva**, ovvero la forza delle reti, delle coalizioni e delle partnership che consentono alla società civile di agire collettivamente anche in contesti polarizzati o repressivi.
- **Resilienza psicologica**, ovvero la capacità degli attivisti e dei membri dello staff di mantenere il benessere, evitare il *burnout* e continuare un impegno significativo nonostante le pressioni.

Questa guida sottolinea la resilienza come **approccio pratico e attuabile**, fondato sulle lotte quotidiane della società civile. Fornisce risorse per rafforzare la governance interna, migliorare l'efficacia delle attività di *advocacy*, salvaguardare la presenza digitale e promuovere la cooperazione transfrontaliera.

Come utilizzare questa guida pratica

La Guida pratica CivicChampions è stata strutturata per consentire **un uso flessibile**. Può essere utilizzato in due modi complementari:

1. **Uso collegato al seminario** – La guida è strettamente legata alla **serie di seminari CivicChampions**, che consiste in tre sessioni strutturate (due nazionali e una transnazionale). I formatori e i facilitatori possono utilizzare le sezioni corrispondenti della guida come materiale preparatorio o di *follow-up*, adattandole ai contesti specifici dei partecipanti.
 - **Sessione 1 (nazionale)**: resilienza civica, *advocacy* e comunicazione.
 - **Sessione 2 (nazionale)**: sicurezza digitale, creazione di coalizioni e sostenibilità finanziaria.
 - **Sessione 3 (transnazionale)**: solidarietà transnazionale, networking europeo e apprendimento comparativo.

2. **Riferimento autonomo** – Gli attivisti o le organizzazioni possono utilizzare la guida in modo indipendente, consultando sezioni specifiche quando si trovano ad affrontare sfide quali instabilità finanziaria, stanchezza delle coalizioni o molestie digitali. Ogni capitolo della guida è autonomo, consentendo alle organizzazioni della società civile, agli attivisti o agli educatori di **scegliere le sezioni** in base alle loro esigenze. Ad esempio, un'organizzazione che deve affrontare attacchi informatici può rivolgersi direttamente alla sezione sulla sicurezza digitale, mentre un'altra che ha difficoltà di finanziamento può concentrarsi sulla sostenibilità finanziaria.

Cosa si trova in ogni capitolo

- **Capitolo 1: Autodifesa legale per le organizzazioni della società civile** fornisce una panoramica dei diritti, strumenti per identificare i rischi legali e linee guida per rispondere alle molestie o alle cause SLAPP. Include esempi di protocolli di emergenza, esercizi di *role-play* e risorse per l'assistenza legale.
- **Capitolo 2: Strumenti di *advocacy* e partecipazione politica** mostra come le organizzazioni della società civile possono intervenire strategicamente nel processo decisionale, con modelli per l'*advocacy*, la mappatura dei punti di ingresso, lettere di coalizione e casi di studio di campagne di successo.
- **Capitolo 3: Difesa digitale e igiene digitale** offre una checklist di autovalutazione digitale, raccomandazioni su strumenti sicuri e piani di risposta agli attacchi informatici, illustrati con esempi reali provenienti dalla regione.
- **Capitolo 4: Allerta precoce e previsione civica** aiuta le organizzazioni ad anticipare i rischi utilizzando indicatori di minaccia locali, la creazione di scenari e esercizi di facilitazione della previsione.
- **Capitolo 5: Comunicazione strategica e risposta alla disinformazione** esplora l'inquadramento narrativo, la confutazione delle campagne diffamatorie e le tecniche di narrazione, con esercizi e collegamenti a reti di alfabetizzazione mediatica.
- **Capitolo 6: Partecipazione inclusiva e pratica intersezionale** fornisce alle organizzazioni della società civile gli strumenti per identificare "chi manca", effettuare verifiche sull'inclusione, progettare consultazioni accessibili e imparare dai gruppi rom, dai giovani delle zone rurali e dagli alleati LGBTQ+.
- **Capitolo 7: Costruzione di coalizioni e progettazione di consorzi** si concentra sulla creazione di alleanze transfrontaliere, sulla comprensione dei ruoli dei partner e sulla progettazione di consorzi a livello UE. Include la mappatura delle parti interessate e modelli di bilancio.
- **Capitolo 8: Diversificazione finanziaria e gestione dei progetti** offre strategie per ridurre la dipendenza dai donatori, progettare progetti sostenibili ed evitare il burnout nella pianificazione. Gli strumenti includono modelli per la raccolta fondi, schemi di bilancio e liste di controllo per la sostenibilità.

- **Il capitolo 9: Riflessioni finali e prossimi passi** riassume la guida, offrendo spunti di riflessione e azioni concrete per le organizzazioni della società civile per rafforzare la resilienza e plasmare un futuro democratico condiviso.
- **Allegato I: Compendio delle risorse** raccoglie tutti i collegamenti, i contatti e i modelli della guida in un'unica pratica libreria.
- **Allegati da A a G** contengono un elenco di modelli, moduli e materiali pronti all'uso relativi agli argomenti trattati nei vari capitoli.

Fornendo sia **strumenti immediati** (liste di controllo, strategie, esercizi) sia **quadri di riferimento più ampi** (resilienza, advocacy, sostenibilità), la guida mira a sostenere le OSC non solo nell'affrontare le sfide, ma anche nel **plasmare attivamente un futuro democratico**. Come ha osservato un attivista intervistato per il rapporto sul Bulgaria: *"Non possiamo permetterci di limitarci a reagire. Dobbiamo costruire strutture durature, che ci consentano di continuare a lottare domani anche se oggi sembra impossibile"*. Questa guida è una di queste strutture.

Capitolo 1: Autodifesa legale per le organizzazioni della società civile

Perché è importante essere preparati dal punto di vista legale

In tutta Europa, il contesto giuridico per la società civile sta diventando sempre più rigido. Per le organizzazioni che sfidano il potere consolidato, denunciano la corruzione, difendono i migranti o promuovono i diritti umani, la legge viene spesso trasformata in un'arma piuttosto che in uno scudo. Le OSC sono oggetto di onerosi requisiti di registrazione, ispezioni selettive e persino azioni legali volte a metterle a tacere. Queste azioni legali, note come **querelle temerarie (Strategic Lawsuits Against Public Participation - SLAPP)**, raramente hanno lo scopo di vincere in tribunale. Al contrario, mirano a prosciugare le risorse delle organizzazioni, intimidire gli attivisti e scoraggiare altri dal parlare.

Questa realtà è particolarmente evidente nei paesi su cui si concentra CivicChampions. In **Bulgaria**, le ONG che indagano sulla corruzione vengono diffamate come "agenti stranieri". In **Grecia**, le organizzazioni umanitarie che assistono i rifugiati hanno subito procedimenti penali. A **Cipro**, il debole riconoscimento giuridico delle ONG limita la loro capacità di influenzare la politica, mentre in **Italia** anche le organizzazioni con una lunga tradizione di impegno civico devono lottare con pesanti oneri burocratici previsti dal Codice del Terzo Settore.

In questo contesto, l'autodifesa legale è diventata una parte essenziale della resilienza civica. Non è sufficiente fare affidamento sui diritti sanciti dalle costituzioni o dai trattati dell'UE; le organizzazioni della società civile devono prepararsi in modo proattivo ai rischi che potrebbero affrontare, affinché le vessazioni legali non paralizzino il loro lavoro.

I diritti civili al centro

La società civile si basa su tre libertà fondamentali: il diritto di riunirsi pacificamente, il diritto di associazione e il diritto alla libertà di espressione. Queste libertà sono sancite dalla [Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea](#) e dalla [Convenzione europea dei diritti dell'uomo](#), ma la loro attuazione varia in modo significativo.

Nella pratica, questi diritti sono spesso limitati. In **Bulgaria**, il settore è stato ripetutamente minacciato da una legislazione in stile "agente straniero" che stigmatizzerebbe le ONG finanziate a livello internazionale. Anche se tali misure non sono state pienamente adottate, il clima di sospetto indebolisce la fiducia dell'opinione pubblica. Gli organismi di partecipazione, come il Consiglio per lo sviluppo della società civile, esistono in teoria, ma spesso mancano di sostegno politico.

In **Grecia**, il diritto di associazione è stato eroso dall'introduzione di registri multipli delle ONG. Le organizzazioni che operano in settori sensibili come quello della migrazione devono registrarsi in banche dati sovrapposte, con le autorità che mantengono ampia discrezionalità nel negare o revocare le licenze. Anche i diritti di assemblea sono stati limitati dalla legge 4703/2020, che ha conferito alla polizia il potere di vietare o disperdere le manifestazioni in base a criteri generici.

A **Cipro**, le riforme legislative del 2017 e del 2020 hanno inasprito le norme relative alle associazioni e alle fondazioni, portando alla cancellazione dal registro delle organizzazioni che non sono state in grado di rispettare i termini di conformità improvvisi. Gli istituti bancari hanno inoltre classificato molte organizzazioni della società civile come "ad alto rischio" di riciclaggio di denaro, costringendole a pesanti oneri documentali e limitando il loro accesso ai servizi finanziari di base.

In **Italia**, le tutele formali rimangono solide, ma i nuovi decreti che prendono di mira le proteste ambientali e le operazioni di soccorso umanitario in mare hanno creato un effetto dissuasivo. Le multe e la responsabilità penale e per i manifestanti non violenti hanno aumentato la posta in gioco dell'attività di advocacy, mentre le ONG che si occupano di migrazione sono sottoposte a un controllo sempre più rigoroso.

Nel loro insieme, questi esempi dimostrano che le maggiori minacce allo spazio civico oggi spesso non provengono da divieti assoluti, ma da **ostacoli amministrativi, applicazione selettiva della legge e attacchi alla reputazione**. La preparazione giuridica è una pietra miliare della **resilienza civica**. Sebbene la resilienza si concentri spesso sulla finanza, l'advocacy o la sicurezza digitale, le organizzazioni della società civile non possono sopravvivere se sono **vulnerabili dal punto di vista giuridico**. Le organizzazioni che comprendono i propri diritti, anticipano i rischi e dispongono di protocolli di emergenza sono in grado di resistere meglio alle pressioni senza crollare o compromettere la propria missione.

Suggerimento: controllate regolarmente [la valutazione dello spazio civico](#) del vostro paese da parte [di CIVICUS Monitor](#) e gli aggiornamenti della legislazione nazionale attraverso gli organismi di controllo giuridico per rimanere informati sui cambiamenti.

Tabella 1. Diritti nella pratica (Bulgaria, Grecia, Cipro, Italia)

Paese	Libertà di associazione	Libertà di riunione	Libertà di espressione
Bulgaria	Protetta dalla Costituzione; le ONG possono registrarsi, ma il dibattito pubblico le definisce come "agenti stranieri". Le leggi sulla trasparenza dei finanziamenti sono talvolta utilizzate a fini politici.	Garantita formalmente; per i grandi raduni è necessario ottenere un permesso. Le proteste sono spesso oggetto di una massiccia presenza della polizia.	Protetta dalla legge, ma il controllo dei media compromette il pluralismo. Le ONG e i giornalisti sono oggetto di campagne diffamatorie.
Grecia	Le ONG devono registrarsi nei registri nazionali; quelle che si occupano di migrazione devono affrontare ulteriori oneri (Legge 4686/2020).	Il diritto di assemblea esiste, ma è stato limitato dalle norme sull'ordine pubblico; le proteste sono spesso soggette a restrizioni.	Sebbene protetti, i giornalisti e le ONG sono oggetto di SLAPP (strategie legali contro la partecipazione pubblica) e vessazioni. Le ONG che operano nel campo della solidarietà con i migranti sono oggetto di diffamazione.

Paese	Libertà di associazione	Libertà di riunione	Libertà di espressione
Cipro	Le ONG devono affrontare procedure di registrazione complesse e un debole riconoscimento come partner politici. I gruppi più piccoli sono spesso esclusi.	La libertà di riunione è garantita, anche se esistono restrizioni in contesti "delicati" tra le due comunità.	La libertà di espressione è protetta, ma l'attivismo che attraversa il divario tra Nord e Sud è politicamente delicato.
Italia	Quadro giuridico solido; riconosciute diverse forme di ONG. Tuttavia, le disparità regionali incidono sulla pratica.	I diritti di riunione sono protetti e ampiamente esercitati, anche se le autorità populiste a volte impongono restrizioni.	La libertà di espressione è protetta, ma le ONG che si occupano di migrazione e questioni climatiche subiscono una delegittimazione da parte dei media.

Approfondimento pratico: i diritti esistono sulla carta. Ma la pratica dipende dalla volontà politica locale, dalla burocrazia e dalla forza delle istituzioni di controllo.

Riconoscere e prepararsi ai rischi legali

Non tutte le organizzazioni subiscono lo stesso tipo di pressione legale. Per un piccolo gruppo ambientalista, il rischio principale può essere rappresentato da ispezioni improvvise o dalla revoca delle autorizzazioni; per una rete di sostegno ai migranti di base, potrebbe essere rappresentato da accuse di favoreggiamento di "attività illegali"; per un organismo di controllo dei diritti umani, le cause per diffamazione sono la minaccia più comune. Il rischio legale è quindi legato alla situazione, ma può essere anticipato.

Le organizzazioni che sopravvivono alle vessazioni legali tendono ad avere una caratteristica comune: **si sono preparate in anticipo**. Ciò non significa assumere un ufficio legale a tempo pieno, ma piuttosto integrare la consapevolezza nel lavoro quotidiano dell'organizzazione.

Le organizzazioni della società civile spesso non riescono ad anticipare le minacce legali finché non è troppo tardi. Utilizzate regolarmente questa lista di controllo:

✓ Registrazione e conformità

- I vostri statuti e documenti costitutivi sono aggiornati?
- Le relazioni annuali vengono presentate in tempo?
- Soddisfate i requisiti di rendicontazione finanziaria e fiscale?

✓ Contratti e accordi

- Utilizzate contratti scritti per il personale e i volontari?

- Esaminare gli accordi con i donatori e i partner per individuare eventuali responsabilità nascoste?

✓ **Comunicazione pubblica**

- I vostri messaggi vengono verificati per ridurre il rischio di cause per diffamazione?
- Avete una politica sui portavoce per evitare dichiarazioni contraddittorie?

✓ **Eventi e proteste**

- Richiedete i permessi necessari?
- Avete un piano in caso di arresto o scontro con la polizia?

✓ **Presenza digitale**

- Rispettate il GDPR nel trattamento dei dati personali?

Se avete risposto "no" a più di 3 delle domande precedenti, la vostra organizzazione è a **rischio** di attacchi legali o reputazionali.

Guida alla risposta alle SLAPP

Tra gli sviluppi più dannosi per la società civile negli ultimi anni vi è la diffusione delle SLAPP (Strategic Lawsuits Against Public Participation, ovvero azioni legali strategiche contro la partecipazione pubblica, dette anche querele temerarie). Le SLAPP sono sempre più utilizzate in Europa. Queste azioni legali sono spesso intentate da potenti attori economici o politici contro ONG, giornalisti o attivisti che denunciano casi di corruzione, danni ambientali o violazioni dei diritti umani. L'obiettivo non è la vittoria legale, ma l'intimidazione, per mettere a tacere giornalisti, attivisti e ONG: il solo fatto di essere citati in giudizio può bloccare le organizzazioni in tribunale per anni, prosciugarle finanziariamente e scoraggiare altri dal parlare.

Se la vostra organizzazione è oggetto di una SLAPP, la prima risposta è tanto psicologica quanto legale: mantenete la calma e non permettete che la causa paralizzi le vostre attività. Iniziate documentando tutto: atti giudiziari, corrispondenza e relativi resoconti dei media. Contattate un avvocato di fiducia il prima possibile. Molti casi sono stati archiviati o risolti proprio grazie al rapido intervento di un consulente legale. Allo stesso tempo, non isolatevi. Una delle difese più efficaci contro le SLAPP è la visibilità: informare alleati, reti e organismi di controllo può aiutare a mobilitare la solidarietà, attirare l'attenzione dell'opinione pubblica e scoraggiare ulteriori cause frivole.

A livello europeo esistono strutture di sostegno. La [CASE Coalition Against SLAPPs in Europe](#) monitora questi casi e fornisce risorse, mentre [ProtectDefenders.eu](#) offre sostegno ai difensori dei diritti umani che subiscono minacce legali o fisiche. Il collegamento a questi meccanismi transnazionali può amplificare la protezione oltre il livello nazionale.

Se la tua organizzazione della società civile è vittima di una SLAPP:

1. **Non farti prendere dal panico.** Ricordate: le SLAPP sono intimidazioni.

2. **Contatta immediatamente un avvocato.** Individua un fornitore di assistenza legale di fiducia (vedi modello sotto).
3. **Documenta tutto.** Conserva copie di lettere, e-mail e qualsiasi forma di molestia correlata.
4. **Pubblicizza con cautela.** Valutate se rendere pubblico il caso rafforzi la vostra posizione o vi esponga ulteriormente.
5. **Cerca alleati.** Informate le ONG partner, i gruppi ombrello e le reti come la **European Anti-SLAPP Coalition** (<https://www.antislapp.eu>).
6. **Presenta una controdenuncia**, se possibile, ad esempio per abuso di procedura.
7. **Cerca solidarietà.** Contatta la **European Anti-SLAPP Coalition** (<https://www.antislapp.eu>).

Imparare attraverso la simulazione

I procedimenti legali sono intimidatori, specialmente per gli attivisti e i volontari che non hanno una formazione giuridica. Simulare uno scenario legale attraverso un mini-processo simulato (vedi Allegato A, alla fine della Guida pratica) può rendere meno misteriosa questa esperienza. Interpretando i diversi ruoli, l'organizzazione della società civile, il governo, il giudice, il giornalista, i partecipanti acquisiscono una comprensione più profonda delle strategie che potrebbero essere utilizzate contro di loro e si esercitano ad articolare la loro difesa in termini di interesse pubblico.

Tali esercizi preparano le organizzazioni alle minacce reali, rafforzando al contempo la solidarietà interna, poiché i membri si considerano difensori attivi dello spazio civico piuttosto che vittime passive della repressione.

Nota conclusiva

L'autodifesa legale consiste nel coltivare una mentalità di preparazione, solidarietà e resilienza. Nessuna organizzazione può eliminare il rischio, ma ogni organizzazione può sviluppare la capacità di anticiparlo, rispondere in modo strategico e uscirne più forte. La legge può essere un'arma di intimidazione, ma può anche essere rivendicata come strumento di protezione e empowerment quando le OSC agiscono con lungimiranza, chiarezza e forza collettiva.

Capitolo 2: Strumenti di advocacy e partecipazione politica

Perché la partecipazione alle politiche è importante

La società civile è più forte quando non solo si difende dalle restrizioni, ma anche quando contribuisce in modo proattivo alla definizione delle politiche. La difesa dei diritti non si limita alle proteste o alle campagne pubbliche, ma comporta anche l'identificazione dei **punti di ingresso** specifici **nel ciclo politico** in cui le organizzazioni della società civile possono contribuire con le loro competenze, proporre alternative e responsabilizzare i decisori politici. Per le organizzazioni in Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia, dove lo spazio civico è stato spesso ridotto, la capacità di partecipare ai processi decisionali è sia un diritto democratico che una strategia di sopravvivenza.

Tuttavia, la partecipazione alle politiche non è semplice. Ostacoli legali, complessità burocratica ed esclusione deliberata spesso rendono difficile l'intervento delle organizzazioni della società civile. Tuttavia, esistono opportunità, a volte formalmente istituzionalizzate, a volte negoziate in modo informale. Il compito delle organizzazioni della società civile è quello di **mappare questi percorsi**, comprenderne il funzionamento e decidere dove investire in modo più efficace le loro risorse limitate.

Comprendere il ciclo politico

Il processo politico raramente si svolge in modo lineare; la maggior parte delle decisioni passa attraverso fasi ben note: definizione dell'agenda, redazione, consultazione, adozione, attuazione e monitoraggio. Ogni fase offre possibili punti di ingresso per le organizzazioni della società civile.

- **Definizione dell'agenda:** le ONG possono inquadrare le questioni attraverso campagne, dibattiti pubblici o ricerche, costringendo i responsabili politici ad affrontare questioni che altrimenti potrebbero rimanere invisibili.
- **Redazione e consultazione:** le organizzazioni della società civile possono presentare emendamenti, partecipare a gruppi di lavoro o commentare le consultazioni pubbliche.
- **Adozione:** in questa fase, l'attività di advocacy spesso comporta attività di lobbying nei confronti dei parlamentari o dei consigli comunali, direttamente o tramite lettere di coalizione e dichiarazioni pubbliche.
- **Attuazione e monitoraggio:** le organizzazioni della società civile possono monitorare l'applicazione delle leggi e delle politiche, documentando lacune, abusi o successi e riportando queste informazioni nei cicli futuri.

Considerando l'advocacy attraverso questo ciclo, le organizzazioni possono evitare la frustrazione di "parlare nel vuoto" nel momento sbagliato e invece **indirizzare i loro interventi** dove è più probabile che abbiano un impatto.

Mappatura delle tattiche di partecipazione

Le organizzazioni della società civile hanno sviluppato un ampio repertorio di tattiche per intervenire nel processo decisionale. Le strategie formali includono la presentazione di relazioni alternative, la partecipazione ad audizioni o la redazione di emendamenti alla legislazione. Le strategie informali includono la coltivazione di relazioni con funzionari comprensivi, l'adesione a comitati consultivi o l'uso di campagne mediatiche per esercitare pressione sulle istituzioni riluttanti.

Uno strumento pratico per le organizzazioni è la **mappa delle tattiche di partecipazione**: un semplice diagramma in cui si elencano i principali forum politici rilevanti per il proprio settore, dalle commissioni parlamentari ai consigli consultivi comunali, e si identifica il modo in cui la propria organizzazione potrebbe interagire con ciascuno di essi. Ad esempio, una ONG ambientalista in Italia potrebbe mappare le audizioni parlamentari nazionali sull'energia, le consultazioni dell'UE sul clima e le riunioni di pianificazione comunale locale come sedi distinte ma complementari per l'advocacy.

Percorsi istituzionali: panoramica dei paesi

Ogni paese offre strutture formali uniche per la partecipazione delle OSC, anche se queste sono spesso sottoutilizzate o dotate di risorse insufficienti.

- **Bulgaria:** il Consiglio per lo sviluppo della società civile, sotto il Consiglio dei ministri, è stato concepito come un organismo in cui le organizzazioni della società civile potessero contribuire allo sviluppo delle politiche e monitorarne l'attuazione. In pratica, il suo funzionamento è stato irregolare, ma rimane un canale istituzionale che le ONG possono utilizzare. Il portale nazionale delle consultazioni pubbliche (strategy.bg) è un altro importante meccanismo che offre l'opportunità di commentare i progetti di legge. A livello comunale, in molte città esistono consigli consultivi, anche se la loro efficacia dipende in larga misura dalla volontà politica locale.
- **Grecia:** I consigli nazionali dei giovani e gli organi consultivi settoriali offrono spazi di partecipazione, ma le ONG spesso si affidano a gruppi di lavoro ad hoc o alle audizioni parlamentari. La legge sull'assemblea del 2020 e i nuovi registri delle ONG hanno complicato la partecipazione, ma le organizzazioni della società civile continuano a intervenire attraverso osservazioni scritte e lettere di coalizione.
- **Cipro:** i forum di dialogo sociale e le consultazioni sul piano d'azione nazionale offrono punti di accesso periodici. Data la divisione politica dell'isola, le piattaforme a livello comunale diventano spesso i luoghi più pratici per l'impegno delle OSC, in particolare per le organizzazioni giovanili e culturali.
- **Italia:** I canali formali includono commissioni parlamentari, consigli consultivi nazionali e gruppi di lavoro collegati all'UE. Le ONG italiane sfruttano spesso i meccanismi dell'UE, presentando relazioni alternative alle istituzioni europee quando le vie nazionali si rivelano chiuse.

Queste istantanee sottolineano una lezione fondamentale: **gli organismi formali esistono, ma spesso è l'azione informale attraverso alleati e reti a fare la differenza decisiva.**

Strumenti per un impegno strategico

Per aiutare le organizzazioni ad agire in modo più strategico, il toolkit fornisce diversi modelli, allegati alla fine di questa guida pratica:

- **Foglio di lavoro per la mappatura dei punti di ingresso:** un esercizio guidato per aiutare i team a identificare quali commissioni, consigli o forum sono più rilevanti per il loro lavoro e chi sono i gatekeeper.
- **Modello di lettera di coalizione:** un formato strutturato per redigere dichiarazioni congiunte ai parlamenti o ai ministeri, massimizzando la visibilità e la legittimità.
- **Modello di sintesi per audizioni parlamentari:** una struttura di due pagine per presentare prove e raccomandazioni concise durante le audizioni.
- **Canvas per la riprogettazione della campagna:** uno strumento visivo per rivedere le strategie di advocacy quando cambiano le circostanze politiche (ad esempio, elezioni improvvise, rimpasti di governo o crisi).

L'uso di questi strumenti incoraggia le organizzazioni a considerare l'advocacy non come un'attività reattiva, ma come un processo pianificato e adattivo. Per illustrare come questi strumenti di coinvolgimento strategico funzionano nella pratica, il seguente caso di studio offre un esempio concreto di ciò che è fattibile, di ciò che tende a suscitare resistenza e di come le OSC possono adattarsi.

Caso di studio: Resistenza alla legislazione sugli "agenti stranieri" in Bulgaria (2023)

A metà del 2023, il partito bulgaro di estrema destra *Vazrazhdane* ha rilanciato i tentativi di introdurre una legislazione sugli "agenti stranieri" che ricorda il modello russo, che richiede alle ONG, ai giornalisti, agli artisti e ai vlogger che ricevono finanziamenti dall'estero di registrarsi pubblicamente come "agenti stranieri"⁵. In base a questa bozza, le persone e le organizzazioni etichettate come tali sarebbero soggette a severe restrizioni, dal divieto di ricevere fondi statali al divieto di svolgere determinate attività, il tutto sotto un'etichetta stigmatizzante⁶.

Ne è seguita rapidamente una diffusa preoccupazione. Movimenti civici, esperti legali, organizzazioni mediatiche e personaggi pubblici hanno coordinato la loro opposizione, citando l'incompatibilità del disegno di legge con le norme democratiche europee⁷. In particolare, **l'OSCE/ODIHR** ha pubblicato un parere altamente critico nel maggio 2025, affermando che il disegno di legge violava le tutele fondamentali dei diritti umani come la libertà di associazione e di espressione⁸.

A complemento della critica giuridica, è emersa **un'ampia coalizione della società civile**. ONG, organismi di controllo come il **Bulgarian Center for Not-For-Profit Law (BCNL)**, mezzi di comunicazione e avvocati hanno condotto massicce campagne di sensibilizzazione. Hanno presentato valutazioni tecniche al parlamento, organizzato campagne mediatiche e

⁵ <https://www.intellinews.com/balkan-politicians-eye-russia-style-crackdown-on-ngos-with-mooted-foreign-agents-laws-339445/>.

⁶ <https://www.hrw.org/news/2024/09/19/foreign-agent-laws-authoritarian-playbook>.

⁷ <https://www.ecpmf.eu/bulgarian-far-right-partys-foreign-agent-bill-sparks-media-freedom-concerns-2>.

⁸ <https://www.osce.org/odihr/593471>.

definito il progetto di legge come una repressione di stampo straniero incompatibile con i valori dell'UE.

Alla fine, la strategia multilivello della coalizione – argomentazioni giuridiche, lettere parlamentari, presenza mediatica e inquadramento a livello UE – ha avuto successo. Nel settembre 2024, la Commissione Cultura e Media dell'Assemblea Nazionale ha respinto il disegno di legge in prima lettura⁹.

Ciò che ha funzionato in questa campagna è stata la capacità di **combinare diverse tattiche**: critica tecnica del progetto di legge, lettere della coalizione al parlamento, advocacy mediatica e appelli alle istituzioni dell'UE. Alla fine, il disegno di legge è stato bloccato. Questo caso illustra come **un'advocacy articolata su più livelli – legale, politico e pubblico – possa bloccare misure restrittive anche in contesti difficili**.

Riflessione:

Mappate la vostra influenza: dedicate 30 minuti con il vostro team a rispondere alle seguenti domande:

1. Quali forum politici sono più rilevanti per la nostra missione (locali, nazionali, UE)?
2. Chi sono le persone (funzionari, parlamentari, personale dell'ombudsman) che potrebbero essere nostri alleati?
3. Quali coalizioni possono amplificare la nostra voce?
4. Dove abbiamo meno influenza e cosa servirebbe per ottenerla?

Risorse per ulteriori azioni:

- **Modelli di pianificazione delle attività di advocacy** (ad esempio, RAPID Outcome Mapping dell'ODI, toolkit di advocacy di CIVICUS).
- **Modello per la presentazione di emendamenti/pareri** alle bozze di legge (fornito in allegato).
- **Portali di consultazione dell'UE:** [Dite la vostra](#).
- **Collettivi regionali:** Balkan Civil Society Development Network (BCSDN), iniziative Policy Watch.

Ulteriori letture:

- **Ampia reazione di solidarietà civica:** i responsabili politici, le ONG e gli organismi di controllo hanno condannato il progetto di legge come incompatibile con i valori dell'UE ([OSCE](#)).

⁹ <https://sofiaglobe.com/2024/09/19/bulgarian-pro-kremlin-minority-partys-foreign-agents-bill-defeated-in-committee/>.

- **Valutazione giuridica dell'OSCE/ODIHR (2025)** – Una revisione dettagliata che conclude che il disegno di legge è "incompatibile con gli standard internazionali in materia di diritti umani" ([OSCE](#)).
- **Contesto comparativo** – Rapporti su leggi simili relative agli "agenti stranieri" a livello globale, che evidenziano il loro effetto dissuasivo sui diritti umani e sulla partecipazione civica: [IntelliNews](#), [Human Rights Watch](#), [ECPMF](#).

Nota conclusiva

La partecipazione politica consiste nel riconoscere dove risiede il potere, mappare le vie di influenza e decidere deliberatamente dove e come intervenire. Anche in contesti in cui lo spazio civico si sta riducendo, le organizzazioni della società civile possono trovare opportunità per influenzare le decisioni, a condizione che affrontino l'advocacy come una pratica strategica e adattiva.

Capitolo 3. Difesa digitale e igiene digitale

Nell'era digitale, il lavoro della società civile è inseparabile dalla comunicazione online, dall'archiviazione cloud e dalla diffusione sui social media. Le organizzazioni della società civile spesso si affidano alle mailing list per mobilitare i sostenitori, gestire i dati sensibili dei beneficiari e coordinare le campagne. Allo stesso tempo, questi strumenti digitali le espongono a minacce informatiche quali *hacking*, *phishing*, attacchi DDoS (Distributed Denial of Service) e sorveglianza. Per molte organizzazioni, un attacco informatico ben mirato può essere distruttivo quanto la repressione legale: può causare il crash dei siti web, l'esposizione dei dati personali o compromettere la sicurezza degli attivisti.

Casi reali sottolineano l'urgenza della resilienza digitale:

- Bulgaria: attori malintenzionati hanno lanciato attacchi DDoS su larga scala contro siti web governativi¹⁰, tra cui l'amministrazione presidenziale e le istituzioni giudiziarie, evidenziando come le vessazioni da parte dello Stato o motivate da ragioni politiche possano anche indebolire le infrastrutture della società civile.
- Grecia: la società civile è stata colpita da scandali di sorveglianza come il cosiddetto "Predatorgate", in cui giornalisti e personaggi pubblici sono stati presi di mira con spyware tramite link SMS. Oltre 100 persone, tra cui personale dei media e delle ONG, sono state colpite¹¹.
- Italia: gli attacchi informatici sono aumentati, con gli attacchi DDoS che sono diventati una sfida ricorrente. In particolare, i criminali informatici – forse con agende geopolitiche – hanno recentemente preso di mira siti ufficiali, tra cui quelli del Ministero degli Esteri e dei principali aeroporti, anche se gli sforzi di mitigazione hanno limitato i danni sistemici. L'Italia deve anche affrontare le minacce poste dagli spyware mercenari utilizzati contro giornalisti e attivisti umanitari, come il caso degno di nota che ha coinvolto Paragon Solutions, che ha preso di mira membri di ONG e giornalisti in circostanze sospette¹².
- Cipro: Le piattaforme digitali sono diventate terreno di scontro per la disinformazione. Uno studio del 2024 ha rilevato che il 77% dei ciprioti si imbatte regolarmente in contenuti falsi o fuorvianti online, in particolare in contesti politicamente sensibili¹³.

Questi casi dimostrano che i vettori di minaccia digitale nella regione spaziano dai reati informatici alla sorveglianza sofisticata e alla disinformazione mirata. La creazione di una sicurezza online a più livelli protegge i dati istituzionali, ma anche la reputazione, la sicurezza individuale e la promessa di un impegno democratico. In contesti in cui il controllo da parte dell'opinione pubblica sta diventando sempre più intenso, la salvaguardia degli spazi digitali diventa importante quanto la difesa di quelli fisici.

¹⁰ <https://therecord.media/cyberattack-disrupts-bulgarian-government-websites-over-betrayal-to-russia>.

¹¹ <https://trt.global/world/article/176566566>.

¹² <https://www.theguardian.com/technology/2025/feb/05/activists-critical-of-italian-pm-may-have-had-their-phones-targeted-by-paragon-spyware-says-whatsapp>.

¹³ <https://www.mdpi.com/2673-5172/5/4/99>.

Le basi dell'igiene digitale

Una buona sicurezza digitale inizia con le abitudini. Proprio come l'igiene personale previene le malattie, **l'igiene digitale** previene la maggior parte degli attacchi. Il personale e i volontari dovrebbero essere formati sui seguenti elementi essenziali:

1. **Autenticazione forte:** utilizzare un gestore di password (come [Bitwarden](#)) e abilitare l'autenticazione a due fattori (2FA) su tutti gli account.
2. **Sicurezza dei dispositivi:** mantenere laptop e telefoni crittografati e aggiornati. Evitare di utilizzare dispositivi personali per lavori sensibili, se possibile.
3. **Gestione degli accessi:** limitare i diritti di amministratore sulle piattaforme condivise. Concedere al personale solo l'accesso necessario e rimuovere gli account quando le persone lasciano l'organizzazione.
4. **Comunicazioni sicure:** utilizzare app sicure come [Signal](#) per le conversazioni sensibili e [ProtonMail](#) o [Tutanota](#) per le e-mail crittografate.
5. **Backup dei dati:** conserva copie dei file importanti sia offline (su unità crittografate) che in un servizio cloud affidabile.
6. **Consapevolezza del phishing:** formare il personale a riconoscere e-mail, allegati o link sospetti.

Queste misure, sebbene basilari, bloccano la stragrande maggioranza degli attacchi informatici che i CSO devono affrontare.

Rispondere agli attacchi digitali

Anche l'organizzazione più attenta può alla fine trovarsi di fronte a una violazione. Ciò che conta allora è la capacità di reagire rapidamente.

La checklist delle "prime 24 ore" dovrebbe includere:

- Scollegare i dispositivi interessati da Internet per contenere la violazione.
- Informare immediatamente il responsabile della sicurezza digitale e la direzione.
- Contattare linee di assistenza digitale affidabili come [la Digital Security Helpline di Access Now](#) (disponibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7, in più lingue).
- Documentare l'accaduto: annotare l'ora, i file sospetti o i messaggi di errore. Gli screenshot possono aiutare i team forensi.
- Comunicare con cautela: presumere che gli account compromessi possano essere ancora monitorati. Utilizzare alternative sicure fino a quando non viene dato il via libera.

Un piano di risposta agli attacchi informatici (modello fornito nell'allegato) aiuta le organizzazioni a evitare il panico e la confusione durante un incidente.

Strumento di autovalutazione

Prima di proseguire, chiedi al tuo team:

- Tutto il personale e i membri del consiglio di amministrazione utilizzano l'autenticazione a due fattori (2FA) sui propri account?
- Abbiamo una regola chiara per la revoca dell'accesso quando un membro del personale lascia l'azienda?
- Eseguiamo regolarmente il backup dei nostri dati e dove vengono archiviati?
- Il personale sa cosa fare se riceve un'e-mail sospetta?

Se la risposta a due o più domande è "No", la tua organizzazione ha bisogno di una sessione di aggiornamento sull'igiene digitale.

Risorse e assistenza

- **Access Now Digital Security Helpline (24 ore su 24, 7 giorni su 7):** <https://www.accessnow.org/help/>
- **Centro europeo per la libertà di stampa e dei media (ECPMF):** <https://www.ecpmf.eu>
- **Media Freedom Rapid Response (MFRR):** <https://www.mfrr.eu>
- **Signal (app di messaggistica sicura):** <https://signal.org>
- **ProtonMail (posta elettronica crittografata):** <https://protonmail.com>
- **Tutanota (posta elettronica crittografata):** <https://tutanota.com>
- **Centro di supporto alle ONG (Cipro):** <https://www.ngosupportcentre.org>

Nota conclusiva

La difesa digitale è talvolta vista come una questione tecnica, qualcosa da "esternalizzare" agli specialisti IT. Ma in realtà è una responsabilità collettiva. Ogni membro dello staff e ogni volontario ha un ruolo nel mantenere sicura un'organizzazione. Proprio come una buona governance e la trasparenza finanziaria creano fiducia nel pubblico, l'igiene digitale crea fiducia tra i membri, i partner e i beneficiari. In un'epoca di crescenti minacce informatiche, la resilienza non consiste solo nel sopravvivere agli attacchi, ma anche **nell'integrare una cultura della cura digitale.**

Capitolo 4: Allerta precoce e lungimiranza civica

Perché l'allerta precoce è importante

Il restringimento dello spazio civico è solitamente graduale, costruito attraverso piccole riforme legali, restrizioni finanziarie, attacchi alla reputazione o sottili cambiamenti nell'opinione pubblica. Il pericolo è che questi primi segnali spesso vengono ignorati, liquidati come "temporanei" o notati troppo tardi. Quando una legge viene adottata o una campagna ostile si è diffusa ampiamente, il danno è molto più difficile da invertire.

Ecco perché i **sistemi di allerta precoce** sono essenziali per le organizzazioni della società civile. Proprio come le organizzazioni umanitarie monitorano i rischi di conflitto o le ONG ambientaliste seguono gli indicatori ecologici, gli attori civici devono imparare a riconoscere i segnali che indicano un deterioramento del contesto operativo. L'allerta precoce non consiste nel prevedere perfettamente il futuro, ma nell'essere attenti alle tendenze e preparare le risposte prima che le crisi si manifestino pienamente.

Indicatori di minaccia locali

Ogni contesto nazionale ha i propri segnali di allarme, ma in Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia le organizzazioni della società civile segnalano diversi indicatori ricorrenti di restringimento dello spazio civico:

- **Cambiamenti legislativi:** proposte improvvise di nuove leggi sulle ONG, legislazione sugli "agenti stranieri" o requisiti di registrazione.
- **Pressioni finanziarie:** ritardi nell'erogazione delle sovvenzioni, cambiamenti improvvisi nel trattamento fiscale o classificazione delle ONG come "ad alto rischio" da parte delle banche.
- **Molestie amministrative:** aumento delle ispezioni, richieste ripetute di documenti o improvviso rifiuto dei moduli di conformità.
- **Attacchi alla reputazione:** campagne diffamatorie dei media, funzionari pubblici che etichettano le organizzazioni della società civile come "finanziate dall'estero" o attività di troll sui social media.
- **Controllo delle proteste:** le autorità negano i permessi o disperdono assemblee pacifiche con pretesti generici.

Creando un **elenco di indicatori locali**, ogni organizzazione può definire quali tendenze sono più rilevanti nel proprio contesto e come monitorarle.

Costruzione di scenari per la resilienza

Una volta identificate le minacce, il passo successivo consiste nell'esplorare le domande "cosa succederebbe se" attraverso la **creazione di scenari**. Questo metodo, utilizzato nella pianificazione aziendale e politica, aiuta le organizzazioni a prepararsi all'incertezza immaginando diversi futuri e progettando strategie flessibili.

Ad esempio:

- *Cosa succederebbe se nel prossimo anno in Bulgaria venisse adottata una legge sugli "agenti stranieri"?*
- *Cosa succederebbe se la Grecia inasprisse le restrizioni sui registri delle ONG?*
- *Cosa succederebbe se le nuove tecnologie portassero alla sorveglianza digitale delle proteste in Italia?*
- *Cosa succederebbe se le restrizioni bancarie di Cipro si intensificassero, bloccando i conti delle ONG?*

Ponendo queste domande durante i workshop, le organizzazioni della società civile possono mappare le possibili conseguenze e identificare azioni preventive: diversificare i finanziamenti, costruire coalizioni, formare il personale in materia di sicurezza digitale o rafforzare i partenariati a livello dell'UE.

Strumenti per la previsione civica

Per rendere pratica la previsione, il toolkit fornisce strumenti di facilitazione:

1. Suggerimenti per la creazione di scenari

- "Immaginare che tra due anni la nostra organizzazione venga etichettata come 'agente straniero'. Come è potuto succedere?"
- "Immaginare uno scenario in cui metà del nostro personale è coinvolto in cause per diffamazione. Cosa avremmo fatto di diverso?"
- "Cosa succederebbe se la fiducia del pubblico nelle ONG crollasse del 50%? Come potremmo ricostruire la nostra legittimità?"

2. Flashcard di previsione (strumento per workshop)

Schede con trigger quali *"Restrizioni bancarie più severe"*, *"Proteste di massa"*, *"L'UE approva una direttiva di protezione"*. I partecipanti pescano le schede e discutono le possibili risposte.

3. Diario degli indicatori di minaccia

Incoraggiate ogni OSC a tenere un registro mensile dei cambiamenti politici, legali e finanziari nel proprio ambiente. Anche le tendenze minori, se monitorate sistematicamente, aiutano a rivelare modelli più ampi.

Tendenze dello spazio civico da monitorare

I Rapporti nazionali di CivicChampions hanno individuato diverse tendenze regionali che meritano un monitoraggio costante:

- **Bulgaria:** ricorrenti tentativi di stigmatizzare le ONG come "agenti stranieri"; volontà politica altalenante nei confronti dei consigli civici.
- **Grecia:** istituzionalizzazione dei registri delle ONG, combinata con limiti più ampi alla libertà di riunione.

- **Cipro:** restrizioni bancarie e oneri amministrativi in corso a seguito della riforma della legge sulle ONG del 2017.
- **Italia:** criminalizzazione dell'attivismo umanitario e ambientale attraverso decreti e multe.

Al di là del livello nazionale, le organizzazioni della società civile dovrebbero seguire le iniziative a livello dell'UE, come la **direttiva Anti-SLAPP** e la **legge europea sulla libertà dei media**, che potrebbero rafforzare la protezione degli attori civili.

Discussione:

Chiedete al vostro team:

- Quali sono i **tre indicatori locali** che ci darebbero un segnale precoce del restringimento del nostro spazio?
- Se questi indicatori dovessero manifestarsi, abbiamo un **piano di risposta**?
- Chi è responsabile del monitoraggio e della segnalazione di queste tendenze?

Risorse:

- **CIVICUS Monitor:** <https://monitor.civicus.org> – Database globale che monitora le tendenze dello spazio civico per paese.
- **European Civic Forum – Civic Space Watch:** <https://civicspacewatch.eu> – Rapporti e segnalazioni sulle restrizioni in Europa.
- **Balkan Civil Society Development Network (BCSDN):** <https://www.balkancsd.net> – Rete regionale che monitora lo spazio civico nell'Europa sud-orientale.
- **Agenzia dell'Unione europea per i diritti fondamentali (FRA):** <https://fra.europa.eu> – Ricerche e dati sui diritti e la partecipazione civica.

Nota conclusiva:

L'allerta precoce e la previsione non sono esercizi astratti. Sono pratiche quotidiane che consistono nel prestare attenzione, immaginare alternative e provare le risposte. Incorporando queste abitudini, le organizzazioni della società civile passano dall'essere reattive a diventare proattive, passando da un atteggiamento di sopravvivenza a uno di resilienza strategica.

Capitolo 5: Comunicazione strategica e risposta alla disinformazione

Perché la comunicazione è più importante che mai

La comunicazione è sempre stata una parte fondamentale dell'azione della società civile. Tuttavia, nell'attuale contesto caratterizzato da **una contrazione dello spazio civico, dalla polarizzazione e dall'ostilità online**, la comunicazione non consiste semplicemente nel raccontare la propria storia, ma nel salvaguardare la propria legittimità. Quando le ONG vengono accusate di essere "agenti stranieri" in Bulgaria, quando le ONG che si occupano di migrazione in Grecia vengono diffamate come collaboratrici di criminali o quando gli attivisti ambientali in Italia vengono etichettati come sabotatori economici, la comunicazione diventa uno scudo difensivo oltre che uno strumento di advocacy.

Se ignorate, le narrazioni ostili minano la fiducia del pubblico, indeboliscono la raccolta fondi e isolano le organizzazioni. Ma quando le strategie di comunicazione sono **proattive, basate sui valori e pianificate con cura**, possono trasformare gli attacchi in opportunità: rafforzando la credibilità, ampliando il pubblico e costruendo reti di solidarietà.

Comprendere la disinformazione nello spazio civico

La disinformazione è spesso deliberata, progettata per confondere l'opinione pubblica, stigmatizzare il dissenso o delegittimare le organizzazioni. Assume molteplici forme:

- **Etichettatura ostile:** definire le organizzazioni della società civile come "agenti stranieri", "traditori" o "ONG mercenarie".
- **Scandali inventati:** diffusione di false accuse di corruzione, evasione fiscale o cattiva condotta.
- **Astrourfing:** utilizzo di account falsi per simulare indignazione.
- **Etichettatura selettiva:** dipingere l'attività di advocacy come "antipatriottica" o "elitista", anche quando fondata sui diritti democratici.

Ad esempio, le ONG bulgare che si oppongono alle riforme legislative restrittive sono state attaccate come "servitori di Bruxelles", mentre a Cipro le organizzazioni giovanili finanziate dall'UE sono state accusate di "promuovere agende straniere". In Italia, le ONG umanitarie che soccorrono i migranti in mare sono state dipinte come facilitatori dell'immigrazione clandestina. Questi esempi sottolineano che la disinformazione fa parte di **campagne sistematiche volte a indebolire l'autorità morale della società civile**.

Rispondere attraverso una formulazione dei messaggi basata sui valori

L'errore fondamentale che molte organizzazioni della società civile commettono quando si trovano di fronte a diffamazioni è quello di **ripetere la formulazione ostile**. Ribadendo l'accusa ("Non siamo agenti stranieri"), rafforzano involontariamente l'associazione negativa.

Un approccio più efficace è quello di **inquadrare il messaggio sulla base dei valori**. Ciò significa riorientare la conversazione su valori positivi e condivisi – equità, dignità, sicurezza, responsabilità – piuttosto che su negazioni difensive.

- Quando vengono accusate di essere finanziate dall'estero, le organizzazioni della società civile possono sottolineare: *"Il nostro lavoro è trasparente, i nostri conti sono sottoposti a revisione contabile e ogni attività è pensata per proteggere i diritti dei cittadini"*.
- Quando vengono accusate di minare gli interessi nazionali, le organizzazioni della società civile possono rispondere: *"La nostra missione è rafforzare le comunità, garantire l'equità e difendere la dignità di tutti i residenti"*.
- Quando le ONG ambientaliste vengono accusate di ostacolare la crescita, possono sottolineare: *"Comunità sane e posti di lavoro sostenibili dipendono dalla protezione del nostro ambiente"*.

Parlando il linguaggio dei valori, le organizzazioni della società civile entrano in contatto non solo con i loro sostenitori, ma anche con **un pubblico più ampio e scettico** che può condividere le loro preoccupazioni ma diffida del "gergo delle ONG".

Costruire credibilità nell'era digitale

Nel rumoroso mondo digitale, la credibilità è una delle risorse più preziose della società civile. Per mantenerla e rafforzarla, le organizzazioni dovrebbero adottare una cultura di **apertura, coerenza e impegno proattivo**.

In primo luogo, **la trasparenza** è imprescindibile. Pubblicare le fonti di finanziamento, i conti certificati e i risultati dei progetti in formati chiari e accessibili rende molto più difficile per gli oppositori suggerire irregolarità.

In secondo luogo, **la coerenza tra le piattaforme** è fondamentale. Se il sito web di una ONG dice una cosa e i suoi post su Facebook ne dicono un'altra, si crea una confusione che può essere sfruttata. Un tono e una narrativa unificati su tutti i canali di comunicazione creano fiducia.

In terzo luogo, **la narrazione** umanizza le cause astratte. I responsabili politici possono rispondere a relazioni e statistiche, ma il grande pubblico si identifica con le esperienze vissute. Raccontare la storia di un giovane volontario, di una comunità trasformata o di una famiglia sostenuta dal lavoro di una ONG offre al pubblico qualcosa di tangibile a cui aggrapparsi.

Infine, la credibilità dipende dalla **capacità di risposta**. Le campagne diffamatorie spesso si diffondono rapidamente; se una ONG non è in grado di rispondere entro 24-48 ore, la narrativa può consolidarsi. Anche una breve dichiarazione fattuale - "Ecco i fatti, ecco i nostri valori" - mostra fiducia e impedisce che il silenzio venga interpretato come colpa.

Strumenti pratici in azione

Sebbene le strategie di comunicazione debbano essere adattate a ciascuna organizzazione, diversi strumenti pratici possono rafforzare la resilienza:

- **Una checklist di credibilità sui social media** garantisce che tutti gli account siano coerenti, trasparenti e reattivi. Ciò riduce le vulnerabilità prima che si verifichino attacchi.
- **I metodi di narrazione** – che partono dalle persone, non dalle politiche – aiutano a creare narrazioni che risuonano. Ad esempio, una ONG anticorruzione potrebbe

raccontare la storia di come la scoperta di un uso improprio dei fondi abbia permesso la ristrutturazione di una scuola, collegando la trasparenza al futuro dei bambini.

- **Le esercitazioni di risposta alle diffamazioni** consentono al personale di provare le situazioni di crisi. Ad esempio, in un workshop, un team potrebbe redigere una dichiarazione stampa reattiva, un altro potrebbe progettare una controcampagna su Instagram e un terzo potrebbe preparare argomenti di discussione per i donatori. Tali prove riducono il panico quando si verificano incidenti reali.

Questi strumenti possono essere adattati a organizzazioni di diverse dimensioni. Anche un piccolo gruppo comunitario può trarre vantaggio dall'adozione di un protocollo di crisi chiaro e di una guida di comunicazione di una pagina. (Vedi allegato)

Discussione:

La disinformazione prospera dove c'è silenzio o confusione. Le organizzazioni della società civile che investono in una comunicazione proattiva e basata sui valori possono resistere agli attacchi e persino uscirne più forti. La comunicazione dovrebbe essere considerata un **elemento fondamentale della resilienza organizzativa**, proprio come la sostenibilità finanziaria o la preparazione legale.

Chiedete a voi stessi e al vostro team:

- Stiamo raccontando la nostra storia in modo chiaro, coerente e *attraverso voci umane*?
- Abbiamo un protocollo per rispondere rapidamente quando compaiono calunnie?
- Stiamo costruendo la fiducia in modo proattivo, in modo che le narrazioni ostili risultino prive di fondamento?

Le risposte a queste domande determineranno non solo come le organizzazioni della società civile sopravvivranno all'attuale ondata di disinformazione, ma anche come **costruiranno la credibilità per il futuro della partecipazione democratica**.

Capitolo 6: Partecipazione inclusiva e pratica intersezionale

Perché l'inclusione è importante

La società civile esiste per ampliare la partecipazione democratica. Eppure, ironicamente, le stesse organizzazioni della società civile a volte riproducono le esclusioni che cercano di combattere. Le riunioni possono essere tenute in luoghi inaccessibili, le consultazioni possono trascurare le comunità rurali o minoritarie e le campagne possono privilegiare le voci delle élite istruite rispetto a quelle emarginate. In contesti come Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia, tutti caratterizzati da divisioni socioeconomiche, tensioni migratorie e disuguaglianze di genere, la pratica inclusiva è una questione di **legittimità ed efficacia**.

Quando i gruppi emarginati sono assenti, l'advocacy rischia di distaccarsi dalla realtà vissuta. Al contrario, quando sono presenti e valorizzate voci diverse, le campagne acquisiscono credibilità, risonanza e resilienza. Le pratiche intersezionali – che riconoscono come le diverse forme di esclusione (genere, etnia, classe sociale, sessualità, disabilità, ruralità) si sovrappongano – consentono alle organizzazioni della società civile di affrontare non solo la questione di chi è presente al tavolo delle trattative, ma anche di chi continua a essere escluso.

Mappare chi manca

Il primo passo verso l'inclusione è porre una domanda apparentemente semplice: **chi manca dal nostro lavoro?**

Questo può essere fatto attraverso un **esercizio di mappatura denominato "Chi manca?"**. L'organizzazione disegna un cerchio che rappresenta i suoi attuali partecipanti: membri, beneficiari, volontari o parti interessate. Intorno ad esso, il personale elenca i gruppi che sono assenti ma potenzialmente interessati dal loro lavoro: comunità rom, lavoratori migranti, persone con disabilità, giovani delle zone rurali, attivisti LGBTQ+, cittadini anziani o madri single.

Una volta identificati questi gruppi, il passo successivo è chiedersi:

- Perché mancano? (Mancanza di invito, formato inaccessibile, barriere culturali, paura dello stigma?)
- Quali sono le conseguenze della loro assenza? (Priorità distorte, legittimità più debole, opportunità perse?)
- Come possiamo cambiare le nostre pratiche per abbassare le barriere?

Ponendo sistematicamente queste domande, l'inclusione passa da un obiettivo retorico a **un'abitudine organizzativa strutturata**.

Verifiche di accessibilità e inclusione

Molte esclusioni non sono intenzionali, ma derivano da difetti logistici o culturali. Ecco perché gli audit sull'accessibilità sono strumenti potenti. Un semplice audit chiede:

- I nostri spazi di incontro sono fisicamente accessibili (rampe, servizi igienici, collegamenti di trasporto)?
- I nostri materiali sono disponibili in un linguaggio semplice o nelle lingue minoritarie?
- Gli eventi sono programmati in orari accessibili ai genitori che lavorano, ai partecipanti che vivono in zone rurali o alle persone con responsabilità di assistenza?
- Forniamo servizi di traduzione, assistenza all'infanzia o supporto per gli spostamenti quando necessario?
- La rappresentazione visiva nelle nostre comunicazioni è diversificata e riflette le comunità che intendiamo servire?

Anche piccoli accorgimenti, come organizzare incontri ibridi, offrire contributi per il trasporto o progettare materiali con un linguaggio più semplice, possono ampliare notevolmente la partecipazione.

La pratica intersezionale in azione

L'intersezionalità è sia una teoria che una lente pratica. Introdotto per la prima volta dalla giurista Kimberlé Crenshaw nel 1989¹⁴, il concetto evidenzia come la vita delle persone sia plasmata da sistemi di potere sovrapposti. Una donna di colore, ad esempio, può subire discriminazioni in modo diverso rispetto a una donna bianca o a un uomo di colore, perché il razzismo e il sessismo non operano separatamente, ma si combinano in modi specifici e unici. Pensatrici femministe come Patricia Hill Collins¹⁵ e bell hooks¹⁶ hanno ampliato questo quadro, mostrando come anche la classe sociale, la sessualità, la geografia e altre identità si intersecano.

Per le organizzazioni della società civile (CSO), l'intersezionalità non è un'idea accademica astratta, ma un **metodo pratico per una difesa inclusiva**. Se le campagne si concentrano su una sola dimensione della disuguaglianza, rischiano di lasciare indietro coloro che subiscono forme multiple e sovrapposte di esclusione. Un approccio intersezionale aiuta le CSO a chiedersi: *quali voci mancano? Quali bisogni sono invisibili? Quali partecipazioni sono bloccate da più di una barriera allo stesso tempo?*

Nei paesi CivicChampions, alcuni esempi mostrano come queste barriere sovrapposte modellino la realtà quotidiana:

- **Le organizzazioni per i diritti dei rom in Bulgaria** ci ricordano che l'esclusione non riguarda solo l'etnia. È aggravata dall'isolamento rurale e dalla povertà, che insieme aggravano l'emarginazione e limitano le opportunità ([ERRC](#)).
- **I giovani delle zone rurali in Grecia** devono affrontare sia l'isolamento geografico che la scarsa connettività digitale. Anche quando i governi aprono "consultazioni online", molti giovani delle zone rurali rimangono esclusi semplicemente perché non possono connettersi ([rapporto OCSE](#)).

¹⁴ <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=ucf&utm>.

¹⁵ <https://us.sagepub.com/en-us/nam/black-feminist-thought/book226640>.

¹⁶ <https://www.routledge.com/Feminist-Theory-From-Margin-to-Center/hooks/p/book/9780896086135>.

- **I gruppi LGBTQ+ a Cipro** devono affrontare lo stigma culturale e protezioni legali limitate. Senza una consapevolezza intersezionale, le organizzazioni della società civile mainstream rischiano di rafforzare l'invisibilità invece di affrontarla ([ILGA-Europe](#)).
- **Le donne migranti in Italia** subiscono lo sfruttamento in mercati del lavoro precari, dove la discriminazione di genere si intreccia con lo status di migranti. L'advocacy deve quindi affrontare insieme sia la questione di genere che quella della migrazione ([PICUM](#)).

Questi casi illustrano il punto chiave: l'intersezionalità non consiste nell'«aggiungere diversità» come un ulteriore livello, ma nel progettare iniziative che **sfidino attivamente e contemporaneamente le molteplici strutture di esclusione**.

Per i formatori e gli attivisti, una pratica intersezionale può significare:

- Mappare "chi manca" nella propria coalizione o consultazione.
- Verificare se i messaggi di advocacy si rivolgono involontariamente a un solo gruppo escludendone altri.
- Assicurarsi che i workshop, le campagne o le proposte politiche tengano conto di più di una dimensione della disuguaglianza.

L'intersezionalità, in breve, è uno **strumento di resilienza**. Assicura che l'azione civica rafforzi tutti, non solo coloro che hanno già un accesso parziale al potere. Riconoscendo queste barriere sovrapposte, le organizzazioni della società civile possono progettare iniziative che non si limitano ad "aggiungere diversità", ma **sfidano attivamente le strutture intersezionali di esclusione**.

Strumenti per una pratica inclusiva

Per rendere l'inclusione attuabile, questo toolkit offre diversi aiuti pratici:

1. **Chi manca? Strumento di mappatura** – Un esercizio partecipativo per identificare le voci assenti e trovare idee su come coinvolgerle.
2. **Verifica dell'accessibilità e dell'inclusione**: una checklist che copre sedi, comunicazioni, programmazione e misure di supporto.
3. **Modello di agenda inclusiva** – Un modello per progettare consultazioni che incorporino una partecipazione diversificata (ad esempio, gruppi di discussione, facilitazione multilingue, accesso ibrido).
4. **Casi di studio** – Sintesi di una pagina delle buone pratiche (organizzazioni rom in Bulgaria, iniziative per i giovani delle zone rurali in Grecia, coalizioni LGBTQ+ a Cipro, reti di migranti in Italia).

Esempi regionali:

- **Bulgaria:** le organizzazioni di donne rom hanno dimostrato metodi di consultazione inclusivi organizzando incontri nelle comunità locali, avvalendosi di mediatori di fiducia e fornendo assistenza all'infanzia in loco.
- **Grecia:** alcuni consigli comunali hanno coinvolto con successo i giovani delle zone rurali nella pianificazione, offrendo rimborsi di viaggio e strumenti di partecipazione online, garantendo che le loro voci non andassero perse nel processo decisionale incentrato sulle aree urbane.
- **Cipro:** gli alleati LGBTQ+ hanno collaborato con le principali ONG per includere clausole antidiscriminatorie nelle politiche sociali più ampie, spostando la visibilità dai margini al centro.
- **Italia:** Le reti di solidarietà ai migranti hanno creato coalizioni che mettono deliberatamente al centro le voci dei migranti nelle campagne sui diritti dei lavoratori e sull'assistenza umanitaria, resistendo alla tendenza a fare advocacy "sui" migranti piuttosto che "con" i migranti.

Domande di riflessione:

- Quali gruppi sono costantemente assenti dai nostri incontri, dalle nostre campagne o dalle nostre strutture di governance?
- Quali barriere strutturali o culturali li tengono fuori?
- Come possiamo riprogettare i nostri eventi, materiali e coalizioni per renderli veramente accessibili?
- Siamo pronti a condividere il potere decisionale, e non solo la visibilità simbolica, con i gruppi emarginati?

Risorse:

- **Rete europea contro il razzismo (ENAR):** <https://www.enar-eu.org>
- **ILGA-Europe (difesa dei diritti LGBTQ+):** <https://ilga-europe.org>
- **Centro europeo per i diritti dei rom (ERRC):** <http://www.errc.org>
- **Gruppo delle organizzazioni della società civile del CESE – Partecipazione inclusiva** Risorse: <https://www.eesc.europa.eu>
- **Linee guida per l'accessibilità (W3C Web Accessibility Initiative):** <https://www.w3.org/WAI>

Nota conclusiva

L'inclusione richiede pratiche deliberate, adeguamenti strutturali e la volontà di riconfigurare il potere. Incorporando prospettive intersezionali nelle operazioni quotidiane, le organizzazioni

della società civile non solo rafforzano la loro legittimità, ma sbloccano anche nuove forme di creatività, solidarietà e resilienza. Un movimento che include tutti è un movimento in grado di resistere alle pressioni esterne e di promuovere un cambiamento duraturo.

Capitolo 7: Più forti insieme – Costruzione di coalizioni e progettazione di consorzi

Perché la collaborazione transfrontaliera è importante

La creazione di coalizioni non è solo una strategia per amplificare la difesa dei diritti a livello nazionale; nell'Europa interconnessa di oggi, è anche una necessità per la sopravvivenza e l'influenza oltre i confini. La contrazione dello spazio civico in Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia è spesso determinata da dinamiche simili: leggi restrittive, attacchi alla reputazione, insicurezza dei finanziamenti. Collegandosi oltre i confini nazionali, le organizzazioni della società civile possono mettere in comune risorse, condividere tattiche e acquisire visibilità nelle arene politiche europee.

Le coalizioni transfrontaliere sono particolarmente potenti quando combinano **la legittimità locale** con **l'influenza internazionale**. I gruppi di base locali portano fiducia all'interno delle loro comunità e la capacità di mobilitarsi rapidamente. I partner internazionali offrono accesso a piattaforme a livello europeo, maggiori flussi di finanziamento e credibilità agli occhi dei responsabili politici. Insieme, queste alleanze trasformano le lotte locali in **dibattiti europei**, proteggendo le organizzazioni vulnerabili dall'isolamento.

Coalizioni locali vs. consorzi internazionali

È utile distinguere tra due modalità di collaborazione:

- **Le coalizioni locali** sono reti di organizzazioni all'interno di un paese o di una comunità. Sono essenziali per una rapida mobilitazione e per la legittimità di base. Ad esempio, la coalizione di ONG in Bulgaria che ha resistito alla legislazione sugli "agenti stranieri" ha avuto successo perché ha unito diversi attori attorno a una preoccupazione nazionale condivisa.
- **I consorzi internazionali** sono partnership formali create per progettare e attuare progetti nell'ambito di programmi di finanziamento dell'UE o internazionali. Questi sono spesso più complessi - richiedono accordi legali, bilanci condivisi e pacchetti di lavoro dettagliati - ma sbloccano risorse a cui le coalizioni locali non possono accedere da sole.

Le organizzazioni della società civile di successo imparano a muoversi **su entrambi i livelli**, passando dalla solidarietà locale alla collaborazione internazionale nei progetti.

Costruire consorzi efficaci

I finanziatori come la Commissione europea attribuiscono grande importanza alla collaborazione transfrontaliera. Programmi come **CERV (Cittadini, uguaglianza, diritti e valori)**, **Erasmus+**, **Horizon Europe** e **Interreg** richiedono esplicitamente partnership multinazionali. Ma i consorzi efficaci non si costruiscono dall'oggi al domani.

I principi chiave includono:

1. **Fiducia e proprietà condivisa**

Ogni partner deve sentire che la propria voce è importante, non solo quella del coordinatore. La rotazione dei ruoli di facilitazione e una comunicazione trasparente creano fiducia a lungo termine.

2. **Complementarità**

I partner dovrebbero apportare punti di forza distinti: una ONG giovanile per la divulgazione, un partner accademico per la ricerca, un gruppo di base per la legittimità, una grande ONG per la capacità amministrativa.

3. **Chiarezza dei ruoli**

Un consorzio non è solo un elenco di nomi. Definire chi coordina, chi guida quale pacchetto di lavoro e chi si occupa della valutazione previene conflitti futuri.

4. **Equilibrio**

I finanziatori si aspettano diversità geografica e tematica. Un consorzio che riunisce paesi, settori e organizzazioni di diverse dimensioni è sinonimo di credibilità.

5. **Sostenibilità**

I consorzi più efficaci pensano oltre un singolo progetto. Considerano ogni sovvenzione come un trampolino di lancio verso una cooperazione a lungo termine.

Dall'idea alla proposta

Uno dei passaggi più impegnativi è trasformare un'idea in un **progetto finanziabile**. Il processo prevede:

- Leggere attentamente il bando di gara e confrontarlo con i propri punti di forza.
- Allineare gli obiettivi del consorzio alle priorità del finanziatore senza perdere di vista la propria missione.
- Tradurre le idee in **pacchetti di lavoro (Work package - WP)**, ciascuno con compiti, risultati attesi, scadenze e indicatori.
- Costruire un quadro logico e una tempistica (diagramma di Gantt) che ne dimostrino la fattibilità.

Ad esempio, una rete di organizzazioni della società civile in Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia potrebbe rispondere a un bando CERV progettando un'iniziativa sulla difesa dello spazio civico. I pacchetti di lavoro potrebbero includere:

- WP1: Mappatura delle minacce (guidata da un partner accademico).
- WP2: Workshop sulla costruzione della resilienza (condotti da ONG).
- WP3: Campagna di sensibilizzazione a livello UE (coordinata da un'organizzazione con sede a Bruxelles).
- WP4: Valutazione e piano di sostenibilità (condiviso tra i partner).

Gestione dei bilanci e amministrazione

La resilienza finanziaria è fondamentale per il lavoro del consorzio. Una cattiva gestione dei bilanci può distruggere la fiducia e la credibilità. I principi chiave includono:

- **Ammissibilità:** sapere quali costi sono finanziabili (stipendi, viaggi, eventi) e quali non lo sono (lobbying politico, attività a scopo di lucro).
- **Equa distribuzione:** i bilanci devono riflettere il lavoro svolto, non la gerarchia. Non ci si può aspettare che le piccole ONG ottengano risultati importanti con finanziamenti minimi.
- **Trasparenza:** condividere tempestivamente la ripartizione del bilancio e aggiornare i partner sui cambiamenti.
- **Gestione dei rischi:** anticipare i problemi (ritardi nei pagamenti, fluttuazioni dei tassi di cambio o ritiro dei partner) e pianificare le risposte.
- **Preparazione alla revisione contabile:** tenere in ordine i fogli presenze, i contratti e i documenti di approvvigionamento fin dal primo giorno.

Un esercizio di definizione dello scheletro del bilancio (come previsto dal seminario) aiuta i partecipanti a imparare a bilanciare le ambizioni con un'allocazione realistica delle risorse.

Mantenere le partnership oltre un singolo progetto

Troppo spesso i consorzi si sciolgono al termine del progetto. Per evitare questa "sindrome da evento unico", le organizzazioni della società civile dovrebbero:

- Continuare a incontrarsi informalmente per discutere di nuovi bandi.
- Condividere la visibilità (ad esempio, newsletter congiunte o campagne sui social media).
- Mettere in comune risorse come materiali di formazione o database di contatti.
- Costruire un'identità collettiva, non solo un "consorzio di progetto", ma una **rete con una missione condivisa**.

Le reti europee più forti, in settori come i diritti umani o la giustizia ambientale, sono nate come consorzi di progetto, ma sono poi diventate alleanze a lungo termine.

Esempi nazionali e regionali:

- **Bulgaria:** il Consiglio civico sotto il Consiglio dei ministri dimostra come gli spazi istituzionalizzati possano consentire il lavoro di coalizione, anche se le organizzazioni della società civile rimangono caute riguardo al tokenismo.
- **Grecia:** le reti di organizzazioni giovanili e sindacati hanno dimostrato il potere delle alleanze ibride, che colmano il divario tra l'attivismo di base e la legittimità istituzionale.

- **Cipro:** i consorzi di organizzazioni della società civile intercomunitari hanno creato spazi di fiducia rari, in cui le organizzazioni greco-cipriote e turco-cipriote collaborano nonostante le barriere politiche.
- **Italia:** i consorzi nazionali nel campo ambientale hanno ampliato con successo le lotte locali, assicurando finanziamenti dell'UE per collegare la difesa del clima alla salute della comunità.

Risorse:

- **Programma CERV (Commissione europea):** <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal>
- **Guida al programma Erasmus+:** <https://erasmus-plus.ec.europa.eu>
- **Bandi di finanziamento Horizon Europe:** <https://ec.europa.eu/info/horizon-europe>
- **Cooperazione Interreg Europe:** <https://www.interregeurope.eu>
- **The Good Lobby – Strumenti di partnership:** <https://thegoodlobby.eu>
- **Società civile europea:** <https://civilsocietyeurope.eu>

Riflessione:

Chiedete a voi stessi e al vostro team:

- Quali **alleati transfrontalieri** potrebbero rafforzare i nostri progetti?
- Come possiamo bilanciare **la legittimità locale** con **l'influenza internazionale**?
- Le nostre coalizioni sono progettate per **sopravvivere oltre un singolo progetto**?
- Quale ruolo potremmo svolgere in un consorzio: coordinatori, leader tematici o partner di supporto?

Nota conclusiva:

Le coalizioni e i consorzi sono più che semplici meccanismi di progetto. Sono espressioni di solidarietà oltre i confini. In tempi in cui lo spazio civico si sta riducendo, consentono alle organizzazioni di **restare unite, condividere gli oneri e immaginare un futuro che nessun attore può realizzare da solo.**

Capitolo 8: Diversificazione finanziaria e gestione dei progetti

Perché la resilienza finanziaria è importante

Per molte organizzazioni della società civile in Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia, la precarietà finanziaria non è un'eccezione. I finanziamenti sono spesso legati a progetti, vincolati a cicli brevi e dipendenti dalle priorità dei donatori, che possono cambiare improvvisamente. La raccolta fondi a livello locale rimane limitata, mentre i sussidi statali possono essere manipolati politicamente. Questo contesto fragile rende vulnerabili le organizzazioni della società civile: la perdita di una sovvenzione, una legge ostile o un attacco alla reputazione possono minacciare la sopravvivenza di un'intera organizzazione.

La resilienza finanziaria diventa quindi una dimensione fondamentale della **resilienza civica**. Proprio come le ONG devono difendere i propri diritti dal punto di vista legale e reputazionale, devono anche diversificare le loro fonti di finanziamento, professionalizzare la gestione dei progetti e costruire modelli di sostenibilità che consentano loro di superare gli shock finanziari.

Oltre il modello del donatore unico

La trappola più comune per le organizzazioni della società civile è l'eccessiva dipendenza da un unico donatore o programma di finanziamento. Sebbene i programmi dell'UE come CERV, Erasmus+ o Horizon Europe siano fondamentali, non possono essere l'unica ancora di salvezza. Diversificazione significa combinare **più fonti di reddito**:

- **Sovvenzioni per progetti** (UE, donatori internazionali, fondazioni).
- **Quote associative** (anche simboliche, per creare un senso di appartenenza).
- **Microfinanziamenti o crowdfunding** (soprattutto per iniziative locali di base).
- **Fornitura di servizi** (formazione, consulenza, attività culturali).
- **Eventi e campagne** (concerti di raccolta fondi, fiere comunitarie, campagne online).
- **Partnership con comuni o imprese locali** (con garanzie a tutela dell'indipendenza).

La diversificazione non è solo finanziaria, ma anche politica. Una CSO che può contare su molteplici sostenitori, dai membri della comunità alle istituzioni europee, trasmette un forte segnale di **legittimità e autonomia**.

La gestione dei progetti come strumento di resilienza

Una solida gestione dei progetti è spesso sottovalutata negli ambienti attivisti, ma è fondamentale per la sostenibilità finanziaria. I donatori cercano sempre più spesso non solo buone idee, ma anche piani credibili, bilanci trasparenti e risultati affidabili.

Le pratiche chiave includono:

1. **Pianificazione realistica**

Evitare di "promettere troppo" per assicurarsi i finanziamenti. Obiettivi irrealistici portano al burnout, al danno alla reputazione e alla sfiducia dei donatori.

2. **Ruoli chiari e strumenti condivisi**

Utilizzate unità condivise, mappe dei ruoli e MOU (memorandum d'intesa) in modo che le responsabilità siano trasparenti. Ciò evita confusione dell'ultimo minuto.

3. **Disciplina di bilancio**

Tieni traccia delle spese in tempo reale, allineale ai risultati attesi e preparati per le verifiche fin dal primo giorno. Una buona pratica consiste nel tenere un "budget ombra" per il monitoraggio interno parallelamente al formato ufficiale del donatore.

4. **Pianificazione consapevole del burnout**

La sostenibilità umana è importante quanto quella finanziaria. Stabilite scadenze realistiche, alternate le responsabilità e riconoscete i limiti dell'energia dei volontari.

5. **Consapevolezza dei rischi**

Ogni progetto comporta dei rischi: contraccolpi politici, ritardi nei pagamenti, ritiro dei partner. Anticiparli e inserire strategie di mitigazione nelle proposte aumenta la credibilità e la resilienza.

Strumenti pratici

Per rendere operativi questi principi, questo toolkit fornisce diversi esercizi pronti all'uso:

- **Alternative Funding Brainstorm Canvas:** uno strumento di una pagina in cui le organizzazioni elencano tutte le potenziali fonti di reddito, ne valutano la fattibilità e fissano degli obiettivi.
- **Lista di controllo della sostenibilità:** un elenco strutturato per valutare se un piano di progetto include finanziamenti diversificati, ruoli trasparenti e follow-up post-progetto.
- **Modello di bilancio per piccole organizzazioni della società civile:** un foglio di calcolo semplificato che allinea i costi alle attività e ai risultati attesi, garantendo la predisposizione alla revisione contabile.
- **Modello di mappatura dei ruoli del progetto:** un diagramma visivo che chiarisce chi è responsabile, chi deve rendere conto, chi viene consultato e chi viene informato (modello RACI).
- **Radar del rischio di burnout:** uno strumento di riflessione per valutare il carico di lavoro del team, evidenziare i punti di stress e adeguare la pianificazione prima che si verifichi il burnout.

Esempi regionali:

- **Bulgaria:** le piccole ONG che lavorano con le comunità rom hanno combinato con successo i finanziamenti dei progetti dell'UE con donazioni locali in natura (ad esempio, cibo, spazi, tempo dei volontari), creando una sostenibilità ibrida.
- **Grecia:** le reti giovanili hanno attinto a Erasmus+ per gli scambi internazionali, mantenendo al contempo la raccolta fondi locale attraverso eventi comunitari.
- **Cipro:** le ONG femminili spesso combinano piccole sovvenzioni statali con fondi dell'UE, ma la resilienza finanziaria migliora quando richiedono quote associative simboliche, promuovendo la partecipazione della comunità.
- **Italia:** i movimenti ambientalisti si sono sempre più diversificati nel crowdfunding e nelle partnership con le cooperative locali, riducendo la dipendenza dai finanziamenti statali volatili.

Questi casi dimostrano che la resilienza finanziaria non consiste nell'eliminare completamente la dipendenza dai donatori, ma nel creare **reti di sicurezza e opzioni di ripiego**.

Risorse:

- **Opportunità di finanziamento CERV (UE):** <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal>
- **Guida al programma Erasmus+:** <https://erasmus-plus.ec.europa.eu>
- **Bandi Horizon Europe:** <https://ec.europa.eu/info/horizon-europe>
- **Risorse per la strategia di raccolta fondi (NGOsource):** <https://ngosource.org>
- **Associazione europea per la raccolta fondi:** <https://efa-net.eu>
- **Associazione Filantropia Europa (Philea):** <https://philea.eu>

Riflessione:

- Quanto dipendiamo da un unico donatore o flusso di finanziamenti?
- Abbiamo almeno tre fonti distinte di sostegno finanziario?
- Le nostre pratiche di gestione dei progetti sono sufficientemente solide da superare un audit rigoroso?
- Come teniamo conto della sostenibilità umana (prevenzione del burnout) nella nostra pianificazione?

Nota conclusiva:

La diversificazione finanziaria e la gestione professionale dei progetti non sono solo compiti amministrativi. Sono atti di **resilienza strategica**, che garantiscono che la società civile possa continuare a operare in modo indipendente, anche in tempi incerti. Costruendo basi finanziarie

più solide e sistemi di progetto più intelligenti, le organizzazioni della società civile in Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia non solo possono sopravvivere alla contrazione dello spazio civico, ma possono anche ripensare attivamente il futuro civico con fiducia.

Capitolo 9: Riflessioni finali e prossimi passi

Restare uniti in tempi incerti

Questo toolkit nasce dalla consapevolezza che lo spazio civico in Europa è sotto pressione. In Bulgaria, Grecia, Cipro e Italia, le organizzazioni della società civile affrontano sfide comuni: libertà in calo, narrazioni ostili, precarietà finanziaria e burnout. Tuttavia, nonostante queste pressioni, le OSC rimangono la **spina dorsale della vita democratica**. Difendono i diritti, sostengono le comunità e creano spazi di solidarietà e immaginazione.

I capitoli di questa guida hanno esplorato le molteplici dimensioni della resilienza: dall'autodifesa legale e la sicurezza digitale alla partecipazione inclusiva, alla creazione di coalizioni e alla diversificazione finanziaria. Ogni sezione fornisce non solo concetti, ma anche **strumenti pratici, esercizi e risorse** da utilizzare nella pratica quotidiana. Insieme, formano un kit di sopravvivenza, ma anche un kit di visione, per reimmaginare il futuro civico.

Riflessione: cosa abbiamo imparato?

Mentre chiudete questa guida, riflettete sulle seguenti domande con il vostro team o la vostra rete:

- **Resilienza:** Quali sono i punti deboli della nostra organizzazione – dal punto di vista legale, finanziario, digitale o sociale? Come possiamo rafforzare questi punti deboli?
- **Solidarietà:** chi sono i nostri alleati a livello locale, nazionale e internazionale? Come possiamo approfondire queste relazioni?
- **Partecipazione:** chi manca ancora dal nostro lavoro? Come possiamo garantire che le loro voci siano incluse?
- **Sostenibilità:** stiamo costruendo sistemi finanziari e umani che dureranno oltre un singolo progetto?
- **Visione:** verso quale futuro stiamo lavorando e in che modo le nostre pratiche quotidiane riflettono tale futuro?

Dalla riflessione all'azione

1. **Iniziate in piccolo, ma con determinazione.** Utilizzate uno degli strumenti di questa guida nel prossimo mese: una checklist sulla sicurezza digitale, un esercizio di mappatura degli stakeholder o un audit di sostenibilità.
2. **Condividete ciò che avete imparato.** Portate questi strumenti nelle vostre reti, coalizioni e comunità. Più le organizzazioni della società civile condividono i loro metodi, più forte diventa il settore.
3. **Pensate oltre i confini.** Costruite ponti oltre i confini del vostro Paese. Le sfide condivise richiedono strategie condivise.

4. **Pianificate a lungo termine.** Non lasciate che i progetti finiscano con la relazione finale. Usateli come trampolini di lancio verso una cooperazione più ambiziosa.
5. **Festeggiate le vittorie.** Anche le piccole vittorie – una consultazione riuscita, un sistema sicuro, un nuovo partner – rafforzano il morale e la legittimità.

La dimensione europea

Questo toolkit è stato sviluppato nell'ambito del **progetto CivicChampions**, cofinanziato dall'Unione Europea. Sebbene i quadri normativi dell'UE a volte limitino l'attivismo locale con procedure complesse, essi forniscono anche risorse vitali: opportunità di finanziamento, punti di accesso alle politiche e spazi per la solidarietà transnazionale. La società civile deve continuare a spingere l'UE a difendere i diritti sul proprio territorio, utilizzando al contempo gli strumenti dell'UE per rafforzare le lotte locali.

Prossimi passi

- **Utilizzate gli allegati.** Sono stati progettati per workshop, studio autonomo e riflessione di gruppo.
- **Rimanete in contatto.** Le reti costruite attraverso i seminari CivicChampions sono l'inizio di alleanze a lungo termine.
- **Adattate e ampliate.** Tradurre, localizzare e aggiornare questi strumenti per adattarli al proprio contesto. Questa guida non è un prodotto finito, ma una risorsa viva.
- **Guardate avanti.** Lo spazio civico continuerà a cambiare. Combinando resilienza e creatività, le organizzazioni della società civile possono plasmare non solo il modo in cui sopravvivono, ma anche il modo in cui **reimmaginano il futuro della democrazia.**

Nota conclusiva

La società civile è più forte quando ricorda che non è sola. Le lotte di un paese risuonano oltre i confini. Le vittorie di una rete ispirano altre reti. Difendendo i diritti, costruendo alleanze e sostenendoci con cura e immaginazione, rimaniamo **Civic Champions**, non solo per le nostre comunità, ma per il tessuto democratico dell'Europa stessa.

Allegato I – Compendio delle risorse

Un elenco consolidato di contatti pratici, guide e piattaforme citati nel toolkit.

1. Autodifesa legale e protezione SLAPP

- **Centro europeo per il diritto no profit (ECNL):** <https://ecn1.org> – Risorse sulle libertà civili, la legislazione sulle ONG e la difesa SLAPP.
- **CASE Coalition Against SLAPPs in Europe:** <https://www.the-case.eu> – Rete di ONG, avvocati e gruppi mediatici che si occupano di cause strategiche contro la partecipazione pubblica.
- **Portale dell'UE sull'accesso alla giustizia:** <https://e-justice.europa.eu> – Informazioni a livello nazionale sui diritti e l'assistenza legale.
- **Reti di controllo dei diritti umani (Consiglio d'Europa):** <https://www.coe.int> – Meccanismi europei per segnalare violazioni dei diritti.

2. Advocacy e partecipazione politica

- **Conferenza delle ONG internazionali del Consiglio d'Europa:** <https://www.coe.int/en/web/ingo> – Piattaforma per la partecipazione delle organizzazioni della società civile a livello europeo.
- **Civic Space Watch (ECF):** <https://civicspacewatch.eu> – Aggiornamenti sulle restrizioni allo spazio civico e risorse di advocacy.
- **Rete per lo sviluppo della società civile nei Balcani (BCSDN):** <https://www.balkancsd.net> – Rete regionale a sostegno della difesa delle politiche.
- **The Good Lobby:** <https://thegoodlobby.eu> – Strumenti per la difesa dei diritti e l'influenza politica delle organizzazioni della società civile.
- **Portale delle consultazioni pubbliche dell'UE:** <https://ec.europa.eu/info/consultations> – Invia commenti sulle bozze delle politiche dell'UE.

3. Difesa digitale e sicurezza informatica

- **Access Now Digital Security Helpline:** <https://www.accessnow.org/help> – Assistenza 24 ore su 24, 7 giorni su 7, per le organizzazioni della società civile vittime di attacchi informatici.
- **Digital Defenders Partnership (DDP):** <https://digitaldefenders.org> – Supporto per gli attivisti che affrontano minacce digitali.
- **Guide alla sicurezza dell'Electronic Frontier Foundation (EFF):** <https://ssd.eff.org> – Pratiche di sicurezza informatica passo dopo passo.

- **Guide alla sicurezza digitale di Reporter senza frontiere:** <https://rsf.org/en/digital-security> – Pensate per i giornalisti, utili anche per le organizzazioni della società civile.

4. Allerta precoce e previsione civica

- **International Center for Not-for-Profit Law (ICNL):** <https://www.icnl.org> – Monitoraggio dello spazio civico e rapporti di previsione.
- **CIVICUS Monitor:** <https://monitor.civicus.org> – Tendenze e indicatori globali dello spazio civico.
- **Risorse di previsione dell'OCSE:** <https://www.oecd.org/strategic-foresight> – Strumenti per la pianificazione di scenari.
- **Nesta Futures Toolkit:** <https://www.nesta.org.uk/toolkit/futures-toolkit> – Esercizi pratici di previsione.

5. Comunicazione strategica e risposta alla disinformazione

- **EUvsDisinfo (Servizio europeo per l'azione esterna):** <https://euvsdisinfo.eu> – Smentita delle narrazioni di disinformazione russe.
- **First Draft News:** <https://firstdraftnews.org> – Formazione sulla disinformazione e la verifica.
- **Civic Space Watch Media Resources:** <https://civicspacewatch.eu/media> – Strumenti per contrastare le campagne diffamatorie.
- **Media Literacy Clearinghouse:** <https://www.medialit.org> – Risorse educative per un approccio critico ai media.

6. Partecipazione inclusiva e intersezionalità

- **Rete europea contro il razzismo (ENAR):** <https://www.enar-eu.org> – Attività di sensibilizzazione e risorse contro il razzismo.
- **ILGA-Europe:** <https://ilga-europe.org> – Diritti e inclusione LGBTQ+.
- **Centro europeo per i diritti dei rom (ERRC):** <http://www.errc.org> – Difesa dei diritti dei rom e assistenza legale.
- **Gruppo delle organizzazioni della società civile del CESE:** <https://www.eesc.europa.eu> – Linee guida per la partecipazione inclusiva.
- **W3C Web Accessibility Initiative (WAI):** <https://www.w3.org/WAI> – Standard di accessibilità per gli strumenti online.

7. Creazione di coalizioni e progettazione di consorzi

- **Forum Civico Europeo (ECF):** <https://civic-forum.eu> – Piattaforma per le coalizioni civiche europee.
- **Civil Society Europe:** <https://civilsocietyeurope.eu> – Gruppo ombrello per il coordinamento civico a livello UE.
- **Solidarity Action Network (SANE):** <https://solidarityaction.network> – Sostegno agli attivisti civici in contesti ostili.
- **Balkan Civil Society Development Network (BCSDN):** <https://www.balkancsd.net> – Sostegno regionale alla difesa dei diritti e alle coalizioni.

8. Diversificazione finanziaria e gestione dei progetti

- **Programma CERV (UE):** <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal>
- **Guida al programma Erasmus+:** <https://erasmus-plus.ec.europa.eu>
- **Bandi di finanziamento Horizon Europe:** <https://ec.europa.eu/info/horizon-europe>
- **Cooperazione Interreg Europe:** <https://www.interregeurope.eu>
- **Associazione europea per la raccolta fondi (EFA):** <https://efa-net.eu>
- **Associazione Filantropia Europa (Philea):** <https://philea.eu>
- **NGOsource – Strumenti per la strategia di raccolta fondi:** <https://ngosource.org>

Allegato II – Piano di implementazione della formazione

Titolo del seminario	Focus	Elementi chiave
Seminario 1: Difesa dello spazio civile	Resilienza giuridica, advocacy, difesa digitale, lungimiranza civica	Alfabetizzazione giuridica, protezione SLAPP, strumenti di advocacy, igiene digitale, simulazione di allerta precoce
Seminario 2: Messaggi che contano	Comunicazione strategica, contro-narrazioni, partecipazione inclusiva	Risposta alla disinformazione, riprogettazione dei messaggi, intersezionalità, coinvolgimento inclusivo
Seminario 3: Ripensare lo spazio civico oltre i confini	Collaborazione transfrontaliera, gestione dei progetti, sostenibilità finanziaria, solidarietà dell'UE	Costruzione di coalizioni, strategie condivise di raccolta fondi, mappatura della collaborazione regionale

Seminario 1: Difendere lo spazio civile – Alfabetizzazione giuridica, advocacy e difesa digitale in un ambiente ostile

Durata: 3 ore

Destinatari: operatori delle organizzazioni della società civile, organizzatori di base, leader giovanili, difensori legali e altri attori civici

Panoramica

Con l'intensificarsi dell'ostilità politica, della repressione legale e della sorveglianza digitale in Bulgaria, gli attori della società civile devono passare dalla sopravvivenza alla strategia. Questa sessione ad alto impatto offre strumenti pratici per aiutare gli attori civici ad affermare i propri diritti, influenzare le decisioni pubbliche e proteggersi – legalmente, digitalmente e collettivamente. Il workshop combina conoscenze giuridiche, partecipazione politica, cyber igiene e strumenti di allerta precoce in un formato accessibile e attuabile.

Obiettivi della sessione

- Comprendere come gli attuali quadri giuridici e politici limitano il lavoro delle organizzazioni della società civile
- Imparare a difendersi dalle vessazioni legali e amministrative (ad esempio, SLAPP, cancellazione dal registro)
- Acquisire competenze per influenzare le politiche anche in ambienti ostili
- Rafforzare la sicurezza digitale e la preparazione informatica
- Sviluppare la capacità di anticipare le minacce attraverso meccanismi di allerta precoce (EWM)

Ordine del giorno

15:00 – 15:10

Apertura e contestualizzazione (10 min)

- Benvenuto e obiettivi della sessione
- Che cos'è il "restringimento dello spazio civico"? Tendenze chiave
- Perché la protezione, la partecipazione e la lungimiranza sono importanti oggi

15:10 – 15:50

Parte 1: Autodifesa legale per gli attori civici (40 min)

- Conosci i tuoi diritti: leggi bulgare su ONG, proteste, finanziamenti esteri
- Tattiche di molestia legale: SLAPP, audit, deplatforming
- *Mini Moot Court*: simulazione di un attacco a una CSO e preparazione di una risposta
- Kit di strumenti di risposta rapida: protocolli di emergenza, assistenza legale, reti di supporto

15:50 – 16:30

Parte 2: Advocacy strategica e influenza partecipativa (40 min)

- Come partecipare quando la consultazione si sta riducendo
- *Comprendere il ciclo politico*: dove e come le organizzazioni della società civile possono intervenire
- *Caso di studio*: la lotta contro la legge bulgara sugli "agenti stranieri"
- *Clinica di riprogettazione della campagna*: allineare gli obiettivi di advocacy alle mutevoli finestre politiche
- Mappare i punti di ingresso istituzionali: dai consigli locali ai ministeri nazionali

16:25 – 16:40 Breve pausa (15 min)

16:40-17:10

Parte 3: Bootcamp sulla resilienza digitale (30 min)

- Esempi reali di attacchi digitali alle organizzazioni della società civile bulgare
- *Strumenti pratici*: messaggistica crittografata, accessi sicuri, igiene digitale
- *Simulazione di attacchi informatici*: come rispondere a phishing, hacking o fughe di notizie
- *Esercizio con checklist*: la tua organizzazione è protetta dal punto di vista digitale?

17:10-17:40

Parte 4: Allerta precoce e previsione civica (30 min)

- Introduzione al meccanismo di allerta precoce (EWM): cos'è e come possono contribuire le organizzazioni della società civile
- *Simulazione di previsione*:
 - Dividetevi in gruppi e create brevi scenari di spazio civico (ad esempio, "Fortezza digitale", "Onda di contraccolpo", "Rinnovamento civico")
 - Discussione: come si adatterebbe la vostra organizzazione? Di quali coalizioni e strumenti avreste bisogno?
- Debriefing: quali segnali di allarme dovremmo tenere d'occhio? Cosa possiamo fare insieme adesso?

17:40-18:00

Conclusione e networking locale (20 min)

- Punti chiave della giornata
- Cartella delle risorse condivise, strumenti e checklist legali/digitali
- Valutazione (tramite Mentimeter o breve dispensa)
- Invito a partecipare al Seminario 2 e ai canali di supporto di follow-up

* * *

Seminario 2: Messaggi che contano – Comunicazione strategica, contro-narrazioni e partecipazione civica inclusiva

Durata: 3 ore

Destinatari: operatori delle organizzazioni della società civile, organizzatori di base, leader giovanili, difensori legali e altri attori civici

Panoramica

In un'epoca di polarizzazione, disinformazione e sfiducia civica, il modo in cui la società civile si esprime e chi viene ascoltato non è mai stato così importante. Questa sessione consente ai partecipanti di affinare le loro strategie narrative, costruire la fiducia del pubblico e mettere al centro l'inclusione nel modo in cui comunicano e agiscono. Attraverso esercitazioni pratiche e lavori di gruppo riflessivi, le organizzazioni della società civile esploreranno come contrastare la disinformazione, coinvolgere le comunità escluse e rimodellare la partecipazione al di là del tokenismo.

Obiettivi della sessione

- Migliorare la comunicazione pubblica e la strategia narrativa sotto la pressione della disinformazione.
- Riflettere su chi è (non) incluso nella partecipazione civica e perché.
- Esplorare metodi intersezionali, non simbolici e partecipativi per l'impegno civico e la costruzione narrativa.

Ordine del giorno

15:00 – 15:10

Benvenuto e rompighiaccio (10 min)

- Breve introduzione agli obiettivi della sessione
- Domanda rompighiaccio: *"Per chi parliamo e chi ci ascolta?"*
- I partecipanti indicano quali gruppi la loro organizzazione intende raggiungere e quali raggiunge effettivamente (con un post-it o Mentimeter)

15:10 – 15:50

Parte 1: Sopravvivere al rumore - Disinformazione e potere narrativo (40 min)

- Input: Panoramica delle tattiche di disinformazione rivolte alla società civile (ad esempio, narrazioni anti-gender, anti-ONG e filo-russe in Bulgaria)
- Esercizio: *"Smentisci questo!"*
 - Piccoli gruppi analizzano post diffamatori reali e li riformulano in modo collaborativo
 - Attenzione al tono emotivo, ai valori e alla credibilità
- Conclusione chiave: la comunicazione strategica riguarda la chiarezza, l'empatia e la legittimità sotto pressione.

15:50 – 16:30

Parte 2: Rinnovo del messaggio – Comunicazione sotto pressione (40 min)

- Workshop su messaggi strategici, valori, intelligenza emotiva
- **Lavoro di gruppo:** riscrivere un post di una campagna reale con un approccio inclusivo e basato sui valori]
- Riflessione di gruppo: come riconquistare la fiducia del pubblico rimanendo fedeli ai nostri valori?

16:25 – 16:40

Pausa (15 min)

16:40-17:10

Parte 3: Partecipazione che conta – Intersezionalità e rappresentanza (30 min)

- Contributo: perché i gruppi emarginati non vengono ascoltati, non sono apatici (rom, LGBTQ+, migranti, giovani)
- **Caso carosello:** le organizzazioni della società civile condividono le sfide relative alla rappresentanza e come le hanno affrontate

17:10

Parte 4: Inclusione senza tokenismo – Ripensare la partecipazione (30 min)

- Gruppi di lavoro: "Dall'accesso alla trasformazione": progettare un'attività più inclusiva
- Condivisione di apprendimenti e feedback
- **Cerchio di chiusura (10 min)**
- Riflessione: cosa cambieremo nel nostro lavoro?
- Condividere una frase o un post-it su una parete o una lavagna digitale
- Promemoria sulle opportunità di follow-up, sugli strumenti di supporto e sul Seminario 3

* * *

Seminario 3: Ripensare lo spazio civico oltre i confini: collaborazione, solidarietà e futuri condivisi

Durata: 2,5-3 ore

Destinatari: operatori delle organizzazioni della società civile provenienti da Bulgaria, Grecia, Italia e Cipro

Panoramica

Costruzione di coalizioni, progettazione di progetti transfrontalieri, gestione sostenibile e resilienza dei finanziamenti

Obiettivi della sessione

- Costruire relazioni transfrontaliere più solide e strategie civiche condivise.
- Esplorare strumenti pratici per la creazione di coalizioni e la collaborazione a livello UE.
- Condividere esperienze in materia di sostenibilità dei progetti, finanziamenti e gestione del burnout.
- Riflettere su come i quadri normativi dell'UE favoriscano e limitino l'attivismo locale.
- Rafforzare la capacità dei partecipanti di co-progettare, finanziare e sostenere iniziative collaborative.

Ordine del giorno

15:00 – 15:10

Benvenuto, Introduzione

- Mappa dei luoghi di provenienza dei partecipanti e dei settori di attività
- Panoramica degli obiettivi della sessione: partnership, progettazione di progetti e sopravvivenza finanziaria
- Funzioni di Zoom: sale di discussione, sondaggi, documenti collaborativi
- Sondaggio online veloce: "Hai mai partecipato a un progetto internazionale?"

15:10 – 15:40

Lezione 1 – Costruire consorzi solidi e alleanze strategiche (*plenaria*)

Contenuto

- **Perché le partnership sono importanti:** forza di advocacy, visibilità, risorse e resilienza in spazi civici sempre più ristretti
- **Alleati locali contro partner internazionali:**
 - Locali: fiducia della comunità, mobilitazione rapida, legittimità popolare
 - Internazionali: accesso a risorse più ampie, influenza politica, ingresso negli spazi dell'UE/globali
- **Modelli di collaborazione di successo:**
 - Coalizioni locali per il cambiamento politico
 - Reti tematiche internazionali (ambiente, uguaglianza di genere, diritti umani)
 - Partnership ibride che riuniscono movimenti di base, grandi ONG, mondo accademico, autorità locali
- **Principi fondamentali per le alleanze:** fiducia, titolarità condivisa, complementarità, comunicazione chiara
- Insidie da evitare: tokenismo, dipendenza, partnership "cartacee"
- **Come questo si traduce nei consorzi:**
 - Definizione e scopo dei progetti dei consorzi
 - Differenze fondamentali rispetto ai progetti nazionali
 - Ruoli in un consorzio: coordinatore, co-beneficiario, partner associato

- Abbinare i punti di forza dei partner agli obiettivi del progetto e ai pacchetti di lavoro
- Garantire l'equilibrio geografico e tematico per soddisfare i requisiti dei finanziatori
- Il punto di vista dei finanziatori: perché apprezzano la collaborazione transfrontaliera
- Programmi di finanziamento comuni UE/internazionali (CERV, Erasmus+, Horizon Europe, Interreg)
- Ruoli in un consorzio: coordinatore, co-beneficiario, partner associato
- Sfide comuni nei team multinazionali: lacune comunicative, complessità amministrativa, differenze culturali
- Strumenti per sostenere le partnership tra progetti, calendari condivisi, database dei partner, reti informali tra pari

15:40 – 16:05

Breakout 1 – Mappare il proprio potenziale consorzio

- In piccoli gruppi:
 1. Elencare i tipi di organizzazioni che invitereste per un'idea di progetto reale
 2. Assegnate a ciascuna di esse potenziali ruoli (coordinatore, responsabile tematico, valutatore, ecc.)
 3. Identificate cosa apporta ciascun ruolo
- Compilate un modello condiviso (Miro/Jamboard)

Condivisione in plenaria (5 min)

16:05 – 16:30 | Lezione 2

Dall'idea alla proposta di consorzio (*plenaria*)

Contenuto:

- Trasformare un'idea in un progetto finanziabile
- Leggere e abbinare un invito a presentare proposte
- Allineare i punti di forza del consorzio agli obiettivi del progetto
- Scrivere obiettivi chiari, pacchetti di lavoro (WP) e risultati attesi
- L'importanza di un quadro logico e di un diagramma di Gantt

16:30 – 16:50

Breakout 2 – Redazione di un pacchetto di lavoro

- In gruppi:
 - Scegliere un obiettivo del progetto
 - Suddividetelo in attività e risultati finali
 - Assegnate ciascuno di essi a un partner ipotetico
 - Identificate gli indicatori per misurare il successo

Feedback in plenaria (5 min)

16:50 – 17:10

Lezione 3 Bilancio e amministrazione nei progetti consortili (*plenaria*)

Contenuto:

- Costi ammissibili e non ammissibili

- Distribuzione del bilancio tra i partner
- Ruoli finanziari: responsabilità del coordinatore e dei partner
- Fogli presenze, appalti, preparazione alla revisione contabile
- Gestione dei rischi in materia finanziaria

17:10 – 17:30

Breakout 3 – Creazione di uno schema di bilancio del consorzio

- I gruppi creano un semplice bilancio per un progetto di 24 mesi
- Discussione su 1 rischio relativo al bilancio e su come affrontarlo

Sintesi plenaria (5 min)

17:30

Lezione 4 – Sostenere il consorzio oltre un singolo progetto (*plenaria*)

Contenuto

- Mantenere i rapporti tra i partner
- Pianificazione congiunta per futuri bandi
- Condivisione delle risorse e visibilità
- Utilizzo di reti e piattaforme digitali per una cooperazione a lungo termine

17:50 – 18:00

Chiusura e prossimi passi

- 1 punto chiave + 1 azione successiva (sondaggio online)
- Condivisione Cartella risorse: modello di mappatura del consorzio, modello WP, tabella di bilancio, elenco dei bandi UE, esempi di MoU

I seguenti allegati possono essere stampati come fogli di lavoro, utilizzati in esercitazioni di simulazione o adattati come slide di formazione.

Allegato A – Risorse e reti legali (Capitolo I)

Contatti per assistenza legale e organismi di controllo (per paese)

Bulgaria

- Comitato bulgaro di Helsinki – contenzioso strategico e difesa legale.
- Programma di accesso alle informazioni – assistenza legale in materia di libertà di informazione.

Grecia

- Consiglio greco per i rifugiati – assistenza legale in materia di asilo e diritti dei rifugiati.
- Lega ellenica per i diritti umani – contenzioso e monitoraggio delle violazioni dei diritti.

Cipro

- [Consiglio cipriota per i rifugiati](#) – assistenza legale e sociale per migranti e richiedenti asilo.
- KISA – Azione per l'uguaglianza, il sostegno e l'antirazzismo – patrocinio e difesa legale in casi di discriminazione.

Italia

- Antigone – difesa legale sulle condizioni carcerarie e sui diritti dei detenuti.
- CILD – Coalizione Italiana per i Diritti Civili e Civili – patrocinio e contenzioso in materia di spazio civico e diritti.

Reti di difesa SLAPP e risorse a livello UE

- [CASE – Coalizione contro le SLAPP in Europa](#)
- ProtectDefenders.eu – Meccanismo dell'UE per la protezione dei difensori dei diritti umani.
- [European Center for Not-for-Profit Law \(ECNL\)](#) – guide sulle libertà civili e la resilienza.
- Justice & Environment Network – supporto in materia di diritto ambientale.

Modello di protocollo di emergenza e modello di contatto legale

Protocollo di emergenza (una pagina da conservare in ufficio):

- **Contatto di emergenza (avvocato):** nome, telefono, e-mail
- **Contatto secondario (ONG partner):** nome, numero di telefono
- **Cosa fare in caso di visita da parte della polizia/autorità fiscale:**
 - Mantenere la calma; chiedere un documento di identità e un ordine scritto.
 - Chiamare immediatamente l'avvocato.
 - Non firmare documenti senza aver consultato un legale.
- **Cosa fare in caso di notifica di un atto giudiziario:**
 - Accettare i documenti; non discutere con l'ufficiale giudiziario.
 - Informare l'avvocato entro 24 ore.
 - Informare il consiglio di amministrazione e i partner di fiducia.

Modello di biglietto da visita legale:

- Nome e studio legale dell'avvocato
- Numero di telefono di emergenza (24 ore su 24, 7 giorni su 7)
- E-mail
- Area di competenza (diritto delle ONG, diritto del lavoro, SLAPP, fiscalità, GDPR)
- Contatto di riserva

Imparare attraverso la simulazione: il modello di mini-tribunale simulato (esercizio di role-play)

Questo esercizio di role-play può essere utilizzato in seminari o workshop di formazione per aiutare le organizzazioni della società civile a prepararsi alle intimidazioni legali.

Ruoli:

- Giudice
- ONG convenuta (il vostro team)
- Attore (ad esempio, azienda o politico)
- Avvocati (per ciascuna parte)
- Comitato di osservatori

Esempi di scenari:

1. ONG accusata di diffamazione dopo aver pubblicato un rapporto sulla corruzione.

2. ONG multata per "assemblea illegale" dopo aver organizzato una protesta.
3. ONG indagata per "finanziamenti dall'estero" e costretta a rivelare l'elenco dei donatori.

Procedimento:

1. Assegnare i ruoli e concedere 15 minuti di preparazione.
2. Tenere una breve "udienza" di 10 minuti.
3. Resoconto: quali argomenti hanno funzionato? Quali difese hanno fallito? Quali lezioni si applicano alla vita reale?

Allegato B – Strumenti di advocacy e partecipazione politica (Capitolo II)

1. Foglio di lavoro per la mappatura dei punti di ingresso

Arena politica	Organismi/attori rilevanti	Potenziati alleati	Il nostro potere di leva (alto/medio/basso)	Prossimo passo
Parlamento nazionale	Commissione per l'ambiente	Deputati favorevoli	Medio	Richiesta di audizione
Consiglio comunale	Comitato per lo sviluppo locale	Rappresentante del Consiglio dei giovani	Alto	Bozza di proposta congiunta
Consultazione UE	Portale "Have Your Say" della CE	Rete di ONG partner	Bassa	Invia commenti tramite la coalizione

2. Modello di lettera della coalizione

A: [Ministero/Commissione parlamentare]

Oggetto: [Proposta di legge/politica]

Noi, le organizzazioni della società civile firmatarie, in rappresentanza di [settori/ambiti], vi esortiamo a riconsiderare [clausola specifica]. Tale disposizione rischia di [spiegare i danni].

Proponiamo invece [formulazione alternativa]. La nostra proposta è in linea con [standard europei/nazionali].

Firmato

[Elenco delle organizzazioni della società civile + persona di contatto]

3. Riprogettazione della campagna

Obiettivo attuale	Sfida	Opportunità / Finestra politica	Tattiche adattate	Chi guida?
Bloccare la legislazione sugli "agenti stranieri"	Maggioranza governativa in parlamento	Dichiarazioni critiche dell'UE	Lettere della coalizione + campagna mediatica	ONG X

Allegato C – Strumenti di difesa digitale (Capitolo III)

1. Autovalutazione della sicurezza digitale

- Tutto il personale utilizza l'**autenticazione a due fattori (2FA)** per le e-mail e i social media? (Sì/No)
- Utilizziamo un **gestore di password**? (Sì/No)
- Tutti i laptop/telefoni sono **crittografati e aggiornati**? (Sì/No)
- Eseguiamo il backup dei dati chiave mensilmente in almeno due luoghi? (Sì/No)
- Abbiamo un **piano per il furto di account**? (Sì/No)

Se avete risposto "No" a 2 o più domande: programmate una sessione di igiene digitale entro il mese.

2. Piano di risposta agli attacchi informatici (modello)

Quando viene rilevata un'attività sospetta:

1. Scollegare il dispositivo interessato da Internet.
2. Informare immediatamente il referente e la direzione.
3. Contatta [la helpline Access Now](#) per ricevere assistenza tecnica.
4. Documentare i dettagli: messaggi di errore, e-mail false, file sospetti.
5. Passare a canali di comunicazione sicuri fino a quando non viene risolto il problema.

3. Registro degli incidenti relativi alle minacce digitali (per uso interno)

Data	Tipo di minaccia	Dettagli	Misure adottate	Follow-up necessario
01/09/2025	E-mail phishing	Richiesta falsa da parte di un donatore	Segnalata e cancellata dal personale	Condividere la nota di sensibilizzazione con il team

Allegato D – Strumenti di allerta precoce e previsione civica (Capitolo IV)

1. Diario degli indicatori di minaccia (modello)

Un semplice registro mensile per monitorare i primi segnali di restringimento dello spazio civico.

Data	Indicatore osservato	Categoria (legale / finanziaria / politica / reputazionale / sicurezza)	Fonte (media, governo, banca, polizia, ecc.)	Potenziale impatto sulle organizzazioni della società civile	Azione di follow-up
10/09/2025	Presentata in Parlamento la bozza di legge sugli "agenti stranieri"	Legale	Gazzetta ufficiale	Elevato: stigmatizzerebbe le ONG finanziate dall'estero	Preparare una dichiarazione della coalizione
12/09/2025	La banca ha richiesto nuovi documenti di conformità	Finanziario	Filiale della banca	Media – ritardi nelle operazioni	Contattare i partner CSO per confrontare i casi
15/09/2025	Il ministro ha pubblicamente definito le ONG "nemici dello Stato"	Reputazione	Intervista televisiva	Alto - rischi di campagna diffamatoria	Bozza di nota di risposta rapida

Suggerimento: anche se un singolo incidente può sembrare di minore importanza, una serie di episodi ripetuti indica che il rischio sta aumentando.

2. Scheda di suggerimenti per il workshop sulla creazione di scenari

Utilizzate questi suggerimenti nelle sessioni di gruppo. Assegnate un facilitatore che guidi la discussione.

Fase 1: Immaginate di essere *tra due anni*. Si è verificata una delle seguenti situazioni:

- È stata approvata una legge che etichetta le ONG "finanziate dall'estero" come agenti.
- Restrizioni bancarie bloccano i conti delle organizzazioni della società civile.
- Le proteste di massa sono vietate e la polizia disperde i raduni con multe.

- La fiducia dell'opinione pubblica nelle ONG crolla dopo una campagna diffamatoria.

Fase 2: Chiediti:

- *Come siamo arrivati a questo punto? Quali segnali di allarme abbiamo trascurato?*
- *Quale impatto avrebbe questo scenario sulla nostra organizzazione, sui beneficiari e sul personale?*
- *Cosa potremmo fare oggi per ridurre questi rischi?*

Fase 3: Riassumere in un piano d'azione di una pagina.

3. Flashcard di previsione (per la formazione)

Stampare su cartoncini e mescolare durante un workshop. Ogni cartoncino rappresenta uno scenario scatenante.

Esempi:

- *"Inasprimento delle norme bancarie: conti delle organizzazioni della società civile congelati senza preavviso".*
- *"Il governo propone una legge sugli agenti stranieri delle ONG".*
- *"La polizia richiede permessi per tutti i raduni di oltre 20 persone".*
- *"L'emittente pubblica trasmette un documentario che accusa le ONG di corruzione".*
- *"L'UE adotta una nuova direttiva sulla protezione dei cittadini".*

Come procedere: dividere i partecipanti in gruppi, pescare una carta e dedicare 15 minuti alla stesura di una risposta rapida. Alternare gli scenari per fare pratica.

4. Dashboard di allerta precoce (foglio di lavoro semplice)

Per le revisioni trimestrali.

Indicatore	Stato (verde / giallo / rosso)	Prove	Piano di risposta
Contesto giuridico delle ONG	Giallo	Progetto di legge in discussione	Preparare una campagna di sensibilizzazione
Finanziamenti e attività bancarie	Verde	Nessuna nuova restrizione	Mantenere la diversificazione dei donatori
Percezione pubblica	Rosso	Recente campagna diffamatoria sulla TV nazionale	Lanciare una contro-narrazione sui social media

Indicatore	Stato (verde / giallo / rosso)	Prove	Piano di risposta
Diritti di protesta	Giallo	La polizia ha disperso la protesta dei giovani	Coinvolgere l'ufficio del difensore civico

Allegato E – Strumenti di comunicazione strategica e risposta alla disinformazione (Capitolo V)

1. Scheda di lavoro per la formulazione di messaggi basati sui valori

Fase 1: Identificare la narrativa ostile

Esempio: "Le ONG sono agenti stranieri che minano la nostra sovranità nazionale".

Fase 2: definire i propri valori fondamentali (3-4 parole chiave)

- Trasparenza
- Responsabilità
- Servizio pubblico
- Solidarietà

Fase 3: Riformulare il messaggio

Invece di ripetere la diffamazione, rispondi con una narrazione basata sui valori.

"Siamo orgogliosi che il nostro finanziamento sia trasparente, che i nostri conti siano disponibili al pubblico e che il nostro lavoro sia dedicato alla protezione dei diritti e della dignità dei cittadini".

Fase 4: Tradurre in prodotti di comunicazione

- Titolo del comunicato stampa
- 3 post sui social media
- Una storia umana per illustrare i valori

2. Modello per smascherare la disinformazione

Quando una notizia falsa appare online o sui media:

Passaggio	Azione	Esempio
1. Identificare	Registrare l'esatta affermazione falsa, la fonte e la diffusione.	"L'ONG X utilizza in modo improprio i fondi dei donatori" pubblicato su un quotidiano scandalistico.
2. Verificare	Controllare con dati interni e fonti indipendenti.	Il rapporto di revisione contabile mostra che il 98% dei fondi è stato speso come previsto.
3. Rispondere	Pubblicare una rettifica concisa e basata sui fatti, fondata sui valori.	"I nostri rapporti di revisione sono pubblici. Ogni euro viene destinato ai servizi per le comunità".

Passaggio	Azione	Esempio
4. Amplificare	Condividere la rettifica tramite alleati e coalizioni.	Le organizzazioni della società civile partner ritwittano, l'ambasciata dell'UE ripubblica la dichiarazione.
5. Documentare	Salvare gli screenshot per scopi legali e di advocacy.	File aggiunto al registro degli incidenti di disinformazione.

3. Calendario dei social media (modello per le organizzazioni della società civile)

Pianificare messaggi proattivi e basati sui valori per costruire credibilità ed evitare di reagire solo alle diffamazioni.

Data	Tema del contenuto	Tipo di post	Piattaforma	Responsabile	Obiettivo
Settimana 1	Trasparenza	Infografica delle fonti di finanziamento	Facebook, Instagram	Responsabile della comunicazione	Costruire fiducia
Settimana 2	Storia umana	Breve video sull'impatto sui beneficiari	TikTok, YouTube	Volontariato	Mostra l'impatto
Settimana 3	Sostegno	Dichiarazione congiunta della coalizione	Twitter/X	Direttore	Influenza politica
Settimana 4	Istruzione	Carosello sfatatore di miti: "3 fatti sul finanziamento delle ONG"	Instagram, LinkedIn	Stagista	Contrastare la disinformazione

4. Protocollo rapido di risposta alle diffamazioni

1. **Non fatevi prendere dal panico:** evitate risposte emotive o affrettate.
2. **Centralizza la comunicazione:** nomina un unico portavoce.
3. **Rispondere con fatti e valori** – Non limitarsi mai a ripetere le calunnie.
4. **Sfruttare gli alleati** – Chiedere alle coalizioni, ai partner internazionali e ai giornalisti di fiducia di condividere la rettifica.
5. **Documentare tutto** – Screenshot, date e link sono fondamentali per la difesa legale o della reputazione.

5. Esempio di esercizio: riscrivere le narrazioni diffamatorie

Scheda

scenario:

"La tua ONG è accusata dai media nazionali di servire interessi stranieri. Un giornalista chiama per chiedere un commento".

Compito: In piccoli gruppi, redigete:

- Un comunicato stampa (100 parole).
- Un thread sui social media basato sui valori.
- Una spiegazione di un paragrafo per i donatori.

Domande di debriefing:

- La vostra bozza ha evitato di ripetere la diffamazione?
- Hai collegato la tua risposta ai valori condivisi?
- Il messaggio era conciso e adeguato al pubblico?

Allegato F – Strumenti per la partecipazione inclusiva e la pratica intersezionale (Capitolo VI)

1. Strumento di mappatura "Chi manca?"

Scopo: identificare le voci assenti ed esplorare i motivi della loro esclusione.

Istruzioni: disegna un cerchio al centro di una lavagna a fogli mobili o di una lavagna bianca e scrivi il nome della tua organizzazione/campagna. All'interno, elenca i gruppi che raggiungi attualmente. Intorno al cerchio, fai un brainstorming sui gruppi che sono interessati dal tuo lavoro ma che mancano.

Partecipanti attuali	Chi manca?	Perché mancano?	Azioni possibili
Giovani attivisti urbani	Comunità rom	Mancanza di sensibilizzazione, sfiducia	Collaborare con mediatori rom
Organizzazioni femminili	Lavoratori migranti	Barriere linguistiche, insicurezza giuridica	Fornire servizi di traduzione, spazi sicuri per gli incontri
ONG nella capitale	Giovani delle zone rurali	Distanza, costi, divario digitale	Eventi ibridi, indennità di viaggio

2. Verifica dell'accessibilità e dell'inclusione

Una breve lista di controllo per eventi, campagne e pratiche organizzative.

Accesso fisico

- La sede dispone di rampe per sedie a rotelle e servizi igienici accessibili.
- Sono disponibili trasporti pubblici o indennità di trasporto.

Accesso alla comunicazione

- I materiali sono redatti in un linguaggio semplice (evitare il gergo).
- Sono disponibili traduzioni nelle lingue minoritarie.
- Accesso ibrido/online fornito quando possibile.

Supporto alla partecipazione

- Gli eventi sono programmati in orari accessibili ai genitori e ai lavoratori.
- Assistenza all'infanzia o supporto per gli accompagnatori disponibili quando necessario.
- I partecipanti ricevono un rimborso per le spese di viaggio/vitto.

Rappresentanza

- I relatori e il materiale visivo riflettono la diversità della comunità.
- La facilitazione consente la partecipazione di più voci, non solo degli "esperti".

Punteggio: per ogni voce, contrassegnare **Sì / Parzialmente / No**. Puntare ad almeno l'80% di "Sì".

3. Modello di agenda inclusiva

Progettazione di riunioni/consultazioni

Punto dell'agenda	Metodo	Caratteristica inclusiva
Discorso di apertura	Breve introduzione da parte del facilitatore	Riconoscere la diversità dei partecipanti; invitare tutti a esprimersi
Discussione sull'argomento 1	Gruppi di discussione	Mescolare i partecipanti in base al sesso, all'età e alla regione
Resoconto	Rappresentanti dei piccoli gruppi	Garantire il rispetto dei limiti di tempo affinché tutti i gruppi possano esprimersi
Turno di riflessione	Cerchio "1 minuto a persona"	Garantisce che tutti possano parlare, non solo le voci più forti
Chiusura	Sintesi dei punti d'azione	Conferma della condivisione dei risultati

4. Caso intersezionale (esercizio di laboratorio)

Scenario: una campagna nazionale sui diritti dei lavoratori è dominata dai sindacati urbani. Le donne migranti che lavorano nell'agricoltura e i lavoratori rom non sono rappresentati.

Compito:

- Identificare le barriere intersezionali che questi gruppi devono affrontare (ad esempio, genere, etnia, status migratorio, ruralità).
- Riprogettare la strategia della campagna per includerli.
- Suggestire almeno un adeguamento strutturale (traduzione, consultazione regionale, rappresentanti dei lavoratori migranti nel comitato direttivo).

Domande di debriefing:

- In che modo l'intersezionalità ha modificato le priorità della tua campagna?
- Quali cambiamenti strutturali sono necessari nella tua organizzazione per sostenere questa inclusione?

5. Impegno di partecipazione (modello)

Ci impegniamo a:

1. Identificare e coinvolgere le voci mancanti nelle nostre campagne.
2. Condurre almeno un audit all'anno sull'accessibilità e l'inclusione.
3. Condividere il potere decisionale con i gruppi emarginati, non solo una visibilità simbolica.
4. Garantire che le nostre comunicazioni riflettano la diversità delle nostre comunità.

Firmato da: [Organizzazione / Data]

Allegato G – Strumenti per la creazione di coalizioni e la progettazione di consorzi (Capitolo VII)

1. Scheda di mappatura delle parti interessate e degli alleati

Scopo: identificare i potenziali membri della coalizione o del consorzio, i loro ruoli e il loro valore aggiunto.

Attore / Organizzazione	Tipo (ONG locale, giovani, accademico, a livello UE, media, autorità)	Ruolo potenziale	Punti di forza / Risorse	Rischi / Preoccupazioni
ONG della comunità rom (BG)	ONG locale di base	Sensibilizzazione e fiducia della comunità	Forte legittimità presso le comunità rom	Capacità amministrativa limitata
Consiglio dei giovani (GR)	Organismo nazionale giovanile	Promozione delle politiche	Collegamento alle consultazioni nazionali	Contesto politicizzato
Partner universitario (CY)	Istituzione accademica	Ricerca e valutazione	Competenza, credibilità	Procedure amministrative lente
ONG ambientalista (IT)	Rete tematica	Campagne, sensibilizzazione dei media	Visibilità, contatti UE	Priorità concorrenti

Istruzioni: in piccoli gruppi, individuate 5-6 potenziali partner per un'idea di progetto. Discutete i loro ruoli e come si completano a vicenda.

2. Modello di progettazione del consorzio

Uno strumento di una pagina per chiarire la struttura di un consorzio transfrontaliero.

Titolo/tema del progetto: _____

Partner	Paese	Ruolo proposto	Responsabile del pacchetto di lavoro? (S/N)	Contributo chiave
Coordinatore	[ad es. Bulgaria]	Coordinamento finanziario e amministrativo	Sì	Esperienza in materia di finanziamenti UE

Partner	Paese	Ruolo proposto	Responsabile del pacchetto di lavoro? (S/N)	Contributo chiave
Partner 1	[ad es. Italia]	Responsabile tematico (ambiente)	Sì	Competenza nella campagna
Partner 2	[ad es., Cipro]	Valutazione e ricerca	No	Credibilità accademica
Partner 3	[ad esempio, Grecia]	Mobilitazione di base	Sì	Sensibilizzazione della comunità
Partner associato	[Rete a livello UE]	Diffusione	No	Accesso ai responsabili politici di Bruxelles

Principi condivisi:

- Fiducia e trasparenza
- Equa distribuzione dei compiti e del bilancio
- Titolarità congiunta dei risultati

3. Modello di pacchetto di lavoro (WP)

Obiettivo: _____

Responsabile del WP: _____

Compito	Partner responsabile	Risultato	Scadenza	Indicatore di successo
Mappatura delle minacce allo spazio civico	Università (CY)	Relazione comparativa	Mese 6	Rapporto pubblicato online
Workshop di formazione	ONG (BG)	4 corsi di formazione nazionali	Mese 12	100 partecipanti formati
Campagna di sensibilizzazione	Consiglio dei giovani (GR)	Petizione ed evento a livello UE	Mese 18	1.000 firmatari, copertura mediatica
Valutazione	ONG (IT)	Relazione di valutazione finale	Mese 24	Relazione presentata al finanziatore

4. Modello di scheletro del bilancio del consorzio

Durata del progetto: 24 mesi | **Budget totale:** 500.000 €

Categoria di bilancio	Coordinatore (BG)	Partner (IT)	Partner (GR)	Partner (CY)	Totale
Costi del personale	80.000	60.000	55.000	65.000	260.000
Viaggi e riunioni	10.000	12.000	8.000	10.000	40.000
Subappalto	15.000	10.000	5.000	10.000	40.000
Eventi e workshop	20.000	15.000	15.000	15.000	65.000
Diffusione	10.000	10.000	7.500	7.500	35.000
Spese generali (7%)	9.800	7.800	6.600	7.800	32.000
Totale	144.800	114.800	97.100	115.300	472.000

(I fondi rimanenti possono essere destinati a riserve di rischio o contingenze).

5. Lista di controllo per la creazione di fiducia

- Tutti i partner hanno accesso agli stessi documenti di progetto?
- Abbiamo concordato regole decisionali chiare?
- La distribuzione del budget è trasparente e proporzionale ai compiti?
- I partner di base più piccoli sentono di avere voce in capitolo?
- Abbiamo un piano per risolvere i conflitti (ad esempio, mediazione, facilitazione a rotazione)?
- Stiamo pianificando spazi informali (pause caffè virtuali, ritiri) per rafforzare le relazioni al di là dei risultati del progetto?

✦ Questi allegati rispecchiano le **attività dei seminari di approfondimento**:

- *Breakout 1* → Mappatura degli stakeholder e Consortium Design Canvas.
- *Breakout 2* → Redazione del pacchetto di lavoro.
- *Breakout 3* → Scheletro del budget e analisi dei rischi.