



# Piano Operativo 2019

## Sommario

<b>1 Introduzione</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Il contesto</b> .....	<b>4</b>
2.1 Le novità normative – il Codice del Terzo Settore .....	5
2.2 Il nuovo organigramma .....	6
<b>3 Il percorso di ascolto e di emersione dei bisogni</b> .....	<b>9</b>
<b>4 Le priorità e gli obiettivi per il 2019</b> .....	<b>14</b>
<b>5 Le azioni</b> .....	<b>15</b>
5.1 Promozione, orientamento e animazione territoriale .....	16
5.1.1 Animazione territoriale .....	16
5.1.2 Progetti di promozione del volontariato nelle scuole .....	18
5.1.3 Progetto di volontariato individuale.....	19
5.1.4 Orientamento al volontariato .....	20
5.2 Formazione .....	20
5.2.1 L'offerta formativa del CSV .....	20
5.2.2 Le attività formative proposte dalle associazioni .....	21
5.3 Consulenza, assistenza qualificata ed accompagnamento.....	22
5.4 Informazione e Comunicazione.....	24
5.5 Ricerca e Documentazione .....	28
5.6 Supporto tecnico-logistico .....	29
5.7 La progettazione di CSV Marche .....	30
<b>6 La valutazione del programma 2019 e il Bilancio Sociale</b> .....	<b>32</b>
<b>7 La struttura</b> .....	<b>34</b>
7.1 L'articolazione organizzativa e le risorse umane .....	34
7.2 La formazione delle risorse umane.....	35
7.3 Le risorse tecniche .....	35
<b>8 Le risorse economiche</b> .....	<b>37</b>



# 1 Introduzione

Sono in atto grandi cambiamenti nel mondo del terzo settore, a partire dalla normativa che stenta a trovare una sua dimensione definitiva e chiara fino alle sfide di una società che sta cambiando e che pone nuovi interrogativi ai volontari.

In questo quadro CSV Marche ha iniziato nel 2018 un percorso di ripensamento della propria identità sia come governance sia come organizzazione interna che ha portato da un lato all'adozione di un nuovo statuto e di un nuovo organigramma e dall'altro al percorso aperto e collegiale che ci ha portato ad immaginare le attività che vogliamo mettere in campo nel prossimo anno.



Il 2019 sarà l'anno in cui dovremo concretizzare e sviluppare le riflessioni e i cambiamenti già messi in campo consapevoli che, soprattutto per la situazione normativa e il nuovo assetto nazionale dei Centri di servizio per il volontariato che si sta sviluppando, sarà un anno di transizione che ci dovrà trovare preparati alle novità che emergeranno.

Abbiamo immaginato un CSV sempre più **inclusivo e aperto a tutti i volontari attivi nelle organizzazioni del terzo settore** e, in un momento in cui le associazioni ed i volontari ci segnalano grandi difficoltà a seguire gli sviluppi normativi, vogliamo un **CSV più specializzato e organizzato** che sappia accompagnare in maniera tempestiva ed efficace il volontariato marchigiano.

Infine, anche per contrastare la contrazione delle risorse in atto ormai da diversi anni, abbiamo ripensato le modalità di erogazione dei servizi individuando **modalità innovative e flessibili** nel quadro più complessivo di uno sviluppo tecnologico e informatico della nostra organizzazione.

Il programma che segue, partendo dalla normativa nazionale, dalle linee guida per la programmazione dei CSV dell'Organismo Nazionale di Controllo e dalla relativa assegnazione delle risorse, è il frutto di un percorso corale e partecipato di riflessione e confronto con le associazioni, i volontari ed i portatori di interesse che ci restituisce un CSV pronto ad affrontare le nuove sfide che ci attendono.

Simone Giovanni Bucchi  


## 2 Il contesto

Il piano strategico 2018-2020 conteneva al suo interno un'ampia lettura di scenario atta a orientare le programmazioni operative degli anni successivi. Il piano partiva dall'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile approvata dall'ONU nel 2015 nella quale vengono individuati 17 obiettivi e traguardi da raggiungere entro il 2030. Gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono stati ripresi e rielaborati dal Forum del Terzo Settore nel Rapporto 2017 e disegnano un modello di futuro includente, dove molti principi e valori si sovrappongono a quelli perseguiti dagli enti del Terzo settore e quindi anche dal volontariato. Lotta alla povertà, partecipazione, inclusione, attenzione all'ambiente, prossimità con i soggetti vulnerabili sono solo alcune delle aree di azione sulle quali le associazioni di volontariato si sono spese nella loro storia recente.

L'anno 2018 è stato un anno particolarmente pieno di mutamenti di scenari politici e fenomenologici che hanno modificato il welfare tradizionale fin qui conosciuto e con il quale il terzo settore ed il volontariato si sono confrontati nel tempo. Appare oggi, ancor di più, l'urgenza di contrastare le nuove e più immateriali forme di esclusione sociale, sostanzialmente basate sulle ineguaglianze di accesso ai saperi più evoluti (lingue, telematica, new economy...) e alle opportunità fondamentali di vita. Se si pensa all'occupazione, che è uno dei meccanismi che generano esclusione sociale, vulnerabilità, povertà, i dati ci dicono che le probabilità di non trovare un lavoro sono fortemente correlate con il livello di formazione, dunque è evidente che le politiche per il benessere diffuso devono caratterizzarsi per una trasformazione da un tipo di welfare riparativo-compensatorio ad un welfare delle opportunità, in sintonia con i modelli di sviluppo della società della conoscenza, che integri i comparti più tradizionali del welfare, della formazione e lavoro come strumenti di lotta all'esclusione sociale.

### **I concetti guida per il 2019: coesione sociale e capacitazione come leve per produrre benessere.**

In riferimento a questo insieme di problemi il concetto di coesione sociale è vissuto dal CSV come una carta vincente in quanto inserisce in un'unica prospettiva l'attenzione alle persone e ai contesti in cui esse vivono, toccando il senso di appartenenza alla comunità locale, inteso come radicamento in un determinato spazio di vita fisico e sociale dotato di valore e senso; ad esso si accompagna la capacità di agire in modo solidale e con senso di corresponsabilità per il superamento delle disuguaglianze.

Il concetto di coesione sociale rinvia, nel linguaggio ordinario, all'idea di relazioni sociali forti, costruite su appartenenza o solidarietà territoriale che, per renderlo pratico nel piano operativo del CSV che si strutturerà per il 2019 include una pluralità di dimensioni:

- **Strutturale:** riguarda i meccanismi di inclusione ed esclusione sociale, e di accesso alle diverse opportunità offerte dalla società, il grado di mobilità sociale, la divisione del lavoro e la struttura delle disuguaglianze;
- **culturale:** identifica il grado di condivisione di norme e valori;
- **identitaria:** definisce la misura di appartenenza alla comunità, il riconoscimento o il rifiuto di determinati gruppi sociali e il grado di tolleranza;
- **dell'azione:** riguarda la partecipazione alle attività collettive e l'impegno all'interno delle varie associazioni, reti e ambiti operativi

La capacitazione<sup>1</sup> è un termine usato per sintetizzare due condizioni basilari affinché una persona possa essere e fare, ovvero le capacità e l'agibilità. Le capacitazioni sono un tassello per costruire una misura del benessere perché alla dimensione economica permettono di aggiungere la libertà, la qualità della vita, la giustizia. Per promuovere lo sviluppo delle persone e dei territori si sposta così l'attenzione dai beni materiali e dalle risorse alle capacità e alle libertà. Pertanto la crescita dei beni e il miglioramento dei servizi non sono i fini, semmai mezzi che sostengono le persone nella realizzazione dei propri progetti e nel perseguimento dei propri valori.

Gli interventi di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale per essere efficaci dovrebbero considerare sia le capacità delle persone, cioè le loro possibilità di conseguire un obiettivo, sia l'agibilità, cioè l'esistenza delle condizioni per concretizzarle: non è sufficiente essere potenzialmente in grado di fare qualcosa, se poi non sussistono le condizioni per realizzarle. Insomma capacità e agibilità devono stare insieme.

La teoria del programma del CSV per l'anno 2019, data la mission del volontariato si basa sui seguenti assiomi:

- Le povertà e l'esclusione sociale, nelle sue diverse forme, sono fortemente legate ad un inadeguato, insufficiente e diseguale accesso delle persone o di parte di queste alle opportunità fondamentali per il proprio benessere
- Il modo per rispondere a questo bisogno di uguaglianza, sufficienza e adeguatezza nell'accesso alle opportunità non può essere esclusivamente legato al welfare tradizionale ma piuttosto ad un avvio e tutela di percorsi di coesione sociale, come sopra descritti, e di capacitazione delle persone e dei territori
- Le associazioni di volontariato sono pienamente parte di questi due meccanismi (coesione e capacitazione) sia in quanto esse stesse appartenenti ad una comunità con missioni identitarie chiare, sia in quanto attivatrici di relazioni di coesione e di capacitazione
- Il CSV, per il suo mandato statutario e per la sua precisa intenzione, attraverso il Programma operativo 2019 intende supportare le associazioni affinché assumano appieno questo ruolo interpretandolo con autorevolezza all'interno della Riforma del terzo Settore
- Gli obiettivi del programma CSV potranno dirsi raggiunti o parzialmente raggiunti se in conclusione dell'annualità 2019 si saranno implementate quelle azioni strategiche sul profilo della coesione e della capacitazione e se i risultati di queste azioni saranno valutabili ai fini rendicontativi che di accountability e di apprendimento<sup>2</sup>.

## 2.1 Le novità normative – il Codice del Terzo Settore

Il nuovo Codice del Terzo Settore (CTS) ha rappresentato e rappresenta una sostanziale e radicale novità per il Terzo Settore. Il riordino complessivo della normativa pone grandi sfide, amplificate peraltro dalla mancanza di molte norme attuative e dall'esistenza di regimi transitori. In questo quadro le associazioni evidenziano forti bisogni di accompagnamento, consulenza e formazione.

CSV Marche in questa programmazione pone al centro della propria attività l'esigenza di fornire il maggior sostegno possibile alle organizzazioni in questo momento di transizione erogando consulenze, attivando opportunità formative e comunicando novità e aggiornamenti.

<sup>1</sup> Traduce il termine inglese *capability*

<sup>2</sup> Per la parte della valutazione del programma si faccia riferimento al paragrafo specifico.



Il Codice del Terzo Settore peraltro è anche intervenuto con una profonda revisione del sistema dei CSV riconoscendone le funzioni svolte nei primi 20 anni della loro esistenza e adeguandole al nuovo scenario. In particolare segnaliamo le seguenti novità:

- L'allargamento della platea dei destinatari a tutti i volontari del Terzo Settore con particolare riguardo alle organizzazioni di volontariato
- La governance dei CSV viene allargata a tutti gli ETS, lasciando però al volontariato la maggioranza nelle assemblee.
- È stato istituito un fondo unico nazionale per il funzionamento dei CSV (FUN) centralizzato e ripartito a livello nazionale, che continuerà ad essere alimentato da una parte degli utili delle fondazioni di origine bancaria
- Il FUN è gestito da un organismo nazionale (ONC) che lo ripartisce; l'ONC inoltre ha funzioni di indirizzo e di controllo dei CSV, fissa gli indirizzi strategici generali e, anche attraverso i propri uffici territoriali (OTC), controlla il legittimo e corretto uso delle risorse del FUN
- La definizione delle attività dei CSV:
  - servizi di promozione, orientamento e animazione territoriale,
  - servizi di formazione,
  - servizi di consulenza, assistenza qualificata ed accompagnamento,
  - servizi di informazione e comunicazione,
  - servizi di ricerca e documentazione,
  - servizi di supporto tecnico-logistico.

Per quanto riguarda la **platea dei beneficiari delle azioni** nel capitolo delle attività previste per il 2019 per ognuna di esse sono indicate le condizioni di accesso e le tipologie di beneficiari previsti. In generale comunque i servizi destinati direttamente ai singoli volontari (Animazione Territoriale, Formazione CSV, Orientamento al volontariato) saranno indirizzati a tutti i volontari degli Enti del Terzo Settore (allo stato attuale Organizzazioni di volontariato e Associazioni di promozione sociale) mentre i servizi rivolti alle organizzazioni saranno rivolti, a titolo gratuito, alle organizzazioni di volontariato.

In generale inoltre i servizi organizzati sono erogati nel rispetto dei seguenti principi:

- principio di qualità
- principio di economicità
- principio di territorialità e di prossimità
- principio di universalità
- principio di integrazione
- principio di pubblicità e trasparenza.

## 2.2 Il nuovo organigramma

---

Consapevole che il grado di efficacia di un'organizzazione dipende anche dal grado degli adattamenti (intesi qui come grado di corrispondenza, di equilibrio) tra le modalità con le quali si produce un servizio o bene e le modalità di scambi di informazioni e risorse interne, nel 2018 sono stati apportate modifiche significative nell'organigramma del CSV che in parte sperimentate nel 2018 andranno a pieno regime nell'anno 2019.

Le righe sottostanti illustrano in modo estremamente sintetico le premesse teoriche all'organigramma presentato.

Il CSV tradizionalmente ha operato su 3 fronti:

1. quello dell'azione di promozione territoriale (advocacy; reti, presidio del benessere territoriale tramite l'azione volontaria; tutela dei diritti delle persone vulnerabili...)
2. quello della risposta alle esigenze base delle associazioni di volontariato, per intenderci quelle che le aiutano a funzionare: fotocopie e stampe; informazione e consulenza di primo livello su questioni riguardanti gli aspetti normativi, amministrativi ecc.
3. quello di una risposta più strutturata di accompagnamento allo sviluppo di competenze, strumenti di gestione, sviluppo di azioni più strategiche delle associazioni

Questi 3 fronti sono stati implementati a partire dalle aree di servizio contenute sostanzialmente nel mandato normativo:

- la promozione e l'animazione territoriale
- la formazione
- la consulenza
- l'informazione e comunicazione
- la ricerca e documentazione
- il supporto tecnico logistico
- la progettazione (bandi formazione e bandi di progetto)

Negli anni gli operatori hanno acquisito un buon grado di competenze nel capire tempi, modi e modalità organizzative che permette loro di muoversi con più agevolezza ed autonomia nell'organizzare con efficienza ed efficacia il loro lavoro. Quello che deve essere garantito dal Direttivo e dall'assemblea dei soci è un buon piano di programmazione che dia un mandato chiaro e condiviso sulle modalità e gli obiettivi da raggiungere.

Alcuni nuovi eventi hanno portato in questi ultimi anni a ripensare l'assetto complessivo del CSV a partire da due fattori molto importanti:

- la riforma del terzo settore che apre l'orizzonte del CSV ad altri soggetti da includere tra i destinatari degli interventi
- il taglio delle risorse che ha portato ad un ridimensionamento delle risorse umane.

A queste due variabili esterne il CSV attuale, in continuità con le scelte già fatte in precedenza, ha inteso dare maggiore enfasi e sviluppo a due aree ritenute molto importanti: l'area della progettazione e l'area commerciale.

La proposta di sviluppo dell'organigramma attuale quindi ha visto i seguenti passaggi:

- nella parte delle funzioni strategiche sono state inserite l'area progettazione e l'area commerciale;
- l'area dei servizi propriamente detta viene implementata, a fronte di una programmazione iniziale specifica e condivisa, da équipe trasversali di operatori che hanno un referente tecnico per équipe (funzione assolta da un operatore dell'équipe) e si interfaccia con un componente dello staff tecnico politico;
- le équipe trasversali sono tre: una ha una funzione più relazionale con i territori; una seconda assolve ad una funzione di front end; la terza è tecnico-gestionale;
- la progettazione, l'amministrazione, la segreteria e la comunicazione sono invece funzioni che hanno un coordinamento centrale, hanno uno staff specifico che si raccorda con i coordinatori delle équipe trasversali nei casi dovuti.

L'organigramma attuale è così rappresentato:



### 3 Il percorso di ascolto e di emersione dei bisogni

Il pensiero che traccia l'organizzazione del processo di partecipazione al programma 2019 parte dall'idea che le risposte (azioni) che debbono essere messe in campo dal CSV devono essere in grado non solo di soddisfare nuovi e più pressanti bisogni sociali, ma devono favorire contemporaneamente interazioni tra tutti gli attori coinvolti nell'implementazione di prossimità e servizi alla persona in un'accezione più ampia di *local based policy* e lavoro di comunità.

Il processo sotteso implica quindi trasformazioni tanto “di prodotto” (la natura dei servizi offerti e i risultati raggiunti) quanto “di processo” (chi offre il servizio, con quali risorse, a seguito di quali interazioni, alla luce di quali interessi), che si distanziano dalle vecchie politiche sociali per il fatto di riuscire a migliorare effettivamente la qualità della vita degli individui e della comunità locale nel suo complesso.

Per agganciare la partecipazione dei volontari e degli altri soggetti coinvolti su questioni anche di operatività e non solo di strategia, si è cercato di utilizzare un linguaggio che evocasse scenari possibili e concreti dal punto di vista delle conseguenze che alcune scelte di programmazione avrebbero comportato per le associazioni e per i territori.

L'obiettivo degli incontri nelle diverse fasi della concertazione è stato quello di aiutare i partecipanti a prendere posizione rispetto alle scelte che il CSV dovrà fare per la programmazione 2019 tenendo conto dei criteri e vincoli di:

- Economicità (diminuzione dei fondi a disposizione)
- Utilità per le associazioni e per il territorio (percezione delle associazioni)
- Riforma della normativa nazionale sul terzo settore
- Scenari futuri

#### *Calendario degli incontri di concertazione effettuati*

Oggetto	Tempi
1. presentazione in Direttivo delle fasi e dei modi per definire la programmazione dell'annualità 2019 e raccolta delle proposte tematiche - <i>definizione mappa concettuale</i>	10 ottobre
2. con le priorità selezionate nella fase precedente incontrare le APS: programmazione e regole del percorso da fare insieme (visione, strumenti e regole) <i>definizione mappa concettuale.</i>	16 ottobre
3. incontro con il personale	15 ottobre
4. confronto tra proposte di équipe e Direttivo	15 ottobre
5. incontro focus con le associazioni	Dal 18 al 30 ottobre incontri territoriali <sup>3</sup>
6. incontro con gli stakeholders	26 ottobre
7. questionario online per tutte le ODV	19 ottobre - 9 novembre

<sup>3</sup> I focus groups su tutto il territorio regionale (Pesaro, Fano, Ancona, Fabriano, Macerata, Tolentino, Fermo, Amandola, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto).

Oggetto	Tempi
8. elaborazione dei dati raccolti	12 novembre
9. proposta di contenuti e semi-lavorato del piano operativo	dal 12 novembre al 24 novembre
9.bis –predisposizione del piano operativo	26 novembre
10. approvazione documento dal Consiglio Direttivo	28 novembre
11. approvazione bilancio e programma in Assemblea	15 dicembre

Le proposte del Direttivo e le riflessioni di tutto il personale del CSV alla luce del contesto attuale, sono state elaborate in una mappa concettuale che è stata la guida per la consultazione delle Odv sia in presenza, che in modalità virtuale attraverso un questionario *online*. La consultazione è stata realizzata attraverso lo strumento del differenziale semantico<sup>4</sup>.

Il confronto con gli stakeholders e con le Aps è avvenuto attraverso dei focus group stimolati da domande guida.

Il processo di ascolto e concertazione ha coinvolto:

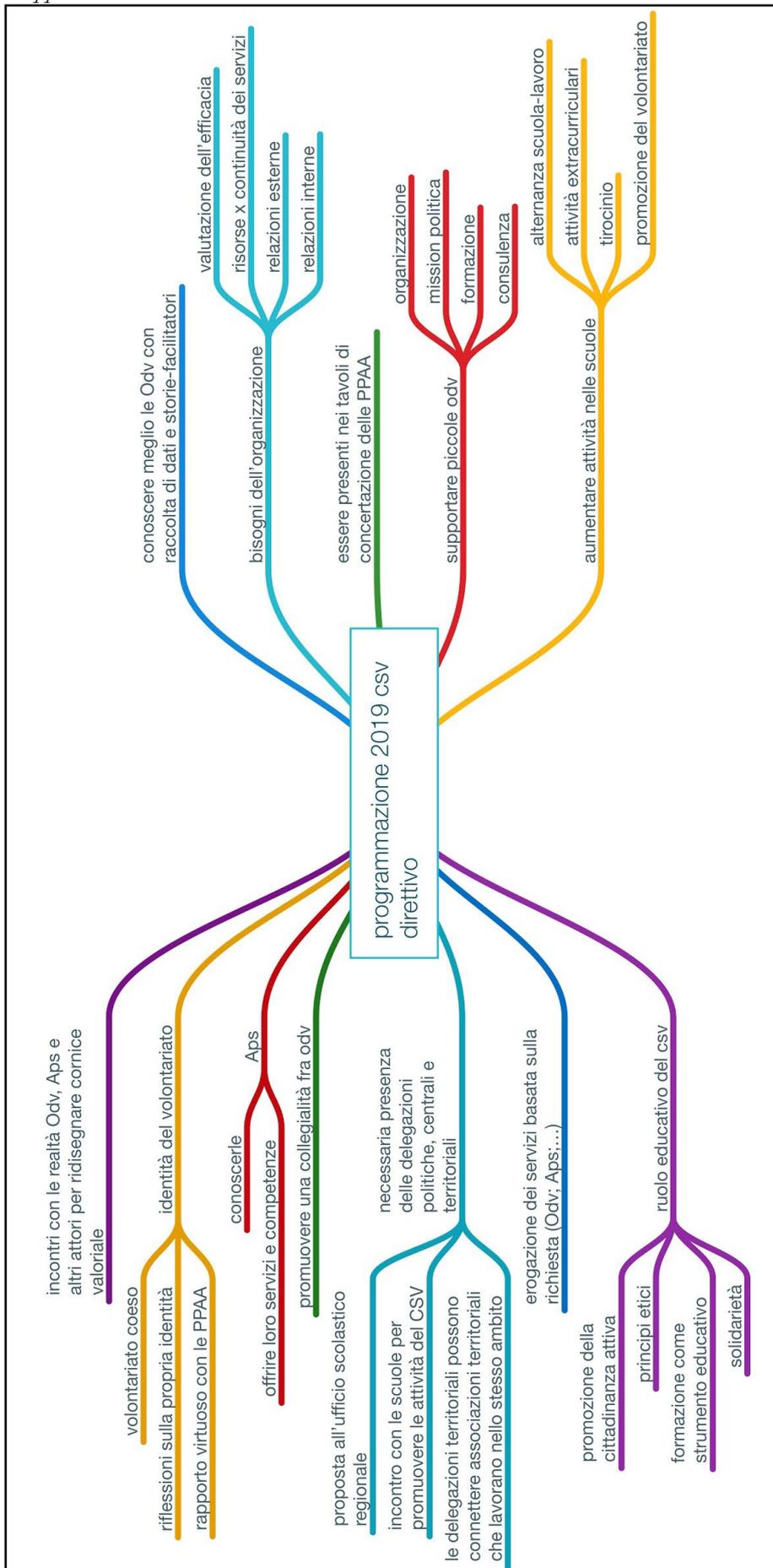
- 161 Odv che hanno partecipato ai focus *group* o risposto al questionario *online*
- le APS dell'Osservatorio Regionale
- 6 stakeholders a livello regionale

Di seguito si presentano:

- la mappa concettuale
- i risultati del differenziale semantico
- sintesi delle riflessioni e proposte raccolte dagli incontri con gli stakeholders e le Aps.

<sup>4</sup> Il differenziale semantico consente di misurare il significato attribuito ad uno stimolo attraverso una procedura di misurazione standardizzata. È costituito da una serie di scale, ciascuna delle quali è composta da una coppia di aggettivi bipolari tra i quali è collocata una scala di rating (a 5 o 7 posizioni)





## Sintesi delle risposte delle Odv al differenziale semantico proposto

	Molto	Medio	Poco	In ugual misura	Poco	Medio	Molto	
Occorre aumentare le occasioni annuali attraverso le quali le associazioni possano contribuire a definire i servizi da erogare	34	24	9	43	10	17	20	La partecipazione delle odv alla definizione dei servizi è concentrata nella fase di programmazione.
Il CSV deve erogare molti servizi utilizzando anche sistemi online	35	18	12	32	9	23	26	Il CSV può erogare anche meno servizi ma devono essere contraddistinti da una relazione di sportello
Vorremmo che il CSV stimoli molto la funzione educativa e promozionale del volontariato	36	15	9	41	8	17	26	Il CSV deve favorire la dimensione più operativa del volontariato garantendo una maggiore efficacia delle azioni
Vorremmo che il CSV faciliti incontri con altri ETS per ridisegnare una cornice valoriale unica	32	24	7	26	5	29	31	Vorremmo che il CSV si concentri prevalentemente su interventi specifici per il volontariato
Vorremmo che il CSV faccia azioni che favoriscano la coesione tra ODV facilitando il lavoro in rete	49	22	9	24	8	19	23	Vorremmo che il CSV si impegni ad accompagnare i percorsi delle singole odv
E' utile che il CSV utilizzi risorse per svolgere anche una funzione di intermediazione attraverso convenzioni di sistema da offrire alle Odv (assicurazioni; sicurezza; privacy, notai...)	41	22	9	24	5	30	30	E' utile che il CSV utilizzi le risorse per massimizzare le azioni di orientamento e informazione necessarie alle odv per adempiere agli obblighi di legge senza svolgere attività di intermediazione.

Posizionamento netto
Posizionamento mediamente evidente
Posizionamento minimo

## Riflessioni e proposte dagli stakeholders

La domanda guida posta ai presenti è legata all'art. 1 del Codice del Terzo Settore che individua le finalità e gli obiettivi nel sostenere l'autonoma iniziativa dei cittadini che concorrono, anche in forma associata, a perseguire il bene comune, ad elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, favorendo la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona, a valorizzare il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa.

Alla domanda: "come può a vostro avviso il CSV favorire il raggiungimento di questi obiettivi?" le risposte sono state le seguenti.

Il CSV deve, attraverso strumenti quali la premialità (es. se fai rete accedi ai servizi):

- facilitare la responsabilità diffusa
- fare reti su argomenti che interessano trasversalmente tutte le odv
- rafforzare i legami tra le odv e tra queste e gli enti pubblici: aumentare la fiducia reciproca, coordinare e rafforzare le reti tra ambiti sociali e terzo settore
- sostenere gli ambiti sociali e facilitare la governance e la partecipazione con attraverso Tavoli e comitati di partecipazione, programmazione, co-progettazione all'interno di un terzo Settore forte.

Ci sono dei temi che riguardano tutti, ad esempio il benessere. Questo può essere l'argomento con il quale si affrontano i problemi insieme pensando al terremoto, ai contenuti del Piano Sociale Regionale (PSR) e del Piano Socio Sanitario Regionale (PSSR).

Le sfide del CSV inoltre dovrebbero essere:

- l'appartenenza dei volontari alla propria associazione che è molto bassa attualmente (occorre legare di più i volontari al proprio territorio)
- contaminazione dell'essere volontari all'interno del Terzo Settore

Il CSV può rilanciare i temi della 328/2000 attraverso un lavoro di comunità, attraverso meccanismi di capacitazione che facciano crescere il senso di responsabilità, di partecipazione e le competenze per lavorare insieme. Occorrerebbe inoltre creare delle linee di indirizzo con Comuni e comunità territoriali per individuare anche aree geografiche omogenee. Fare un profilo di comunità tra bisogni e risorse.

### **Riflessioni e proposte dalle Associazioni di promozione sociale**

Alle APS è stato chiesto quali fossero i bisogni dei volontari delle associazioni di promozione sociale in uno scenario futuro. Su cosa sono sollecitate oggi le APS?

Le APS sono una realtà molto variegata rappresentata da grandi e piccole organizzazioni. Per tutte è fondamentale la formazione (fiscalità, gestione, amministrazione e formazione in rete) e l'essere in collegamento con altri soggetti. La sussidiarietà, l'advocacy, l'azione civica è un trait d'union tra Aps e volontariato. Le APS svolgono molte delle loro attività nelle scuole, quindi potrebbe essere utile avere forme di sostegno e tutoraggio per questi volontari. Al fine di render più efficace la loro azione.

Occorre inoltre che le Aps si aggiornino sugli obblighi di legge relativi ad es. alla privacy, sicurezza, decreti attuativi della riforma anche attraverso strumenti digitali e a distanza. In alcuni casi potrebbero essere promosse delle convenzioni con il Csv per accedere a delle forniture di tipo più tecnico, quali le assicurazioni e le fidejussioni. Certo è che esiste un notevole gap formativo dei volontari delle Aps che potrebbe essere colmato, grazie anche al contributo del CSV.

L'azione politica propria delle Aps può essere finalizzata a evitare circoli e separazioni territoriali, con l'obiettivo di muoversi in un'ottica di integrazione e complessità. Sarebbe interessante ed utile costruire una comunicazione interna a tutti gli ETS delle Marche.

## 4 Le priorità e gli obiettivi per il 2019

In questi scenari dove si evince la crisi delle certezze moderne, è urgente più che mai apprendere e disapprendere, evitare la ritualità dei modelli acquisiti e essere capaci di cambiare le abitudini, di mutare continuamente i propri modelli mentali, ricostruendo esperienze frammentarie in combinazioni sempre nuove, accettare ogni modello sapendo che presto cambierà. Questo è il principio che sta dietro alla programmazione 2019, un principio che ha cercato di tradursi dando pieno mandato agli operatori di immaginare e fare propria la programmazione operativa annuale perché il processo di appropriazione ne permette anche la decostruzione in itinere qualora non producesse gli effetti attesi o se i processi che si mettono in campo trovano ostacoli insormontabili o inattesi.

La prima priorità è la scommessa su un' **organizzazione capace di contaminarsi** nei territori tendendo sempre di vista la propria identità volontaria.

La seconda è quella di essere da **stimolo e supporto alle associazioni** aiutandole a rinnovarsi, rigenerarsi, mutare e rafforzarsi.

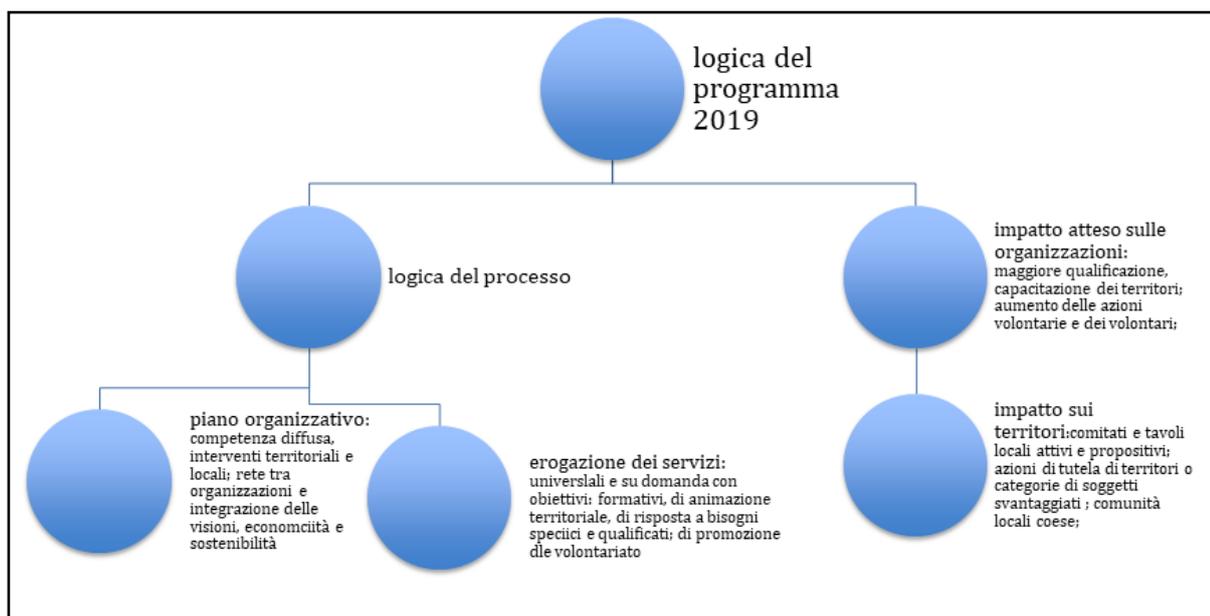
La terza è quella di **aiutare le Odv a rispettare i propri mandati istitutivi** e le regole richieste dal Terzo Settore.

La quarta è quella che il **CSV diventi sempre più un interlocutore valido, legittimato e propositivo** nei confronti del territorio, delle istituzioni, delle associazioni e dei cittadini nel loro insieme.

La quinta priorità è legata al rispetto di un impianto di **programmazione che tuteli l'universalità e l'omogeneità nell'erogazione dei servizi** per tutte le Odv del territorio, in particolare di quelle che per la loro dimensione e collocazione geografica (immaginiamo le aree interne specialmente quelle colpite dal terremoto) possono essere più penalizzate o meno pro-attive.

La sesta priorità è l'attenzione alla **qualità degli interventi e alla valutazione dei loro esiti**, in un'ottica partecipata.

La settima è il rispetto dei **criteri di economicità e sostenibilità della programmazione e dell'implementazione delle sue azioni**.



## 5 Le azioni

*Le azioni sono costituite da un insieme di attività, progetti e servizi finalizzati ad implementare concretamente le strategie individuate.* In altre parole le azioni descrivono nel dettaglio cosa si intende fare e come si vuole procedere per attuare e mettere in pratica le strategie definite.

Nell'individuazione delle stesse il filo conduttore che ci ha guidato è stato quello di programmare interventi ed azioni che fossero in grado di rispondere compiutamente a tutto il variegato sistema di bisogni ed aspettative del volontariato marchigiano, spaziando quindi da servizi cosiddetti "essenziali" in grado di soddisfare le esigenze di piccole realtà associative "giovani" e/o poco strutturate, a proposte più qualificanti, confacenti alle organizzazioni più strutturate e consolidate. Tutto ciò inserito in una cornice irrinunciabile che è quella di realizzare attività e offrire servizi, comunque caratterizzati da un buon livello qualitativo. Questo può significare talvolta rinunciare al raggiungimento di elevati standard quantitativi ma d'altro canto consente di rispondere più efficacemente ai bisogni di qualificazione del volontariato ed alla creazione delle condizioni più favorevoli al suo sviluppo.

Nelle pagine che seguono illustriamo nel dettaglio le azioni che intendiamo porre in essere nell'anno a venire. Per comodità espositiva e per facilitare il confronto con gli anni passati le attività sono state riclassificate per area di servizio di appartenenza.

## 5.1 Promozione, orientamento e animazione territoriale

### 5.1.1 Animazione territoriale

La riforma del Terzo Settore ha messo in luce ancor di più il ruolo del volontariato nello svolgere una funzione trasformativa delle comunità territoriali attraverso un'assunzione responsabile e costante della sua funzione politica e culturale, elementi prioritari della propria missione. In altre parole ciò vuol dire non limitarsi al semplice ruolo di ammortizzatore sociale per divenire un soggetto attivo e propositivo nella programmazione, gestione e valutazione degli interventi pubblici sul territorio.

<b>Obiettivi essenziali</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Potenziare e qualificare il contributo del volontariato all'elaborazione, realizzazione e valutazione delle politiche e degli interventi pubblici;</li><li>2. Facilitare e promuovere percorsi per un efficace esercizio della rappresentanza del pensiero e dei valori del volontariato;</li><li>3. Rafforzare il dialogo, il confronto e l'azione di advocacy tra ETS ed istituzioni;</li><li>4. Agevolare la definizione di rapporti collaborativi tra il volontariato e tra esso e gli interlocutori significativi del territorio;</li><li>5. Rafforzare il ruolo delle odv nell'attivazione di comunità territoriali, anche in un'ottica di rigenerazione urbana e riuso (dei luoghi e dei beni).</li></ol>
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sostegno e sviluppo di reti e coordinamenti già esistenti di associazioni di volontariato ed altri soggetti del terzo settore, finalizzati ad un consapevole esercizio del ruolo politico ed alla costruzione di risposte ai bisogni delle comunità di riferimento;</li><li>• Sostegno e accompagnamento alla partecipazione del volontariato ai tavoli di concertazione e di tutela dei diritti dei cittadini promossi dalle istituzioni pubbliche di riferimento per le tematiche di interesse del volontariato e supporto alle assemblee dei Comitati di Partecipazione previsti dall'articolo 24 della LR 13/2003.</li></ul> <p>In particolare ad oggi le attività previste sono le seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Animazioni territoriali focalizzate all'<b>invecchiamento attivo</b> (territori di Ascoli-Fermo-Macerata);</li><li>2. Percorso di <b>messaggio in rete di associazioni che lavorano sui migranti</b>, in tutte le province, per una corretta informazione e comunicazione sui fenomeni migratori e la sperimentazione di strumenti per tutoraggio-inserimento e sviluppo di competenze- creazione di prodotti e percorsi condivisi nell'ambito dei <b>Progetti: "Snapshots from the Borders" fondo DEAR e "Volutoring" fondo Erasmus plus*</b>;</li><li>3. <b>Fabrica City</b> Progettualità di rete su innovazione, artigianato, ecosostenibilità, osservatorio legata al recupero spazio Stazione di Tolentino (quattro assi: BOTTEGHE, TERRA, OSSERVATORIO, PIAZZA). Provincia di Macerata;</li><li>4. <b>Resiliamoci</b>, attività di animazione sociale e rigenerazione associativa nell'ambito dell'omonimo progetto <b>Resiliamoci</b> destinato alla povertà educativa e alla riattivazione dei territori colpiti dal sisma 2016; <b>fondo Impresa con i Bambini</b>;</li><li>5. Sostegno alla realizzazione di <b>iniziative formative specifiche e di promozione del volontariato per le reti</b> del territorio della provincia di Macerata (in particolare Civitanova Marche e Macerata);</li><li>6. Supporto alla <b>consulta delle associazioni di volontariato di Senigallia</b> partecipazione agli incontri della consulta, consulenza e supervisione delle domande di adesione dei nuovi soci, collaborazione nelle iniziative della consulta di promozione del volontariato. Collaborazione nella gestione dei fondi della consulta per il volontariato del territorio. Collaborazione per ideazione di progetti che coinvolgano le diverse realtà di volontariato aderenti;</li></ol>

7. **Supporto tecnico alle associazioni del territorio di Fabriano** per l'utilizzo dello spazio di Fabriano messo a disposizione dalla Fondazione di Fabriano;
8. **Tavolo Regionale povertà:** partecipazione agli incontri convocati dalla Regione e raccordo con le associazioni per particolari opportunità di finanziamento previste dal fondo sulle povertà, e in caso di particolari iniziative di intervento da parte della Regione;
9. **Percorso di co - progettazione tra associazioni di immigrati e enti locali** per avviare percorsi di programmazione dei servizi socio - sanitari al fine di costruire, in corso d'opera, dei modelli di collaborazione tra questi attori, che tengano in considerazione il punto di vista degli immigrati nell'ambito del **progetto "Cittadini si diventa" fondo FAMI**, attività da realizzarsi nel territorio di Ancona;
10. **Famiglia al Centro** con Casa Grimani Buttari e Ambito Sociale XIII- lavoro di animazione territoriale con incontri con le associazioni del territorio e i comuni e soggetti del no profit. Partecipazione al coordinamento con le associazioni partner nell' ambito dell'omonimo progetto **"Famiglia al Centro" fondo CARIVERONA;**
11. **Alleanza Povertà** - Partecipazione agli incontri, collaborazione per le attività di iniziative regionali e territoriali legati allo strumento del REI e alle misure di contrasto alla povertà;
12. **Tavolo provinciale disabilità** - advocacy e iniziative specifiche in collaborazione con la delegazione CSV Pesaro;
13. **Tavolo provinciale ambiente e animali** con progetti ed iniziativa a loro tutela (Pesaro);
14. Tavoli vari all'**ATS 1** e con le realtà associative dei vari territori, tra cui Fossombrone e Fano;
15. Protocollo **percorsi Formativi alternativi alle sanzioni disciplinari**, Tavolo associazioni coinvolte nei progetti di promozione del volontariato nelle scuole a Pesaro e Senigallia (protocollo "Educare al Rispetto");
16. Referente **gestionale del condominio della Casa delle Associazioni di volontariato** di Fermo;
17. **Antidegrado per Ascoli-** Tavolo composto da 12 ODV con azioni di sensibilizzazione contro il degrado della città tra le quali sensibilizzazione nelle scuole eventi pubblici in cui si invitano i cittadini a riappropriarsi gli angoli della città in stato di degrado, dialogo costante con le istituzioni affinché aumentino il controllo e la presenza nelle aree più difficili della città;
18. **Tavolo delle povertà estreme** -composto dagli ambiti XXI, XXII e XXIII, i sindacati le ACLI e gli altri partner Territorio di Ascoli Piceno;
19. **Noi con Voi** -Tavolo composto da 6 ODV sull'integrazione di giovani con diverse abilità con il gruppo di pari. il tavolo organizza diverse attività di Integrazione sociale dei ragazzi diversamente abili, si coordina con le istituzioni pubbliche, propone momenti di sensibilizzazione sulla diversa abilità nelle scuole e organizza eventi pubblici per enfatizzare il ruolo dei ragazzi normodotati che si affiancano ai loro compagni diversamente abili in momenti di socializzazione extrascolastici Territorio di Ascoli Piceno;
20. **Bottega del Terzo Settore** -Partecipazione agli eventi che coinvolgono le organizzazioni del Terzo Settore e in particolare le Odv tra cui reti per presentare progetti su bandi esterni, eventi di formazione specifici su tematiche di interesse del terzo settore, raccolta fondi, incontri all'interno delle organizzazioni del terzo settore per sollecitare le istituzioni pubbliche su determinate tematiche, momenti di sensibilizzazione dell'opinione pubblica sulla cittadinanza attiva e sulla partecipazione dei cittadini alla gestione della cosa pubblica. Territorio di Ascoli Piceno;
21. Coordinamento delle **associazioni di volontariato e promozione sociale che lavorano nell'Ambito Sociale XI** - Vallesina
22. Animazione giovanile su solidarietà, sport e volontariato in collaborazione con il comune di Ancona nell'ambito del progetto **"Animus" fondo Erasmus sport\***.

<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Attività rivolta a tutti i soggetti della Regione Marche
<b>Note</b>	* i progetti contrassegnati con asterisco sono nella fase di contrattualizzazione e definizione dei dettagli di gestione. ** Il progetto in questione sta ultimando la fase di valutazione. Gli esiti definitivi saranno disponibili entro il prossimo 15 dicembre.

### 5.1.2 Progetti di promozione del volontariato nelle scuole

<b>Obiettivi essenziali</b>	Promozione e diffusione nelle scuole di ogni ordine e grado: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. della cultura della solidarietà, del volontariato e della cittadinanza attiva;</li> <li>2. della cultura della legalità; della cultura dell'integrazione e dell'accoglienza in una prospettiva multiculturale.</li> </ol>
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>Il <b>progetto “Volontaria...Mente”</b> è rivolto alle scuole secondarie di secondo grado. Prevede un primo momento teorico di analisi, discussione e confronto sui temi del volontariato (cos'è, come nasce, come si è evoluto; motivazioni e finalità; ruolo sociale e politico; fisionomia del volontariato locale, presentazione delle associazioni del territorio a cura dei volontari delle stesse; eventuali approfondimenti su temi d'interesse come legalità, intercultura, cittadinanza europea, diritti, progettazione sociale, ecc.). A tale fase fa seguito la possibilità di scegliere tra una serie di proposte, diverse tra loro per contenuti e settore di intervento, tra le quali un percorso operativo di stage da svolgersi presso le sedi delle associazioni, finalizzato a coniugare teoria e prassi, attraverso concrete attività di servizio. Ultima fase è quella della valutazione, come occasione di riflessione sulle esperienze vissute e sugli apprendimenti acquisiti dagli studenti.</p> <p>Il <b>progetto Edu-touch</b>: la promozione del volontariato e l'educazione al corretto utilizzo delle nuove tecnologie come leva per la prevenzione del disagio giovanile e delle dipendenze. Rivolto alle scuole secondarie di secondo grado e si pone l'obiettivo generale di promuovere un uso corretto del web. Si realizza in 4 scuole delle provincie di Pesaro, Ancona, Macerata e Ascoli Piceno. Fondo Presidenza Consiglio dei Ministri - Dipartimento Nazionale Politiche Antidroga.</p> <p>Il Progetto <b>Empowering you</b>: il progetto mira a promuovere la partecipazione dei giovani cittadini europei a livello locale, nazionale e comunitario, sviluppando l'impegno civico tramite la creazione e lo sviluppo di una piattaforma di gioco interattiva, basata sull'apprendimento e lo scambio di contenuti e di idee, combinando l'educazione informale, la creazione di un network e l'impegno attivo all'interno della comunità di appartenenza. Fondo Erasmus Plus.</p> <p>Il target del progetto sono i giovani europei di età compresa tra i 18 e i 35 anni, con particolare attenzione a coloro che si trovano a rischio di marginalità sociale ed economica.</p> <p>Il <b>progetto “Mr. Cittadino”</b> è rivolto agli studenti delle scuole primarie e secondarie di primo grado e prevede interventi di sensibilizzazione per la formazione di ragazzi attivi e partecipativi e per la promozione di una cultura della responsabilità sociale, del dono e della solidarietà. Il progetto prevede un momento formativo rivolto agli alunni in classe, al fine di sollecitare un processo di apprendimento sui valori e sullo stile di vita del volontario e sulla cultura del dono e della solidarietà. A tale fase fa seguito la presentazione delle esperienze di volontari delle associazioni del territorio e una fase più concreta di elaborazione di attività espressive e creative, legate agli input offerti agli alunni con il progetto.</p> <p><b>Promozione nelle scuole e nelle Università del Programma Corpo Europeo di Solidarietà ESC</b> per illustrare le possibilità di fare volontariato in Italia e all'estero. Il Corpo Europeo di Solidarietà è la nuova iniziativa dell'Unione europea che offre</p>

	<p>ai giovani opportunità di volontariato, nel proprio Paese o all'estero, nell'ambito di progetti destinati ad aiutare comunità o popolazioni in Europa. Il programma sostituisce il Servizio Volontariato Europeo e può sostenere la mission CSV sotto molteplici punti di vista: sostenere la promozione della solidarietà e della cittadinanza attiva, portare risposte nuove ai bisogni delle comunità, sviluppare forme di volontariato individuale e su progetti specifici.</p> <p>L'adesione al programma (da realizzarsi in collaborazione con Equipe Progettazione in quanto è richiesto un Quality Label), concretizzandosi nell'opportunità di aderire a progettualità esistenti tramite apposito portale, porterebbe ad innovare le proposte CSV di progettualità destinate alle scuole secondarie di secondo grado e Università.</p> <p>I progetti di cui sopra coinvolgono non solo gli studenti ma anche gli insegnanti, fornendo agli stessi spunti per una riflessione da svolgere all'interno delle programmazioni disciplinari.</p> <p>Il CSV indirizza i propri sforzi verso la qualificazione degli interventi educativi piuttosto che verso lo sviluppo quantitativo degli stessi. Tale obiettivo si realizzerà in particolare:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>favorendo una partecipazione più sentita e coinvolgente del corpo insegnante;</li> <li>qualificando le competenze degli operatori del CSV che accompagnano le associazioni in tale esperienza;</li> <li>garantendo un accompagnamento costante e qualificato a quei giovani che manifestano una prima disponibilità ad inserirsi in un'associazione o a costituirne una nuova;</li> <li>sviluppando le competenze delle associazioni sia in relazione agli interventi e ai percorsi di approfondimento che si tengono in classe, sia nel proporre e gestire momenti di stage utili ed accattivanti per i giovani partecipanti, così da favorire il loro stabile inserimento nelle realtà associative.</li> </ol>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Al progetto possono accedere solo le adv in forma totalmente gratuita compilando l'apposita scheda nell'area riservata del sito del CSV Marche.
<b>Note</b>	Nell'ambito della collaborazione con le scuole marchigiane sono stati sviluppati <b><u>protocolli di intesa per la promozione di esperienze di volontariato per gli studenti soggetti a sanzioni disciplinari</u></b> . È intenzione del CSV procedere con tale attività. Il ruolo del CSV è di promuovere l'attività presso le adv del territorio, essere riferimento per le adv e supervisionare insieme alle scuole l'iniziativa.

### 5.1.3 Progetto di volontariato individuale

<b>Obiettivi essenziali</b>	La promozione della figura del volontario individuale, intermedia tra i cittadini e le organizzazioni che offrono attività e iniziative "spot" è di estrema importanza; al momento attuale riteniamo che occorra creare un percorso di ricostruzione partecipata della proposta da realizzare durante l'annualità 2019. Si intende comunque avviare occasioni di raccolta di disponibilità per progetti già esistenti.
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	Promozione del <b>Programma Corpo Europeo di Solidarietà</b> che, attraverso una piattaforma informatica, consente ai giovani di età di 18-30 anni di offrire la propria disponibilità ad aderire a progetti già esistenti e in continuo aggiornamento di volontariato individuale, in Italia e all'estero
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Al servizio possono accedere cittadini ed Odv in forma completamente gratuita.

## 5.1.4 Orientamento al volontariato

<b>Obiettivi essenziali</b>	Fornire informazioni a quei cittadini che vogliono coinvolgersi in attività di volontariato, permettendo loro di mettersi in contatto con le associazioni che rispondono ad interessi e necessità personali.
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p><b>I cittadini che intendono prestare opera di volontariato possono rivolgersi ad uno degli sportelli del CSV</b> presso il quale riceveranno tutte le informazioni richieste e le necessarie indicazioni per orientarsi nella scelta dell'associazione alla quale dare la propria disponibilità. Il CSV offre un servizio di facilitazione per l'inserimento dei nuovi volontari nelle associazioni anche attraverso iniziative informative.</p> <p>Promozione del volontariato attraverso il <b>Programma Corpo Europeo di Solidarietà ESC</b> (Cfr. Promozione del volontariato)</p> <p><b>Scuola di democrazia</b> - Sarà promosso e realizzato in collaborazione con l'Università di Macerata; il progetto proporrà agli studenti universitari i valori del dono, della gratuità e della condivisione, stimolerà la partecipazione alla comunità locale, attraverso la conoscenza delle associazioni di volontariato del territorio regionale e l'impegno personale. L'iniziativa prevede 15 ore di formazione teorica, 50 ore di stage/esperienza concreta presso associazioni di volontariato marchigiane ed una relazione finale sul percorso elaborata dagli studenti per l'ottenimento dei crediti formative universitari.</p>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Il servizio è completamente gratuito per tutti i richiedenti

## 5.2 Formazione

### 5.2.1 L'offerta formativa del CSV

<b>Obiettivi essenziali</b>	Accrescere le conoscenze e le competenze dei volontari, al fine di qualificarne l'operato e di stimolarne un ruolo consapevole rispetto al contesto attuale e agli scenari futuri
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>La formazione proposta dal CSV si sostanzia in corsi, seminari e momenti formativi, tenuti da esperti scelti e selezionati dal CSV. I percorsi formativi sono incentrati su tematiche comuni a tutte le associazioni di volontariato a prescindere dal loro specifico ambito di attività.</p> <p><b>Il sistema formativo pensato per il 2019 prevede un'offerta formativa diversificata per tematiche affrontate ed articolazione territoriale.</b></p> <p>Il CSV mette inoltre a disposizione un budget per la cosiddetta formazione spot, ossia piccoli interventi formativi di massimo 3 ore che le odv possono richiedere una tantum per soddisfare esigenze formative/conoscitive di breve intensità non già contemplate dal piano formativo e che insistono sulla singola Odv.</p>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	L'accesso alle proposte formative è aperta e gratuita a tutti i volontari delle Odv iscritte al registro o accreditate al CSV e delle Aps.

I corsi previsti nel 2019 sono i seguenti:

TITOLO	DIMENSIONE TERRITORIALE	ARTICOLAZIONE E MODALITA'	TEMPI
Saper Fare: creare relazioni, progettare attività formative ed interventi nei territori, accedere ai fondi nazionali ed europei	provinciali	4 incontri da 2,5 ore -18.00 20.30 FAD 6 ore + videoconferenza	50 ore
Rigenerare i territori- come fare comunità e animare i luoghi in un'ottica di bene comune	regionale	seminario	6 ore
Agire e stimolare la partecipazione e conduzione di gruppi, comitati e spazi di rappresentanza (comitati di partecipazione)	provinciali	2 incontri da 3 ore	30 ore
Realizzazione video per il web e i social direttamente da dispositivi mobili	regionale	a distanza webinar	8 ore
Attività fund raising tramite eventi (aspetti organizzativi e di sicurezza)	regionale	(a distanza o in presenza)	24 ore (4 incontri 6h)
La riforma, aggiornamenti e obblighi legislativi: obblighi assicurativa 2 ore webinar); schema di bilancio (4 ore webinar 2+2). Sicurezza nei luoghi di lavoro 2 h webinar; privacy (2 ore webinar e video), disciplina rapporti di lavoro 2 ore webinar , rendicontazione sociale (1 incontro provinciale da 2 ore), obblighi giuridici 1 incontro webinar).	regionale/provinciale	a distanza, webinar e in presenza	24 ore

## 5.2.2 Le attività formative proposte dalle associazioni

<b>Obiettivi essenziali</b>	Garantire il necessario processo di acquisizione di competenze specifiche, nei particolari ambiti di intervento delle associazioni, integrando così la gamma delle tematiche affrontate nei percorsi formativi proposti dal CSV.
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p><b><i>Bando per il sostegno delle iniziative formative delle associazioni (Una sessione)</i></b></p> <p>L'eterogeneità e le specificità degli ambiti di intervento del volontariato rendono impossibile la programmazione da parte del CSV di percorsi formativi, idonei a rispondere alle esigenze formative di tutte le diverse organizzazioni di volontariato. A tal fine il CSV ha deciso di sostenere le iniziative formative proposte dalle associazioni singole o in rete con altri soggetti, sulla base di scadenze, criteri e modalità esplicitamente definiti nell'apposito bando.</p> <p>La collaborazione del CSV alla realizzazione dei percorsi formativi si esplica attraverso le seguenti modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'affiancamento ed il supporto dei propri operatori ai referenti di ciascuna azione formativa relativamente alla progettazione, realizzazione e valutazione dell'intervento formativo;</li> <li>• l'eventuale disponibilità di proprie sedi per la realizzazione delle iniziative formative;</li> <li>• l'assunzione in proprio degli oneri economici inerenti l'iniziativa formativa.</li> </ul> <p>Il CSV si fa altresì carico di realizzare una puntuale attività di valutazione finale delle azioni formative così realizzate, anche attraverso appositi strumenti formali che la o le associazioni proponenti predispongono secondo le indicazioni previste.</p>

	<p>Nell'eventualità che un'associazione richieda un intervento singolo e occasionale di un unico esperto per lo svolgimento di un momento formativo il CSV si attiva per reperire la professionalità richiesta.</p> <p><b>Formazione di Rete - superamento della logica della formazione "a bando"</b>  Il Csv intende promuovere la co-progettazione nella formazione chiedendo alle Odv e ad altri soggetti del territorio di esplicitare bisogni formativi condivisi e di partecipare a processi di co-definizione di progetti formativi da realizzarsi in una logica di rete.  Le modalità di realizzazione della proposta sono ancora in costruzione ma si ipotizza il seguente percorso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si individuano bisogni formativi all'interno di un tavolo di lavoro</li> <li>• si co-progettano le idee formative superando la logica "a bando" all'interno delle risorse disponibili</li> <li>• si sostiene l'attivazione dei percorsi formativi gestiti dall'associazione capofila</li> </ul>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Al bando possono accedere le Odv e le Aps (con progetti con capofila Odv). Eventuali altri soggetti possono entrare nella rete progettuale solo in qualità di partner.

### 5.3 Consulenza, assistenza qualificata ed accompagnamento

L'approccio strategico utilizzato per l'erogazione delle prestazioni dell'area consulenza si fonda su un approccio abilitante, che non si pone solo l'obiettivo di rimuovere i problemi attraverso un intervento esterno, ma intende trasmettere alle associazioni quelle competenze, capacità e strumenti necessari affinché progressivamente possa farsi carico direttamente delle proprie istanze ed acquisire una graduale autonomia nella gestione dei problemi e nella ricerca di nuove opportunità di crescita.

L'erogazione delle consulenze sarà gestita a livello regionale oppure territoriale a seconda della tipologia del servizio e della sua incidenza.

Per dare maggiore organicità all'erogazione di servizi caratterizzati da procedure e strumenti standardizzati, a fianco della consulenza individuale e specifica, saranno organizzate consulenze collettive per gruppi omogenei di associazioni o di istanze.

Considerati i cambiamenti già introdotti dalla riforma e quelli che saranno introdotti nel corso del 2019, saranno dedicati un impegno e un'attenzione maggiori all'aggiornamento degli strumenti di lavoro utili ad impostare l'erogazione delle consulenze e di cui dotare le associazioni.

<b>Obiettivi essenziali</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantire competenze e sostegno alle associazioni in diverse aree di operatività comune;</li> <li>2. Accompagnare l'attività delle organizzazioni richiedenti attraverso la soluzione personalizzata di problematiche specifiche da queste avanzate;</li> <li>3. Trasmettere e sedimentare, nel lungo termine, quelle competenze, capacità e strumenti, necessari affinché l'associazione possa farsi carico autonomamente delle proprie istanze;</li> <li>4. Aggiornare costantemente le associazioni sulle novità introdotte dal legislatore, sugli adempimenti che incidono sulla gestione ordinaria delle attività e sulle opportunità di sviluppo.</li> </ol>
-----------------------------	--

Contenuti e modalità di attuazione

Il servizio di consulenza si articola nelle seguenti **aree di intervento**:

- **Amministrativa fiscale:** impostazione e gestione contabile, redazione dei bilanci e degli altri documenti contabili, dichiarazioni e disciplina fiscale, tenuta dei libri e registri obbligatori, assistenza ed invio delle domande per il cinque per mille, adempimenti fiscali legati allo scioglimento dell'associazione;
- **Legale:** costituzione di nuove organizzazioni di volontariato, redazione di atti costitutivi e statuti, modifiche statutarie, redazione di regolamenti interni e della contrattualistica esterna, rapporti giuridici con soggetti terzi;
- **Assicurativa:** stipula delle assicurazioni obbligatorie e relativi adempimenti amministrativi;
- **Disciplina del lavoro:** acquisizione di personale retribuito in termini di scelta della tipologia di rapporto, adempimenti amministrativi e profili fiscali della gestione del personale;
- **Finanziaria:** gestione finanziaria delle associazioni;
- **Progettuale:** informazione e consulenza per la definizione, elaborazione e presentazione di una proposta progettuale;
- **Raccolta fondi e marketing sociale:** gestione dell'immagine e delle relazioni delle associazioni con la comunità esterna e reperimento di risorse finanziarie attraverso la ricerca, l'impostazione e la gestione di idonei strumenti;
- **Rendicontazione sociale:** redazione di documenti di rendicontazione sociale (bilancio di missione, relazione sulle attività e bilancio sociale) utili a comunicare identità e missione dell'organizzazione, a descrivere l'entità e la qualità delle risorse umane ed economiche impiegate e a rendere conto dell'attività svolta e dei risultati raggiunti, anche in relazione agli obiettivi individuati, a tutti i soggetti a vario titolo interessati;
- **Ricerca e gestione Volontari:** percorsi, strumenti e metodologie per la ricerca, l'inserimento e la gestione dei volontari ed altresì per la programmazione e realizzazione di percorsi di ricambio generazionale della dirigenza delle OdV;
- **Sicurezza nei luoghi di lavoro:** valutazione dei rischi, predisposizione della documentazione necessaria all'adeguamento, corsi di formazione per il personale.
- **Privacy:** contenuti della disciplina della legge omonima ed adempimenti connessi;
- **Organizzativa:** gestione delle risorse a disposizione dell'organizzazione in termini di modelli organizzativi, funzioni, mansioni;
- **Settoriali:** problematiche e questioni relative alle specifiche attività istituzionali portate avanti dalle associazioni nei diversi ambiti di intervento (disabilità, immigrazione, sanità, ambiente, etc...)

Le prestazioni sono personalizzate sulla base delle specifiche e particolari esigenze di ogni associazione e sono garantite dagli operatori del CSV delle équipes trasversali. La struttura interna è inoltre affiancata da figure professionali che garantiscono le necessarie competenze per questioni particolarmente complesse, per le quali la struttura del CSV non è in grado di fornire autonomamente soluzioni adeguate.

Vista la portata e l'importanza della nuova normativa sul Terzo Settore, CSV Marche si farà altresì carico di definire un puntale, costante e completo percorso di accompagnamento rivolto a tutte le organizzazioni di volontariato interessate, finalizzato all'applicazione concreta delle previsioni normative contenute nei decreti attuativi della Riforma del Terzo Settore.

Per dare maggiore organicità alla procedura di costituzione di una nuova associazione, sarà introdotto un apposito **servizio di avvio alla costituzione** strutturato con moduli e strumenti standardizzati, una specie di tutoraggio completo che va dall'orientamento agli adempimenti minimi amministrativi, gestionali e organizzativi.

La complessità e la delicatezza delle questioni amministrative-fiscali ci ha indotto a approfondire in tali ambiti un particolare impegno finalizzato ad una efficace e puntuale soluzione delle problematiche riscontrate dalle associazioni. Sarà

individuato un **adeguato strumento informatico gestionale** per la tenuta della contabilità e per la redazione del bilancio delle associazioni di volontariato in grado di rispettare i vincoli e gli schemi di bilancio che saranno emanati in attuazione del Codice del Terzo Settore.

Saranno garantiti: il **servizio di invio delle domande del “cinque per mille”**, il **servizio di predisposizione e trasmissione telematica dei dichiarativi fiscali** (Modello EAS, Modello 770, modello IRAP, modello Unico, F24, ecc...) e il **servizio di chiusura del codice fiscale** a seguito di scioglimento dell'associazione. Tali servizi saranno erogati dietro rimborso delle spese sostenute dal CSV o in convenzione con consulenti individuati dal CSV.

Per alcune aree di intervento specifiche e per organizzazioni strutturate con esigenze complesse, il CSV attuerà **convenzioni con professionisti** del settore in grado di analizzare i bisogni associativi e mettere in campo gli adeguamenti normativi necessari, con costi a carico dell'organizzazione.

Tali servizi saranno:

- la **tenuta diretta della contabilità** per le realtà di maggiori dimensioni e/o che optano per scelta o per obbligo normativo per la tenuta della contabilità secondo il metodo della partita doppia e comunque per tutte le organizzazioni interessate;
- la **gestione del personale** ed adempimenti connessi, per quelle associazioni che hanno in organico personale retribuito;
- l'assolvimento di tutti gli obblighi previsti per la **sicurezza nei luoghi di lavoro**, sia in termini di documentazione da redigere che di percorsi formativi da seguire;
- l'adeguamento a tutti gli obblighi previsti dal Regolamento europeo GDPR n. 2016/679 sulla **privacy** per le organizzazioni che trattano dati particolari o dati sensibili.
- la **raccolta fondi** in cui l'associazione preveda un piano articolato su misura gestito da una risorsa umana dedicata.

Per la **consulenza progettuale** il CSV garantisce:

- un servizio di informazione rispetto ai possibili bandi di accesso a linee di finanziamento, disponibili a livello europeo, nazionale, regionale, provinciale e locale, anche attraverso un'apposita sezione del sito internet;
- un servizio di consulenza alla progettazione che si articola in: esplicitazione del fabbisogno, analisi delle risorse e definizione dell'idea progettuale; revisione e accompagnamento alla scrittura; monitoraggio del percorso di approvazione ed accompagnamento agli adempimenti necessari all'avvio dell'iniziativa e alla sua rendicontazione.

Particolare attenzione sarà data alla promozione, informazione e consulenza riguardanti il Bando della Regione Marche per Odv e Aps.

**Condizioni di erogazione del servizio**

L'accesso per le OdV a tutti i servizi sopra descritti è completamente gratuito fatta eccezione per i servizi per i quali è previsto un rimborso dei costi sostenuti dal CSV o i cui costi sono interamente a carico delle associazioni perché erogati da professionisti esterni convenzionati con il CSV. Per tutti gli altri soggetti diversi dalle OdV tutti i servizi sono erogati dietro corrispettivo.

## 5.4 Informazione e Comunicazione

### Obiettivi essenziali

Comunicare in maniera efficace quello che il volontariato fa ha ormai assunto una valenza quasi pari agli stessi contenuti e alle azioni portate avanti. Saper comunicare bene è ormai una condizione fondamentale e irrinunciabile per persone, istituzioni, imprese e ovviamente anche per organizzazioni di volontariato. Purtroppo però, l'attività di comunicazione e promozione viene spesso trascurata oppure "improvvisata"



dalle associazioni in favore delle attività istituzionali più proprie, creando così una distanza tra la mole di lavoro svolta e la percezione dello stesso all'esterno, il che influisce sulla possibilità di consolidamento e crescita dell'Odv, di "accreditamento" e raccolta fondi, di messa in rete di esperienze e creazione di partnership con altri soggetti.

Con questa consapevolezza gli obiettivi che perseguiamo in questa area di servizio sono i seguenti:

- Rendere visibili le iniziative ed il messaggio del volontariato ai diversi interlocutori esterni, anche attraverso un sostegno diretto e materiale nella promozione delle proprie attività;
- Garantire alle associazioni informazioni chiare e sintetiche su tutti i settori di intervento e su tutti gli aspetti della loro attività quotidiana, utili allo sviluppo ed alla qualificazione delle stesse;
- Sensibilizzare le associazioni alle tematiche sempre più importanti della comunicazione favorendo, in una logica abilitante, l'acquisizione delle competenze necessarie a valorizzare le proprie attività e iniziative.

### Contenuti e modalità di attuazione

Gli obiettivi di cui sopra sono perseguiti attraverso l'implementazione delle seguenti azioni:

#### Sito internet

<b>Obiettivi essenziali</b>	Informare, comunicare, aggiornare ed essere un canale di servizio per il volontariato e il non profit marchigiano; fornire alcuni servizi a Odv e associazioni attraverso l'area riservata
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>Aggiornamento e consolidamento del sito internet, per cui è in via di completamento un radicale rinnovo, teso non solo a rafforzare lo strumento come principale canale di informazione e comunicazione del CSV sui temi, gli eventi e le novità che interessano il volontariato e più in generale il Terzo Settore marchigiano, ma anche come canale di servizio per volontari, associazioni e cittadini nel loro rapporto con il CSV, con un'interfaccia più <i>user friendly</i>, che renda la navigazione degli utenti più facile, intuitiva e soddisfacente.</p> <p>Alla luce di questo cambiamento, in corso d'anno le performance del nuovo sito saranno monitorate e valutate con attenzione.</p> <p>Elementi di novità su cui si intende lavorare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● sperimentare la possibilità che le Odv possano inviare in autonomia sul sito testi e locandine dei loro eventi per la pubblicazione</li> <li>● implementare l'utilizzo di landing page collegate alle campagne e all'advertising (dal 2° semestre)</li> <li>● sviluppare/sperimentare una sezione del sito dedicata allo storytelling del volontariato marchigiano</li> </ul>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Il sito è pubblico. L'area riservata è accessibile gratuitamente alle Odv, le scuole, i volontari, e altri utenti, previa registrazione.

#### Social network

<b>Obiettivi essenziali</b>	Promuovere attività, servizi e valori del CSV e del volontariato; fare community; condividere contenuti di diverso tipo; stimolare l'interesse e l'interazione con gli utenti
-----------------------------	---

<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>La gestione e il consolidamento dei social network attivi del CSV, per cogliere le opportunità che tali mezzi offrono, e quindi per promuovere le proprie attività e servizi, i valori del volontariato e della solidarietà ad un'utenza di massa, più ampia e trasversale, ma anche 'differenziata' sui diversi social media, per creare e animare una community con cui rimanere in contatto, per condividere i propri contenuti sulle diverse piattaforme, per stimolare l'interesse sui temi del volontariato, l'interazione e il dialogo con gli utenti.</p> <p>In questo contesto, per sostenere le organizzazioni di volontariato marchigiane è previsto il servizio di "Avvio ai social media" una consulenza erogata a distanza per offrire l'abc di partenza alle Odv che necessitano di una guida nell'apertura e gestione dei principali canali social.</p> <p>L'attività è curata dal social media manager CSV.</p>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	<p>I social network del CSV e i contenuti in essi pubblicati sono pubblici; l'interazione è possibile per tutti gli utenti iscritti alle rispettive piattaforme. Il servizio di avvio ai social media è gratuito alle Odv.</p>

### Newsletter settimanale "Volontariato Marche news"

La newsletter è inviata a mezzo posta elettronica ed è finalizzata alla diffusione degli aggiornamenti presenti nel sito internet e di altre notizie ritenute di interesse per il mondo del volontariato.

<b>Obiettivi essenziali</b>	<p>Diffondere gli aggiornamenti del sito internet, ricordare scadenze, promuovere eventi, servizi, bandi e altre notizie d'interesse per il settore.</p> <p>Informare gli iscritti, "fidelizzare" il target delle Odv, trasformare utenti occasionalmente interessati in utenti fissi del sito</p>
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>Newsletter con periodicità settimanale inviata via mail a tutti gli indirizzi contenuti nella relativa mailing list (circa 5.000).</p>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	<p>La newsletter è inviata gratuitamente a tutti gli indirizzi mail delle Odv presenti nell'archivio CSV, più gli indirizzi mail di volontari, utenti, cittadini e altre organizzazioni che negli anni si sono iscritti al servizio.</p> <p>L'iscrizione alla newsletter è sul sito CSV, accessibile a tutti e gratuita.</p>

### Sostegno all'elaborazione grafica e stampa

<b>Obiettivi essenziali</b>	<p>Promuovere e dare visibilità alle attività, iniziative ed eventi del CSV e delle Odv. Rendere più accattivanti volantini, locandine, flyer e tutti i prodotti comunicativi che le Odv intendono realizzare, avendo cura della grafica e dell'immagine coordinata.</p>
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>Con questo servizio, il CSV supporta le associazioni nell'elaborazione di tutti quei materiali cartacei utili a comunicare e promuovere attività ed iniziative: dapprima aiutando le associazioni a riflettere sul perché comunicano, a chi e con quali valori, per capire quali e quanti strumenti siano effettivamente più utili a raggiungere i loro obiettivi, e poi nella predisposizione grafica e la successiva stampa dei diversi materiali predisposti.</p> <p>Elementi di novità su cui si intende lavorare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innovare la modalità di erogazione del servizio, nell'ottica della semplificazione e della digitalizzazione: dopo un primo contatto con lo sportello per la richiesta del servizio, la procedura, il rapporto con il grafico e il passaggio dei materiali si sposterà tutto sul gestionale (dal 2° semestre, in collegamento all'implementazione di un'area riservata "integrata" nel gestionale.)</li> <li>• sperimentare forme di advertising on line, da inserire tra le proposte nel budget destinato alle Odv per questo servizio (dal 2° semestre).</li> </ul>

<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Il servizio è erogato in base a puntuali criteri e procedure, ed ogni Odv ha a disposizione un proprio budget da spendere (entro il quale il servizio risulta gratuito per le Odv). Per altri soggetti il servizio è erogato a pagamento
--	---

### Attività di ufficio stampa e rubriche

<b>Obiettivi essenziali</b>	Promuovere notizie, iniziative e progetti del CSV e del volontariato presso i media locali (carta stampata, testate on line, radio, tv ecc.), veicolo importante per la conoscenza e divulgazione delle attività sociali e per accreditare il volontariato come interlocutore autorevole e competente
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	L'ufficio stampa del CSV cura la stesura del comunicato stampa, l'organizzazione di conferenze stampa, il contatto diretto e mirato con i giornalisti, la rassegna stampa; inoltre anche comunicati stampa redatti direttamente dalle associazioni. Per eventi e iniziative del CSV o delle Odv che la redazione valuta particolarmente significative, vengono realizzate o raccolte documentazione foto e video, per successiva pubblicazione, condivisione e archiviazione. È organizzata e gestita una trasmissione periodica dedicata al volontariato su una tv regionale per offrire ancora maggiore visibilità alle associazioni e i loro progetti: sulla base delle attività in corso o in cantiere, le associazioni contattano o sono contattate dall'ufficio stampa per valutare insieme la partecipazione. Elementi di novità su cui si intende lavorare: <ul style="list-style-type: none"> <li>sulla scia di esperienze di collaborazione lanciate su territori a livello locale, stipulare convenzioni con emittenti radio locali (almeno una radio per ogni provincia) per realizzazione spot e passaggi pubblicitari a prezzi vantaggiosi per le Odv</li> </ul>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Il servizio è erogato in base a puntuali criteri e procedure, ed è gratuito per le Odv.

### Consulenza sulla comunicazione

<b>Obiettivi essenziali</b>	Agevolare sia le forme di comunicazione interna delle associazioni, sia la comunicazione esterna
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	Si tratta di un accompagnamento volto ad approfondire e rispondere ad esigenze specifiche di comunicazione, legate a situazioni particolari, fino alla redazione di piani di comunicazione relativi a progetti o campagne
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Il servizio, erogato a un primo livello base, è gratuito per le Odv. Per consulenze particolarmente complesse o di lunga durata e per altri soggetti il servizio è erogato a pagamento

### Vdossier

<b>Obiettivi essenziali</b>	Approfondire i temi del volontariato, creare dibattito e fare "cultura" nel settore, anche grazie al contributo di esperti autorevoli
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	Periodico cartaceo quadrimestrale, frutto della collaborazione tra undici CSV italiani - tra il CSV Marche - stampato in oltre 12.000 copie e diffuso ad Odv, enti del Terzo settore e istituzioni.

	<p>La struttura prevede una sezione di inquadramento, una di sviluppo, e una di risposte al tema-quesito prescelto. Il tutto raccontato da una molteplicità di voci, e corredato da esperienze.</p> <p>Il CSV Marche partecipa alla redazione, propone temi, realizza interviste, elabora articoli, effettua ricerche.</p>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Il periodico è pubblicato sul sito del CSV, recapitato gratuitamente alle Odv socie del CSV e distribuito in occasioni pubbliche del CSV.

## Comunicazione istituzionale e Pubbliche Relazioni

<b>Obiettivi essenziali</b>	Consolidare identità e immagine del CSV; dare visibilità e accreditare l'ente verso il target volontariato e gli stakeholder ; promuovere mission, servizi, attività ed eventi del CSV.
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>Attività di comunicazione on line (sito web e social network) e off line (materiali promozionali, pubblicazioni, campagne...); attività di ufficio stampa e pubbliche relazioni; produzione e pubblicazione foto e video relativi alle attività e agli eventi.</p> <p>In virtù delle potenzialità, in termini di diffusione e visibilità, del formato video, come strumento di promozione e marketing, si intende lavorare per incrementare la produzione di contenuti video e interviste per implementare i canali social YouTube e Facebook del CSV:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● video tutorial o esplicativi, su contenuti di servizio, da registrare con esperti anche su temi giuridici - amministrativi - fiscali, il cui input può venire dall'equipe tecnico gestionale</li> <li>● video di taglio giornalistico, su eventi rilevanti o con interviste a ospiti illustri</li> <li>● video promozionali dei diversi servizi (taglio marketing)</li> <li>● video presentazione dei nuovi organi sociali CSV</li> </ul>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	

## 5.5 Ricerca e Documentazione

### Documentazione

<b>Obiettivi essenziali</b>	Mettere a disposizione delle associazioni di volontariato un insieme di fonti e risorse documentali di diverse tipologie.
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>Il CSV garantisce la possibilità di accedere a vari materiali quali periodici, documenti, banche dati riguardanti le aree di intervento del volontariato.</p> <p>Il materiale documentale è in parte presente presso le sedi del CSV e qualora non disponibile è reperito presso centri documentazione specializzati e fornito alle associazioni richiedenti.</p>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	<p>Il servizio è completamente gratuito per le OdV.</p> <p>Per tutti gli altri soggetti pubblici e privati diversi dalle OdV l'accesso al servizio avviene dietro pagamento di un corrispettivo.</p>
<b>Note</b>	Le attività di ricerca e documentazione saranno svolte d'intesa e con il coinvolgimento di CSVnet.

## Ricerca

<b>Obiettivi essenziali</b>	Promuovere e realizzare analisi e ricerche - sollecitate dalle associazioni o proposte dal Csv - su tematiche di interesse e attualità per il volontariato. Conoscere il volontariato marchigiano, le sue caratteristiche, potenzialità e criticità è infatti, per il CSV, un'esigenza fondamentale perché ogni intervento pianificato e realizzato deve essere frutto di un'attenta analisi della situazione su cui si andrà ad incidere. La stessa esigenza, in forme e per motivi diversi, è d'altronde propria anche delle associazioni di volontariato.
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>Per il 2019 il CSV continuerà ad essere impegnato in qualità di partner operativo nel percorso di ricerca curato dall'Università di Urbino che ha come obiettivo quello di analizzare l'attuale sistema territoriale di politiche e servizi sociali per elaborare indicazioni esplicite di miglioramento degli stessi. In particolare la ricerca persegue i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analizzare le esperienze istituzionali – organizzative del sistema delle politiche e dei servizi sociali marchigiano con una attenzione alla dimensione comparata con altre regioni italiane ed europee, al fine di evidenziare le buone pratiche e favorire processi di reciproco apprendimento;</li><li>• Analizzare il ruolo che i diversi attori hanno nella programmazione, implementazione e valutazione del sistema di welfare regionale con una particolare attenzione alle organizzazioni del Terzo Settore, al fine di mettere in luce le potenzialità e le criticità nella costruzione della rete degli attori.</li></ul> <p>In tale percorso il ruolo del CSV sarà quello essenzialmente di partecipare alla cabina di regia che avrà il ruolo di programmare, coordinare e supervisionare tutte le fasi dell'indagine.</p>
<b>Note</b>	Le attività di ricerca e documentazione saranno svolte d'intesa e con il coinvolgimento di CSVnet.

## 5.6 Supporto tecnico-logistico

<b>Obiettivi essenziali</b>	Fornire una risposta diretta alle molteplici esigenze logistiche delle associazioni di volontariato.
<b>Contenuti e modalità di attuazione</b>	<p>Presso gli sportelli CSV gli utenti possono utilizzare le nostre postazioni con computer, connessione internet in fibra, stampante, fotocopiatrice, telefono e fax. Offriamo inoltre il prestito gratuito e temporaneo di beni (computer, videoproiettore, gazebo, etc...), utili per lo svolgimento delle attività istituzionali.</p> <p>Nelle sedi dove sono presenti le associazioni possono prenotare ed utilizzare spazi e sale riunioni per incontri, riunioni e corsi di formazione o in alternativa accompagniamo le associazioni nella ricerca di spazi adeguati alle attività da svolgere.</p>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	<p>I servizi sopra descritti sono completamente gratuiti per le OdV, fatta eccezione per l'accesso al servizio di fotocopiatura e stampa che è erogato dietro rimborso delle spese sostenute dal CSV.</p> <p>Per tutti gli altri soggetti pubblici e privati diversi dalle OdV l'accesso a tutti i servizi di cui sopra avviene dietro pagamento di un corrispettivo.</p>
<b>Note</b>	Nel corso del 2019 CSV Marche, sulla scorta delle valutazioni fatte sull'utilizzo dei beni da parte delle associazioni, condurrà un'attenta attività di manutenzione e aggiornamento della dotazione dei propri beni.

## 5.7 La progettazione di CSV Marche

<p><b>Obiettivi essenziali</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supportare le diverse Equipe (Relazionale, Tecnico – Gestionale, Front-end, Comunicazione, Commerciale) nell'individuazione di opportunità, bandi e finanziamenti per lo sviluppo ed il potenziamento delle attività istituzionali del CSV Marche, dei soggetti del Terzo Settore, anche al fine di potenziare collaborazioni con: stakeholders e policy makers di riferimento.</li> <li>• Rafforzare relazioni e collaborazioni attraverso attività di Lobby a livello locale, nazionale ed internazionale, con l'obiettivo di accrescere opportunità di progettazione ed adesione del CSV Marche a network e think thank: locali, nazionali ed internazionali, nei settori di prevalente interesse istituzionale.</li> <li>• Dirigere, coordinare, gestire e rendicontare i progetti ed i servizi di assistenza tecnica a soggetti terzi in collaborazione con le altre Equipe, in particolare con quella Relazionale.</li> <li>• Fornire competenze e supporto all'elaborazione di proposte progettuali alle OdV ed alle APS, finalizzate all'elaborazione ed alla presentazione di proposte progettuali, su richiesta di una delle Equipe del CSV Marche, in particolare dell'Equipe Relazionale.</li> <li>• Gestire servizi ed attività a supporto dell'Equipe Relazionale nella gestione centralizzata di Bandi: formazione, progettazione ed attività di Animazione Sociale.</li> </ul>
<p><b>Contenuti e modalità di attuazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentazione di proposte progettuali e/o fornitura di assistenza tecnica a soggetti terzi, che in linea con la mission e le priorità del CSV Marche e/o le priorità di intervento del Volontariato delle Marche e/o le priorità di intervento identificate da Regione, Asur, Ambiti Sociali, Scuole di ogni ordine e grado, Municipalità, possano portare al reperimento di risorse aggiuntive per tutto il sistema (CSV Marche, CSV net, Organizzazioni TS, Enti Locali) sia in termini economici che di accrescimento di relazioni e creazione / rafforzamento di reti locali attraverso attività di Animazione Sociale.</li> <li>• Partecipazione a meeting, seminari, convegni e corsi organizzati da reti nazionali e internazionali, come CSVnet, CEV, di cui siamo soci, e di nuovi network con cui avviare relazioni e collaborazioni (Euclid, VolunteerEurope, Reves, ecc) per rafforzare e sviluppare attività di Lobby al fine di potenziare le capacità di intercettazione di nuove opportunità di progettazione e/o collaborazione, anche attraverso la partecipazione a proposte progettuali ideate capofilate da nuovi soggetti partner.</li> <li>• Gestione Coordinamento e Rendicontazione dei progetti approvati e finanziati, in modo diretto o in coordinamento l'Equipe Relazionale.</li> </ul> <p>Al momento della stesura del programma 2019 i progetti sotto direzione e coordinamento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetto <b>“EmpoweringYou”</b> (fondo Erasmus plus),</li> <li>• Progetto <b>“Famiglia al Centro”</b> (fondo CARIVERONA),</li> <li>• Progetto <b>“Resiliamoci”</b> (fondo Impresa con i Bambini),</li> <li>• Progetto <b>“Snapshots from the Borders”</b> (fondo DEAR -DEVCO),</li> <li>• Progetto <b>“Edu Touch”</b> (fondo Presidenza Consiglio dei Ministri - Dipartimento Politiche Antidroga),</li> <li>• Progetto <b>“Cittadini si diventa”</b> (fondo FAMI Italia),</li> <li>• Progetto <b>“Volutoring”</b> (fondo Erasmus plus)*,</li> <li>• Progetto <b>“ANIMUS”</b> (fondo Erasmus Sport)*,</li> <li>• Progetto <b>“Ci sto a fare Fatica”</b> (fondo CARIVERONA)**.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto e fornitura di assistenza tecnica, quale soggetto terzo delegato, all'associazione AIAS di Pesaro, nell' Ambito del progetto <b>“Noi speriamo che ce la caviamo da soli ...” finanziato dal ministero del lavoro e degli affari sociali</b>, con servizi di: Formazione, Comunicazione, Valutazione e Organizzazione di eventi.</li> <li>• Gestione dello sviluppo e dell'aggiornamento dell'Area riservata per la presentazione di proposte a valere su Bando Formazione CSV e/o possibili futuri Bandi Progettazione in collaborazione con: Forum / Regione Marche / Consulta Fondazioni.</li> <li>• Sviluppo sul nuovo sito web del CSV Marche, in collaborazione con Equipe Comunicazione di una sezione in inglese per favorire la promozione, la conoscenza del CSV Marche e del Volontariato Marchigiano in contesti internazionali e per favorire la disseminazione delle attività e dei progetti realizzati e la accrescere la capacità di attrazione di partner ed istituzioni di altri paesi e dell'UE verso il CSV Marche e le realtà del Terzo Settore della nostra regione.</li> </ul>
<b>Condizioni di erogazione del servizio</b>	Le attività ed i servizi dell' Equipe progettazione non sono erogati direttamente alle singole OdV e APS ma a supporto delle diverse Equipe del CSV Marche ed attraverso esse alle OdV e APS con le modalità ed i limiti previsti per ogni singolo servizio.
<b>Note</b>	<p>* i progetti contrassegnati con asterisco sono nella fase di contrattualizzazione e definizione dei dettagli di gestione.</p> <p>** Il progetto in questione sta ultimando la fase di valutazione. Gli esiti definitivi saranno disponibili entro il prossimo 15 dicembre.</p>

## 6 La valutazione del programma 2019 e il Bilancio Sociale

Gli obiettivi strategici del Programma 2019 costituiscono il focus privilegiato del sistema di valutazione. Le analisi valutative dunque dovranno render conto degli obiettivi principali in merito all'avanzamento delle attività, alla loro qualità e ai risultati del programma nel territorio e nelle Odv. Nel fare questo saranno posti sotto attenzione i meccanismi di implementazione del programma e, in particolare, i processi di rafforzamento delle azioni locali e le strategie adottate per promuovere processi di attivazione di soggetti chiamati in causa per rendere efficaci le misure (sistema di capacitazione): associazioni, amministratori, privato sociale coinvolto nel programma, cittadini, stakeholders.

Il disegno di valutazione deve favorire l'analisi esplicativa su quanto le specifiche azioni contribuiscono al raggiungimento degli outcome attesi, su come e perché si evidenziano determinate tendenze o meno. L'insieme delle tre analisi permette infatti di valutare non solo gli effetti ma anche i sistemi migliorativi da mettere in campo. L'approccio scelto per la valutazione delle politiche e delle pratiche del Programma 2019 prende spunto dal *Guidance Document on Monitoring and Evaluation dell'European Cohesion Fund European Regional Development Fund*<sup>5</sup> e dalla cosiddetta valutazione di impatto basata sulla teoria del programma (TBIE)<sup>6</sup>.

La seguente tabella illustra i possibili quesiti che potranno indirizzare l'analisi valutativa:

Qual è il grado di realizzazione inizialmente prevista dal Programma? In quali contesti e/o servizi vi sono minori o maggiori problemi di realizzazione?
--

Progetti ed eventi locali: quali tipi di organizzazioni del pubblico e del privato vengono attivati? C'è una centratura comunitaria (ossia sull'attivazione delle reti) o singola?
--

Meccanismi di co-progettazione: Che tipo di coinvolgimento c'è del Terzo settore e quali forze mette in campo il territorio per sostenere i processi di attivazione dell'intero sistema?
--

Rafforzamento del sistema dei servizi. La governance orizzontale in che modo rende più efficace l'organizzazione? In che modo è cambiata l'erogazione dei servizi a seguito della trasversalità e della specializzazione delle équipe?
--

In quale area si sta producendo innovazione: area dell'organizzazione? Dell'erogazione dei servizi? Dell'integrazione delle risorse? In che modo le innovazioni proposte rendono più efficace il raggiungimento dei risultati attesi?
---

Il sistema di Monitoraggio e Valutazione deve rendere conto agli organismi di controllo, alle Odv, al Terzo Settore in generale e deve aiutare il management del CSV a comprendere gli effetti causali quantificabili (attivando un'azione le conseguenze ad essa ascrivibile produce gli effetti attesi), ma anche come e perché l'insieme di interventi produce tali effetti, per quali soggetti e in quali circostanze. Questo tipo di analisi permette al sistema di apprendere e migliorare, di capitalizzare e trasferire i modelli positivi, di verificare durante l'implementazione delle attività la coerenza e la rilevanza delle azioni nei confronti di quanto descritto e contenuto nel Programma 2019.

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2014/working/wd\\_2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/wd_2014_en.pdf)

<sup>6</sup> Theory Based Impact Evaluation TBIE - Stern E (2016). La valutazione di Impatto. Una guida per committenti e manager preparata per Bond. Franco Angeli.



L'approccio metodologico deve fondarsi su un uso bilanciato di tecniche quantitative e qualitative, scelte di volta in volta per garantire il miglior ritorno informativo rispetto all'oggetto di analisi individuato e assegnato.

Per questo dovranno essere messe in campo tecniche:

- basate sul coinvolgimento degli attori rilevanti quali SWOT, Brainstorming e focus group valutativi
- statistiche, cluster analysis, network analysis
- fondate sulla modellizzazione micro e macro, modelli di equilibrio economico generale, input output
- analisi spaziali.

L'approccio metodologico deve tener conto inoltre di processi di valutazione partecipata e per questo deve avvalersi di molteplici metodi e strumenti finalizzati alla ricostruzione della Teoria del Cambiamento (Toc), alla successiva osservazione e analisi dei meccanismi che lo generano, restituendo un giudizio valutativo sull'efficacia del programma 2019.

Le attività richieste da tale approccio valutativo dovranno essere organizzate in modo da restituire per le aree-obiettivo del programma:

- la ricostruzione partecipata della teoria del cambiamento;
- la definizione di check-list operative, utili a identificare le dimensioni organizzative e implementative oggetto di indagine valutativa periodica;
- la costruzione di un set di indicatori associati alle dimensioni identificate comprensive delle variabili elementari da raccogliere (informazioni di varia natura quali-quantitativa);
- l'identificazione delle fonti e delle modalità di acquisizione delle informazioni, tenendo conto anche degli strumenti già in possesso al CSV.

Il modello di valutazione, ricostruendo la sintesi migliore delle prassi osservate sui differenti contesti, non sposa il paradigma di una valutazione di un impatto "generica" che è basata sulla misurazione puntiforme di tanti piccoli impatti a livello locale, tenuti separati l'uno dall'altro e/o aggregati per "convenienza" al fine di ricostruire ex post un impatto globale. Al contrario, la valutazione di impatto in questo caso deve spostare il punto di osservazione, sull'impatto del modello di intervento attraverso una lettura sistemica orizzontale tra progetti dei meccanismi che garantiscono (in maniera condivisa) il ritorno maggiore nei rispettivi contesti di intervento e nella logica di una programmazione integrata.

Per le finalità della valutazione così descritta e per il suo utilizzo durante la realizzazione delle azioni e alla fine del programma, il processo di valutazione dovrà essere messo in campo parallelamente alle fasi di implementazione dello stesso impostando, ove possibile, sistemi di baseline per valutare la situazione prima e dopo l'implementazione degli interventi descritti nel programma.

Il sistema di Monitoraggio e Valutazione informa e contribuisce alla realizzazione del **Bilancio Sociale**, che sarà redatto secondo le linee guida del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e le indicazioni di CSVnet e ONC.

### 7.1 L'articolazione organizzativa e le risorse umane

A livello di organizzazione territoriale CSV Marche manterrà l'attuale organizzazione basata su una **sede regionale, cinque sportelli principali e 14 sportelli territoriali**. Per venire incontro alle esigenze degli utenti e per razionalizzare e rendere più efficace ed efficiente il lavoro delle risorse umane saranno progressivamente sperimentate ed implementate modalità di **erogazione dei servizi a distanza** attraverso strumenti di collaborazione on line e di videoconferenza.

A livello di organizzazione interna (si veda a riguardo anche il capitolo 2.2) proseguirà il lavoro di **implementazione del nuovo organigramma** a matrice partendo dai seguenti assunti:

- **Valorizzazione delle risorse umane** (il capitale umano del CSV) ponendo al centro della gestione delle risorse umane la consapevolezza che la prestazione complessiva del CSV è anche un'aggregazione delle singole prestazioni e delle relazioni individuali nel contesto organizzativo. Da qui la necessità di supportare e sviluppare la gestione delle risorse umane attraverso tre direttrici fondamentali:
  - La **Formazione**, per accrescere le abilità delle risorse umane e la loro capacità ad essere preparate sotto tutti i punti di vista rispetto ai compiti che sono chiamati a svolgere (si veda a riguardo il capitolo successivo).
  - La **Motivazione**, sottolineando la visione collegiale del nuovo organigramma in un'ottica di autonomia e di responsabilizzazione delle singole persone in un contesto relazionale.
  - L'**Opportunità** intesa come coinvolgimento e partecipazione del personale attraverso le équipes o meccanismi di survey ai processi decisionali del CSV.
- Dotazione di una **struttura sempre più decentrata e orizzontale** che, superando a livello operativo la visione gerarchica, delinea un sistema di scelte collegiali salvaguardando ovviamente i necessari passaggi di indirizzo, controllo e gestione strategica del Consiglio Direttivo e di coordinamento dello staff tecnico-politico
- **Flessibilità** ovvero la capacità di adattarsi più velocemente e facilmente rispetto ad un sistema strettamente gerarchico e imperniato su funzioni rigide

Per evitare colli di bottiglia, rendere più efficace e razionale il lavoro e massimizzare la tempestività nell'erogazione dei servizi e la soddisfazione degli utenti, l'implementazione della nuova organizzazione di lavoro sarà orientata principalmente ad un **approccio per processi** piuttosto che per funzioni.

Il work in progress delineato fin qua rende necessario ovviamente un attento e costante **monitoraggio delle dinamiche, dell'efficacia delle strategie** e delle azioni messe in campo evidenziando anche l'esigenza di una **continua azione di verifica dei carichi di lavoro, dei colli di bottiglia, dei flussi e dei processi** per poter, se necessario, intervenire prontamente. Il tutto con la consapevolezza però del fatto che l'attuale situazione economica di CSV Marche permette interventi espansivi estremamente limitati.

## 7.2 La formazione delle risorse umane

Il contesto normativo e i nuovi assetti organizzativi e di gestione di processi prevedono un **consistente impegno di formazione e sviluppo delle risorse umane**. In un contesto di grande flessibilità e di evoluzione normativa è essenziale che il personale abbia la consapevolezza della propria preparazione e possa veder soddisfatti i propri percorsi di crescita professionale.

Le attività sono state individuate partendo dalle esigenze manifestate dai dipendenti per poi essere messe a sistema nella fase di programmazione delle attività 2019 in modo collegiale tra équipe, staff tecnico-politico e Direzione anche alla luce degli indirizzi strategici e dei bisogni rilevati degli utenti.

Di seguito riportiamo l'articolazione delle attività formative previste per il 2019. Alcuni dei moduli prevedono che i docenti siano gli stessi dipendenti del CSV in una logica di condivisione e formazione tra pari.

Il programma sarà suscettibile di modifiche e integrazioni sulla base dell'evoluzione normativa e delle eventuali innovazioni a livello di operatività che dovessero emergere nel corso dell'anno.

Attività	Destinatari	Durata e modalità
Progettazione sociale con particolare riferimento al sistema di valutazione al sistema di valutazione, monitoraggio e certificazione delle competenze	Equipe relazionale	3 webinar da due ore
Specializzazione regionale del personale CSV su specifici bandi e linee programmatiche	Equipe relazionale	4 webinar da due ore
Rapporti con le Istituzioni, dialogo e formalizzazione accordi con il Terzo Settore alla luce della riforma	Equipe relazionale	1 incontro da sei ore
Aggiornamento costante sulla riforma (aspetti giuridici e amministrativo fiscali)	Equipe tecnico-gestionale	22 ore articolati in incontri e webinar
Aggiornamento costante sulla riforma (aspetti giuridici e amministrativo fiscali)	Equipe tecnico-gestionale e l'equipe front end	2 incontri da 4 ore
Utilizzo dei mezzi di comunicazione e formazione a distanza	Equipe tecnico-gestionale, equipe front end e segreteria	Un webinar da 4 ore
Formazione al ruolo per equipe front end	Equipe front end e segreteria	4 incontri da sei ore
Gestionale anagrafiche e servizi e nuova area riservata	Tutte le risorse umane	3 webinar da 4 ore

## 7.3 Le risorse tecniche

CSV Marche continuerà nel percorso già intrapreso di sfruttare al massimo le nuove tecnologie per rendere più efficienti i propri processi sia interni che verso l'esterno.

In quest'ottica nel 2019 continuerà l'attività di utilizzo e implementazione del **Gestionale di CSVnet per la gestione di banche dati e attività** con nuove funzioni e nel corso dell'estate 2019 sarà realizzata una **nuova area riservata per gli utenti integrata con il Gestionale** per rendere sempre più facile per i

volontari interagire con il CSV. Saranno anche sperimentate **nuove forme di erogazione dei servizi** attraverso l'area riservata partendo dai servizi in cui il ruolo delle risorse umane è meno rilevante.

Nell'ottica della centralizzazione e specializzazione di alcuni servizi saranno realizzate in ogni sportello principale **postazioni dedicate** ai volontari e al personale interno per poter realizzare videoconferenze in maniera immediata. Inoltre sarà potenziata ulteriormente la **connettività Internet** degli sportelli principali.

Nello specifico dell'erogazione di servizi a distanza saranno implementati, per venire incontro alle esigenze delle associazioni, **strumenti di collaborazione a distanza**.

Nell'ambito formativo, dopo le soddisfacenti esperienze del 2018 nell'erogazione di corsi di formazione a distanza sarà implementato un nuovo strumento più semplice ed efficiente per realizzare **webinar**.

Sulla scorta degli ottimi risultati conseguiti, la maggior parte delle **riunioni interne di CSV Marche** saranno tenute attraverso sistemi di videoconferenza e collaborazione on line. Saranno inoltre affinati e sviluppati i **sistemi di comunicazione interna**, nell'ambito di una più generale riflessione sui flussi informativi nel CSV.

Per quanto riguarda il **prestito gratuito e temporaneo di beni alle associazioni** nel corso del 2019 CSV Marche, sulla scorta delle valutazioni fatte sull'utilizzo dei beni da parte delle associazioni, condurrà un'attenta attività di manutenzione e aggiornamento della dotazione dei propri beni.



## 8 Le risorse economiche

Il Bilancio Previsionale 2019 del CSV Marche è composto da 3 macro categorie di entrate.

La prima è rappresentata dal FUN (Fondo Unico Nazionale di cui all'art. 62 del decreto N. 117 del 03/07/2017 - Codice del Terzo Settore). Si tratta delle somme indicate dall'ONC (Organismo Nazionale di Controllo) con propria comunicazione del 06/11/2018 a disposizione del CSV delle Marche. In qualità di unico soggetto regionale con qualifica di CSV nella regione Marche l'intero importo di euro 1.150.000 è stato inserito a copertura degli oneri previsti nella programmazione 2019.

La seconda categoria di entrate è rappresentata dai proventi attesi derivanti da finanziamenti ottenuti su progetti Nazionali ed Europei. Di fonte diversa dai precedenti, detti valori di entrata sono stati stimati sulla base di due principi:

- a) Si riferiscono a progetti per i quali il CSV Marche, alla data di approvazione del programma di attività e relativo bilancio previsionale 2019, aveva ottenuto la formale comunicazione di attribuzione delle risorse da parte dei vari soggetti finanziatori. Si tratta quindi di risorse economiche di entità certa in quanto supportata da apposita documentazione comprovante l'ottenimento del contributo;
- b) Si riferiscono alla quota di contributo che si prevede di utilizzare nel corso del 2019. In molti casi infatti i progetti per i quali il CSV Marche ha ottenuto specifico finanziamento prevedono uno svolgimento delle attività in più esercizi. Pertanto la quota inserita nel bilancio previsionale 2019 tiene conto, per ciascun progetto, delle somme già utilizzate negli esercizi precedenti e delle somme che si prevede di utilizzare nel corso degli esercizi successivi al 2019. La ripartizione dei valori per singoli esercizi è stata effettuata sulla base della previsione di spesa e quindi per stati di avanzamento delle fasi progettuali previste nei cronoprogrammi dei singoli progetti.

La terza ed ultima categoria di entrate è rappresentata da fonti di finanziamento diverse dalle precedenti che riguardano, tra le altre, le seguenti:

- a) Le quote associative relative all'annualità 2019 dovute dagli associati di CSV Marche sulla base delle entità stabilite dall'assemblea del 15/12/2018;
- b) I proventi derivanti da corrispettivi per prestazioni di servizi resi nei confronti di soggetti del Terzo Settore;
- c) Il contributo previsto in favore del CSV dalla Regione Marche in sede di assestamento del proprio bilancio di previsione 2018-2020;

La pluralità di fonti di finanziamento che compongono il Bilancio previsionale 2019 conferma in capo al CSV la necessità di dotarsi di un sistema informativo interno in grado di tenere una contabilità separata per singole fonti di finanziamento. Come già avvenuto in passato tutti i documenti di rendicontazione prodotti dal CSV, in primis il Bilancio Consuntivo, saranno predisposti in modo tale da evidenziare le diverse fonti di entrata e i relativi specifici oneri correlati. Questo con particolare riferimento alle somme diverse da quelle derivanti dal FUN così come previsto alla lettera c) del comma 1 dell'art. 61 del Codice del Terzo Settore e così come ribadito nel documento di "Linee Guida per la programmazione dei CSV relativa al 2019" inviate dallo stesso Organo ai CSV con propria comunicazione del 22 novembre 2018.

Per quanto concerne infine le modalità di redazione dei documenti di rendicontazione 2019 del CSV Marche si prevede quanto segue:

- a) Per la predisposizione del Bilancio Consuntivo 2019 di far riferimento agli schemi e ai principi contabili riportati nel documento di “Modello Unificato di Rendicontazione delle attività dei CSV e dei CoGe” approvato in data 24/03/2011 dai firmatari dell’accordo ACRI – Volontariato o a quanto eventualmente verrà emanato dall’ONC in termini di documenti/Linee guida sul tema della rendicontazione economica dei CSV;
- b) Per la predisposizione del Bilancio Sociale 2019 di far riferimento alle linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, alle Linee Guida recentemente emanate da CSVnet o a quanto eventualmente verrà emanato dall’ONC in termini di documenti/Linee guida sul tema della rendicontazione economica dei CSV;

