

Strategie per il futuro dei CSV in Emilia-Romagna

Esiti di un percorso partecipato





www.csvemiliaromagna.it

Fanno parte del Coordinamento regionale i nove Centri di Servizio per il Volontariato dell'Emilia-Romagna:



Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Bologna

VOLABO

CSV della provincia di Bologna
www.volabo.it



CENTRO DI SERVIZIO PER IL VOLONTARIATO DI PIACENZA - S.V.E.P.

SVEP

CSV della provincia di Piacenza
www.svep.piacenza.it



PER GLI ALTRI

CSV della provincia di Ravenna
www.pergli altri.it

AGIRE SOCIALE

centro servizi per il volontariato ferrara

AGIRE SOCIALE

CSV della provincia di Ferrara
www.agiresociale.it



CENTRO DI SERVIZI PER IL VOLONTARIATO DELLA PROVINCIA DI FORLÌ-CESENA

ASSIPROV

CSV della provincia di Forlì-Cesena
www.assiprov.it



DAR VOCE

CSV della provincia di Reggio-Emilia
www.darvoce.org



VOLONTARIAMO

CSV della provincia di Modena
www.volontariamo.it



FORUM DI SOLIDARIETÀ

CSV della provincia di Parma
www.forumsolidarieta.it



Centro di Servizio per il Volontariato della Provincia di Rimini Volontarimini

VOLONTARIMINI

CSV della provincia di Rimini
www.volontarimini.it

Indice

PREMESSA 3

1. IL CSV E IL SUO RUOLO NEL TERRITORIO 11

Il volontariato in un tempo di grandi trasformazioni 11

Nuove forme di partecipazione e ruolo del CSV 14

CSV e territorio in un contesto che cambia 15

Il ruolo del CSV in una nuova progettazione sociale 18

Il volontariato in Europa e il ruolo del CSV 19

La promozione del dono nella comunità 20

2. QUALE CSV PER IL FUTURO? 25

I cambiamenti del singolo Ente Gestore 25

Il capitale umano: la gestione, valorizzazione e internalizzazione delle competenze ... 25

Le ottimizzazioni interne 27

La strategia di differenziazione dei proventi 28

Rimborsi parziali per servizi specialistici alle OdV 32

Le collaborazioni tra CSV limitrofi 33

Le azioni di sistema 35

Il Coordinamento regionale 35

Gli strumenti giuridici per azioni regionali 35

L'analisi congiunta dei costi 38

La progettazione congiunta 39

Premessa

Strategie per il futuro dei CSV dell'Emilia-Romagna

Il Coordinamento regionale dei CSV dell'Emilia-Romagna (d'ora in poi CCSV) è stato costituito nel 1998 tra i nove CSV della regione prevedendo come consuetudine un incontro mensile dei Presidenti, o loro delegati, di confronto e condivisione di temi importanti. I Presidenti dei Centri di Servizio per il Volontariato (d'ora in poi CSV) dell'Emilia-Romagna partecipano periodicamente agli incontri del Coordinamento regionale per concertare le migliori relazioni da instaurare tra i CSV ed i diversi soggetti del territorio: Comitato di Gestione del Fondo Speciale per il Volontariato (d'ora in poi CoGe), Regione Emilia-Romagna, Enti locali, Osservatorio Regionale del Volontariato, CSVnet, Fondazioni di origine bancaria, Forum del Terzo Settore, Comitati Paritetici Provinciali ecc. Altro scopo del CCSV è quello di allineare e condividere strategie, buone prassi e valori dell'operato dei diversi CSV. Anche i coordinatori e gli operatori dei CSV conseguentemente si incontrano periodicamente, per confrontarsi sulla migliore gestione operativa delle attività, in linea con il mandato politico del Coordinamento.

Dopo l'importante sperimentazione di questi anni, oggi, il Coordinamento ha sentito l'esigenza di avviare un percorso di maggior strutturazione per diventare strumento di condivisione e definizione di strategie comuni, alle quali i singoli CSV sono invitati ad attenersi, per costruire un sistema regionale coeso e articolato di servizio che favorisca lo sviluppo del volontariato.

Consideriamo strategica in ogni provincia la presenza dei CSV che oggi vede un'articolazione in 9 sedi principali situate nei capoluoghi, 28 punti di servizio diffusi capillarmente per favorire una maggiore incisività degli interventi e con la funzione di intercettare i bisogni del territorio¹. I CSV dell'Emilia-Romagna servono annualmente circa il 70% delle OdV del territorio di riferimento iscritte e non iscritte ai registri².

¹ Fonte: Rapporto sociale CSV Emilia-Romagna Anni 2008-2010

² Ibidem

Oltre all'efficacia dei servizi la territorializzazione dei CSV ha permesso una diffusa e ampia partecipazione delle Organizzazioni di Volontariato alla gestione dei CSV, che conta circa 756 associazioni di 1° e 2° livello iscritte e 50 non iscritte che partecipano agli organi sociali.

Ci si rende conto di come negli anni siano mutati il ruolo e la *mission* del CSV: da puro erogatore di servizi si è trasformato in soggetto propulsore per tutto il Terzo Settore. Si pensi in particolare al ruolo fondamentale che hanno ricoperto i Centri in questi anni con la progettazione sociale che, avendo coinvolto reti di volontariato, altri soggetti del Terzo Settore, Istituzioni e anche, in alcuni casi, soggetti profit, ha permesso sui territori e sui reali problemi come la povertà, la realizzazione di progetti e servizi che possono essere definiti innovazioni sociali. Sempre più negli anni i CSV si sono affermati come soggetti capaci di rispondere alle esigenze del Terzo Settore, pensiamo a tutte le sinergie attivate ad esempio sulla formazione congiunta dei diversi rappresentanti del Pubblico e del Terzo Settore, finalizzata alla coprogettazione sul territorio per affrontare insieme le sfide del nuovo *welfare*.

Infatti, oggi più che mai, al volontariato viene richiesto un nuovo ruolo nella società, senz'altro più ampio e incisivo di quello fino ad oggi assolto e, quindi, il sostegno dei CSV e il riconoscimento delle competenze costruite negli anni sono altrettanto importanti per essere oggi e domani a fianco di questi soggetti nella rilettura del proprio ruolo e nelle risposte che si vanno a costruire per rispondere a nuovi bisogni, pensiamo ad esempio alle povertà, ai soggetti più vulnerabili, o alle condizioni di precarietà del mondo giovanile.

Ricordiamo anche lo stimolo che i CSV hanno dato con la formazione a sostegno di un volontariato che non fa solo servizio, ma anche *advocacy*, cioè che oltre all'assistenza dei soggetti deboli ne promuove i diritti, assumendone la funzione "di rappresentanza" e di "tutela". Questo ruolo richiede competenza, cioè conoscenza di leggi, di regolamenti, di pratiche operative delle istituzioni; richiede la libertà da dipendenze economiche e politiche, richiede coraggio e franchezza, soprattutto quando l'azione è rivolta anche nei confronti di altri soggetti della rete che non funzionano o funzionano male. È un ruolo non facile e scomodo ma necessario e, forse, può rappresentare uno degli aspetti più vivi per il futuro del volontariato, soprattutto in un sistema in cui i diritti dei cittadini rischiano di diventare sempre più precari. Per essere efficace richiede unione e intesa fra i vari organismi di volontariato che operano sul territorio e spesso questa funzione è sostenuta dai CSV.

Anche l'esperienza di tredici anni di progettazione sociale in Emilia-Romagna, valutata molto positivamente da diversi soggetti e il modello sperimentato nel Progetto regionale di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale, che prevede l'individuazione di un ambito comune regionale e la programmazione delle attività sul territorio, conferma la validità delle scelte del CCSV.

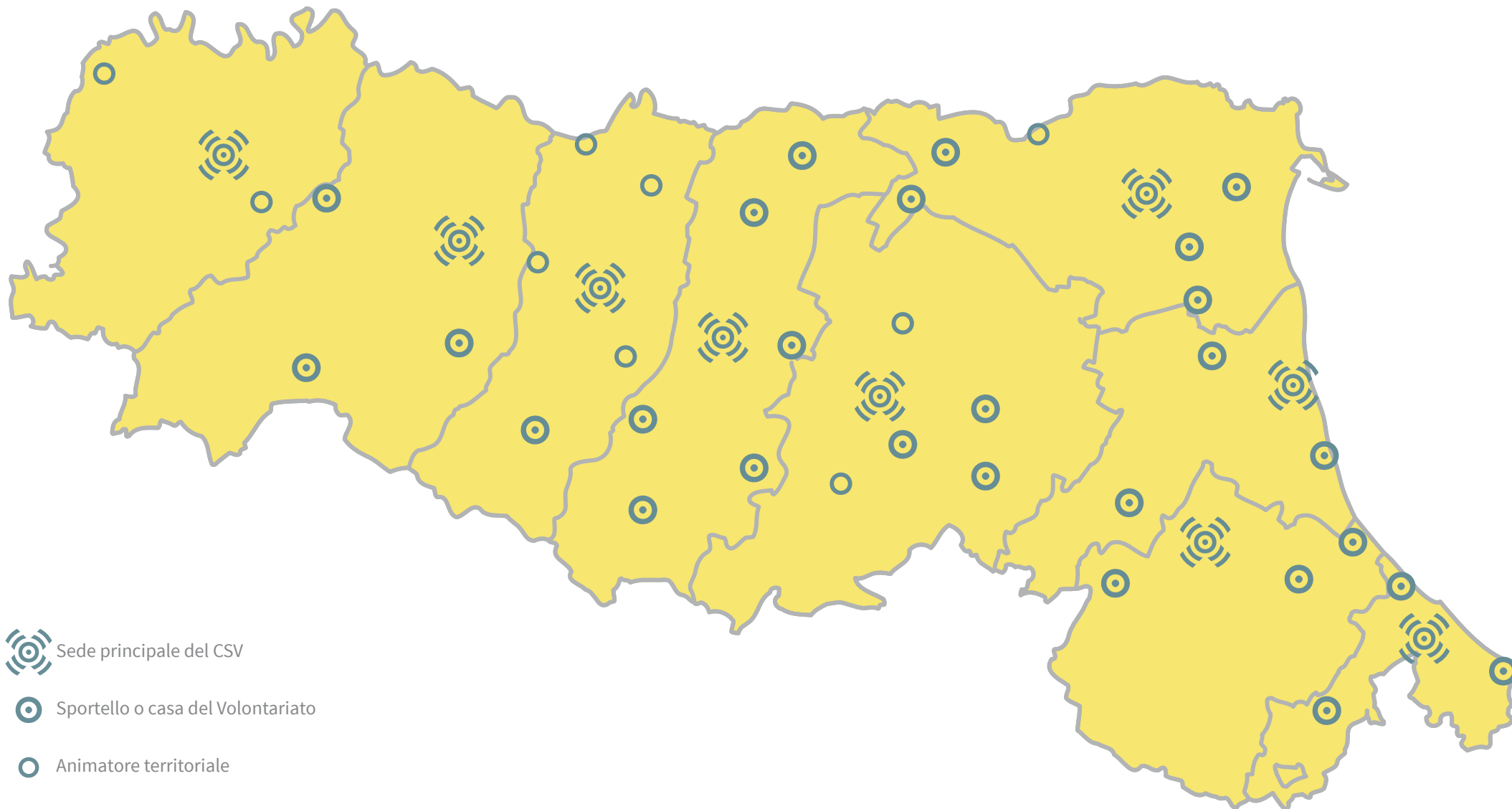
Va segnalato che oggi il sistema dei CSV vanta professionisti competenti per fornire servizi qualificati e specializzati, oltretutto a sostegno dei processi di cambiamento del volontariato, della progettazione e del lavoro di rete e di comunità; questo è ciò che chiedono costantemente le associazioni e i diversi soggetti del territorio.




Il dato è confortato dagli esiti della ricerca di CSVnet affidata a Istat e presentata a Lecce a maggio 2013.

Per questo, pur nell'autonomia di ogni CSV, si è consapevoli che su alcune ipotesi di consolidamento e avanzamento occorre fare sinergie tra i CSV e anche le decisioni che si prendono possono essere rafforzate dall'unità del Coordinamento e da una *vision* comune sul futuro dei CSV. A questo scopo il Coordinamento ha attivato cinque Gruppi di lavoro, con l'intenzione di promuovere un salto di qualità sia nella strategia comune regionale, sia nella messa a fuoco di nuove possibilità per gli Enti Gestori dei CSV e soprattutto nell'interlocuzione con i diversi soggetti quali CoGe, Regione Emilia-Romagna, Enti locali, Osservatorio Regionale del Volontariato, CSVnet, Fondazioni, Forum del Terzo Settore, Comitati Paritetici Provinciali, ecc.

I Gruppi di lavoro, ai quali hanno contribuito tutti i CSV dell'Emilia-Romagna con una visione comune, sono proposti come strumento funzionale a costruire e implementare le occasioni di scambio e arricchimento reciproco, individuare strategie e soluzioni per accogliere e dare risposte al volontariato. Tali Gruppi sono stati composti da tecnici e rappresentanti dei Direttivi dei CSV e hanno operato privilegiando la modalità di lavoro a distanza, a valenza territoriale e/o tematica per accogliere e valorizzare il contributo di tutti.

Il lavoro prodotto dai Gruppi rafforza la scelta dei CSV di operare in modo collaborativo su servizi integrati, progetti, scambiando buone prassi, facendo attività insieme in territori di confine, specializzando le competenze dei CSV su alcuni ambiti individuati e in questa fase, inoltre, la strategia prodotta nei Gruppi di lavoro è strumento utile per contenere gli effetti della crisi e il forte ridimensionamento delle risorse. Si ritiene infatti fondamentale continuare a mantenere alta la qualità del sostegno alla vita quotidiana del volontariato e alla progettazione sociale.



-  Sede principale del CSV
-  Sportello o casa del Volontariato
-  Animatore territoriale

Le sedi principali dei CSV dell'Emilia-Romagna sono 9, situate nei capoluoghi. Per permettere la pari opportunità a tutte le OdV e favorire le comunità decentrate, sui territori lavorano operatori dedicati (animatori di sportello o territoriali). Gli sportelli e le case del volontariato gestite e animate da questo personale sono 28 sul territorio regionale.

Si è trattato di un percorso di condivisione delle strategie sul nostro futuro, come singoli Enti Gestori e come sistema regionale. Ora è necessario proseguire nella ricerca del dialogo e della condivisione con tutti i soggetti del sistema quali elementi preziosi se non indispensabili per un ruolo incisivo dei CSV e del volontariato nelle nostre comunità.

Introduzione al lavoro dei Gruppi

I temi affrontati nei cinque tavoli di lavoro riguardano il ruolo del volontariato, degli Enti Gestori, delle attività dei singoli CSV e del Coordinamento regionale in un contesto di crisi e di forte cambiamento della comunità: **cittadinanza e partecipazione; il volontariato in Europa; la promozione del dono a favore della comunità; le strategie comuni di sviluppo degli Enti Gestori e l'ottimizzazione dell'uso delle risorse.**

L'attività dei Gruppi ha permesso di raccogliere un repertorio di pratiche e di piste di lavoro funzionali a portare un contributo fattivo al volontariato e ai contesti locali. I risultati emersi trovano più di una conferma negli orientamenti contenuti nel documento "Il Lungo Passo" di CSVnet.

Le importanti competenze presenti nei diversi CSV si sono rivelate preziose per individuare soluzioni progettuali e nuove attività che possono essere messe a sistema immediatamente su tre livelli:

- ▶ con autonomia di ogni Ente Gestore
- ▶ tra Enti Gestori vicini fra loro e per attività interprovinciali
- ▶ a livello di Coordinamento regionale dei CSV.

Il risultato dei Gruppi di lavoro è un "Progetto regionale" che, chiaramente, non disattende le autonomie, le potestà e le spettanze dei singoli Enti Gestori sull'uso delle risorse assegnate e sulle strategie finanziarie e territoriali.

Per sostenere questo Progetto regionale si valuta altresì importante procedere a potenziare il ruolo ufficiale e di rappresentatività del sistema CSV e quindi del Coordinamento regionale dei CSV, collegato agli altri Coordinamenti regionali e a CSVnet.

I Gruppi hanno affrontato alcuni temi che interrogano i Centri di Servizio per il Volontariato in qualità di Enti autonomi e di gestione dei servizi del CSV, ma anche il volontariato in generale e il suo ruolo con il territorio:

1. la trasformazione del volontariato e la necessità di promuovere un lavoro di rete sinergico e che dia stabilità e continuità temporale

2. il ruolo della cittadinanza attiva in relazione alle Associazioni di Volontariato e ai servizi di promozione
3. il volontariato in rapporto con la dimensione europea
4. il volontariato e la promozione del dono e della filantropia strategica
5. gli sviluppi progettuali degli Enti Gestori in relazione alle attività ammissibili
6. le sinergie attivabili tra CSV vicini, per tematiche di interesse comune e per la valorizzazione di buone prassi
7. le sinergie attivabili a livello regionale e i compiti affidati al CCSV
8. il ruolo politico e di rappresentatività del CCSV
9. l'ottimizzazione delle risorse economiche, umane e strumentali.

1. Il CSV e il suo ruolo nel territorio

Il volontariato in un tempo di grandi trasformazioni

La crisi economico-sociale in atto ormai strutturale ha portato grandi trasformazioni nella società e quindi anche nel volontariato che ne fa parte, ha modificato costumi e comportamenti delle istituzioni e delle organizzazioni ponendole di fronte a dilemmi e a scelte spesso complesse.

La crisi – forse una delle più gravi dopo quella del '29 – e le difficoltà crescenti tendono a spingere le OdV di fronte a un bivio che le può portare da una parte a rinchiudersi nel proprio recinto, pensando che prima o poi la situazione si trasformerà. È questo il modo classico di delegare, non si sa a chi, la risoluzione dei problemi e di evidenziare la subalternità del volontariato al ruolo politico. D'altra parte, se pur più difficile, le associazioni possono scegliere di aprirsi e nuotare nella complessità sociale che scivola verso nuove povertà e fragilità crescenti, che non richiedono soltanto risposte ad un bisogno immediato.

Crediamo che sia necessario interrogarci su questa seconda sfida, con la consapevolezza della necessità di cercare di considerarsi sul territorio come “compagni di viaggio” degli altri attori sociali. Allo stesso tempo anche il sistema dei servizi pubblici, così come è strutturato, non sembra in grado di rispondere alla quantità e complessità crescente dei problemi.

Per rispondere ai nuovi bisogni e alle problematiche espresse e non espresse, c'è bisogno di lavorare insieme su progetti sociali di comunità in cui ognuna delle forze economico-sociali, di rappresentanza istituzionale, del Terzo Settore mette a disposizione competenze e conoscenze per costruire un percorso condiviso.

Volontariato e cittadinanza attiva: alternativa o complementarità?

I confini entro i quali si muove il lavoro dei CSV sono stati definiti dalla legge 266 del 1991 che, nel definire il volontariato in forma organizzata, stabilisce di conseguenza *mission* e destinatari dell'azione dei Centri di Servizio per il Volontariato. In essa poco spazio è dato a nuove forme di volontariato, quali quelle legate all'impegno del singolo, o il volontariato legato a gruppi o reti informali. Questa posizione della legge è stata prodotta proprio dall'idea di tutelare e garantire il volontariato italiano che si voleva rapportare con le Pubbliche amministrazioni, alla luce della sua storia e del suo sviluppo fino alla emanazione della legge stessa. Peraltro, anche solo prendendo gli elementi più generali delle definizioni del volontariato in altri Paesi europei, si vede chiaramente che l'identità del volontario è proprio diversa, ed è importante mantenersi collegati anche ad una dimensione europea come vedremo in seguito.

In ogni caso gli evidenti cambiamenti nell'arco di questi venti anni rendono necessaria una riflessione da parte dei CSV che devono oggi rivedere il proprio ruolo di Centro al servizio di un volontariato inteso anche come gruppi informali e forse anche come cittadino attivo.

Ci può forse aiutare il distinguere tra termini che individuano esperienze di volontariato differenti come cittadini attivi (che è legato a percorsi di scelta da parte delle persone che per loro desiderio non cercano associazioni o gruppi, ma semplici contesti in cui operare); gruppi informali di volontariato (intendendo con questa espressione gruppi di volontari che si incontrano liberamente su un problema o un tema, senza vincoli di statuto o altro per affrontare un certo tipo di servizio); volontariato organizzato (che ha una continuità e un'organizzazione, e per questo ha scelto una forma giuridica con diritti e doveri così come esplicitati dalla legge 266). In ogni caso sempre quando si incontrano cittadini attivi o gruppi informali si prospetta loro un percorso di accompagnamento verso un'Organizzazione di Volontariato.

Si ritiene che nello scambio e nella sinergia tra volontariato organizzato e altre forme di cittadinanza che si esprimono singolarmente o in diverse organizzazioni di Terzo Settore quali Associazioni di Promozione Sociale e Cooperative Sociali si possano generare risorse reciproche: il volontariato organizzato può essere rivitalizzato da nuove energie con un impegno diretto e ravvicinato con i problemi, di contro il singolo o i gruppi informali possono trovare nelle associazioni un luogo di scambio, discussione e presa in carico del versante politico dei problemi. Per non tralasciare il fatto che le Associazioni di Volontariato sono un'importante palestra di democrazia e partecipazione.

Se è chiaro il ruolo di promozione del volontariato e della cittadinanza attiva, meno chiaro è il "mandato di lavoro" rispetto al quale il CSV può e vuole supportare questi soggetti.

Il lavoro con il volontariato e con i servizi nel territorio, con le comunità e la cittadinanza oggi per co-costruire *welfare* di comunità ci sollecita su questo: la possibilità di costruire percorsi di benessere sociale. Il CSV si trova a stare in una funzione a tratti oscillante tra la promozione del volontariato, anche quando composto da gruppi informali e da cittadini attivi, e l'impossibilità di svolgere per mandato attività di sostegno a questi soggetti perché, non essendo ancora costituiti in Associazioni di Volontariato, potrebbero non essere riconosciuti come beneficiari dei servizi. Nei fatti il sistema dei CSV ha finora erogato anche a queste altre forme di volontariato servizi quali comunicazione e promozione, consulenza, servizi tecnico-logistici. Per citare alcuni esempi: i CSV offrono un accompagnamento ai gruppi di volontariato informale o cittadini che si attivano per servizi innovativi o ancora non codificati, come nel caso del servizio aperto presso il Tribunale. O ancora, come è avvenuto in circostanze eccezionali: vedi ad esempio durante l'emergenza terremoto. Diverse le domande che ci si è posti in quelle circostanze, fra queste: chi assicura questi volontari? Assicurare nuovi volontari, accompagnarli nell'avvio di percorsi innovativi è più semplice nell'ambito della progettazione sociale ma al di fuori di questo contesto, diventa un problema anche rispetto alle voci di spesa, riconosciute come ammissibili dal CoGe.

Oltre a questo bisogno di riconoscimento di un ruolo esercitato nei fatti dai CSV rispetto a altre forme di volontariato non formalizzate secondo la legge 266, ci serve approfondire un altro aspetto problematico: il cittadino attivo che fa riferimento ai servizi pubblici in un rapporto asimmetrico e verticistico. Su questo aspetto vi è un ruolo non neutrale delle Istituzioni e degli Enti locali, che alle volte attivano una forma di volontariato dove si privilegia una dimensione individualistica, legando l'impegno dei singoli a mansioni e ruoli definiti sulla base del bisogno della struttura a scapito della dimensione sociale e comunitaria, che nel volontariato formalizzato viene preservata dalla forma associativa democratica e partecipativa.

Nuove forme di partecipazione e ruolo del CSV

Cosa significa volontariato oggi? Questo tema ci sembra che interroghi i CSV e le Istituzioni e ci spinge ad approfondire le finalità, le caratteristiche del volontariato del 2013 in Emilia-Romagna, così come si è discusso e argomentato durante i seminari dal titolo “Volontariato e Terzo Settore come membrane sociali”, promossi dall'Osservatorio Regionale del Volontariato³, nei contributi alla VI Conferenza nazionale del Volontariato⁴ e nelle riflessioni emerse nei gruppi di lavoro della Conferenza CSVnet a Lecce⁵.

L'avvicinamento del volontario da parte dei cittadini è cambiato. La progettazione sociale ha attivato diverse risorse volontarie con forme di partecipazione diverse da quelle tradizionali: reti di scambio, reti informali. Occorre osservare e analizzare queste nuove modalità partecipative e occorre aprire la riflessione con le OdV, affinché valutino la propria modalità organizzativa in un contesto che cambia. Si parla di “alimentare un diffuso volontariato di prossimità, per sostenere un *welfare* di cittadinanza” e la “capacità di creare relazioni di prossimità tra diversi”.

Diventare un cittadino attivo è quindi una sfida, un nuovo modo di vedere e vivere il nostro contesto sociale allontanandoci da rappresentazioni buoniste legate al volontariato che nel tempo acquista una semantica scarica e stantia. La cittadinanza attiva è un investimento, è conoscere gli spazi comuni, è fare, agire, partecipare a movimenti collettivi, esserne parte, modificarli e farsi modificare da essi. Non basta abitare in un posto per esserne cittadino. Non è giusto o sbagliato, è un dato di fatto. C'è una comunità composta di persone che assolvono doveri e hanno diritti e che concorrono al mantenimento della comunità stessa.

La tutela dei diritti è compito della “democrazia” mentre lo Stato interviene quando la comunità non riesce più a far fronte alle sue necessità. Intervenire attivamente è quindi un'opportunità per le singole persone di modificarsi e farsi modificare dall'ambiente sociale circostante, un'occasione per diventare altro da sé, per non rimanere passivo.

3 La documentazione di “Volontariato e Terzo Settore come membrane sociali” è disponibile all'indirizzo <http://www.csvemiliaromagna.it/documenti-di-riferimento/volontariato-e-terzo-settore-come-membrana-sociale/>

4 Gli atti della VI Conferenza nazionale del Volontariato sono disponibili all'indirizzo <http://csvnet.it/eventi/archivio/vi-conferenza-nazionale-del-volontariato> (indirizzo web verificato il 15/01/2014).

5 Gli atti della Conferenza CSVnet a Lecce sono disponibili all'indirizzo <http://csvnet.it/eventi/archivio/conferenza-annuale-csvnet-2013> (indirizzo web verificato il 15/01/2014).

È necessario cambiare l'appello al volontariato: dal semplice “*fai volontariato*”, al “*ti aiutiamo a orientarti, a capire dove può esserci bisogno di te e cosa puoi fare tu per la tua comunità*”.

Il CSV deve diventare sempre di più il servizio dove il cittadino che vuole conoscere la comunità che lo circonda può trovare le risposte alle sue domande, il punto di riferimento di chi non sa quali sono le possibilità che il territorio offre per chi ha tempo, passione o professionalità da condividere. Infine è il luogo in cui non vi è un semplice passaggio di informazioni, ma in cui si prova a stare a contatto con la domanda di orientamento e riabitazione dello spazio pubblico che il cittadino oggi porta.

CSV e territorio in un contesto che cambia

Verso la cittadinanza attiva

In relazione alla cittadinanza attiva riteniamo importante che i CSV mantengano la funzione di promozione della cultura del volontariato e della solidarietà, sviluppando nuovi approcci e proposte rivolte ai cittadini, anche in luoghi meno consueti per il sociale (tribunale, imprese) interrogandosi su quale funzione e ruolo può svolgere oggi il cittadino attivo, in organizzazioni formalizzate o in contesti che lo sono meno. In che modo possiamo coinvolgere e valorizzare una persona nelle sue azioni di impegno sociale e di cittadinanza attiva per il suo territorio? Pensiamo in particolare a iniziative di sensibilizzazione, formazione, conoscenza, anche tramite laboratori di progettazione partecipata, sociale, orientamento al volontariato di impresa ecc.

Possiamo promuovere direttamente nuove forme di volontariato come ad esempio l'Amministratore di Sostegno volontario, Il Tutore volontario per minori, ma anche creare ponti interessanti tra mondo profit e non profit costruendo percorsi che possono avere canali di ingresso anche individuali, ma che possono sfociare in robusti impegni di volontariato.

Verso le Organizzazioni di Volontariato

In questa direzione ci pare che l'orientamento strategico possa essere quello di investire in formazione per aiutare il volontariato in un percorso di ridefinizione della propria *mission* quali promotori di dono e gratuità reinserendo questo ruolo nel contesto attuale. A questo proposito diventa sempre più centrale il ruolo dei CSV nel promuovere conoscenza reciproca e facilitare reali forme di collaborazione tra volontariato organizzato e singolo.

È importante che il volontariato si misuri con il contesto attuale insieme agli altri interlocutori. Per questo serve promuovere una relazione più efficace con gli altri attori locali, utilizzando ogni canale progettuale e formativo utile per promuovere una reale co-progettazione. Su questo aspetto è prezioso l'apporto che il CSV può offrire, altrimenti solo alcune associazioni possono riuscire a entrare in contatto con altri interlocutori di territorio. Per fare qualche esempio, ci sono sperimentazioni interessanti per quanto riguarda la partecipazione ai Piani Salute Benessere in cui i CSV si pongono da tramite o almeno da coordinamento per consentire una maggiore attivazione del volontariato, anche attraverso l'accompagnamento ai tavoli di programmazione. Vanno incentivati percorsi di partecipazione e rappresentanza possibili e a misura di volontariato, individuati insieme con l'Ente locale.

Altro esempio, rispetto al rapporto con le imprese nell'ambito della Responsabilità sociale d'impresa, alcune sperimentazioni sono portate avanti, tramite una funzione di progettazione, formazione e coordinamento da parte dei CSV.

Verso le Pubbliche Amministrazioni e le Istituzioni

Per svolgere a pieno titolo questa funzione occorre rafforzare le relazioni istituzionali, anche fra CSV.

La Regione ci ha già riconosciuto un ruolo importante su alcuni temi quali l'amministrazione di Sostegno, la Difesa civica, la rete di distribuzione dei beni alimentari, il volontariato penitenziario a partire dalle esperienze e iniziative realizzate ormai da anni nei singoli territori provinciali.

Sarebbe importante rafforzare il ruolo e il riconoscimento del Coordinamento e dei CSV a livello regionale: ad esempio il Coordinamento potrebbe partecipare alla cabina di regia regionale.

Anche i singoli CSV potrebbero rafforzare il lavoro dei tavoli provinciali della programmazione socio sanitaria con funzioni di supporto alla co-progettazione con il volontariato.

Con l'Osservatorio del Volontariato e i Comitati Paritetici Provinciali ci sembra importante mantenere aperto il confronto e provare a concretizzare quanto emerso dal lavoro di analisi dei tre seminari.

In termini trasversali

Potrebbe essere interessante proseguire nel valorizzare alcune competenze acquisite dai centri in questi anni su temi su cui si lavora in maniera interorganizzativa tra provin-

ce diverse della Regione, in occasione magari di eventi o progetti particolari, come già avvenuto per alcuni temi forti già nominati sopra.

Non va tralasciata la conoscenza e l'approfondimento del fenomeno "volontariato" nelle sue diverse sfaccettature, seguirne la sua evoluzione come fenomeno in via di "esplosione". Sarebbe utile su questo una ricerca qualitativa, per cogliere gli aspetti rilevanti che oggi stanno emergendo a livello di regione Emilia-Romagna; ponendo come angolo di osservazione le motivazioni, i percorsi e le fasi dell'impegno volontario e della cultura del dono, in particolare in relazione a forme di filantropia di comunità, a forme di mutualità innovative, a progetti di prossimità. Tale ricerca potrebbe esplorare l'impegno volontario e la cultura del dono oggi per come si sta delineando in questo nostro tempo, con attenzione proprio ai percorsi più divergenti da quelli "classici" e già conosciuti.

Infine, in modo trasversale è necessario continuare un percorso di confronto in cui interfacciarsi anche con le realtà istituzionali e del non profit, dal locale al regionale, così da descrivere ciò che emerge dai diversi punti di vista per definire piste di lavoro, collaborazioni, progetti condivisi.

Se il CSV quindi, quale "compagno di viaggio", vuole contribuire a generare un cambiamento nel volontariato perché ci si possa entrambi aprire e nuotare nella complessità, serve:

- ▶ orientare e accompagnare il volontariato e la cittadinanza in una direzione di comunità
- ▶ evidenziare il ruolo strategico della formazione
- ▶ formalizzare prodotti molteplici al servizio di associazioni e volontari
- ▶ accompagnare e sostenere la comunità nel territorio in cui si colloca il volontariato nella sua individualità e storia, cogliendo lì anche i famosi bisogni inespressi
- ▶ collegarsi alla rappresentanza di tipo circolare e non piramidale, nei diversi contesti in cui spesso è richiesta a gran voce
- ▶ costruire ipotesi di lavoro di comunità possibili, concrete, andando a cogliere bisogni sociali inespressi.

Il ruolo del CSV in una nuova progettazione sociale

Vogliamo porre l'accento su alcune buone prassi, ovvero quello che i CSV hanno realizzato/stanno realizzando nell'attivazione di iniziative innovative di promozione del volontariato per alcuni *target* specifici di cittadini. Ne citiamo alcune: il progetto per l'Amministratore di Sostegno con attività di sensibilizzazione, formazione, *tutoring* e supporto, sportello presso cancelleria del tribunale; la promozione e sensibilizzazione all'istituto della difesa civica che assolve funzioni di cittadinanza attiva di garanzia e tutela dei diritti; il volontariato in questura; il volontariato d'impresa; il progetto di giustizia riparativa con attività di accoglienza e accompagnamento in attività di volontariato di persone in esecuzione penale esterna/misure alternative; i Tutori volontari per minori; i progetti di prossimità, relativi al tema emergente della vulnerabilità e con particolare attenzione agli stranieri.

Questi sono progetti innovativi per diversi aspetti. In primo luogo pongono il volontariato a contatto con un mondo istituzionale diverso da quello a cui una certa pratica di lavoro ci ha abituato. Ad esempio, mentre il volontariato entra da diversi anni negli ospedali, in altri servizi è meno consueto l'ingresso del volontariato; per fare qualche esempio, il tribunale, ma anche le imprese coinvolte in progetti particolari sono ancora partner poco presenti nella progettazione del e con il volontariato.

Inoltre, sono spesso innovative le modalità con cui si sviluppano questi progetti interorganizzativi; per esempio nei progetti relativi al volontariato di prossimità si utilizza spesso una modalità di ricerca attiva, alle volte di ricerca intervento.

Ma soprattutto sono spesso progetti che coinvolgono persone volontarie che hanno un livello di formazione anche culturale diverso e dal quale nascono aspettative diverse. Il cittadino che si attiva per fare volontariato presso la cancelleria del tribunale o per fare il tutore volontario ha motivazioni diverse, un percorso alle volte di impegno volontario particolare, un investimento fortemente legato al contenuto, non solo alla parte relazionale che invece è forte per un altro tipo di volontariato.

Le competenze e le buone prassi maturate all'interno dei CSV sono già patrimonializzate all'interno del sistema regionale mediante lo scambio di esperienze su una piattaforma FAD (formazione a distanza) che le mette a disposizione di tutti i CSV. Per chi volesse avviare un'azione simile, oggi è più facile e naturale il collegamento fra operatori dei CSV.

Questi progetti sperimentali hanno il potenziale di ottenere un impatto collettivo per la natura interistituzionale delle reti e per modalità di lavoro stabili e consolidate. Ancor

più ci pare opportuno segnalare che in molti progetti a "sistema territoriale" il CSV è riconosciuto quale struttura professionale di supporto che garantisce tenuta e stabilità nel tempo.

Il volontariato in Europa e il ruolo del CSV

Nei paragrafi precedenti abbiamo parlato di nuove forme di cittadinanza che interrogano il volontariato. È importante porre l'accento sulla cura della cittadinanza europea sia per le Associazioni di Volontariato che per i singoli volontari.

Da alcuni anni i CSV dell'Emilia-Romagna lavorano in sinergia per l'attuazione di progetti e programmi europei dedicati alle mobilità di associazioni, di volontari e di cittadini svantaggiati.

Ci paiono azioni da proseguire per portare il volontariato in Europa, a contatto con realtà e prassi di lavoro diversi da quelli consueti e che alimentano processi di cambiamento e innovazione. In particolare, sono previste risorse di progettazione europea in specifico per ambiti che riguardano da vicino il nostro servizio: la povertà e l'esclusione sociale.

In preparazione del settennio 2014-2020 della nuova programmazione dei Fondi dell'Unione Europea (Programmi a diretta gestione della Commissione, ma anche fondi strutturali, fondo sociale, ecc.) sarà prioritario concentrarsi sulla realizzazione degli obiettivi della strategia Europa 2020, che diviene, secondo la Commissione, il filo conduttore della programmazione *post* 2013. Ciò significa che i nuovi programmi saranno orientati a questa strategia e che maggiori risorse saranno assegnate a quei settori che potranno rivestire un ruolo decisivo nei settori di istruzione, formazione, ricerca e innovazione, anche in ambito sociale.

È opportuno far conoscere ai principali portatori di interesse, in particolare le federazioni regionali delle OdV, al Forum del Terzo Settore e all'Osservatorio Regionale, le attività di progettazione europea dei CSV dell'Emilia-Romagna per valutare collaborazioni e per incentivare sinergie sui programmi.

Il Gruppo di lavoro sulla progettazione europea dei CSV dell'Emilia-Romagna è un gruppo consolidato e persegue diversi obiettivi con la consapevolezza che i progetti europei non finanziano le strutture che li realizzano, ma aggiungono valore all'attività svolta dai CSV e dalle associazioni in termini di competenze, esperienze, contatti, referenze.

► Rafforzare sinergia, coordinamento e cooperazione tra i CSV regionali sulla progettazione europea, specie su temi strategici condivisi, rispettando al contempo l'autono-

mia progettuale dei singoli centri e proponendo modalità di collaborazione variabili (es. CSV capofila, partner, subappalti)

- ▶ fornire alla *governance* dei CSV regionali supporto tecnico nell'identificazione di temi strategici e strumenti adeguati nell'ambito dei fondi comunitari per perseguire politiche di sostegno, promozione e qualificazione del volontariato regionale
- ▶ promuovere presso il sistema del volontariato regionale le opportunità offerte dalla progettazione europea e l'importanza della partecipazione ad iniziative di carattere transazionale in termini di sviluppo competenze, innovazione, reti, benefici per gli utenti (es. mobilità disabili, ecc.)
- ▶ costruire e rafforzare, tramite la progettazione europea, relazioni e collaborazioni con gli altri portatori di interesse del territorio: istituzionali, Terzo Settore, enti di formazione, imprese, ecc.

La promozione del dono nella comunità

Il tema della filantropia è spesso associato ad alcuni pregiudizi valoriali, il concetto di filantropia diffusa o “promozione del dono” vuole invece riconciliare il concetto di bene comune con l'interesse privato; essi non sono necessariamente in contrapposizione, al contrario è proprio la sinergia fra questi due aspetti che si rivela, di norma, la condizione più feconda per lo sviluppo di una società degna di questo nome.

Lo strumento privilegiato per la promozione del dono è la Fondazione, un'ottima e antichissima invenzione giuridica.

La Fondazione costituisce uno dei capisaldi della presenza organizzata della società civile, quindi del pluralismo, della partecipazione, dell'utilizzo di risorse di origine privata per finalità di carattere collettivo. Ciò vale in particolare per le fondazioni che sono incentrate sull'idea del dono, quelle che, nell'accezione anglosassone, sono chiamate filantropiche.

In Emilia-Romagna oggi diversi CSV sono promotori di fondazioni: *di Comunità o di Partecipazione*, ovvero fondazioni volte a generare nella comunità una filantropia diffusa che ritorna sul proprio territorio e una maggiore attenzione a temi di rilevanza sociale. Crediamo sia necessario riaffermare che la tutela dei diritti è affidata alla democrazia, all'insieme delle forze politico – sociali che si muovono nella comunità e non esclusivamente allo Stato.

La promozione di enti dedicati alla diffusione della filantropia e del dono nella comunità possono ritenersi a tutti gli effetti attività coerenti con gli scopi istitutivi dei CSV: esiste infatti una stretta correlazione tra “promozione del dono” e “promozione della cultura della solidarietà”.

Le fondazioni, siano esse di comunità o di partecipazione, costituiscono il migliore servizio per le associazioni nel reperire risorse e lo strumento privilegiato di stabilizzazione di progetti, reti e obiettivi sociali di alta rilevanza.

La Fondazione di Partecipazione

La Fondazione di Partecipazione è un istituto giuridico di diritto privato che costituisce un modello italiano di gestione di iniziative nel non profit in genere ed oggi sempre più utilizzato a diversi livelli, vista la sua elasticità e duttilità ad adattarsi alle specifiche situazioni.

È un istituto senza scopo di lucro, al quale si può aderire apportando denaro, beni materiali o immateriali, professionalità o servizi.

La Fondazione di Partecipazione è la sintesi tra fondazione (elemento patrimoniale) e associazione (elemento personale) con la possibilità di nuove adesioni (fondatori e partecipanti).

Gli elementi caratteristici della Fondazione di Partecipazione sono:

- ▶ scopo deciso al momento della costituzione e immutabile nel tempo
- ▶ pluralità di soggetti pubblici al fianco di soggetti privati che condividono le finalità apportandovi risorse
- ▶ possibilità di aderire anche successivamente
- ▶ collettore delle risorse disponibili ottimizzandone l'impiego.

Sono presenti diverse categorie di membri, che possono avere diverse modalità rappresentative in Consiglio; è previsto un organo assembleare che ha solo potere di indirizzo e talvolta di nomina di alcuni componenti negli organi.

La *governance* è assicurata dall'immutabilità dello scopo e dalla gestione dell'organo direttivo.

Si tratta di uno strumento giuridico-organizzativo in grado di trovare applicazione in diversi settori di intervento e di azione.

Oggi in Emilia-Romagna, due CSV stanno promuovendo l'esperienza della Fondazione di Partecipazione sul tema del “Durante e dopo di Noi”. Una delle due Fondazioni è già stata avviata; l'altra invece è in fase di costituzione.

La Fondazione di Comunità

La Fondazione di Comunità è lo strumento principale per la promozione del dono nella comunità e per raccogliere risorse da destinare a progetti e iniziative di elevata rilevanza sociale nella comunità di riferimento, fornendo un supporto tecnico e operativo sia a chi decide di fare una donazione sia a chi riceve sostegno finanziario.

La sua struttura è funzionale a determinare vantaggi sia per i donatori che per i beneficiari. Per i donatori c'è la possibilità di avere garanzie sulla correttezza dell'impiego delle risorse, procedure semplificate e vantaggi fiscali. Per esempio, per le OdV, le associazioni senza fini di lucro o anche per le parrocchie, è possibile dare accesso a nuovi donatori, assistenza nella gestione dei fondi e possibilità di gestire lasciti.

La Fondazione inoltre è un ente riconosciuto, governato dai donatori secondo principi di trasparenza e democraticità, le cariche formali non sono retribuite e i costi di gestione minimi.

La Fondazione di Comunità è uno strumento realmente necessario e veramente nuovo:

1. permette **di dare di più con meno risorse**. Infatti per effetto dei benefici fiscali previsti dall'attuale normativa, a parità di condizioni, il valore della donazione aumenta in modo sensibile. Questo è importante perché non tutte le organizzazioni o gli enti sono in grado di attivare un meccanismo di agevolazione fiscale (si pensi alle parrocchie)
2. fornisce la possibilità di fare una **donazione stabile e certa nel tempo** anche in un futuro molto lontano (per esempio in essa è possibile creare un fondo che possa perseguire le volontà e finalità del donatore anche lontano nel tempo)
3. si possono fare donazioni anche a **organizzazioni che incontrano difficoltà burocratiche** a ricevere una donazione. In questi casi, è la Fondazione stessa ad individuare le modalità più efficaci per realizzare la volontà del donatore
4. agisce da intermediatore a garanzia che **la donazione vada a buon fine**, monitorando le attività anche successivamente alla donazione
5. rende **semplificissimo** fare una donazione, le pratiche sono limitate e vi è trasparenza assoluta sull'utilizzo dei fondi
6. la totalità della somma che il donatore decide di donare verrà destinata alla finalità prevista (senza percentuali di intermediazione)
7. con il testamento il donatore può destinare il patrimonio (o parte dello stesso) ad un soggetto che porterà avanti le sue volontà di beneficenza.

Le attività della Fondazione quindi sono essenzialmente di supporto alla donazione; la Fondazione di Comunità è per il donatore una sorta di “banca del dono”.

In questo senso, per i donatori, la Fondazione svolge principalmente le attività di supporto all'identificazione dei destinatari/beneficiari delle donazioni. Sia che si tratti di donazioni modali che di semplici donazioni, la Fondazione affiancherà il donatore nella scelta del beneficiario e nelle modalità di erogazione. La donazione avverrà sempre formalmente alla Fondazione, con successiva garanzia di destinazione e del buon fine della stessa.

La Fondazione inoltre, minimizzando i costi di gestione dei fondi destinati alle erogazioni, può realizzare economie di scala e di scopo superiori a quelle ottenibili da parte dei singoli donatori.

Vi è una maggior remunerazione alle somme che restano temporaneamente depositate nei fondi gestiti. Infatti, la possibilità di investire somme più elevate, risultanti dai vari fondi, permette di conseguire rendimenti maggiori, aumentando, così l'ammontare disponibile per le erogazioni ai beneficiari.



2. Quale CSV per il futuro?

Da quanto affermato nel capitolo precedente, ci pare superfluo affermare che il ruolo e il mestiere che il legislatore ha pensato per i CSV non sono esaustivi. Rimanere nella medesima posizione, pensata all'epoca della diffusione del fenomeno “volontariato”, oggi rischia di essere anacronistico. Un tempo il ruolo del CSV era quello di incentivare e promuovere anche la nascita di Organizzazioni di Volontariato, oggi il ruolo è piuttosto quello di scoraggiare le moltiplicazioni e facilitare fusioni e progettazioni comuni.

In questo contesto è necessario fare un passo deciso verso attività di imprenditorialità sociale volte verso il territorio, come già evidenziato nel capitolo precedente, ed anche sul versante interno, verso le nostre organizzazioni, e l'intero sistema CSV.

In questo capitolo vogliamo esporre cosa comporta questo “lungo passo” per i CSV, o meglio per gli Enti Gestori delle attività dei CSV.

I cambiamenti del singolo Ente Gestore

Il capitale Umano: la gestione, valorizzazione e internalizzazione delle competenze

La prima area di lavoro da esplorare è la valorizzazione del personale interno qualificato dei CSV attraverso tre azioni congiunte:

- ▶ potenziare e qualificare gli operatori interni
- ▶ favorire lo scambio di competenze tra operatori dei diversi CSV
- ▶ diminuire i consulenti esterni.

Come già ripetutamente affermato dal CCSV, le competenze di un “bravo” operatore, progettista, consulente del CSV, si compongono di una competenza tecnico – specialistica e, in misura paritaria, di competenze relazionali, di presa in carico, di conoscenza del territorio, di capacità di mettere in connessione i servizi del CSV e le risorse del territorio.

È indispensabile mantenere e rafforzare questo valore aggiunto di competenze che il consulente esterno non può avere. “Acquistare” da un altro CSV i servizi di consulenza invece può essere una forma di esternalizzazione che mantiene gran parte delle competenze necessarie.

Il rapporto con il personale

I dipendenti sono contrattualizzati dall'Ente Gestore del CSV e non dal CSV che non è soggetto giuridico, e quindi dobbiamo ribadire che:

- ▶ sono gli Enti Gestori in autonomia a sviluppare le politiche del personale
- ▶ non esiste un soggetto esterno che può incidere su quest'aspetto (CoGe, CSVnet, Regione...), ovviamente ogni Ente deve correttamente assumersi anche i rischi della gestione
- ▶ le richieste ai dipendenti e collaboratori vanno tenute alte. Esse riguardano: flessibilità, disponibilità agli spostamenti, aumento delle competenze e capacità di promuovere l'Associazione di Volontariato/Ente Gestore nel suo insieme
- ▶ è necessario essere molto trasparenti sull'imputazione delle spese di personale nel bilancio CSV e in quello dell'Ente Gestore per le attività autonome.

Affiancamento di personale volontario nelle attività

Gli Enti Gestori dei CSV in Emilia-Romagna sono Associazioni di Volontariato che possono avvalersi in teoria anche di personale volontario.

È necessario stabilire un discrimine netto tra l'attività lavorativa e l'attività volontaria prima di favorire l'ingresso di altri volontari negli Enti Gestori. Va a nostro avviso evitato che attività professionali e di mandato istituzionale siano assunte in esclusiva da volontari.

Per il volontariato dei professionisti è necessario stabilire alcune regole:

- ▶ il volontariato dei professionisti in Italia può essere svolto solo a favore di soggetti svantaggiati. È da stabilire se CSV o OdV rientrano in questa categoria perché la prestazione potrebbe essere impugnata dagli ordini professionali
- ▶ la qualità dei servizi erogati è responsabilità dell'Ente Gestore ed in particolare di chi presiede al prodotto erogato (Direttore – Coordinatore). Il Direttore fissa i parametri qualitativi di didattica, rapporto con le OdV, competenze specifiche per i professionisti volontari e fa le verifiche con questionari di gradimento

- ▶ l'Ente Gestore deve garantire che non vi sia conflitto di interessi nei confronti delle OdV: chi viene a fare servizio presso il CSV a titolo gratuito non potrà fare la medesima attività in regime commerciale ai medesimi soggetti sul medesimo territorio.

Esistono già alcuni casi di ingaggio molto positivo dei volontari che supportano direttamente progetti di impatto territoriale a cui il CSV ha dato avvio e che non riuscirebbero senza l'apporto dei volontari. Di questo fenomeno si è già trattato ampiamente e positivamente nel primo capitolo:

- ▶ empori sociali
- ▶ sportello Amministratori di Sostegno
- ▶ feste del volontariato
- ▶ progetto carcere
- ▶ volontari della *comunicazione video – blog – social*
- ▶ volontari che curano gli eventi pubblici
- ▶ supporto alla segreteria.

Le ottimizzazioni interne

All'interno di ogni Ente Gestore è necessario attivare nuovi automatismi prima di affrontare nuovi capitoli di spesa, prima di progettare nuove attività su servizi, progetti.

È necessario posizionarsi in un sistema territoriale e regionale e chiedersi se qualcuno ha già fatto attività analoghe e se è possibile progettare insieme ad altri, ottimizzando i costi.

È necessario anche verificare le professionalità presenti negli altri CSV o in enti del territorio, già esperti nel settore.

Analisi dei processi organizzativi

Ogni azienda che voglia imparare a “risparmiare” in modo oculato senza perdere in qualità ed efficacia, deve fare un'attenta analisi dei processi interni che costano tempo/operatore e possono generare conflitti o incomprensioni (a loro volta costosi da gestire).

Per ridurre i costi è necessario valutare molto bene i processi interni, ovvero l'organizzazione del lavoro. Si tratta di un'area di autonomia degli Enti Gestori, bisogna solo considerare che ogni appesantimento di processo comporta un aumento di costi, mentre analizzare e semplificare i processi produce una riduzione di spesa.

Qualche esempio:

- ▶ analisi del processo amministrativo che va dall'ordine al pagamento passando attraverso le verifiche e le autorizzazioni
- ▶ analisi dei processi di comunicazione interna presidente – direttore staff – Associazioni di Volontariato e viceversa.

Anche alcune domande relative ai processi di lavoro mettono in luce processi produttivi virtuosi o al contrario penalizzanti:

- ▶ Le procedure amministrative consentono al contempo tutela, trasparenza e velocità di azione?
- ▶ Le discussioni in seno a Assemblea – Direttivo – (Esecutivo) – Direzione – Staff sono organizzate in modo tale da rendere operative le decisioni in tempi brevi?
- ▶ Le operazioni di firma e validazione dei contratti, dei mandati di pagamento e valutazione dei preventivi sono fluide o rallentano il lavoro?
- ▶ La comunicazione interna da/per Direzione/Presidenza e Staff e viceversa è fluida?
- ▶ La comunicazione esterna da/per CSV – Associazioni di Volontariato del territorio è fluida?

La strategia di differenziazione dei proventi

La richiesta di analizzare le prospettive di maggiori entrate per i Gestori di CSV, a compensare il calo del Fondo Speciale, giunge quando tutti i CSV sono già impegnati in tale ricerca, hanno aperto attività nuove, hanno promosso progetti ed iniziative, hanno ammesso ai servizi altri soggetti, a seconda delle opportunità e possibilità della propria provincia.

Come valutazione generale, i Gestori di CSV si stanno muovendo nella direzione di:

- ▶ chiedere agli utenti del CSV una compartecipazione ai costi di alcuni servizi (i più complessi, i più costosi, i più richiesti, quelli “in sostituzione”)
- ▶ aprire i servizi ad altri soggetti (non di volontariato *ex lege* 266), chiedendo il rimborso dei costi o un corrispettivo commerciale nei limiti del DM 25/05/95
- ▶ proporre agli Enti locali progetti o convenzioni, sia su attività CSV che su attività extra CSV
- ▶ più in generale, fare progetti e iniziative che trovino finanziamenti (europei, privati, ecc.).

Da notare che si tratta di esperienze fortemente caratterizzate a livello locale: si sfruttano il capitale di relazioni costruite in questi anni sul territorio, le competenze degli operatori, il “buon nome” del CSV, le positive relazioni con gli Enti locali, con le Fondazioni, ecc.

Per la loro specialità, trattasi di iniziative **non automaticamente riproducibili** né in altre provincie, né a livello regionale, ma ovviamente riproducibili al verificarsi di condizioni analoghe o in forma adattata alle peculiarità del territorio.

Per fare alcuni esempi si pensi al CSV che promuove e coordina gruppi di lavoro tra associazioni che operano nello stesso ambito creando occasioni strutturate di confronto e *partnership* con gli Enti locali, organismi di rappresentanza del volontariato, Ausl, altri soggetti del Terzo Settore, ecc. In questi casi il CSV può ricevere incarichi per realizzare l'attività di coordinamento e sostegno alle reti.

Sono attività in cui, di fatto, il CSV interpreta senza finanziamento dal Fondo Speciale del Volontariato (FSV), o con parziale finanziamento dal FSV, lo stesso ruolo svolto nella “classica” progettazione sociale.

Esemplare in tal senso è il ruolo che da alcuni anni svolge il gestore del CSV di Ferrara nel supporto organizzativo ed operativo ai tavoli dei Piani di Zona per la Salute e il Benessere sociale (logistica, segreteria, attivazione di reti, gestione di alcuni progetti condivisi, ecc.). Lo stesso dicasi del gestore di Parma con la rete delle OdV dell'Emporio, le associazioni degli immigrati ed altre iniziative nate o sostenute con la progettazione sociale.

Fino a giungere al CSV che si propone come consulente per la riprogettazione dei servizi alla persona, come nel caso del progetto modenese di *Co-housing* anziani in cui il CSV modenese sta lavorando alla messa in rete di OdV, istituzioni, famiglie per costruire risposte innovative ai bisogni della non autosufficienza degli anziani.

In Romagna i Gestori di CSV ottengono risorse pubbliche per la gestione delle Case del Volontariato.

Ancora, alcuni Gestori di CSV offrono ore lavoro del personale per servizi di segreteria a grosse associazioni, non necessariamente di volontariato.

Questo fenomeno è in atto in molti CSV d'Italia che stanno reagendo alla diminuzione dei rispettivi Fondi speciali per il volontariato (FSV), con la ricerca di nuove risorse con cui mantenere i servizi costruiti negli anni.

Limitare gli investimenti in queste nuove forme di finanziamento, non differenziare i proventi e contare solo sul FSV può rivelarsi inopportuno in quanto:

- ▶ i periodi ben più ricchi hanno permesso ai CSV di formare, fidelizzare delle professionalità inesistenti sul mercato che oggi, esaurite riserve e stabilizzazione, potrebbero dileguarsi per insostenibilità
- ▶ il sistema nazionale dei CoGe non sembra disponibile a semplificare le procedure di progettazione e rendicontazione, anzi, gli adempimenti per attività non immediatamente al servizio delle OdV sembrano aumentare piuttosto che diminuire.

Si è creata una “franchigia” di adempimenti connessi alla gestione del CSV, indipendenti purtroppo dal *budget* e dalla quantità dei servizi elargiti.

Ecco spiegata, quindi, la necessità degli Enti Gestori a reagire al calo di risorse con azioni congiunte sia sui tagli di spesa ma ancora di più con la ricerca di nuove entrate *extra* Fondo Speciale del Volontariato per finanziare le attività autonome dell'Associazione Ente Gestore.

Quali proventi sono consentiti per gli Enti Gestori?

I Gestori di CSV in E-R sono OdV iscritte al registro su disposizione della Regione, unica eccezione per enti senza la prevalenza del lavoro volontario.

Come noto, i proventi consentiti alle OdV iscritte sono quelle della seguente **tabella 1**.

Tabella 1	Tipologie di proventi consentite alle OdV iscritte
1	Quote associative e contributi dei soci
2	Contributi di privati
3	Contributi dello Stato, di enti e di istituzioni pubbliche
4	Contributi di organismi internazionali
5	Donazioni e lasciti testamentari
6	Rimborsi derivanti da convenzioni
7	Entrate derivanti da attività commerciali e produttive marginali
8	Rendite di beni mobili o immobili pervenuti all'org. a qualunque titolo

È buon uso che i Gestori di CSV inquadrino i proventi secondo gli accordi nazionali Acri-Csvnet.

La **tabella 2** evidenzia quali tipologie di proventi *extra* FSV siano consentite al gestore di CSV, nell'ordine previsto dallo schema di bilancio nazionale che come noto aggrega i proventi per **origine**.

Tabella 2	Tipologie di proventi extra FSV consentite ai Gestori di CSV	
1	Proventi e ricavi da attività tipiche	Contributi su progetti
2	Proventi e ricavi da attività tipiche	Contratti con enti pubblici.
3	Proventi e ricavi da attività tipiche	Da soci ed associati.
4	Proventi e ricavi da attività tipiche	Da non soci.
5	Proventi e ricavi da attività tipiche	Altri
6	Proventi da raccolta fondi	
7	Proventi e ricavi da attività accessorie	Gestioni commerc. accessorie
8	Proventi e ricavi da attività accessorie	Contratti con enti pubblici
9	Proventi e ricavi da attività accessorie	Da soci ed associati
10	Proventi e ricavi da attività accessorie	Da non soci
11	Proventi e ricavi da attività accessorie	Altri
12	Proventi finanziari e patrimoniali	Da rapporti bancari
13	Proventi finanziari e patrimoniali	Da altri investimenti finanziari
14	Proventi finanziari e patrimoniali	Da patrimonio edilizio
15	Proventi finanziari e patrimoniali	Da altri beni patrimoniali
16	Proventi straordinari	Da attività finanziaria
17	Proventi straordinari	Da attività immobiliari
18	Proventi straordinari	Da altre attività

Tra le voci appena elencate, la lettura delle prime undici stimola interessanti riflessioni. I **contributi su progetti** ricordano che i Gestori di CSV possono incassare contributi sulle loro attività istituzionali (tipiche) come finanziamento di progetti.

I contribuenti possono essere Enti pubblici, Fondazioni bancarie, altri Enti *non profit*, aziende con che devono allestire programmi di Responsabilità sociale d'impresa.

La gamma di attività tipiche finanziabili cambia da associazione ad associazione: i diversi Gestori di CSV non hanno in statuto le stesse attività istituzionali.

I progetti finanziati al gestore di CSV possono essere relativi all'attività CSV (ulteriori finanziamenti di attività o progetti sostenuti principalmente dal FSV) o all'attività *extra* CSV.

I **contratti con enti pubblici** ricordano che il gestore può stipulare **convenzioni ex lege 266/91**; anche in questo caso, come nel precedente, l'oggetto della convenzione può essere il cofinanziamento di attività CSV o un'attività istituzionale *extra* CSV prevista in statuto.

Il momento non felice sul piano economico vissuto dagli Enti locali rende tale possibilità interessante più sul piano politico – relazionale che su quello economico. Inoltre, è appena il caso di ricordare che a differenza dell'appalto, la convenzione da legge 266 consente al contraente privato il rimborso parziale di quanto speso nell'attività.

Nei **proventi da soci** si comprendono, tra l'altro, le **quote sociali**. È una fonte di provento non trascurabile, considerato anche il progressivo infoltimento delle basi sociali dei Gestori di CSV e la totale defiscalizzazione *ex art.* 148/1 Tuir.

Le voci: **proventi attività tipica da soci, da non soci e da altri soggetti** (3.4.5) accolgono, tra le altre cose, il **rimborso**, parziale o totale, del costo dei servizi elargiti. È una possibilità a cui ricorrono da sempre molte OdV, compresi i Gestori di CSV, trattandosi di una delle poche fattispecie di incasso fiscalmente irrilevante consentite alle OdV. È una possibilità pienamente consentita per le attività *extra* FSV, non esclusa al momento per le attività finanziate dal FSV, che in questo modo ottengono un canale di co-finanziamento dai destinatari dei servizi.

Rimborsi parziali per servizi specialistici alle OdV

Sull'area dei servizi alle Associazioni di Volontariato, il mandato istituzionale indica che i CSV devono *sostenere e qualificare* le Associazioni di Volontariato, rimane sottinteso che i CSV non debbano sostituirsi a loro nelle azioni di governo dell'associazione medesima.

Su alcune aree di lavoro delle associazioni però, quelle relative agli adempimenti formali, sentiamo molto forte la stanchezza e il peso che le associazioni vivono.

Possiamo dire che la consulenza all'associazione si divide in 3 parti:

1. accoglimento della domanda e indicazione sulle cose da fare
2. l'associazione svolge quanto ricevuto
3. verifica del compito da parte del CSV.

La parte 1 e 3 è compresa nel mandato istituzionale del CSV, mentre in esso non è compresa la parte 2. Se l'associazione richiede al CSV di agire lui direttamente sulla parte 2 (che abbiamo chiamato zona "**faccio per te**") si può legittimamente richiedere **solo per quelle ore di lavoro**, una quota in compartecipazione alle spese⁶.

Le voci **1), 3), 4), 5) e 6)** possono quindi contenere proventi da **donazione**, sia essa, per così dire, spontanea, o stimolata da specifiche campagne di raccolta fondi.

⁶ Per quota **compartecipazione alle spese** si intende una quota che l'associazione corrisponde all'Ente Gestore relativa al solo costo di personale, ovvero inferiore al costo complessivo della prestazione. Questa quota sarà collocata tra i proventi del bilancio CSV per abbassare il costo dei servizi CSV.

A differenza delle OdV semplici, i Gestori di CSV non hanno mai fatto particolare affidamento su tale tipologia di provento, vista l'entità delle risorse a loro disposizione nel recente passato. Con il calo delle risorse è possibile prendere in considerazione tale possibilità, con l'attenzione, per correttezza, a connettere direttamente la raccolta con un beneficio sociale immediato e semplice da afferrare e preferibilmente sui progetti delle Associazioni. Le donazioni da privati possono rappresentare un valore aggiunto per le attività sociali gestite dal CSV assieme alle associazioni, evitando l'errore di raccogliere donazioni per i servizi diretti.

Per le voci **da 8) a 11)** vale quanto scritto per le attività tipiche, con la differenza che l'attività che procura proventi è **accessoria**, cioè non rientra tra quelle istituzionali (tipiche) dell'Ente Gestore. Su questo aspetto è difficile aggiungere considerazioni utili a tutti in quanto ogni Ente Gestore è diverso dall'altro sul piano delle attività istituzionali o accessorie ammesse dallo statuto.

Infine, la parte più complessa dell'argomento che stiamo trattando è relativa alle **attività commerciali marginali** i cui proventi trovano posto nella tipologia **7)** sulla cui complessità non ci soffermeremo in questa sede. Va detto che i concetti e i recinti della "marginalità", seppur non adeguatamente esplicitati nelle normative, sono stati ampiamente dibattuti in seno al Coordinamento dei direttori per allineare le interpretazioni legislative (nella loro forma più restrittiva).

Le collaborazioni tra CSV limitrofi

Gli strumenti a disposizione degli Enti Gestori per favorire lo scambio di competenze sono molteplici:

- ▶ si consiglia di fare un **accordo quadro/convenzione tra Enti Gestori** che intendono collaborare in cui indicare i vantaggi reciproci della collaborazione
- ▶ per periodi brevi lo strumento più idoneo è la **trasferta**, che il datore di lavoro può "comandare" al proprio dipendente riconoscendogli i rimborsi km, le effettive spese e un'eventuale indennità di trasferta se prevista dagli accordi contrattuali di ogni ente
- ▶ per gli incarichi più lunghi si potrà utilizzare lo strumento del **distacco**; anche questo è uno strumento unilaterale del datore di lavoro qualora abbia vantaggio a distaccare un operatore. Il centro distaccante (se collocato entro i 50 km) riconoscerà all'Ente Gestore distaccatario il pagamento del solo costo orario e delle spese effettivamente sostenute.

Come favorire lo scambio di collaboratori – consulenti liberi professionisti degli Enti Gestori CSV?

I collaboratori o consulenti interni⁷ dei CSV potranno, se lo vorranno, mettere a disposizione le loro competenze anche su altri territori presso altri Enti Gestori.

L'Ente Gestore che ha il contratto primario, potrà promuovere la loro professionalità ad altri Enti se garantirà tariffe non superiori al 10% in più di quanto percepito dai propri operatori.

Questo per evitare il lievitare dei costi, la concorrenza tra Enti Gestori di CSV e favorire i collaboratori più competenti e ingaggiati.

Come fare l'analisi delle competenze interne e la disponibilità degli operatori tra Enti Gestori dei CSV?

Abbiamo sviluppato una semplice scheda da mettere in rete che possa trasmettere a tutti i 9 enti, le competenze dei dipendenti in modo da favorire la conoscenza delle reciproche competenze e l'eventuale richiesta di utilizzo da parte di un'altro Ente.

La scheda contiene informazioni anagrafiche e informazioni su rapporto contrattuale, orario (ove possibile), ruolo e responsabilità, funzioni agite nell'Ente, area e anzianità di servizio, altre competenze personali.

La formazione del personale

Per aumentare le competenze interne e aiutare ogni CSV a rendersi autonomi con il proprio personale sui servizi si possono adottare alcune strategie di leggera implementazione:

- ▶ sulla formazione del personale per l'aumento delle competenze si propone che, qualora un ente abbia necessità di fare formazione qualificata (es. fundraising – progettazione – consulenza giuridica), il Direttore possa mandare una proposta agli altri che decideranno in autonomia se aderire o meno alla formazione
- ▶ l'organizzazione, l'ingaggio del docente e il pagamento sono a carico del CSV che propone, gli altri parteciperanno alle spese calcolate per ogni partecipante.

⁷ Intesi come persone con un contratto annuale stipulato dall'Ente Gestore.

Le azioni di sistema

Il Coordinamento regionale

Il Coordinamento regionale a nostro avviso dovrà concentrarsi sull'analisi e l'ottimizzazione delle procedure per limitare al massimo il lavoro dei CSV verso attività onerose e spesso replicate per ogni soggetto che non sono direttamente a vantaggio del territorio e delle OdV, ad esempio:

- ▶ richieste e comunicazioni da CSV e CoGe e viceversa (es. *Cogeri*, sistema gestionale on-line)
- ▶ richieste e comunicazioni da CSV a CSVnet e viceversa (es. capitale umano)
- ▶ indagini, statistiche, raccolte dati (es. Regione Emilia-Romagna altri enti di ricerca)
- ▶ riclassificazione dei bilanci CSV per ogni *stakeholder*.

A questo scopo è importante che il Coordinamento regionale promuova e sostenga azioni di sistema per favorire l'allineamento sull'imputazione dei costi, sul conteggio delle ore di *back office* e di *front office*, per una corretta interpretazione dei dati da parte degli *stakeholder* e per il calcolo delle compartecipazioni alle spese.

Per fare qualche esempio oggi molti interlocutori ci chiedono di quantificare vari tempi di *back office*, considerandoli spesso “tempo malamente utilizzato”:

- ▶ tempo di *back office* orientato all'organizzazione e alla pianificazione (impatto sull'Ente Gestore)
- ▶ tempo di *back office* orientato alla costruzione di prodotti per le OdV (impatto sulle Associazioni)
- ▶ tempo per l'erogazione del prodotto (impatto diretto sulle associazioni).

Gli strumenti giuridici per azioni regionali

Vi sono attività che per le proprie caratteristiche si prestano ad una gestione sovraprovinciale se non regionale, altre che è più economico gestire localmente.

Certamente la partecipazione a **progetti nazionali o europei** è lo stereotipo dell'attività in cui la gestione provinciale rappresenta un forte limite. *Idem* per progetti o altre attività in rapporto con la Regione o altre istituzioni di livello regionale.

Al contrario le tre attività citate nel mandato – buste paga, sicurezza e grafica – constano di prestazioni che tutti i CSV comprano e non fanno (ad eccezione della grafica che forse qualcuno ha ancora all'interno), e che ci sembra essenziale avere “sotto casa” per vari motivi, quali la comodità nella trasmissione di documenti, la necessità di frequenti

colloqui *de visu*, il rapporto fiduciario consulente-cliente, ecc. Per gli stessi motivi si ritiene che difficilmente una gestione sovraprovinciale possa essere più economica.

Certo sarebbe diverso se la supposta agenzia regionale, operando sul mercato, guadagnasse così tanto da consentire ai Gestori di CSV, proprietari, di avere servizi gratuiti.

Ma se le strutture dei CSV non hanno esperti nella gestione paghe, né nella sicurezza, né nella grafica e comunque si tratterebbe di investire su professionisti esterni, come evitare che i costi di sovrastruttura e spostamento superino il risparmio dell'economia di scala?

Trattasi di valutazioni particolarmente difficili da realizzare a livello generale e astratto, ma l'impressione del gruppo è che, per la fornitura di servizi a basso costo di produzione da somministrare a diretto contatto con l'utente, la piena autonomia provinciale continui ad essere la soluzione giusta, per il principio dell'economicità della prossimità.

Va in questa direzione il paragone con le società di servizi delle associazioni di categoria: tutte a dimensione provinciale, con sportelli ulteriormente decentrati per comprensorio, con in comune a livello regionale al massimo il centro studi o la formazione degli operatori.

Quindi, **riassumendo**:

- a) tenere a livello territoriale i servizi di base, quelli a basso costo di produzione
- b) promuovere collaborazioni (a vari gradi, non escludendo la gestione in comune come illustrato *infra*) per le attività di ricerca di maggiore complessità, i progetti a dimensione più ampia, gli investimenti più costosi.

Sul piano del **contenuto del lavoro** su cui provare a lavorare assieme, meglio attenersi a quello che le strutture dei CSV già sanno fare: progetti sociali, costruzione di reti, consulenze, formazione, promozione, comunicazione.

Infine la **governance**. Gestire attività a contenuto economico significa definire responsabilità, funzioni e mansioni, attivare e mantenere costantemente vivo ed ordinato il processo decisionale, delegare decisioni ed operatività, instaurare e saper rispettare procedure operative e per la raccolta dei dati contrattuali e contabili, sapersi avvalere di analisi e proiezioni dei dati storici, saper stabilire obiettivi e saperli verificare, pianificare e controllare la gestione e così via.

Già è difficile governare un'attività a livello provinciale, conoscendo bene l'ambiente in cui si opera, gli utenti, i collaboratori. Salendo di livello crescono le spese e crescono le difficoltà.

Questo è il motivo per cui proponiamo strumenti che promuovano e sostengano collaborazioni:

1) **Rete informale**. Preso atto che i nove Gestori di CSV dell'E-R stanno tutti ampliando la gamma delle entrate istituzionali o accessorie, il primo *step* che si suggerisce è quello di favorire la collaborazione e la valorizzazione delle nove esperienze. Intese, rapporti, collaborazioni, scambi di esperienze, trasmissione di dati e buone prassi. Raccontarsi e copiarsi senza problemi, collaborando (e rallegrandosi) ciascuno del successo degli altri.

2) **Rapporti contrattuali**. Nell'ambito di intese e convenzioni che nascono spontaneamente tra i CSV confinanti, certamente la gestione in comune di qualche attività, progetto o provento, può richiedere, al posto dell'intesa informale, una vera e propria contrattualizzazione.

È più o meno chiaro a tutti cosa siano i contratti consortili *ex art.* 2602 c.c. o le Associazioni Temporanee d'Imprese. Sono contratti tipici del mondo dell'impresa che non si propone certo di prendere a riferimento *tout court*; ci limitiamo a dire che la *ratio* di tali contratti, la causa che lega tra loro le imprese aderenti, sono quelle che possono ispirare la scrittura di contratti tra gli Enti Gestori di CSV (non necessariamente sempre tutti e nove), per lo svolgimento in comune di specifiche attività. Forse in questi anni una sorta di diffidenza ha frenato la stipula di contratti scritti tra i CSV della Regione. Lo svolgimento in comune o in forma concordata di attività nuove o parti delle proprie attività tipiche, invece, richiede la formalizzazione di un contratto scritto.

Tornando al riferimento del **contratto consortile**, si consideri che nei cosiddetti *consorzi di coordinamento* gli imprenditori assumono intese per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. In tal caso il consorzio non rappresenta altro che uno strumento di cooperazione interaziendale, finalizzato anche o esclusivamente alla riduzione dei costi di gestione delle singole imprese, ma anche al coordinamento di fasi della produzione, della distribuzione, della promozione.

Quanto alle **ATI-Associazioni Temporanee di Impresa**, o *joint ventures* secondo la terminologia anglosassone, si tratta di forme di cooperazione temporanea ed occasionale fra imprese poste in essere per realizzare congiuntamente un'opera o un affare complesso, che separatamente le singole imprese non potrebbero realizzare.

Anche i CSV emiliano romagnoli, contrattualmente, possono porre in essere forme di cooperazione temporanea per la gestione di progetti in comune.

3) **L'associazione di associazioni di associazioni**. Passando da un rapporto contrattuale occasionale e temporaneo, e con oggetto uno specifico "affare", ad un rapporto contrattuale stabile, con oggetto più ampio e, come suol dirsi, "istituzionalizzato", è noto a tutti che le associazioni di secondo livello quali sono i Gestori di CSV, possono creare

un'**associazione di terzo livello**. Anzi, teoricamente, CSVnet lo imporrebbe per essere riconosciuti a pieno titolo come Coordinamento regionale di CSV. Nulla osta che tale associazione, come quella marchigiana, si tenga alla larga dal registro regionale del volontariato ed apra P. IVA per lo svolgimento di attività commerciali. Svolgendo attività economica, la personalità giuridica sarebbe assai opportuna.

4) Ci fosse abbondanza di patrimonio libero, prenderemmo in considerazione l'ipotesi di promuovere una **fondazione**, eventualmente di partecipazione.

L'analisi congiunta dei costi

Ci siamo resi conto che in merito alla valutazione congiunta dei costi, se le azioni sono a basso tasso organizzativo possono portare grande vantaggio ai singoli CSV, mentre l'istituzione di servizi accentrati hanno in passato stentato a decollare perché troppo complicati nella gestione.

Iniziare ad analizzare un piccolo paniere di alcune forniture da mettere a disposizione dei CSV quali grafica, stampa, risma di carta, fotocopiatrici, telefonia, può essere un modo per facilitare, senza appesantire, il lavoro dei singoli.

Rispetto a libri, volumi, pubblicazioni vorremmo istituire una banca dati *open source* ove mettere a disposizione degli altri i propri materiali con alcune piccole regole di utilizzo e citazione. È bene valutare alcuni acquisti a livello regionale quali:


- ▶ piattaforma sulla formazione a distanza
- ▶ rassegna stampa: risulta vantaggioso l'acquisto da parte di un solo CSV
- ▶ servizio bandi e finanziamenti: se ne occupa un solo CSV secondo *standard* condivisi e gli altri partecipano ai costi
- ▶ piattaforma di servizio a cui collegare i 9 siti internet in cui pubblicare: modulistica, *fac-simili*, formazioni *on-line*, seminari *on-line*, scadenziario, opportunità bandi e finanziamenti, *newsletter* di servizio, pubblicazioni di pubblica utilità.

La progettazione congiunta

Come già affermato precedentemente, è importante continuare, seppur in altro modo, l'esperienza della progettazione sovra-provinciale, ove un CSV funge da Capofila e coordina e facilita il lavoro comune. Ogni progetto prevede azioni di sistema e azioni territoriali.

È necessario dare continuità ed operatività del Gruppo di lavoro Europa attraverso incontri regolari, programmazione attività, produzione documentazione sui vari temi, confronto con altri CSV non partecipanti al tavolo.

Rispetto alla rilevazione condotta presso i CSV regionali sono emersi i seguenti temi condivisi e strategici di progettazione europea: povertà e inclusione sociale (es. progetto povertà e beni alimentari), disabilità, tutela giuridica e giustizia civile (es. Amministratore di Sostegno, Difensore Civico), educazione al volontariato e alla solidarietà delle giovani generazioni (es. progetti di sensibilizzazione nelle scuole), altri più trasversali (es. Responsabilità sociale d'impresa).



A cura del Coordinamento regionale dei Centri di Servizio per il Volontariato dell'Emilia-Romagna
www.csvemiliaromagna.it
Sede operativa c/o VOLABO | Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Bologna
Via Scipione dal Ferro, 4 | 40138 Bologna | Tel. 320 664 77 27 | info@csvemiliaromagna.it

Febbraio 2014

Redazione dei testi: **gruppi di lavoro del percorso partecipato**

- 1. Gruppo Europa:** Andrea Bellani – CSV MO e RE | Pietro Berti – CSV FC | Giulia Bommaci – CSV BO | Maurizio Maggioni – CSV RN – capogruppo | Alessandra Malmesi – CSV FC | Elena Menta – CSV PC | Pier Luigi Stefani – CSV BO e CSVNet
- 2. Gruppo Filantropia per la Comunità:** Arnaldo Conforti – CSV PR – capogruppo | Raffaella Fontanesi – CSV PC | Maurizio Maggioni – CSV RN | Cinzia Migani – CSV BO | Chiara Rubbiani – CSV MO | Marcello Tisselli – CSV FC
- 3. Gruppo Studio di fattibilità per differenziare i proventi e attività di cooperazione:** Simona D'Alonzo – CSV RN | Paolo Danesi – CSV RA – capogruppo | Chiara Mancini – CSV BO | Milena Marcantoni – CSV FC | Lucia Piacentini – CSV RE | Enrico Ribon – CSV FE | Alberto Rossetti – CSV BO | Chiara Rubbiani – CSV MO
- 4. Gruppo Cittadini e partecipazione:** Paola Atzei – CSV BO | Alessandra Baldi – CSV FC | Raffaella Fontanesi – CSV PC – capogruppo | Vito Martiello – CSV FE | Simona Nicolini – CSV MO | Lucia Piacentini – CSV RE | Loredana Urbini – CSV RN
- 5. Gruppo di studio per la razionalizzazione delle spese:** Arnaldo Conforti – CSV PR | Paolo Danesi – CSV RA | Raffaella Fontanesi – CSV PC | Luca Masi – CSV BO | Umberto Bedogni – CSV RE – capogruppo | Enrico Ribon – CSV FE | Lisa Stoppa – CSV FC | Sabrina Urbinati – CSV RN

Supervisione istituzionale: **Coordinamento dei CSV dell'Emilia-Romagna**

Progetto editoriale: **Coordinamento dei CSV dell'Emilia-Romagna con la collaborazione del CSV di Bologna**

Progetto grafico e impaginazione: **Roberto Maria Rubbi**

