

INDICE

Introduzione: i valori di riferimento	2
Parte Prima – il volontariato organizzato a livello nazionale	5
1. Inquadramento normativo	6
2. I Fondi Speciali per il Volontariato	6
3. I Comitati di gestione.....	6
4. La Consulta Nazionale dei Comitati di Gestione.....	7
5. I Centri di Servizio per il Volontariato	7
6. Il Volontariato in Italia: alcuni dati	7
Parte Seconda – il volontariato organizzato nel Friuli Venezia Giulia	9
1. Il Volontariato in Friuli Venezia Giulia	10
2. Il Comitato Regionale del Volontariato	10
3. Il Comitato di Gestione del Fondo Speciale per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia.....	10
4. Il Centro Servizi per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia.....	11
5. Il percorso realizzato e l’eredità della gestione 2001-2015	12
6. Normativa regionale di riferimento	12
Parte Terza – il programma quadriennale 2016-2019	14
1. Premessa: l’iter di costituzione del CSV FVG.....	15
2. Il processo di progettazione e programmazione.....	16
2.1 - I documenti di riferimento	16
2.2 - Il metodo progettuale	16
3. Programma di attività 2016 – 2019.....	19
3.1 - Obiettivi di gestione e risultati attesi del programma	19
3.2 - Area Operativa 1 “Servizi” – Attività di sportello e servizi alle OdV e alle APS.....	22
3.2.1 - Servizi a sportello	22
3.2.2 - Sostegno alle OdV	23
3.3 - Area Operativa 2 “Progetti esterni” – Programmi a sostegno delle progettualità delle OdV e dei coordinamenti territoriali.....	24
3.3.1 - Promozione del volontariato: progetti in rete scuola-volontariato	24
3.3.2 - Promozione del volontariato: sostegno ad azioni di contrasto all’esclusione sociale.....	25
3.3.3 - Promozione del volontariato: sostegno ad iniziative di promozione sul territorio	25
3.3.4 - Formazione: progetti formativi delle OdV e delle APS (Fondi LR 23-2012 art. 28, per conto della Regione Friuli Venezia Giulia).....	25
3.3.5 - Sostegno coordinamenti territoriali	25
3.4 - Area Operativa 3 “Programmi interni” – Programmi a gestione diretta CSV	27
3.4.1 - Catalogo formativo	27
3.4.2 - Servizio Civile	28
3.4.3 - Giovani, Scuola, Volontariato.....	28
3.4.4 - Comunicazione.....	29
3.4.5 - Sostegno all’attuazione della LR 23-2012 (attività in convenzione con la Regione FVG)	31
3.4.6 - Informatizzazione.....	31
3.4.7 - Progetti speciali.....	31
3.4.8 - Ricerca e documentazione sulla realtà del volontariato e dell’associazionismo.....	32

4. Organizzazione interna e gestione della partecipazione	33
4.1 - Modello organizzativo.....	33
4.1.1 - Coordinamento generale	34
4.1.2 - Coordinamento di Area Operativa.....	35
4.2 - Gestione del personale e sviluppo del “capitale umano”	36
4.2.1 - Il sistema di gestione delle risorse umane.....	37
4.2.2 - Il piano formativo per lo sviluppo del capitale umano del CSV	37
4.3 - Gestione della partecipazione e <i>governance</i>	39
4.3.1 - <i>Governance</i> partecipata e cultura organizzativa	39
4.3.2 - Ruolo dei Coordinamenti Territoriali	40
5. Monitoraggio e valutazione	41
5.1 - Monitoraggio dei singoli servizi/progetti.....	42
5.2 - Monitoraggio e valutazione delle Aree	43
5.3 - Monitoraggio e valutazione del programma quadriennale	43
Criteri di valutazione e rispondenza della proposta programmatica	44
Parte quarta – ipotesi di piano economico finanziario	47
1. Entrate	48
2. Uscite.....	49

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1 – Obiettivi operativi desunti dall’Avviso.....	19
Tab. 2 – Obiettivi di gestione, correlazione con gli obiettivi dell’Avviso e risultati attesi di programma...	21
Tab. 3 – Matrice organizzativa per funzioni e aree operative.....	34
Tab. 4 – Le premesse della Teoria X e della Teoria Y di McGregor	36
Tab. 5 – Fasi attuative del Piano di Formazione aziendale	38
Tab. 6 – Logica e struttura della valutazione.....	41
Tab. 7 – TAVOLA SINOTTICA: Criteri di valutazione e rispondenza della proposta programmatica.....	45

**Programma quadriennale di gestione del Centro
di Servizio per il Volontariato**

Associazione CSV FVG

INTRODUZIONE

I valori di riferimento del volontariato

Il presente soggetto nel candidarsi alla gestione del Centro Servizi Volontariato della Regione Friuli Venezia Giulia intende fare memoria e farsi portatore dei Valori esplicitati il 4 dicembre 2001 a Roma nella **"CARTA DEI VALORI DEL VOLONTARIATO"**: il documento, proposto inizialmente da FIVOL e Gruppo Abele all'interno di un'ampia riflessione a livello nazionale in occasione della conclusione dell'Anno Internazionale dei Volontari, è il frutto di un'autentica scrittura collettiva che descrive l'identità e le finalità comuni del volontariato italiano. Essendo noi stessi dei Volontari, ne proponiamo gli enunciati all'inizio del nostro impegno progettuale, persuasi che per progettare si debba prima di tutto condividere consapevolmente e in profondità i "motivi" che portano a leggere e ri-pensare la propria realtà e le risposte umane che essa sollecita. La Carta individua ed esplicita chiaramente anche i compiti e le esigenze delle Organizzazioni di volontariato. Creare le condizioni perché tutti i punti di seguito riportati possano realizzarsi è l'impegno principale che il soggetto scrivente intende assumersi.

CARTA DEI VALORI – 4 dicembre 2001

PRINCIPI FONDANTI

1. Volontario è la persona che, adempiuti i doveri di ogni cittadino, mette a disposizione il proprio tempo e le proprie capacità per gli altri, per la comunità di appartenenza o per l'umanità intera. Egli opera in modo libero e gratuito promuovendo risposte creative ed efficaci ai bisogni dei destinatari della propria azione o contribuendo alla realizzazione dei beni comuni.
2. I volontari esplicano la loro azione in forma individuale, in aggregazioni informali, in organizzazioni strutturate; pur attingendo, quanto a motivazioni, a radici culturali e/o religiose diverse, essi hanno in comune la passione per la causa degli esseri umani e per la costruzione di un mondo migliore.
3. Il volontariato è azione gratuita. La gratuità è l'elemento distintivo dell'agire volontario e lo rende originale rispetto ad altre componenti del terzo settore e ad altre forme di impegno civile. Ciò comporta assenza di guadagno economico, libertà da ogni forma di potere e rinuncia ai vantaggi diretti e indiretti. In questo modo diviene testimonianza credibile di libertà rispetto alle logiche dell'individualismo, dell'utilitarismo economico e rifiuta i modelli di società centrati esclusivamente sull'"avere" e sul consumismo. I volontari traggono dalla propria esperienza di dono motivi di arricchimento sul piano interiore e sul piano delle abilità relazionali.
4. Il volontariato è, in tutte le sue forme e manifestazioni, espressione del valore della relazione e della condivisione con l'altro. Al centro del suo agire ci sono le persone considerate nella loro dignità umana, nella loro integrità e nel contesto delle relazioni familiari, sociali e culturali in cui vivono. Pertanto considera ogni persona titolare di diritti di cittadinanza, promuove la conoscenza degli stessi e ne tutela l'esercizio concreto e consapevole, favorendo la partecipazione di tutti allo sviluppo civile della società.
5. Il volontariato è scuola di solidarietà in quanto concorre alla formazione dell'uomo solidale e di cittadini responsabili. Propone a tutti di farsi carico, ciascuno per le proprie competenze, tanto dei problemi locali quanto di quelli globali e, attraverso la partecipazione, di portare un contributo al cambiamento sociale. In tal modo il volontariato produce legami, beni relazionali, rapporti fiduciosi e cooperazione tra soggetti e organizzazioni concorrendo ad accrescere e valorizzare il capitale sociale del contesto in cui opera.

6. Il volontariato è esperienza di solidarietà e pratica di sussidiarietà: opera per la crescita della comunità locale, nazionale e internazionale, per il sostegno dei suoi membri più deboli o in stato di disagio e per il superamento delle situazioni di degrado. Solidale è ogni azione che consente la fruizione dei diritti, la qualità della vita per tutti, il superamento di comportamenti discriminatori e di svantaggi di tipo economico e sociale, la valorizzazione delle culture, dell'ambiente e del territorio. Nel volontariato la solidarietà si fonda sulla giustizia.
7. Il volontariato è responsabile partecipazione e pratica di cittadinanza solidale in quanto si impegna per rimuovere le cause delle diseguaglianze economiche, culturali, sociali, religiose e politiche e concorre all'allargamento, tutela e fruizione dei beni comuni. Non si ferma all'opera di denuncia ma avanza proposte e progetti coinvolgendo quanto più possibile la popolazione nella costruzione di una società più vivibile.
8. Il volontariato ha una funzione culturale ponendosi come coscienza critica e punto di diffusione dei valori della pace, della non violenza, della libertà, della legalità, della tolleranza e facendosi promotore, innanzitutto con la propria testimonianza, di stili di vita caratterizzati dal senso della responsabilità, dell'accoglienza, della solidarietà e della giustizia sociale. Si impegna perché tali valori diventino patrimonio comune di tutti e delle istituzioni.
9. Il volontariato svolge un ruolo politico: partecipa attivamente ai processi della vita sociale favorendo la crescita del sistema democratico; soprattutto con le sue organizzazioni sollecita la conoscenza ed il rispetto dei diritti, rileva i bisogni e i fattori di emarginazione e degrado, propone idee e progetti, individua e sperimenta soluzioni e servizi, concorre a programmare e a valutare le politiche sociali in pari dignità con le istituzioni pubbliche cui spetta la responsabilità primaria della risposta ai diritti delle persone.

ATTEGGIAMENTI E RUOLI

a) I volontari (omissis)

b) Le organizzazioni di volontariato

18. Le organizzazioni di volontariato si ispirano ai principi della partecipazione democratica promuovendo e valorizzando il contributo ideale e operativo di ogni aderente. È compito dell'organizzazione riconoscere e alimentare la motivazione dei volontari attraverso un lavoro di inserimento, affiancamento e una costante attività di sostegno e supervisione.
19. Le organizzazioni di volontariato perseguono l'innovazione socio-culturale a partire dalle condizioni e dai problemi esistenti. Pertanto propongono idee e progetti, rischiando e sperimentando interventi per conto della comunità in cui operano. Evitano in ogni caso di produrre percorsi separati o segreganti e operano per il miglioramento dei servizi per tutti.
20. Le organizzazioni di volontariato collaborano con le realtà e le istituzioni locali, nazionali e internazionali, mettendo in comune le risorse, valorizzando le competenze e condividendo gli obiettivi. Promuovono connessioni e alleanze con altri organismi e partecipano a coordinamenti e consulte per elaborare strategie, linee di intervento e proposte socio-culturali. Evitano altresì di farsi carico della gestione stabile di servizi che altri soggetti possono realizzare meglio.
21. Le organizzazioni di volontariato svolgono un preciso ruolo politico e di impegno civico anche partecipando alla programmazione e alla valutazione delle politiche sociali e del territorio. Nel rapporto con le istituzioni pubbliche le organizzazioni di volontariato rifiutano un ruolo di supplenza e non rinunciano alla propria autonomia in cambio di sostegno economico e politico. Non si prestano ad una delega passiva che chieda di nascondere o di allontanare marginalità e devianze che esigono risposte anche politiche e non solo interventi assistenziali e di primo aiuto.
22. Le organizzazioni di volontariato devono principalmente il loro sviluppo e la qualità del loro intervento alla capacità di coinvolgere e formare nuove presenze, comprese quelle di alto profilo professionale. La formazione accompagna l'intero percorso dei volontari e ne sostiene costantemente l'azione, aiutandoli a maturare le proprie motivazioni, fornendo strumenti per la

conoscenza delle cause dell'ingiustizia sociale e dei problemi del territorio, attrezzandoli di competenze specifiche per il lavoro e la valutazione dei risultati.

23. Le organizzazioni di volontariato sono tenute a fare propria una cultura della comunicazione intesa come strumento di relazione, di promozione culturale e di cambiamento, attraverso cui sensibilizzano l'opinione pubblica e favoriscono la costruzione di rapporti e sinergie a tutti i livelli. Coltivano e diffondono la comunicazione con ogni strumento privilegiando - dove è possibile - la rete informatica per migliorare l'accesso alle informazioni, ai diritti dei cittadini, alle risorse disponibili. Le organizzazioni di volontariato interagiscono con il mondo dei mass media e dei suoi operatori perché informino in modo corretto ed esaustivo sui temi sociali e culturali di cui si occupano.
24. Le organizzazioni di volontariato ritengono essenziale la legalità e la trasparenza in tutta la loro attività e particolarmente nella raccolta e nell'uso corretto dei fondi e nella formazione dei bilanci. Sono disponibili a sottoporsi a verifica e controllo, anche in relazione all'organizzazione interna. Per esse trasparenza significa apertura all'esterno e disponibilità alla verifica della coerenza tra l'agire quotidiano e i principi enunciati.

Parte Prima

Il volontariato organizzato a livello nazionale

1. Inquadramento normativo

L'identità e l'attività delle **Organizzazioni di Volontariato** è definita dal varo della **Legge n 266 del 11 agosto 1991 "Legge Quadro sul Volontariato"**. Tale legge nazionale "riconosce il valore sociale e la funzione dell'attività di volontariato come espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo, ne propone lo sviluppo salvaguardandone l'autonomia e ne favorisce l'apporto originale per il conseguimento delle finalità di carattere sociale, civile e culturale individuate dallo Stato, dalle Regioni, dalle province autonome di Trento e Bolzano e dagli Enti locali". La legge quadro disciplina i rapporti fra le istituzioni pubbliche e le organizzazioni di volontariato e stabilisce definitivamente le caratteristiche dell'attività di volontariato che deve intendersi "quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontariato fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà." Tra i requisiti dell'attività di volontariato si precisa che questa "non può essere retribuita in alcun modo nemmeno dal beneficiario." Per Organizzazioni di volontariato, quindi, s'intende ogni organismo liberamente costituito al fine di svolgere attività a carattere sociale "che si avvalga in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti."

2. I fondi speciali per il Volontariato

La Legge Quadro sul volontariato del 11 agosto 1991 (art.15) introduce, inoltre, i **Fondi speciali per il volontariato** "al fine di istituire, per il tramite degli enti locali, centri di servizio a disposizione delle organizzazioni di volontariato, e da queste gestiti, con la funzione di sostenerne e qualificarne l'attività". Con essi il legislatore ha costituito la dotazione finanziaria di un sistema articolato sul piano territoriale e istituzionale, volto ad offrire alle organizzazioni di volontariato un concreto sostegno per la promozione e la qualificazione della loro attività. In ognuna delle regioni italiane è istituito un autonomo fondo speciale, con cui vengono finanziate le attività dei Centri di servizio istituiti in ambito regionale. L'onere economico del sistema è sostenuto, in via esclusiva, dalle fondazioni di origine bancaria, a cui la legge impone di accantonare annualmente somme pari a un quindicesimo dei propri proventi, al netto delle spese di funzionamento e degli accantonamenti patrimoniali, e di destinarle a uno o più fondi speciali regionali, scelti secondo criteri indicati dalla legge stessa. Il funzionamento dei fondi speciali per il volontariato è disciplinato dal D.M. 8.10.1997 che, in attuazione dell'art. 15 della legge 266/91, individua i compiti dei diversi soggetti coinvolti nel sistema, e fissa le procedure di accumulo e di utilizzo dei fondi stessi.

3. I Comitati di Gestione

L'amministrazione dei fondi speciali istituiti presso ogni regione compete ai **Comitati di gestione dei fondi speciali per il volontariato**, composti da 15 membri, nominati da una pluralità di soggetti rappresentativi della composita realtà regionale (otto rappresentanti delle fondazioni di origine bancaria, quattro delle organizzazioni di volontariato maggiormente presenti sul territorio, uno della Regione, uno degli Enti locali e uno del Ministero del Welfare). Attraverso lo svolgimento dei compiti assegnati dalla normativa i Comitati di gestione espletano fondamentali funzioni di controllo e di regolazione generale del processo di utilizzo dei fondi speciale per il volontariato istituiti in ogni regione.

4. La Consulta Nazionale dei Comitati di Gestione

La Consulta Nazionale dei Co.Ge., costituita nel 2001 su autonoma iniziativa dei Comitati di gestione dei fondi speciali per il volontariato, è l'organo di coordinamento nazionale dei Comitati di gestione istituiti presso le Regioni e le Province Autonome di Bolzano e di Trento ai sensi del D.M. 8 ottobre 1997, attuativo dell'art. 15 della Legge 261 dell'11 agosto 1991. La Consulta nazionale dei Comitati di Gestione dei fondi speciali per il volontariato (di seguito Consulta nazionale), nella salvaguardia dell'autonomia di ciascun Co.Ge e della specificità di ogni realtà territoriale, si pone come soggetto di rappresentanza politico-istituzionale dei Co.Ge e strumento di sintesi delle politiche di gestione degli stessi, al fine di favorire la loro espressione unitaria nei confronti degli interlocutori istituzionali, del volontariato e del terzo settore. Alla Consulta Nazionale aderiscono tutti i Comitati di gestione istituiti nelle regioni e province autonome italiane.

5. I Centri di Servizio per il Volontariato

I **Centri di servizio per il volontariato** utilizzano i fondi speciali per il volontariato per la progettazione, la realizzazione e l'erogazione dei servizi destinati alle organizzazioni di volontariato (iscritte e non nei registri regionali) al fine di sostenerne e qualificarne l'attività. Essi sono istituiti dal Comitato di gestione e possono essere gestiti da un'organizzazione di volontariato o, in alternativa, un'entità giuridica costituita da organizzazioni di volontariato o con presenza maggioritaria di esse. Secondo le norme vigenti (art. 4, D.M. 8.10.97) le attività tipiche attraverso cui i Centri di servizio realizzano le proprie finalità sono: a) approntamento di strumenti ed iniziative per la crescita della cultura della solidarietà, la promozione di nuove iniziative di volontariato ed il rafforzamento di quelle esistenti; b) offerta di consulenza e assistenza qualificata, nonché di strumenti per la progettazione, l'avvio e la realizzazione di specifiche attività; c) iniziative di formazione e qualificazione degli aderenti alle organizzazioni di volontariato; d) offerta di notizie, informazioni, documentazioni e dati sulle attività di volontariato.

6. Il Volontariato in Italia: alcuni dati

Il 23 luglio 2014 l'ISTAT, l'Istituto nazionale di Statistica ha diffuso i dati della prima rilevazione nazionale sulle "Attività gratuite a beneficio di altri". La rilevazione sul lavoro volontario in Italia è stato il frutto della convenzione stipulata tra Istat, CSVnet (rete dei Centri di Servizio per il Volontariato) e Fondazione Volontariato e Partecipazione. L'indagine, effettuata nel corso del 2013 su un campione di circa 19 mila famiglie, ha fornito per la prima volta informazioni sul lavoro volontario armonizzate agli standard internazionali sul numero e la tipologia di cittadini che offrono gratuitamente e volontariamente il loro tempo agli altri o a beneficio della comunità. Di seguito riportiamo le conclusioni più importanti:

- Sono stimati in 6,63 milioni gli italiani che hanno almeno 14 anni e hanno svolto nel 2013 un lavoro volontario, definito come "attività prestata gratuitamente e senza alcun obbligo", per almeno una volta al mese. Il tasso di volontariato complessivo è pari al 12,6 % della popolazione, ovvero un italiano su 8 svolge attività gratuite a beneficio di altri o della comunità. Era il 6,9 per cento nel 1993, e il 10 per cento nel 2011 quindi si segnala un andamento in crescita;
- Sono 4,14 milioni i cittadini attivi all'interno di organizzazioni come associazioni, comitati, movimenti, gruppi informali (tasso di volontariato organizzato pari al 7,9%), i restanti si impegnano, in maniera non organizzata, direttamente a favore di altre persone, della comunità o dell'ambiente (tasso di volontariato individuale pari al 5,8%);

- Il lavoro volontario è più diffuso nel Nord del Paese dove si registra un tasso di volontariato al 16% mentre il Sud si attesta ad una percentuale di partecipazione sensibilmente più bassa di 8,6%;
- Gli uomini apparentemente risultano più attivi rispetto alle donne (13,3% contro 11,9%). In realtà il divario è dovuto unicamente ad una più consistente presenza di uomini nello svolgimento di attività organizzate (8,8% contro 7%). Non si registrano, invece, significative differenze di genere nel tasso di volontariato individuale;
- I volontari appartengono prevalentemente alle classi di età centrali: il picco di massimo impegno si ha tra i 55-64 anni (15,9%) mentre scende a 13,1% nei 65-74enni e a 13,7% nei 35-44enni. Il contributo di giovani e anziani in termini di presenza attiva si mantiene sotto la media nazionale;
- La percentuale di chi presta attività volontarie cresce con il titolo di studio. Il 22,1% di coloro che hanno conseguito una laurea ha avuto esperienze di volontariato contro il 6,1% di quanti hanno unicamente la licenza elementare o nessun titolo;
- Considerando la condizione occupazionale, i più attivi risultano gli occupati (14,8%) e gli studenti (12,9%);
- La partecipazione è massima tra i componenti di famiglie agiate (23,4%) e minima tra i componenti di famiglie con risorse assolutamente insufficienti (9,7%);
- Le attività svolte dai volontari nell'ambito delle organizzazioni sono più diversificate e qualificate di quelle svolte in modo individuale. Quasi un volontario su sei si impegna in più organizzazioni (16,2%);
- Quasi la metà dei volontari (44,3%) che svolgono un servizio individualmente, ovvero al di fuori di un'organizzazione di qualche tipo, si occupano di attività riconducibili alla cura di bambini, anziani e malati (assistenti sociosanitari, babysitter, badanti) o alla ristorazione;
- Oltre 4 persone su 10 (41,3%) svolgono la propria attività attraverso organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale e ONLUS;
- Il 23,2% dei volontari è attivo in gruppi/organizzazioni con finalità religiose, il 17,4% in attività ricreative e culturali, il 16,4% nel settore sanitario, il 14,2% nell'assistenza sociale e protezione civile, l'8,9% nelle attività sportive, il 3,4% in attività relative all'ambiente e il 3,1% nell'istruzione e ricerca;
- Il maggior impegno nelle attività di aiuto non organizzate è di donne e anziani;
- Il volontariato organizzato è una pratica consolidata nel tempo: il 76,9% si dedica alla stessa attività da tre anni o più e il 37,7% da oltre dieci anni. Per contro, il 48,9% di quanti si impegnano in attività individuale di volontariato lo fa da meno di due anni;
- Il 62,1% dei volontari che operano in una organizzazione svolge la propria attività perché crede "nella causa sostenuta dal gruppo";
- Considerando una settimana lavorativa di 40 ore, l'ammontare del lavoro volontario in Italia si può considerare equivalente a circa 787 mila persone occupate a tempo pieno;
- L'impegno medio per ciascun volontario è di 19 ore ogni 4 settimane, con punte di 25,6 e 24,9 rispettivamente in Friuli Venezia Giulia e Piemonte;
- Il 49,6% di chi presta opera di volontariato dichiara di sentirsi meglio con se stesso.

Parte Seconda

Il volontariato organizzato

nel Friuli Venezia Giulia

1. Il Volontariato in Friuli Venezia Giulia

Il volontariato in Friuli Venezia Giulia è una realtà multiforme, consistente e territorialmente diffusa. Al nuovo Registro Regionale delle OdV sono iscritte 980 realtà distribuite su tutto il territorio (dato rilevato al 29 maggio 2015), con maggiore concentrazione nelle città di Trieste, Udine, Pordenone e Gorizia.

All'atto della domanda, ogni OdV indica in quale dei 7 settori in cui è articolato il Registro intende rientrare (è possibile rientrare in più settori, ed in genere ne vengono indicati due); i settori scelti con maggiore frequenza sono il socio-sanitario ed il culturale (circa 80% e 60%, rispettivamente).

Tuttavia è opportuno considerare il volontariato regionale come un fenomeno più ampio di quello rilevato: molte realtà, per fare un solo esempio, non sono iscritte al Registro Regionale (l'iscrizione non è obbligatoria), eppure sono splendidi esempi di cittadinanza attiva che meritano di essere valorizzati.

2. Il Comitato Regionale del Volontariato

Il Comitato Regionale del Volontariato previsto dall'art. 6 della L.R. 23/12, è strumento di partecipazione attiva delle organizzazioni di volontariato alla programmazione e alla realizzazione degli interventi della Regione nei settori di diretto interesse delle organizzazioni stesse e rappresenta le organizzazioni di volontariato nei rapporti con le istituzioni, gli enti e gli organismi.

Il Comitato esercita funzioni consultive con riguardo alla programmazione regionale, agli interventi nel settore del volontariato e su ogni altra questione diretta a promuovere il volontariato nel territorio regionale; esercita, inoltre, funzioni di impulso e proposta riguardo agli interventi regionali in materia di volontariato, allo svolgimento di studi e ricerche, alle iniziative di formazione, aggiornamento, educazione alla cultura della solidarietà e di orientamento.

Per quanto concerne il Centro Servizi, "esprime indirizzi circa l'istituzione, la localizzazione e i compiti dei centri di servizio volontariato nel territorio regionale" (art. 6, co.3 l.c. l.r.23/12).

E' composto dal Presidente della Regione o suo delegato, dai rappresentanti delle Organizzazioni di volontariato operanti nel territorio regionale, da Direttori centrali (o loro delegati) delle Direzioni centrali funzione pubblica, autonomie locali e coordinamento delle riforme; salute, integrazione socio sanitaria e politiche sociali; istruzione, università, ricerca, famiglia, associazionismo e cooperazione; lavoro, formazione, commercio e pari opportunità; attività produttive; cultura, sport, relazioni internazionali e comunitarie. Nel Comitato Regionale del Volontariato siedono inoltre un rappresentante delle Amministrazioni provinciali e di quelle comunali esperto in materia di volontari

3. Il Comitato di Gestione del Fondo Speciale per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia

Il Comitato di gestione dei fondi speciali per il volontariato è costituito dai soggetti a cui compete l'amministrazione dei fondi speciali istituiti presso ogni regione e provincia autonoma in conformità all'art. 15 della Legge 11 agosto 1991 n. 266.

Il Comitato di gestione è composto da:

- a) un membro in rappresentanza della regione, designato secondo le previsioni delle disposizioni regionali in materia;
- b) quattro rappresentanti delle organizzazioni di volontariato - iscritte nel registro regionale - maggiormente presenti nel territorio regionale, nominati secondo le previsioni delle disposizioni regionali in materia;
- c) un membro nominato dal Ministro per la solidarietà sociale;
- d) sette membri nominati dalle fondazioni di origine bancaria;
- e) un membro nominato dall'ACRI (Associazione delle casse di risparmio italiane e delle fondazioni di origine bancaria)
- f) un membro in rappresentanza degli enti locali della regione.

La funzione del Comitato di gestione, che la normativa definisce in termini generali "di amministrazione" del fondo speciale per il volontariato costituito presso la regione, si esplica mediante lo svolgimento di molteplici compiti, elencati nell'art. 2, comma 6, del D.M. 8 ottobre 1997.

In particolare il Comitato di Gestione:

- a) provvede ad individuare i criteri per l'istituzione dei Centri di Servizio nella regione;
- b) istituisce i Centri di Servizio sulla base di criteri preventivamente predeterminati e pubblicizzati nel Bollettino Ufficiale della Regione e su almeno un quotidiano a diffusione regionale;
- c) istituisce l'elenco regionale dei Centri di Servizio e ne pubblicizza l'esistenza; in tale contesto viene descritta l'attività svolta da ciascun Centro di Servizio e vengono resi noti i singoli regolamenti che li disciplinano;
- d) nomina un componente negli organi deliberativi ed uno negli organi di controllo dei Centri di Servizio;
- e) ripartisce annualmente fra i Centri di Servizio istituiti presso la regione le somme scritturate nel fondo speciale per il volontariato;
- f) riceve i rendiconti, preventivo e consuntivo, dei Centri di Servizio e ne verifica la regolarità, nonché la conformità ai rispettivi regolamenti;
- g) cancella, con provvedimento motivato, dall'elenco regionale quei Centri di Servizio che non perseguono le proprie funzioni.

Il Comitato di gestione resta in carica per un biennio, con decorrenza dal giorno successivo alla scadenza del mandato previsto per il Comitato precedente.

4. Il Centro Servizi per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia

Il 27 settembre 2000 il Comitato di Gestione del Fondo Speciale per il volontariato delibera l'istituzione del Centro Servizi per il Volontariato in Friuli Venezia Giulia, assegnando contestualmente la gestione al "Centro Interprovinciale Servizi di Volontariato del Friuli Venezia Giulia", associazione fondata da 85 OdV diffuse sul territorio regionale e dalle quattro province.

Nel 2001 il mondo del volontariato italiano si è dotato di una Carta dei Valori, che dichiara i principi fondanti dell'azione solidale, marcando una precisa identità del volontariato anche rispetto ad altre realtà del terzo settore.

Il Decreto Ministeriale dell'8 ottobre 1997, che determina la nascita dei Centri di Servizio in Italia, individua lo scopo principale che i Centri di Servizio devono perseguire: "I centri di servizio hanno lo scopo di sostenere e qualificare l'attività di volontariato. A tal fine erogano le proprie prestazioni sotto forma di servizi a favore delle organizzazioni di volontariato iscritte e non iscritte ai registri regionali." L'azione del CSV FVG si fonda sul riconoscimento ed il rispetto per l'autonomia e l'identità di tutte le organizzazioni di volontariato e sulla piena adesione alla Carta dei Valori del volontariato.

Il ruolo del CSV FVG non vuole essere sostitutivo alle Odv, ma di supporto e affiancamento alle loro attività. In questa prospettiva, il CSV FVG opera in modo tale che il volontariato organizzato:

1. Sviluppi al proprio interno competenze diffuse;
2. Assuma nei confronti delle istituzioni pubbliche un ruolo di collaborazione propositiva, mantenendo la propria specificità e diventi un soggetto attivo nella programmazione, nella gestione e nella valutazione delle politiche promosse come risposta ai bisogni sociali;
3. Lavori in rete, condividendo e scambiando le esperienze.

Il CSV eroga servizi di consulenza, sostegno alla progettualità, supporto logistico, formazione e ricerca, comunicazione e informazione. L'accesso ai servizi è garantito a tutte le OdV del Friuli Venezia Giulia, che si possono avvalere degli sportelli presenti sul territorio, ovvero di strumenti telematici (sito internet, e-mail, etc.)

5. Il percorso realizzato e l'eredità della gestione 2001-2015

Con l'iniziativa assunta nel quadro del coordinamento programmatico ai sensi dell'articolo 13 della L.R. n. 23/2012 l'Assessore Regionale alla Cultura, Sport e Solidarietà, il Comitato Regionale del Volontariato del FVG, il Comitato di Gestione del Fondo Speciale per il Volontariato del FVG e il Centro Interprovinciale Servizi per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia, hanno concordato di definire un percorso condiviso di accompagnamento finalizzato all'avvio di una nuova fase nell'impostazione generale e nell'azione del CSV FVG che si estrinseca nella definizione comune delle "Linee guida" e nelle periodiche riunioni di monitoraggio e di verifica in ordine all'attuazione nel tempo degli indirizzi ivi contenuti nel corso di una nuova fase operativa del CSV FVG.

Il Comitato di Gestione del Fondo Speciale per il Volontariato FVG, nella riunione in data 5.09.2013, ha approvato in via definitiva il documento "Linee guida per la riorganizzazione ed il rilancio dell'attività del Centro Servizi per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia" formulato nel quadro del suddetto coordinamento programmatico.

A seguito della delibera del Comitato di Gestione, il Consiglio Direttivo CSV FVG ha elaborato, condividendo con tutto il personale del CSV FVG, un documento programmatico di lavoro denominato "Rinnovarsi nella Continuità", nel quale sono state individuate e descritte le principali azioni strategiche per giungere ad un volontariato moltiplicatore di risorse relazionali ed economiche, orientato ad un benessere equo e sostenibile.

In occasione degli incontri provinciali preparatori all'assemblea socie del CSV FVG (svolti a novembre 2013), il documento è stato sottoposto nella veste "work in progress" all'attenzione delle Odv, per consentire l'apertura ad eventuali loro proposte, contributi ed apporti, da integrare nel documento. Il documento "Rinnovarsi nella continuità" è stato presentato all'assemblea socie del CSV FVG a Udine il 18 dicembre 2013.

6. Normativa regionale di riferimento

Legge Regionale 23 del 2012, Art. 29 (Centri di servizio per il volontariato)

1. La Regione è autorizzata a stipulare, previo parere del Comitato di cui all'articolo 17, apposite convenzioni con i Centri di servizio per il volontariato di cui all' articolo 15 della legge 266/1991 per l'erogazione di servizi informativi e di assistenza tecnica ai sensi dell'articolo 23, comma 2, per l'attuazione di progetti formativi e di aggiornamento ai sensi dell'articolo 28, comma 2, nonché per attività di supporto nell'attuazione della presente legge.

1 bis. La Regione è altresì autorizzata a delegare l'esercizio di funzioni amministrative relative agli interventi contributivi previsti dagli articoli 9 e 28 della presente legge ai Centri di servizio per il volontariato di cui all' articolo 15 della legge 266/1991.

- 1 ter. L'Amministrazione regionale definisce con deliberazione della Giunta regionale le modalità di esercizio della delega di cui al comma 1 bis e l'entità del concorso al finanziamento degli oneri sostenuti dal soggetto delegato.
2. È fatta salva la destinazione alle attività relative alle associazioni di volontariato delle risorse disponibili assegnate ai sensi della legge 266/1991.

Parte Terza

il programma quadriennale 2016-2019

1. Premessa: l'iter di costituzione del CSV FVG

Il percorso di costruzione della nuova associazione "CSV FVG" prende avvio nel settembre 2014 con la costituzione di un Tavolo di lavoro composto da tutti i volontari che sono stati eletti negli organismi di rappresentanza, di controllo e di servizio per il volontariato ovvero nel Comitato Regionale del Volontariato, nel Comitato di Gestione e nel direttivo del Centro Servizi Volontariato del Friuli Venezia Giulia.

L'iniziativa nasce con tre obiettivi:

- 1) superare la situazione di incertezza e frammentazione rispetto al futuro assetto della "governance" del sistema del volontariato regionale;
- 2) costruire in maniera condivisa e unitaria un nuovo assetto del CSV attraverso lo studio di un nuovo statuto;
- 3) prevedere una "road map" comprendente tempi e modalità per raggiungere gli obiettivi fissati.

Il lavoro del gruppo è stato impostato fin dall'inizio tenendo presente il quadro di riferimento esistente, in particolare il percorso e la documentazione prodotta fino a quel momento dagli organismi di riferimento, incluso il neo costituito Tavolo di concertazione dei tre organismi presieduto dall'Assessore regionale al Volontariato.

Il lavoro sullo statuto vero e proprio (e sul regolamento applicativo) è stato preceduto dalla redazione di due documenti:

- a) un primo documento sui "nodi da affrontare per un nuovo patto del volontariato in Friuli Venezia Giulia" che ha messo a fuoco gli aspetti di innovazione necessari e le criticità esistenti. In particolare ci si sarebbe avvalsi anche della ricerca che il Co.Ge. FVG stava avviando, dalla quale sarebbero emersi dati di lettura della realtà, punti di vista e proposte di cui tenere conto per superare i "nodi" e scrivere la proposta di nuovo statuto.
- b) la "road map" ovvero il percorso operativo, la tempistica per la redazione del nuovo statuto tenendo conto delle variabili che avrebbero potuto influire sul percorso, in particolare l'eventuale mancanza del numero legale necessario per i cambiamenti statutari da parte dell'Assemblea del CSV; eventualità già avvenuta in passato ed uno degli ostacoli principali al cambiamento.

Dopo un lavoro ed un confronto costanti nel Tavolo di lavoro, nel marzo 2015 si è giunti ad una prima bozza condivisa di Statuto e Regolamento che sono stati sottoposti al parere di esperti e successivamente perfezionati al fine di sottoporli all'assemblea del CSV. Il 9 maggio 2015 è stata regolarmente convocata in seduta straordinaria l'Assemblea dei soci del "Centro Interprovinciale Servizi Volontariato del Friuli Venezia Giulia per adottare le modifiche statutarie. Le 187 associazioni riunite in assemblea e votanti in persona o per delega depositata agli atti, hanno convenuto che: preso atto del mancato raggiungimento del numero legale necessario all'adozione delle modifiche Statutarie e i relativi Regolamenti, decide di costituire un nuovo soggetto giuridico che, adottando il presente statuto e regolamenti, espleti ogni formalità necessaria per candidarsi alla gestione del Centro Servizi Volontariato del FVG.

L'organo direttivo provvisorio del nuovo soggetto sarà composto, oltre che dai volontari eletti nell'attuale organismo del Centro Interprovinciale Servizi Volontariato Del Friuli Venezia Giulia, anche dai volontari eletti nel Comitato Regionale del Volontariato individuati nelle persone oggi convenute che comporranno il primo Consiglio Direttivo reggente.

Qualora al neocostituito soggetto venga assegnata la gestione del Centro Servizi Volontariato, il Consiglio Direttivo reggente si impegna a convocare entro il 31.12.2015 e comunque entro il termine massimo del mese di maggio 2016, l'Assemblea per l'elezione degli organi sociali nelle modalità

previste dal presente statuto, salvo diverse disposizioni contenute nell'atto di assegnazione della gestione del Centro Servizi Volontariato”.

Sulla base di questo mandato assembleare il 28 maggio 2015 a Zugliano i 10 volontari eletti nel Comitato Regionale del Volontariato e nel direttivo dell'Ente gestore del CSV del FVG, si sono riuniti e hanno fondato la nuova associazione denominata “CSV FVG” con lo scopo di concorrere all'affidamento per la nuova gestione del Centro Servizi Volontariato del Friuli Venezia Giulia.

Il 19 giugno 2105 l'Atto Costitutivo e lo Statuto del CSV FVG sono stati registrati presso l'Agenzia delle Entrate e il 13 luglio i medesimi atti sono stati depositati presso lo studio notarile associato Gerardi - Gandolfi di Pordenone.

2. Il processo di progettazione e programmazione

2.1 - I documenti di riferimento

Il presente programma quadriennale, è stato predisposto a partire dalla riflessione che il mondo del volontariato ha realizzato in questi anni e che è stata sintetizzata nelle deliberazioni e nei documenti prodotti dai diversi organismi di rappresentanza e sostegno del sistema, in coerenza con quanto riportato nell'Avviso pubblico dove si richiama questo processo di costante confronto e ricerca che tali organismi realizzano.

In particolare si è tenuto conto, come richiesto dal bando, del documento **Linee guida per la riorganizzazione ed il rilancio dell'attività del Centro di Servizio per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia** (di seguito per brevità “Linee guida”) approvata dal Comitato di Gestione con la deliberazione n. 7 di data 05.09.2013 e confermato con la deliberazione n. 3 di data 01.07.2014. Il testo è stato formulato “congiuntamente dagli organismi operanti a favore del volontariato del Friuli Venezia Giulia nel quadro del coordinamento programmatico attuato ai sensi dell'articolo 13 della L.R. n. 23/2012”. Si è inoltre tenuto in considerazione, in particolare al fine di garantire la richiesta di continuità dei servizi e delle azioni in corso, del documento **“Rinnovarsi nella Continuità”** elaborato dal direttivo dell'Ente Gestore del CSV in settembre 2013.

Infine, anche come base di riferimento per definire priorità e aree tematiche di intervento nei prossimi anni, si è tenuto conto delle **“Linee per il volontariato 2014-2017”** approvate dall'Assemblea Regionale delle ODV del Fvg il 22 febbraio 2014, che contiene indicazioni programmatiche per il triennio che il volontariato regionale ha definito tanto come impegni da realizzare che come richieste alle istituzioni.

2.2 - Il metodo progettuale

Dalle “linee guida”

La nuova fase deve caratterizzarsi per “governance partecipata del Centro Servizi, promuovendo un miglior coinvolgimento delle OdV nella definizione e gestione delle progettualità e dei servizi promossi dal CSV e attraverso un rapporto di scambio e raccordo continuo con il Comitato Regionale del Volontariato, nel suo compito istituzionale di rappresentanza generale”

“Questi obiettivi andranno sviluppati favorendo e sostenendo la capacità di lavorare in rete delle OdV, la partecipazione competente del volontariato alla progettazione sociale prevista dai Piani di Zona riconosciuti come luogo di concertazione dell'azione concreta per rispondere ai bisogni del territorio, la sensibilizzazione e formazione a nuovi stili di vita solidali ed ecocompatibili a partire dai più giovani e quindi dalle scuole”

Il processo di progettazione che ha portato alla stesura del presente documento si basa su una scelta metodologica coerente con quanto previsto dalle linee guida, per implementare una “governance partecipata del Centro Servizi, promuovendo un miglior coinvolgimento delle OdV nella definizione e gestione delle progettualità e dei servizi promossi dal CSV e attraverso un rapporto di scambio e raccordo continuo con il Comitato Regionale del Volontariato, nel suo compito istituzionale di rappresentanza generale”. Concetto ripreso nell’Avviso pubblico, dove si chiede di “garantire forme di partecipazione di tutti i destinatari nella programmazione delle attività del Centro di Servizio medesimo”.

A tal fine, fatta salva la fotografia “iniziale” del processo di confronto e dibattito sui bisogni e le priorità del volontariato regionale, che è sintetizzata nei documenti descritti nel paragrafo precedente, il progetto per il prossimo quadriennio è immaginato a sostegno del proseguimento di tale processo, sostenendo un costante monitoraggio e una conseguente continua revisione degli obiettivi, delle strategie, dei programmi. Questo si sostanzia nelle seguenti linee metodologiche che saranno di riferimento costante nel lavoro del CSV per il prossimo quadriennio:

1. Un **approccio sperimentale**, in cui le ipotesi di partenza sono costantemente oggetto di verifica grazie ad un processo di monitoraggio e valutazione strutturato che coinvolge tutti gli *stakeholder*, a partire dalle OdV e dai volontari destinatari delle azioni del CSV.
2. La scelta privilegiata di **metodi di lavoro propri del lavoro sociale, improntati alla promozione della partecipazione attiva e all’empowerment** dei soggetti coinvolti, che vengono pensati più come protagonisti e attori dell’attività che come destinatari passivi. Questo anche al fine di favorire lo sviluppo delle risorse e dell’autonomia delle associazioni.
3. Strettamente collegato al punto precedente, la definizione di un **programma che non prevede, ex ante, azioni e attività dettagliate** per le diverse linee di intervento poiché tale scelta sarà oggetto delle prime fasi di lavoro e **quindi condivisa con i diversi soggetti coinvolti**.
4. Nel processo di pianificazione e programmazione è prevista una cadenza annuale, coincidente con la predisposizione dei bilanci preventivi da condividere con il Co.Ge. FVG, fortemente strutturata con un **metodo partecipativo previsto al livello dello statuto dell’Associazione e in costante relazione con il sistema di Governance previsto dalle normative**. Si cita infatti all’articolo 16:
 - Il programma annuale definisce gli obiettivi, le strategie d’azione e le attività che il CSV FVG prevede di realizzare nel corso dell’anno. Di norma viene approvato nella stessa Assemblea che approva il bilancio preventivo che rappresenta uno strumento attuativo del Programma.
 - Il programma annuale viene predisposto dal Consiglio Direttivo secondo le indicazioni dei Coordinamenti Territoriali e dell’Assemblea, in attuazione delle linee di indirizzo espresse dal Comitato Regionale del Volontariato (ex art. 6 comma 3 lett c) della LR 23/2012 e delle linee guida approvate dal Comitato di gestione del fondo speciale del Friuli Venezia Giulia del DM. 8/10/97.
 - Il programma annuale è predisposto, con la collaborazione del Comitato Scientifico¹, attraverso un processo partecipativo che garantisca il più ampio coinvolgimento dei destinatari, un costante aggiornamento dell’analisi dei bisogni sociali e della realtà del volontariato regionale, il monitoraggio delle attività e la valutazione dei risultati raggiunti, il confronto e il raccordo con Enti e Istituzioni che perseguono finalità simili al CSV.
5. La scelta di **privilegiare il livello dell’Ambito territoriale, coincidente con le nuove Unioni Territoriali Intercomunali (UTI)** recentemente istituite. Questo sia come livello nel quale favorire e sostenere il coordinamento tra le associazioni per far crescere la capacità di far rete e di cooperare “dentro” al mondo del volontariato e del Terzo Settore, che per una proficua integrazione e collaborazione con i vari tavoli e processi di gestione sul territorio. A tal fine, in accordo con il Co.Re.Vol. FVG, **CSV FVG ha riconosciuto nel proprio statuto, come soggetto con cui rapportarsi costantemente per una**

¹ Il Comitato scientifico, composto da esperti, professionisti e studiosi di settore nominati dal Consiglio Direttivo, ha un ruolo consultivo, supportando il Direttore nella predisposizione del sistema di monitoraggio e nel processo di programmazione del CSV FVG. Potrà inoltre intervenire su richiesta del Consiglio Direttivo per il supporto a specifiche azioni o attività.

governance partecipata, i Coordinamenti Territoriali di Ambito, in corso di istituzione su mandato dell'assemblea regionale delle OdV del 2014².

6. In particolare si avrà cura, nel processo di programmazione, di favorire la massima **integrazione con i Piani di Zona**, per sostenere la capacità del volontariato di partecipare in maniera consapevole e qualificata e promuovere sinergia e valorizzazione delle attività del volontariato nel quadro della più ampia programmazione socio-sanitaria e per lo sviluppo delle comunità locali.
7. L'integrazione con la pianificazione territoriale, così come a livello regionale, andrà inoltre integrata anche con riguardo agli **altri ambiti di intervento e azione del volontariato (cultura, sport, ambiente, protezione civile ecc.)** anche con riferimento ai diversi settori del Registro Regionale.
8. L'azione di sostegno e sviluppo alle OdV e al volontariato potrà essere sviluppata anche il relazione alle opportunità offerte nell'ambito del sistema economico-imprenditoriale della Regione FVG che, da sempre, è stato uno dei motori di crescita sociale e culturale, fondamentale alla vita della comunità regionale. Creare dei rapporti con il mondo delle imprese, del resto, è funzionale alla diffusione della cultura della solidarietà e della responsabilità sociale d'impresa.
9. Nel momento in cui sarà avviato da parte della Giunta Regionale il **sistema di programmazione con il piano triennale previsto dalla Lr 23-2012**³, si avrà cura di prevedere il raccordo con la programmazione del CSV, anche fornendo indicazioni e dati utili ai Comitato e alla Giunta Regionale e per favorire una programmazione coerente e integrata tra le azioni di sostegno e sviluppo promosse dalla regione e l'attività del CSV.

² "Linee per il volontariato 2014-2017" approvate dall'Assemblea Regionale delle OdV del Fvg il 22 febbraio 2014, gruppo 6, ove si chiede al Comitato Regionale di "Creare occasioni di incontro trasversali ai settori di intervento, attivando una rete comunicativa territoriale tra le varie associazioni (anche utilizzando mezzi multimediali), promuovendo occasioni di collaborazione, tavoli comuni e progetti condivisi, a partire da fini comuni basati su l'utilità e il valore. Questo anche per poter collaborare con più efficacia ai tavoli dei PDZ, ai diversi momenti di programmazione del CSV e ai processi avviati con la regia del Comitato regionale del Volontariato (assemblee, tavoli regionali). Formalizzare la costituzione di coordinamenti di volontariato su base di Ambito Territoriale".

³ LR 23-2012, art 34 della: "La Regione predispone il documento di programmazione triennale in materia di volontariato e di promozione sociale, sulla base delle proposte formulate dai Comitati regionali di cui agli articoli 6, 21 e 35 e dalle Assemblee regionali di cui agli articoli 7 e 22. Il programma è approvato dalla Giunta regionale e può essere aggiornato annualmente."

3. Programma di attività 2016 – 2019

Il programma quadriennale di attività per il periodo 2016-2019 è stato elaborato a partire dall'analisi e dall'esplicitazione puntuale degli obiettivi di gestione (Punto 3.1) e si struttura in n. 3 Aree Operative:

- **Area Operativa 1 “Servizi”** – Attività di sportello e servizi alle OdV e alle APS (Punto 3.2)
- **Area Operativa 2 “Progetti esterni”** – Programmi a sostegno delle progettualità delle OdV e dei coordinamenti territoriali (Punto 3.3)
- **Area Operativa 3 “Programmi interni”** – Programmi a gestione diretta CSV (Punto 3.4)

Le Aree Operative individuate intendono aggregare, al proprio interno, logiche e attività omogenee e sono tenute a riferimento sia come schema espositivo, per ordinare e presentare i contenuti della presente proposta programmatica, sia come futuro strumento di progettazione organizzativa, ossia come modello di indirizzo e combinazione delle risorse volte a realizzare il programma stesso.

3.1 - Obiettivi di gestione e risultati attesi del programma

L'obiettivo generale del CSV, così come indicato all'Art. 4, comma 1, del Decreto Ministeriale 8 ottobre 1997 consiste nel sostenere e qualificare le attività delle Organizzazioni di Volontariato iscritte e non iscritte nel Registro regionale.

Dagli “Elementi essenziali del programma quadriennale” previsti al Punto n. 5 dell'Avviso pubblico per l'affidamento della gestione delle funzioni del Centro Servizi per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia, è possibile estrapolare gli obiettivi operativi cui dovranno mirare i servizi, le azioni e gli interventi del CSV. Nella sottostante Tabella n. 1 sono elencati gli obiettivi operativi sottesi dagli elementi essenziali elencati nell'Avviso.

Tab. 1 – Obiettivi operativi desunti dall'Avviso

Rif. Avviso	Obiettivi del CSV
5.1	Sostenere la crescita della cultura della solidarietà e del volontariato Promuovere nuove iniziative di volontariato e rafforzare quelle esistenti
5.2	Facilitare la costituzione e agevolare il funzionamento delle OdV Sostenere le OdV nella progettazione e realizzazione di specifiche attività
5.3	Formare e qualificare gli aderenti alle OdV
5.4	Fornire informazioni, notizie, dati e documentazione sul volontariato locale e nazionale

Con la formulazione del presente Programma Quadriennale abbiamo inteso declinare e contestualizzare questi obiettivi operativi, tenendo conto del percorso evolutivo del volontariato regionale ed in continuità con lo sviluppo del Centro Servizi negli ultimi anni. In particolare, il programma intende dare attuazione e si riferisce strettamente alle linee operative e programmatiche che sono state definite dai diversi organismi protagonisti di questo percorso, come più sopra dettagliato.

L'avvio di una *nuova fase nell'impostazione generale e nell'azione del CSV tramite la riorganizzazione ed il rilancio della sua attività*⁴ è stato ampiamente recepito e interpretato, anche alla luce e in coerenza con gli scopi statutari dell'associazione CSVFVG, e riformulato in chiave programmatica in termini di **obiettivi di gestione e risultati attesi di programma**. Come altri aspetti gestionali, gli

⁴ Cit. “Linee guida per la riorganizzazione ed il rilancio dell'attività del Centro Servizi per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia”, pag. 3 “Nuova fase operativa del CSV Friuli Venezia Giulia”.

obiettivi di gestione saranno oggetto di valutazione⁵ in relazione all'effettivo conseguimento, nel corso del quadriennio 2016-2019, dei relativi **risultati attesi**, intesi come beneficio immateriale, a vantaggio di *stakeholder* e comunità regionale, derivante dalla partecipazione e/o dalla fruizione dei servizi, delle risorse, dei progetti e dei prodotti della gestione stessa.

Nella Tabella n. 2 sono elencati e descritti:

- gli obiettivi di gestione
- la loro correlazione e funzionalità rispetto agli obiettivi desunti dall'Avviso
- i risultati attesi previsti in corrispondenza di ciascun obiettivo di gestione.

In tabella sono inoltre evidenziate le correlazioni tra obiettivi di gestione e risultati attesi, da un lato, e aree operative maggiormente interessate e responsabilizzate rispetto al loro raggiungimento (per gli obiettivi) e ottenimento (per i risultati), dall'altro.

In particolare, le aree operative, oltre che per le attribuzioni di contenuto, si distinguono per la loro funzionalità rispetto a obiettivi e risultati:

- **l'Area Operativa 1 "Servizi" – Attività di sportello e servizi alle OdV e alle APS** è maggiormente coinvolta rispetto agli obiettivi e ai risultati attinenti il supporto all'operatività delle OdV
- **l'Area Operativa 2 "Progetti esterni" – Programmi a sostegno delle progettualità delle OdV e dei coordinamenti territoriali** è maggiormente coinvolta rispetto agli obiettivi e ai risultati attinenti allo sviluppo progettuale delle iniziative delle OdV
- **l'Area Operativa 3 "Programmi interni" – Programmi a gestione diretta CSV** è maggiormente coinvolta rispetto allo sviluppo strategico, agli obiettivi e ai risultati di sistema

La caratterizzazione di ciascuna area operativa, anche in ragione del modello organizzativo proposto⁶, non implica autonomia organizzativa e competenza esclusiva ma piuttosto interdipendenza e corresponsabilità, per cui ogni struttura e funzione organizzativa concorre, in modo solidale e organico, al conseguimento dei risultati.

⁵ Si veda al proposito il Punto 5.3 "Monitoraggio e valutazione del programma quadriennale".

⁶ Si veda al proposito il Punto 4.1 "Modello organizzativo".

Tab. 2 - Obiettivi di gestione, correlazione con gli obiettivi dell'Avviso e risultati attesi di programma

	Obiettivi di gestione	Rif. Avviso	Risultati attesi di programma	Aree		
				1	2	3
1	Sostenere e promuovere le OdV al fine di qualificarne l'azione e valorizzarne l'impegno	5.2 5.3	1.1 OdV valorizzate in termini di visibilità e riconoscibilità nonché di nuove collaborazioni territoriali avviate	X	X	X
			1.2 OdV sostenute e facilitate in fase di costituzione e avvio nonché rispetto alla loro gestione e operatività, anche con modalità differenziate e flessibili di supporto	X		
			1.3 Aumentata capacità delle OdV di ideare, progettare, coordinare, promuovere e realizzare attività e iniziative connesse alle proprie finalità	X	X	
2	Favorire la crescita del volontariato, la promozione di una cultura solidale e lo sviluppo di una cittadinanza attiva e responsabile	5.1 5.4	2.1 Collaborazioni locali e regionali, tra diversi stakeholder territoriali e istituzionali, tra OdV, scuola, enti locali, associazionismo e terzo settore, avviate e consolidate nella realizzazione di progettualità integrate legate ai temi della cultura solidale, del volontariato e della cittadinanza attiva	X	X	X
			2.2 Partenariati regionali, nazionali e internazionali, costituiti e operanti al fine di elaborare e implementare progettualità sperimentali e/o innovative sui temi della cultura della solidarietà, del volontariato, della cittadinanza attiva nonché sullo sviluppo del capitale umano del sistema regionale			X
			2.3 Cultura della solidarietà, principi della cittadinanza attiva e responsabile, stili di vita sostenibili e attenzione ai beni comuni maggiormente diffusi sul territorio regionale e tra le comunità locali		X	X
3	Promuovere e facilitare forme di partecipazione del volontariato alla vita pubblica per la costruzione del bene comune	5.1 5.3 5.4	3.1 Referenti territoriali delle OdV e rappresentanti del volontariato coinvolti e partecipi rispetto ai processi locali di pianificazione sociale e socio-sanitaria	X	X	X
			3.2 OdV supportate e incentivate nell'ideazione e nell'implementazione in iniziative specifiche connesse alla partecipazione del volontariato alla vita pubblica e in funzione della costruzione del bene comune	X	X	
			3.3 OdV coinvolte attivamente nella definizione e gestione delle progettualità e dei servizi promossi dal CSV	X		
4	Favorire il coordinamento delle iniziative di volontariato per settore di attività e per ambito territoriale di intervento	5.1 5.2	4.1 Funzioni di coordinamento articolate su ogni Ambito Distrettuale della Regione FVG, anche attraverso l'organizzazione, l'avviamento e/o il consolidamento dei Coordinamenti Territoriali ⁷	X	X	X
			4.2 Iniziative e progettualità del volontariato maggiormente accompagnate e coordinate, a livello sia locale sia regionale, anche attraverso funzioni interne di Coordinamento tecnico-operativo ⁸	X	X	X
5	Sostenere una progettualità comune nel mondo del volontariato salvaguardandone l'autonomia e l'originalità	5.1 5.2	5.1 Organizzazione, servizi e ruolo del CSV consolidati rispetto alla capacità di coordinare e costruire strategie che coniughino e valorizzino congiuntamente la dimensione regionale e le progettualità comuni, le specificità locali e le autonomie e originalità del volontariato	X		X
			5.2 Migliorata capacità delle OdV, degli altri soggetti del terzo settore e del sistema regionale di far rete, apprendere, collaborare, scambiare e condividere esperienze, progettualità, risorse e iniziative	X	X	X

⁷ Si veda il Punto 4.3.2 "Ruolo dei Coordinamenti Territoriali"

⁸ Si veda il Punto 4.1 "Modello organizzativo"

3.2 - Area Operativa 1 “Servizi”

Attività di sportello e servizi alle OdV e alle APS

Nella prima Area rientrano tutte le attività realizzate, in forma di servizio diretto, a supporto dell'avvio e dell'operatività delle OdV, attraverso una presenza articolata e diffusa sul territorio regionale (tramite i cosiddetti “sportelli”), da sostenere e alimentare anche in collaborazione con i volontari e le OdV. In virtù della sua articolazione territoriale e in ragione della sua natura intrinseca, che si sostanzia come presenza territoriale di prossimità, l'area incorpora e veicola anche tutte le iniziative, le innovazioni di servizio, le proposte e le opportunità nelle quali sono coinvolti o alle quali sono interessati tutti i territori della Regione. Grazie al mandato ricevuto dalla Regione e l'area operativa si rivolge anche alle Associazioni di Promozione Sociale.

In sintesi si tratta di dare continuità e valorizzare ulteriormente i consolidati servizi “a sportello” che il CSV ha erogato sin dalla sua costituzione e che ha consolidato nel corso degli anni.

Dalle “linee guida”

La nuova fase del CSV si deve caratterizzare per “la continuità e la qualità dei servizi essenziali forniti dal CSV alle OdV a sostegno della loro ordinaria attività, garantendo un progressivo snellimento delle procedure, l'attenzione alle associazioni di minori dimensioni ovvero operanti in zone periferiche, decentrando per quanto possibile i servizi ed avvicinando i punti di accesso al territorio;

“il CSV è tenuto ad assicurare con continuità, come effettuato positivamente nel passato, e con livelli di qualità, tempestività ed appropriatezza, le attività ed i servizi di carattere ordinario a favore delle OdV, iscritte e non iscritte nel Registro regionale, tramite indicazioni, collaborazioni, consulenze, sostegno ed accompagnamento per gli adempimenti di competenza delle OdV medesime in materia legale, normativa, fiscale, amministrativa, statutaria ed organizzativa, di tenuta della contabilità, partecipazione alle erogazioni 5x1000.

3.2.1 - Servizi a sportello

Sono garantiti, anche in concorso con consulenti e professionisti esterni nonché con il coinvolgimento dei volontari stessi, servizi di:

- sostegno attivo e consulenza mirata relativamente a pratiche burocratiche, amministrative, fiscali, contabili, giuridiche e per risolvere i problemi legati alla gestione quotidiana delle associazioni o connesse ad eventi straordinari o accidentali
- supporto logistico e strumentale con messa a disposizione di mezzi di trasporto, attrezzatura informatica e multimediale, audio-video, aule e spazi, altra attrezzatura e supporti per incontri, eventi e attività associative
- orientamento, documentazione e informazione in ambiti di rilievo/interesse per il volontariato e sui principali settori e tematiche in cui le OdV sono impegnate
- supporto organizzativo per la realizzazione delle iniziative promosse dalle OdV, dai Tavoli di Rete o dal Comitato Regionale del Volontariato, sia di livello regionale che locale

I servizi e le attività che fanno capo agli sportelli territoriali potranno essere rimodulate in termini di modalità, tempi e criteri di accesso, erogazione e prestazione. In particolare, potranno essere sperimentate e introdotte modalità di supporto a distanza, a sportello, “a domicilio”, su prenotazione e/o a chiamata.

La costante verifica dell'appropriatezza verrà svolta anche attraverso una sistematica rilevazione diretta dei bisogni al fine di quantificare il bisogno e la consistenza della domanda, sempre con

l'obiettivo di garantire e favorire l'accessibilità a tutte le OdV superando eventuali barriere legate alla non conoscenza dei servizi forniti o alla lontananza dagli sportelli.

3.2.2 - Sostegno alle OdV

Si avrà cura di definire nel processo di programmazione, quali sono le attività per le quali è auspicabile favorire autonomia e autogestione, con adeguate forme di *capacity building* e formazione, e quali invece sarà preferibile delegare al CSV. Verranno sviluppate progressivamente forme di sostegno innovative finalizzate ad accompagnare le organizzazioni nell'acquisizione di competenze e autonomia per la gestione di determinate pratiche o attività fino ad oggi delegate al CSV (tutoring e accompagnamento anche a distanza, formazione specifica e formazione presso le sedi delle associazioni e in situazione, ecc.).

In collaborazione con il Comitato Regionale del Volontariato, si promuoveranno confronti e collaborazione con Enti e istituzioni per un'azione di *advocacy* in relazione ad una possibile semplificazione burocratica e al chiarimento di procedure e adempimenti.

Grazie alla presenza territoriale diffusa, il CSV potrà assumere progressivamente una sempre maggiore funzione di accompagnamento e facilitazione "di sistema". A titolo esemplificativo e non esaustivo, attraverso l'attività dell'Area "servizi" saranno offerti, o comunque facilitati in termini di accesso e fruizione, servizi di accompagnamento quali:

- promozione attiva del volontariato rivolta a tutta la cittadinanza e ai giovani in particolare e supporto per la costruzione di reti (territoriali, tematiche, progettuali) di associazioni
- supporto all'elaborazione e alla presentazione di domande e/o proposte progettuali da sottoporre al CSV o ad altre istituzioni ed enti⁹
- consulenza e formazione su organizzazione, progettazione, ricerca fondi, finanziamenti, sviluppo, consolidamento delle OdV e delle loro attività
- supporto alla gestione contabile e amministrativa dei progetti a titolarità delle OdV, inclusi i progetti a co-finanziamento CSV, per le associazioni meno strutturate o che ne facciano richiesta
- supporto nell'utilizzo degli strumenti informatici (sito CSV, Ciesseinforma, ecc.) anche come momento di aggregazione e di confronto.

⁹ Es. per le domande di finanziamento presentate al CSV (di cui al Punto 3.3 "Area 2"), per i progetti di servizio civile nazionale e servizio civile solidale presentati alla Presidenza del Consiglio dei Ministri e in Regione FVG, per le richieste di rimborso delle spese assicurative da presentare in Regione, ecc.

3.3 - Area Operativa 2 “Progetti esterni”

Programmi a sostegno delle progettualità delle OdV e dei coordinamenti territoriali

L'area identifica tutte le iniziative e i programmi avviati dal CSV al fine di sostenere ed incentivare le progettualità ideate, promosse e realizzate direttamente dalle OdV e/o dai coordinamenti territoriali rispetto a specifici ambiti di attività (es. formazione, promozione, innovazione, sperimentazione, eventi, ecc.). Il sostegno tecnico, strategico e finanziario alle progettualità proposte dalle OdV e/o emergenti direttamente dal territorio rappresenta la modalità operativa che consente di far crescere le organizzazioni beneficiarie e valorizzare le risorse comunitarie, anche in una logica di capacity building, rispetto alla capacità di costruire partenariati e lavorare in rete nonché di sviluppare e gestire progetti e interventi.

Saranno predisposti programmi pluriennali e sotto-programmi annuali a sostegno delle progettualità delle OdV, elaborati sulla base di priorità di intervento individuate e definite tenendo conto delle linee programmatiche espresse dal sistema di *governance* regionale e delle indicazioni, richieste e proposte derivanti dalle stesse OdV e dai Coordinamenti Territoriali.

I programmi e i relativi bandi consentiranno alle OdV di predisporre e presentare i propri progetti al fine del loro finanziamento. L'elaborazione dei progetti delle OdV sarà supportata dal CSV rispetto sia alla predisposizione e formulazione tecnica della domanda e dei documenti progettuali sia alla costruzione dell'idea progettuale nonché delle reti e dei partenariati a sostegno della stessa.

Nel corso del periodo di gestione, la modalità di supporto tipicamente rappresentata dai bandi di finanziamento potrà essere affiancata e, in alcuni casi, sostituita, da un punto di vista procedurale e strumentale, da processi di co-progettazione territoriale (si veda il Punto 4.3 “La gestione della partecipazione e della *governance*: i Coordinamenti Territoriali”).

Indipendentemente dall'iter procedurale e dagli strumenti tecnici individuati per l'implementazione, durante l'attuazione dei programmi e la realizzazione dei singoli progetti, il CSV assumerà un ruolo di accompagnamento e monitoraggio, in particolare a favore dell'OdV meno strutturate o che comunque necessitino maggiormente di un supporto tecnico, amministrativo e/o metodologico.

Infine, la creazione di collegamenti e sinergie tra con le progettualità sociali e le buone prassi, da un lato, e le iniziative e servizi realizzati dalle OdV, dall'altro, faciliterà la crescita delle stesse da un punto di vista programmatico e rispetto alla capacità di fare rete sul territorio.

Si elencano di seguito i principali programmi già previsti nei documenti di indirizzo sopra esposti ai quali si intende dare continuità. Una revisione degli stessi, così come lo sviluppo di nuovi programmi, potranno, come detto, scaturire dal processo di *governance* partecipata e di revisione annuale della programmazione.

3.3.1 - Promozione del volontariato: progetti in rete scuola-volontariato

Si tratta di progetti di animazione e promozione del volontariato con i giovani, realizzati in collaborazione tra le scuole e le OdV della regione, ideati per incentivare la collaborazione tra il sistema scolastico e il mondo del volontariato organizzato, al fine di consolidare la cultura e la pratica della solidarietà, rigenerare i tessuti relazionali e ricostruire i legami di comunità.

Obiettivi: promuove, tra i giovani, la cultura della solidarietà, la cittadinanza attiva e la partecipazione attraverso iniziative di animazione, orientamento, sensibilizzazione, formazione, coinvolgimento attivo dei giovani in percorsi esperienziali di volontariato, che possono realizzarsi presso le sedi delle OdV, in contesti scolastici o extra-scolastici. In particolare, attraverso le opportunità offerte dal bando “Animazione e promozione del volontariato con i giovani – Anno 2015”, le scuole, assieme alle

organizzazioni di volontariato, potranno predisporre e coinvolgere gli studenti in percorsi di avvicinamento al volontariato in funzione di una cittadinanza attiva, solidale e responsabile, sensibile e coinvolta nella costruzione condivisa del benessere comune.

3.3.2 - Promozione del volontariato: sostegno ad azioni di contrasto all'esclusione sociale

Il programma sostiene progettualità finalizzate alla riduzione dei fenomeni di esclusione sociale con l'obiettivo di favorire la realizzazione di iniziative che siano in grado di fornire risposte e soluzioni concrete ad una collettività che, trovando sempre più difficoltà a soddisfare i propri bisogni economici, familiari, sociali, si trova inevitabilmente a dover affrontare anche situazioni di isolamento e di marginalizzazione. In particolare, il programma vuole favorire la realizzazione di quelle iniziative che permettono la costruzione di sistemi virtuosi di sostegno a quel diritto di cittadinanza che l'esclusione sociale nega, che siano in grado di fornire valore aggiunto all'intera collettività di un territorio, in modo da agevolare il diffondersi di un welfare di comunità.

3.3.3 - Promozione del Volontariato: sostegno ad iniziative di promozione sul territorio

Il programma prevede l'attivazione di progettualità volte a sostenere le iniziative promozionali delle OdV sul territorio regionale, declinate attraverso azioni ed interventi di promozione quali: incontri, convegni e seminari finalizzati alla sensibilizzazione e/o all'approfondimento di argomenti relativi ai diversi settori in cui operano le associazioni; eventi o comunque occasioni di aggregazione il cui tema conduttore sia la diffusione della cultura del bene comune, dell'aiuto reciproco, della cittadinanza responsabile. Gli obiettivi del programma sono legati principalmente al sostegno del lavoro in rete tra OdV e comunità territoriali nonché alla promozione del volontariato in tutte le sue espressioni al fine di favorire la crescita e lo sviluppo di valori quali la solidarietà, la cittadinanza responsabile, l'altruismo, la difesa del bene pubblico.

3.3.4 - Formazione: progetti formativi delle OdV e delle APS (Fondi LR 23-2012 art 28 per conto della Regione Friuli Venezia Giulia)

Si tratta di programmi, finanziati dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, finalizzati a sostenere e promuovere l'attività formativa delle organizzazioni di volontariato e delle associazioni di promozione sociale iscritte ai rispettivi registri regionali. Le azioni formative sono indirizzate ai volontari delle OdV e agli associati delle APS su tematiche specifiche rispondenti ad una necessità di aggiornamento e miglioramento della qualità dei servizi svolti e delle attività realizzate dalle OdV/APS oppure sono rivolte alla cittadinanza in genere su ambiti di intervento definiti (es. lavoro in rete e sviluppo sociale territoriale, tecniche di informazione, comunicazione e marketing sociale, tecniche e metodi di progettazione e valutazione, partecipazione, solidarietà, lavoro di comunità, inclusione sociale, ecc.), anche finalizzate all'acquisizione di nuovi volontari/associati.

3.3.5 - Sostegno coordinamenti territoriali

Un'azione centrale nel programma del CSV del prossimo quadriennio, è rappresentata dall'azione di sostegno allo sviluppo dei Coordinamenti Territoriali di Ambito che dovranno diventare un'articolazione chiave per il volontariato e l'associazionismo regionale sul territorio; saranno promossi, su mandato dei Comitati Regionali previsti dalla LR 23-2102, di comune accordo con le OdV e con gruppi e associazioni locali che operano senza finalità di lucro, anche se non iscritte ai registri della L. 23/2012, che hanno sede legale o operativa nel medesimo Ambito distrettuale.

Il sostegno ai Coordinamenti territoriali, insieme ai programmi di sostegno alle reti tematiche, rappresenta l'azione richiesta dal punto 6.7 dell'avviso pubblico, per "Promozione e realizzazione di collaborazioni e di reti che si integrano con diversi attori sociali e sulla base di bisogni espressi dal territorio". Attraverso i coordinamenti territoriali, le organizzazioni locali, concorrono alla

programmazione del CSV FVG, partecipando alla definizione delle attività di servizio nel loro territorio e intervenendo in merito alle loro modalità di attuazione e realizzazione.

Il CSV fornirà sostegno operativo ai coordinamenti territoriali affinché possano svolgere un'effettiva funzione di analisi dei bisogni, di costruzione partecipata degli interventi, di promozione del lavoro di rete e sviluppo di comunità. Tale sostegno potrà prevedere funzioni di segreteria, sostegno alla comunicazione, accompagnamento formativo, animazione del processo di costituzione e dello sviluppo delle attività, sostegno alla progettazione etc.

3.4 - Area Operativa 3 “Programmi interni”

Progettualità a gestione diretta CSV

L'Area Operativa 3 aggrega tutte le iniziative legate alla realizzazione di programmi e progetti che, per ragioni di necessità, convenienza, opportunità e/o funzionalità, richiedono una regia interna e un'implementazione diretta da parte del CSV. Le progettualità possono riguardare sia il consolidamento e la valorizzazione della struttura interna e delle attività istituzionali, sia aspetti, tematiche, opportunità e iniziative di interesse per il volontariato e le OdV, il terzo settore, altri stakeholder di rilievo e la più ampia comunità regionale.

All'interno dell'area rientra la costruzione di partenariati strategici nell'ambito del terzo settore, a livello locale, regionale, nazionale e transnazionale e saranno sviluppate tutte le progettualità in cui il CSV ricopre un ruolo attivo, intervenendo direttamente nelle fasi di ideazione e implementazione di interventi ed iniziative (sia come soggetto titolare sia come partner di progetto). Sarà privilegiato un approccio metodologico e operativo che promuova la creazione di reti, partenariati e interconnessioni – a livello locale, regionale, interregionale, nazionale e internazionale – a supporto di progettualità sperimentali ed innovative, anche accedendo alle opportunità di finanziamento extra Fondo Speciale per il Volontariato.

Dalle linee guida: IL CSV dovrà garantire

- *“lo sviluppo, contestualmente ai servizi a sportello, di una funzione attiva di animazione del volontariato, caratterizzando l'azione del Centro Servizi quale agenzia di sviluppo del volontariato regionale presente e attiva sul territorio insieme alle OdV in esso operanti;*
- *il sostegno e la partecipazione dei suoi rappresentanti o collaboratori alle iniziative promosse dal Comitato Regionale del Volontariato, ed in particolare ai gruppi di lavoro, ai tavoli tematici ed ai tavoli di rete previsti dall'art. 10 della L.R. n. 23/2012, assicurando il contributo di conoscenze e di esperienze proprie del Centro Servizi, nonché il supporto nella comunicazione con le OdV e per l'organizzazione delle Assemblee Regionali e di incontri provinciali e di ambito, anche sulla base di apposite convenzioni da stipularsi con la Direzione Regionale competente in materia di volontariato ai sensi dell'art. 29 della L.R. n. 23/2012;*

I progetti di quest'area potranno essere:

1. Promossi e gestiti direttamente dal CSV
2. Costruiti in tavoli di co-progettazione, promossi sia dal CSV sia da altri soggetti a cui il CSV è invitato a partecipare
3. Promossi dal CSV ma progettati attraverso “bandi di idee” con cui raccogliere proposte dai soggetti esterni.

Come per l'Area Operativa 2 “Progetti OdV”, sarà possibile una revisione costante dei programmi in corso e lo sviluppo di nuovi nell'ambito del processo annuale di programmazione. I programmi che si prevede di realizzare sono i seguenti:

3.4.1 - Catalogo formativo

Sarà elaborato sulla base delle esigenze di aggiornamento e qualificazione espresse dalle stesse OdV nonché in relazione a tematiche ritenute di interesse in base a criteri di rilevanza, innovatività e opportunità.

Potrà contenere anche le proposte formative finanziate dalla Regione e promosse direttamente dalle ODV, per favorire quando opportuno, la partecipazione di volontari di diverse associazioni come utile strumento di scambio esperienze e conoscenza tra volontari.

Vista la strategicità della formazione per favorire e accompagnare i processi di sviluppo del volontariato e delle associazioni, anche su indicazione delle Linee approvate dall'Assemblea delle ODV del 2014¹⁰, si prevede di attivare un tavolo di lavoro per progettare lo sviluppo di un sistema formativo che possa fare sintesi e mettere a sistema le competenze dei diversi soggetti attivi in regione, e raccordare i programmi promossi dai diversi enti. Sarebbe in tal modo possibile produrre un catalogo formativo più ricco e articolato, in grado di offrire non solamente il quadro dei corsi promossi dal CSV FVG, ma di integrare questa panoramica con i temi e i percorsi formativi programmati da altri enti, ivi comprese le OdV e le APS che tengono con regolarità corsi aperti non solo ai propri associati, ma a tutti i volontari e più in generale alle persone interessate all'azione solidale.

3.4.2 - Servizio civile

Riconoscendo il valore formativo ed educativo del Servizio Civile, L'Associazione intende avviare il percorso per il riconoscimento come Ente Gestore del Servizio Civile Nazionale per proseguire la positiva esperienza degli anni passati. Le associazioni potranno proporsi come sedi operative e presentare, con il supporto del CSV, progetti di impiego dei volontari in Servizio Civile (18-28 anni) e Servizio Civile Solidale (16-18 anni).

Per garantire continuità ai progetti in corso, siamo in attesa di risposta dall'Ufficio Nazionale del Servizio Civile per sapere se sarà possibile subentrare con continuità al vecchio ente gestore. Qualora questo non sia possibile, in attesa dei tempi tecnici per il riconoscimento, si provvederà a stipulare accordi con altro Ente Regionale Accreditato.

Nell'ambito di questo progetto verranno organizzati: momenti di informazione sul Servizio Civile per le ODV, occasioni di incontro e confronto tra diversi enti del volontariato coinvolti come Enti gestori del Servizio Civile Nazionale e Regionale; un opportuno raccordo e confronto con gli Enti incaricati dalla regione della promozione e sostegno del Servizio Civile.

3.4.3 - Giovani, Scuola, Volontariato

Nel corso del quadriennio verrà garantita, anche in relazione al sostegno delle attività sul territorio e promosse dalle ODV, particolare attenzione a quest'area tematica, da più documenti riconosciuta come centrale e strategica. Il CSV svilupperà una funzione interna di sostegno e promozione delle azioni a favore dei giovani e per la promozione insieme a loro di una cittadinanza attiva e solidale. Punto di partenza sarà una riflessione sulle politiche giovanili e sull'impegno delle agenzie educative che condividono l'obiettivo del volontariato di promuovere la formazione di sane capacità sociali e di competenze di cittadinanza nelle nuove generazioni.

Sarà possibile sviluppare e partecipare, anche in rete con Enti nazionali ed Europei, a programmi di sviluppo del volontariato giovanile, di certificazione delle competenze acquisite nei contesti non formali, di costruzione della cittadinanza europea, di educazione alla pace, di sviluppo di reti e scambi giovanili internazionali, in particolare a livello europeo, mediterraneo e con i Balcani.

Il CSV partecipa alla progettualità promossa dal Comitato Regionale del Volontariato attraverso il Tavolo "Giovani-Scuola-Volontariato" che potrà essere una sede per condividere scelte strategiche e progettuali con gli altri soggetti che in regione si interessano di "giovani e volontariato".

Sono previste: azioni di ricerca sulle progettualità realizzate nelle scuole della Regione; organizzazione di un convegno biennale di confronto e approfondimento sul tema della promozione del volontariato con i giovani e con la scuola; diffusione delle buone pratiche e promozione di interventi nelle aree e

¹⁰ Nel documento, al capitolo 6, si propone di realizzare un "progetto pluriennale di ricerca e formazione a carattere regionale, che, senza uniformare né ingabbiare le realtà locali, serva a promuovere un volontariato capace di lavorare in rete sul territorio, con una visione chiara del proprio ruolo, con una maggiore capacità di "fare sistema" e relazionarsi/comunicare con le comunità locali. (...) associazioni che operano in un determinato settore, (...) potranno anche promuovere una formazione di qualità, mettendo in circolo competenze e risorse interne e con l'aiuto dei professionisti dei servizi, per il sostegno operativo all'azione dei volontari. (...) si propone di creare un progetto regionale a sostegno della formazione che promuova un'offerta formativa di qualità, anche grazie alla creazione di una banca dati delle competenze formative (sia a livello di volontariato che professionale)".

presso le scuole dove non sono presenti; la progettazione e realizzazione di eventi formativi per volontari e insegnanti.

3.4.4 - Comunicazione

Il management della comunicazione rappresenta un elemento fondamentale nel governo delle organizzazioni, alla continua ricerca di consenso e di legittimazione nel loro contesto di riferimento. La comunicazione identifica un'area di attività strategica, che vede coinvolti diversi strumenti e attività che il CSV continuerà a sviluppare ed integrare: il sito web, la rivista on-line, la newsletter, la comunicazione diretta alle ODV e ai media. Sarà predisposto, implementato e coordinato un piano strategico di comunicazione, sviluppando le potenzialità di ogni strumento, in relazione alle finalità strategiche del CSV e ai suoi compiti di promozione del sistema del volontariato regionale e di sostegno alle rappresentanze e alle ODV.

Le strategie comunicative che il CSV si propone di attuare sono articolate su due livelli:

Primo livello: la comunicazione organizzativa

Se l'organizzazione si trasforma in un sistema a rete, fortemente impostato sulla relazione, la comunicazione diviene sempre più una componente strutturale e strategica a sostegno della mission, della vision, dei valori e della cultura organizzativa. Le organizzazioni più evolute necessitano di supporti comunicazionali diversi e integrati tra loro: comunicazione funzionale, informativa, formativa e creativa. Tale esigenza deriva sia dall'aumento del numero degli attori che dalla maggiore complessità della struttura organizzativa in quanto cambiando i modelli organizzativi, cambiano i bisogni di comunicazione.

La comunicazione organizzativa rappresenta l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, scambio e condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni del CSV e della sua collocazione istituzionale, ambientale e funzionale. La comunicazione organizzativa, coinvolgendo sia i membri e gli organi interni sia i diversi *stakeholder* esterni¹¹, costituisce parte integrante dei processi operativi e decisionali ed è necessaria a definire e condividere la missione, la cultura, i valori dell'organizzazione nonché a incrementare la visibilità e ad aumentare la qualità di servizi e attività.

A questo livello, così come nell'ambito della comunicazione settoriale, saranno improntate procedure snelle, caratterizzate dalla massima orizzontalità.

La comunicazione nel Terzo Settore, anche quando interna all'organizzazione, non può avere, infatti, le stesse caratteristiche della comunicazione di impresa, ma deve rapportarsi in modo prioritario con la sfera della socialità, delle azioni e delle reti di solidarietà e collaborazione necessarie alla realizzazione di tali azioni.

Se la comunicazione, nel mondo del volontariato, ha come scopo fondamentale quello di produrre cambiamenti culturali e promuovere la condivisione di nuovi stili di vita e di comportamento, è chiaro che la comunicazione orizzontale apre la strada al cambiamento ben più di quella verticale, legata allo schema tradizionale emittente-fruitore, e per sua natura espressione di precisi rapporti di potere, che tendono a mantenersi tali, a discapito di ogni cambiamento e innovazione.

La comunicazione orizzontale, invece, attraverso la partecipazione, la negoziazione franca e aperta da posizioni diverse, la condivisione di valori e visioni, provoca effetti onda all'interno dei rapporti sociali, dentro e fuori l'organizzazione, aprendo la strada alla crescita e al cambiamento.

L'avvio di una comunicazione orizzontale, attraverso gli strumenti tecnici già disponibili e altri che saranno all'occorrenza individuati, appare dunque come un buon antidoto alla

¹¹ La comunicazione organizzativa ingloba la sua interno la comunicazione interna e la comunicazione esterna, utilizzandole con le finalità di informare e coinvolgere tanto i soggetti esterni quanto quelli interni

comunicazione limitata, formale, “ingessata” (per riprendere l’efficace espressione utilizzata quasi due anni fa in un’analisi SWOT del Progetto Comunicazione del CSV avviato nell’autunno 2013), ancora oggi prevalente in molti stili lavorativi.

Questo cambiamento di rotta sarà in grado di produrre, riteniamo, dei valori aggiunti di natura culturale (innovazione), sociale (coesione fra dipendenti e collaboratori del CSV FVG) ed economica (riduzione dei tempi, dei conflitti, delle resistenze e degli immobilismi attraverso l’attivazione delle risorse e “facendo rete”). Inoltre, quando tale approccio è adottato nella comunicazione verso la rete di soggetti esterni, stakeholder e partner, favorisce la conoscenza e l’esatta individuazione dei bisogni, delle necessità, delle risorse e delle opportunità con cui il CSV è e sarà chiamato a confrontarsi.

Secondo livello: la comunicazione settoriale

Il livello della comunicazione settoriale identifica i servizi che il CSV può concorrere a creare e diffondere per condividere informazioni e comunicazioni riguardanti il volontariato e, per estensione e in prospettiva, tutto il mondo del terzo settore del Friuli Venezia Giulia. Coerentemente con l’impostazione generale del programma quadriennale, si attiveranno forme di coinvolgimento delle OdV e dei volontari nelle varie fasi di gestione e utilizzo degli strumenti comunicativi di settore. In questo senso, il CSV non assumerà un ruolo di “gestore” della comunicazione settoriale ma piuttosto di promotore di ambienti dedicati all’estrinsecazione, alla diffusione e alla fruizione di informazioni e conoscenze.

Il concetto di partecipazione applicato alla comunicazione settoriale implica, infatti, la creazione delle condizioni tecniche e il sostegno ai processi di attivazione diffusa necessari alla creazione di flussi di informazione generati dal basso, orientati alla multilateralità e liberamente fruibili, intesi come ingrediente fondamentale del processo di cambiamento sociale, di cittadinanza attiva e di sviluppo di comunità.

In termini operativi, saranno definiti i processi e le tecnologie (ICT) da mettere a disposizione del settore e sarà supportata concretamente la partecipazione diretta in modo da migliorare la capacità del volontariato organizzato di far sentire la propria voce, aumentare la visibilità delle proprie iniziative, comunicare la propria presenza e attività, coinvolgere la cittadinanza, esprimere e rendere riconoscibile il proprio ruolo nell’ambito della costruzione del welfare di comunità. L’architettura dell’informazione - ossia la struttura organizzativa logica e semantica dei contenuti e delle funzionalità del sistema e dell’ambiente informativo - sarà studiata e adottata in funzione di soggetti (le OdV e i volontari) che da meri fruitori diventano anche autori, in grado non solo di selezionare e confezionare i contenuti ma anche di disporre direttamente di canali e mezzi per pubblicare e diffondere materiale multimediale, documenti e notizie riguardanti la propria organizzazione e i temi legati al volontariato e alla solidarietà.

Grazie alla natura interattiva dei nuovi media, alla disponibilità diffusa di *devices* portatili e alla crescente cultura della condivisione on-line, gli individui e le organizzazioni sono sempre più in grado di propagare le loro idee e informazioni, a livello sia locale sia globale. Tale dinamica impatta in modo decisivo sulle strategie di comunicazione che il CSV dovrà mettere in campo per cogliere e interpretare il cambiamento in corso e, soprattutto, animare e sostenere il volontariato organizzato in percorsi di sensibilizzazione e *capacity building* affinché l’informazione possa essere costruita, comunicata e diffusa direttamente da chi la possiede, la produce e/o ne beneficia.

3.4.5 - Sostegno all'attuazione della LR 23-2012 (attività in convenzione con la Regione FVG)

Si tratta di attività di supporto, previste a seguito della Convenzione con la Regione FVG (stipulata nel dicembre 2014), realizzate dal CSV in favore sia delle OdV che delle APS, e di seguito elencate: organizzazione di assemblee regionali/provinciali; attività di segreteria a supporto del Presidente del Co.Re. FVG per la convocazione delle sedute e degli eventuali altri adempimenti previsti dall'art. 6 della L.R. 23-2012; attività informativa e di supporto in merito agli adempimenti previsti per l'iscrizione nei nuovi registri regionale e per le attività di contribuzione regionale; attività formative a favore delle Odv ai sensi dell'art. 28, comma 2, L.R: 23/2012.

3.4.6 - Informatizzazione

Proseguirà il processo di informatizzazione avviato e, in prima ipotesi, in continuità con quanto già realizzato, saranno sviluppati e perfezionati i seguenti servizi/progetti:

- implementazione del gestionale sulle specifiche attività /consulenze fornite dal CSV attraverso una migliore e più precisa codifica delle attività/consulenze
- semplificazione del sistema di report sulla base delle specifiche attività/servizi forniti
- implementazione del sistema gestionale relativo alle attrezzature e al magazzino con l'inserimento di un sistema di tracciamento a codice a barre per tutte le attrezzature, gli arredi e le strumentazioni (che andrà a sostituire l'inventario attuale) in dotazione al CSV, in modo da avere la situazione monitorata in tempo reale delle movimentazioni
- implementazione del sistema gestionale dei documenti (server) per la massima e veloce condivisione dei documenti in cloud da parte di tutto il personale dipendente
- sviluppo di una app per i principali sistemi operativi per la richiesta e gestione dei servizi/consulenze
- rinnovo servizio posta elettronica certificata ed eventualmente corsi specifici sul suo utilizzo, da realizzarsi nell'ambito dei corsi del Catalogo formativo finalizzati al supporto dell'alfabetizzazione informatica delle OdV
- possibilità di sviluppare per la Regione FVG un sistema gestionale analogo a quello in uso al CSV per la gestione, in maniera informatizzata, di accreditamenti e votazioni alle assemblee regionali

3.4.7 - Progetti speciali

Per progetti speciali, si intendono tutte le iniziative, intraprese dal CSV, che potranno essere predisposte ed attuate su programmi e linee di finanziamento – anche diverse dal Fondo Speciale per il Volontariato – strettamente connessi alle attività istituzionali e alla *mission* dell'organizzazione. Potranno essere avviati e realizzati progetti innovativi, servizi sperimentali, ricerche e studi, iniziative di formazione (anche *on the job*) per il personale interno, scambi di buone prassi, seminari, convegni, scambi di esperienze, interventi e iniziative a beneficio del volontariato, del terzo settore, dei servizi socio assistenziali, sanitari, educativi, culturali, sportivi della comunità regionale.

Si tratterà di mettere in campo azioni di:

- *scouting* di programmi, bandi e linee di finanziamento, a livello provinciale, regionale, nazionale e internazionale, per la realizzazione di progettualità in cui il CSV può assumere il ruolo di capofila o di partner progettuale
- elaborazione di ipotesi progettuali e valutazione di fattibilità relativa alle caratteristiche delle idee e delle proposte d'intervento nonché rispetto alla sostenibilità delle iniziative attuabili
- ricerca e attivazione di contatti e collaborazioni tecniche, istituzionali e finanziarie, finalizzate alla costruzione di partenariati di progetto e al perfezionamento delle ipotesi d'intervento
- elaborazione e stesura delle proposte progettuali con definizione di obiettivi, risultati attesi, strategia di intervento, piano di valutazione, ruolo operativo del CSV e degli altri partner di progetto
- e, nel caso di avvenuta approvazione e concessione del finanziamento: coordinamento e implementazione delle attività progettuali; monitoraggio e valutazione di esito

Come sopra indicato, tutte le opportunità di intervento e le iniziative progettuali saranno individuate e definite in coerenza con le finalità del CSV, ossia valutando la loro pertinenza e funzionalità rispetto al raggiungimento degli obiettivi di gestione e dei risultati attesi di programma.

Grazie alla peculiare posizione della nostra Regione, a confine con l'Austria e la Slovenia e vicina alla Croazia, il CSV FVG sarà agevolato nel promuovere dei gemellaggi tra OdV della Regione ed OdV estere e in seguito eventualmente realizzare dei progetti sociali transfrontalieri.

3.4.8 - Ricerca e documentazione sulla realtà del volontariato e dell'associazionismo

Il CSV, al fine di garantire quanto richiesto al punto 5.4 dell'avviso pubblico (offrire informazioni, notizie, documentazione e dati sulle attività di volontariato locale e nazionale), attiverà uno specifico programma di raccolta sistematica di dati e informazioni sulla realtà del volontariato e associazionismo regionale e nazionale, che saranno messi a disposizione di enti e cittadini. Verrà realizzato attraverso: raccolta dati forniti da enti regionali, raccordo con Altri Enti di Ricerca nazionali e CSV-net, ricerca diretta a partire da dati e informazioni raccolti nello svolgimento delle proprie attività istituzionali.

In particolare, proseguirà la collaborazione con il Forum del Terzo Settore Regionale, per l'aggiornamento annuale del "Dossier statistico sul terzo Settore in FVG" che viene realizzato in partenariato con diversi enti tra i quali il Comitato Regionale del Volontariato e, probabilmente, le Fondazioni Bancarie regionali.

4. Organizzazione interna e gestione della partecipazione

4.1 - Modello organizzativo

La dinamicità presente negli attuali contesti rende oltremodo necessario “guardare in primis fuori” per cogliere e tenere sotto controllo le specifiche e mutevoli esigenze di una domanda ampia e differenziata e immettere all’interno, in modo incessante, informazioni che consentano un coordinamento dinamico e un’innovazione continua di servizi, metodologie e pratiche.

In un’epoca dove l’economia diventa turbolenta, dove il caos acquista un peso rilevante, la flessibilità organizzativa è fondamentale. La *società liquida*¹² e l’*età della discontinuità*¹³ non ammettono rigidità strutturali e le organizzazioni devono adattarsi ad una realtà che cambia incessantemente, riconfigurandosi senza sosta, per adattarsi ad uno scenario sempre diverso.

Una strategia fondata sull’innovazione richiede l’apertura verso la sperimentazione. La gestione organizzativa deve favorire il cambiamento continuo, puntando sulla snellezza dei processi interni. Le strutture gerarchiche, infatti, ostacolano qualsiasi spinta all’innovazione, producono inerzia e uniformità, all’interno di organizzazioni sempre più rigide. La gerarchia si fonda su relazioni esclusive, di dipendenza e subordinazione, e opera mediante un controllo centralizzato dal quale deriva un’organizzazione pesante, incapace di modificare se stessa in un contesto in costante divenire.

Nell’era del caos, le aggregazioni orizzontali, i rapporti trasversali di collaborazione, si dimostrano molto più funzionali rispetto ai rapporti di dipendenza, per loro natura divisorii e anti-collettivi.

Per la gestione del CSV, si propone un’organizzazione interna di ispirazione eterarchica¹⁴ che si concretizza nell’adozione di una struttura a matrice, articolata per funzioni e aree operative cui sono ricondotti insiemi organici di programmi, servizi e progettualità. Nello specifico, in prima analisi, si prevede la strutturazione di funzioni di coordinamento orizzontale per ciascuna delle 3 Aree Operative individuate (Tab. n. 3).

¹² Il sociologo e filosofo Zygmunt Bauman definisce liquido-moderna una società in cui le situazioni nelle quali agiscono gli uomini si modificano prima che i loro modi di agire riescano a consolidarsi in abitudini e procedure. La vita liquida, come la società liquida, non è in grado di conservare la propria forma o di tenersi in rotta a lungo. Sospinta dall’orrore della scadenza, la società liquida deve modernizzarsi o soccombere.

¹³ “Età della discontinuità” è la definizione che dà il noto economista e saggista Peter Drucker all’attuale contesto sociale, culturale ed economico in cui si trovano ad operare le organizzazioni.

¹⁴ L’organizzazione **eterarchica** si contrappone all’organizzazione gerarchica e prevede una struttura decentrata e orizzontale, con una gestione aperta che interagisce con una molteplicità di centri decisionali e dove ogni parte dell’organizzazione è un elemento pensante ed agente.

Tab. 3 – Matrice organizzativa per funzioni e aree operative

		Responsabili di Funzione							
		Amministrazione	Logistica	Segreteria	Acquisti	Comunicazione	Personale	Sistema informativo	Progettazione
Coordinatori di Area Operativa	Area Operativa 1 "Servizi"	X	X	X	X	X	X	X	X
	Area Operativa 2 "Progetti esterni"	X	X	X	X	X	X	X	X
	Area Operativa 3 "Programmi interni"	X	X	X	X	X	X	X	X

Il modello proposto ha il vantaggio di garantire una buona flessibilità e potrà essere modificato e sviluppato in ragione di nuove esigenze e in funzione del suo adattamento a nuovi fabbisogni e/o a mutate condizioni di contesto e servizio che dovessero subentrare nel corso del quadriennio.

Rimane salva la logica organizzativa che sarà mantenuta in ragione dei punti di forza del modello organizzativo scelto:

- qualificazione del CSV come struttura competente e flessibile, in grado di esprimere funzioni di progettazione e coordinamento a livello regionale
- miglioramento delle funzioni di studio, osservazione, valutazione e comunicazione sulle attività del volontariato e sul loro impatto a livello sia locale sia regionale
- possibilità di usufruire contemporaneamente del coordinamento verticale per funzioni e del coordinamento orizzontale per aree operative
- flessibilità di impiego di risorse, a seguito delle opportunità di spostare i collaboratori da un progetto ad un altro, in relazione alle mutate esigenze, secondo criteri concordati fra Coordinatori di Area Operativa e Responsabili di Funzione (ottenimento di "economie di scopo")
- sensibilità e costante attenzione alle innovazioni stimulate dal continuo contatto con gli stakeholder e grazie alla trasversalità delle funzioni di coordinamento generale
- visione chiara e più immediata del sistema dei servizi, dei programmi e dei progetti, con capacità di sintesi, integrazione e valorizzazione di risultati e prassi, con maggiore condivisione di idee e iniziative e co-costruzione di nuove progettualità
- creazione di una cultura organizzativa di tipo adattivo¹⁵, supportata dallo sviluppo di competenze di problem setting e problem solving a più livelli organizzativi e da una responsabilizzazione diffusa delle risorse umane

4.1.1 - Coordinamento generale

La funzione di Coordinamento Generale del CSV – svolta dalla Direzione, in stretta collaborazione con i Coordinatori di Area Operativa e con il supporto dei Responsabili di Funzione – assolve all’esigenza di garantire funzionalità, organicità e coerenza al sistema interno dei servizi, dei programmi e dei progetti, in un’ottica di “regia tecnica” del CSV nel suo complesso.

In particolare, il coordinamento generale assolve alle seguenti funzioni:

¹⁵ La cultura adattiva ha un focus strategico sull’ambiente esterno che si traduce in flessibilità e cambiamento per soddisfare le necessità di stakeholder, clienti e partner; questa cultura è orientata all’innovazione, creatività e assunzione di rischi. Incoraggia l’organizzazione a sviluppare la capacità di rilevare, interpretare e tradurre i segnali provenienti dall’ambiente in strategie di comportamento.

- definire e rendere operative strategie integrate, trasversali rispetto alle Aree Operative e all'organizzazione interna del CSV, predisposte e attuate in funzione del raggiungimento degli obiettivi di gestione e dei risultati attesi
- condividere informazioni e dati di gestione, analizzando e ricomponendo le attività del CSV a livello regionale, al fine di mantenere una visione completa dell'insieme di progettualità e servizi, moltiplicare opportunità, collaborazioni e interscambi tra aree operative
- coordinare e ottimizzare le aree operative (e il loro funzionamento) al fine di renderle più efficaci e funzionali, individuando economie di scala, modalità di riduzione dei costi e strategie di valorizzazione delle risorse (umane, relazionali e materiali)
- monitorare l'andamento delle Aree Operative e delle relative attività, coordinando e ottimizzando progettualità, servizi e risorse e individuando le soluzioni organizzative più adeguate
- definire i fabbisogni formativi del personale rispetto alle esigenze/opportunità delle Aree Operative
- interfacciarsi e coordinarsi, internamente ed esternamente con i diversi stakeholder, individuando nuove opportunità, esigenze e ipotesi di servizio/progetto

4.1.2 - Coordinamento di Area Operativa

Il Coordinamento di Area Operativa, presidiato e svolto, a livello regionale, da ciascun Coordinatore preposto, ha la funzione di:

- concorrere alla definizione di obiettivi operativi e strategie di implementazione di interventi e servizi
- aggiornare, informare e coordinare le risorse umane rispetto ai servizi e alle progettualità d'area
- monitorare i programmi, i progetti e i servizi di area e concorrere alla loro valutazione
- interfacciarsi con la Direzione e le funzioni interne preposte per definire le risorse (umane, materiali e finanziarie) da assegnare all'area e a singoli servizi/progettualità
- coordinare le risorse umane e gestire le risorse materiali assegnate all'area e a ciascun progetto/servizio di competenza
- elaborare report periodici con dati di sintesi, analisi di criticità, opportunità e rischi rispetto ai servizi e alle progettualità dell'area
- evidenziare criticità sul piano organizzativo, gestionale e/o delle risorse umane e concorrere all'individuazione di soluzioni
- curare e mantenere i rapporti esterni con gli stakeholder, i committenti e i partner coinvolti nell'operatività d'area, nei servizi e nei progetti ad essa afferenti
- concorrere a definire priorità, fabbisogni ed opportunità sul piano dello sviluppo dell'area operativa, dell'elaborazione di nuove progettualità e/o servizi nonché di individuazione di possibili fonti di finanziamento.

4.2 - Gestione del personale e sviluppo del “capitale umano”

Nell'ambito della gestione delle risorse umane costituisce tutt'oggi un punto di riferimento fondamentale il modello della “Teoria X e Teoria Y” introdotto e sviluppato da Douglas McGregor (1906-1964) presso la business school MIT Sloan School of Management di Cambridge. The Human Side of Enterprise, l'opera in cui è stato presentato il modello teorico è, infatti, considerata dalla Academy of Management uno dei testi che ha esercitato la maggiore influenza nello sviluppo del pensiero organizzativo. La Teoria X e la Teoria Y indicano due diverse visioni del management rispetto alle motivazioni che riguardano il comportamento degli individui nei contesti organizzativi. Il principio base della Teoria X è che le persone nei contesti lavorativi sono fundamentalmente pigre, tendono a evitare ogni impegno e agiscono solo per il loro interesse individuale. Conseguentemente, per raggiungere i propri obiettivi di business, il management deve introdurre un rigido sistema di supervisione e controllo. Anche i modelli organizzativi devono essere orientati e controbilanciare questa tendenza individuale, prevedendo una scarsa autonomia e numerosi livelli di supervisione. L'adesione a questo approccio porta inevitabilmente il management a creare un ambiente di lavoro ristretto, nel quale prevale la sfiducia, il timore, la distanza.

La Teoria Y poggia sul presupposto che le persone nei contesti lavorativi possono trovare soddisfazione e motivazione nello svolgimento dei propri compiti. Ne discende, quindi, il riconoscimento nelle persone della capacità di organizzarsi, di interagire costruttivamente con i colleghi e di assumersi le responsabilità richieste dal proprio ruolo. In questa visione, il management assume un ruolo di supporto e sviluppo. Il riconoscimento della soddisfazione intrinseca nello svolgimento del proprio lavoro come fattore motivazionale porta il management a creare un contesto di lavoro improntato alla fiducia, al confronto e a un maggiore coinvolgimento nei processi decisionali. Nella Tabella n. 4 sottostante sono sintetizzati i tratti distintivi e le differenze interpretative della natura delle persone delle due teorie.

Tab. 4 – La premesse della Teoria X e della Teoria Y di McGregor

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none">✓ L'uomo medio ha un'evidente ripugnanza per il lavoro e se possibile, ne fa a meno.✓ A causa della caratteristica umana di detestare il lavoro, la maggior parte delle persone deve essere costretta, controllata, comandata, minacciata di punizioni, allo scopo di far sì che realizzi uno sforzo adeguato per il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.✓ L'uomo medio preferisce essere diretto, cerca di evitare la responsabilità, ha ambizioni relativamente scarse, desidera sopra ogni cosa la sicurezza	<ul style="list-style-type: none">✓ L'uomo medio impara, in condizioni opportune, non solo ad accettare, ma anche ad assumersi responsabilità.✓ Il controllo dall'esterno e la minaccia di sanzioni non costituiscono gli unici mezzi per indirizzare gli sforzi verso obiettivi dell'organizzazione. L'uomo può esercitare l'autodisciplina e l'autocontrollo in funzione degli obiettivi in cui è coinvolto.✓ La capacità di sviluppare un alto grado di fantasia, l'inventiva e la capacità creativa nella soluzione dei problemi dell'organizzazione si trovano ampiamente distribuite fra gli esseri umani, non sono rarità.✓ Nelle attuali condizioni di vita aziendale le potenzialità intellettuali dell'uomo medio vengono utilizzate solo parzialmente.

- ✓ L'impegno nel perseguire determinati obiettivi è in funzione delle ricompense associate al loro conseguimento.
- ✓ Il dispendio di sforzi fisici e mentali durante il lavoro è cosa naturale quanto lo svago o il riposo.

Fonte: adattamento da Gabrielli, 2010

4.2.1 - Il sistema di gestione delle risorse umane

Il modello interpretativo preso a riferimento per la definizione del sistema di gestione delle risorse umane del CSV sarà ispirato alla "Teoria Y", intesa non come insieme ingenuo di credenze positive sulla natura umana ma piuttosto come visione e considerazione positiva dei lavoratori e, quindi, come premessa per la costruzione di un ambiente di lavoro che incentivi le *best performance*.

Lo *Human Resource Management* (HRM) è un terreno in costante evoluzione, essendo necessariamente mutevoli le sue principali componenti, ossia le relazioni tra gli individui e le organizzazioni, da un lato, e le modalità adottate da queste ultime per orientare i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone. L'adozione di un sistema di pratiche HR¹⁶ per la gestione del personale del CSV intende in primo luogo modificare i comportamenti e gli atteggiamenti individuali, attraverso i quali è possibile produrre un impatto sui risultati organizzativi e di servizio. Le pratiche HR saranno introdotte e modulate secondo l'approccio **AMO (Abilità - Motivazione - Opportunità)**, per cui ciascuna pratica contribuirà specificamente a promuovere una o più delle tre dimensioni. Ad esempio, l'investimento in attività di formazione e sviluppo¹⁷ modifica i comportamenti dei collaboratori intervenendo sul loro livello di **abilità**. E' infatti l'acquisizione di maggiori competenze e responsabilità ad agire come fattore abilitante e a stimolare l'attivazione di comportamenti favorevoli all'organizzazione. Ciononostante, per quanto ricche di abilità e competenze, le persone non modificheranno i propri comportamenti in assenza di una forte **motivazione**; questa sarà sostenuta attraverso pratiche e sistemi di *rewarding* tangibili e intangibili, sistemi di valutazione di performance e risultati nonché iniziative di *voice*, ossia di soluzioni introdotte per favorire l'equità e contenere eventuali percezioni di discriminazione o trattamenti discrezionali che possono deteriorare motivazione e clima organizzativo. Infine, le pratiche di HR possono accrescere le **opportunità** di coinvolgimento e partecipazione delle persone, attraverso sia l'impiego di *survey* o di "suggestion system", sia la costruzione di team permanenti o temporanei finalizzati all'individuazione di soluzioni innovative o al miglioramento dei processi di lavoro. Ciò porta i responsabili a comunicare apertamente con i collaboratori, riducendo al minimo le differenze gerarchiche e creando un ambiente confortevole. Il risultato più alto di questa impostazione si ha nel momento in cui i collaboratori prendono parte al processo decisionale: evidenze empiriche confermano un forte legame tra la possibilità di contribuire attivamente alle decisioni che influenzano il proprio lavoro e l'ambiente in cui si opera e performance individuali (Eileen Appelbaum *et al.* 2000; David E. Guest, 1997).

4.2.2 - Il piano formativo per lo sviluppo del capitale umano del CSV

Il sistema delle competenze aziendali è l'insieme di conoscenze, capacità e comportamenti di cui l'individuo e l'organizzazione dispongono per realizzare l'attività lavorativa e raggiungere gli obiettivi previsti.

L'introduzione di innovazioni metodologiche e di cambiamenti organizzativi, connessi alla crescente flessibilità indotta e richiesta dalle attuali dinamiche sociali, settoriali e di servizio, pongono in rilievo

¹⁶ Elemento distintivo dello HRM è l'attenzione non tanto alle singole pratiche HR quanto al sistema di pratiche, inteso come l'adozione combinata e integrata di un insieme di leve di *people management*.

¹⁷ Si veda, al proposito, il Punto successivo "Il piano formativo per lo sviluppo del capitale umano del CSV".

la fondamentale esigenza di considerare e valorizzare al meglio il “capitale umano” di cui il sistema stesso dispone.

Il perseguimento del miglioramento continuo del CSV, dei suoi servizi e progettualità, attraverso l’innovazione delle modalità di intervento e delle prassi operative impone una strategia specifica di valorizzazione e qualificazione delle risorse umane. E’ infatti essenziale disporre di personale motivato e preparato, in grado ampliare le proprie capacità operative, agevolando e rimodulando i rapporti con interlocutori e stakeholder che sollecitano nuove operazioni, una rinnovata interpretazione della missione organizzativa e l’adozione di diversi ruoli nell’ambito della promozione e del sostegno al volontariato e alle OdV.

L’abolizione di una divisione netta tra chi pianifica e chi esegue richiede di sostenere la formazione manageriale affinché le persone possano acquisire le competenze gestionali che permettono di agire in relativa autonomia e con consapevole responsabilità.

Nel corso del periodo di programmazione – anche in collaborazione con Enti di Formazione del territorio regionale ed utilizzando, laddove possibile e funzionale, i fondi disponibili per il co-finanziamento delle azioni di formazione continua e aggiornamento (es. FSE, legge 53/2003, fondi interprofessionali) – si procederà all’elaborazione e all’attuazione di un piano di formazione e riqualificazione del personale, orientato a rendere maggiormente efficiente l’organizzazione ed efficaci i servizi e le progettualità.

Gli obiettivi del piano di formazione del personale saranno, pertanto, definiti operativamente in funzione sia dell’implementazione del modello organizzativo (Punto 3.1) sia del sostegno al raggiungimento degli obiettivi di gestione (Punto 2.1).

Nello specifico, il piano assolverà alla duplice funzione di:

- migliorare l’operatività e affinare le competenze positivamente sperimentate, con l’aggiornamento di contenuti conoscitivi e di esperienze attualmente in possesso del personale [obiettivo: aggiornamento del personale]
- trasformare compiti e ruoli per sfruttare tendenze potenziali o capacità latenti facendo acquisire nuove competenze e attribuzioni [obiettivo: riqualificazione del personale]

In linea generale, si prevedono n. 5 fasi di implementazione del piano di formazione aziendale (Tab. n. 5). Rispetto ai tempi di realizzazione, l’ipotesi operativa prevede di dedicare un primo periodo, che si concluderà entro il secondo anno di gestione, all’analisi del quadro di competenze attualmente disponibili e alla definizione di obiettivi di apprendimento per ciascuna risorsa. Il piano formativo, sebbene definito con proiezione quadriennale, in coerenza con il periodo di gestione e in ragione del progressivo consolidamento delle competenze obiettivo individuate, sarà comunque articolato e troverà attuazione su base annuale, anche in ragione della ciclicità dei bandi per il suo possibile finanziamento e della stessa programmazione degli Enti di Formazione.

Tab. 5 – Fasi attuative del Piano di Formazione aziendale

Fase	Tempi
1 Analisi dei bisogni con mappatura delle competenze attuali	A partire dal 2016 ed entro il secondo anno di gestione
2 Valutazione delle attitudini e del potenziale di ciascuna risorsa	
3 Definizione di prestazioni attese e competenze obiettivo per ciascuna risorsa	
4 Elaborazione e attuazione del piano aziendale di formazione	Sviluppo quadriennale, a partire dal 2016, con articolazione annuale
5 Valutazione del piano	

4.3 - Gestione della partecipazione e *governance*

Come introdotto al Punto 2.2 – “Il metodo progettuale”, il modello gestionale e le metodologie di lavoro proposti per l’operativizzazione e la realizzazione del programma quadriennale del CSV saranno improntati ai principi della partecipazione e, quindi, ad una *governance* partecipata. Tale presupposto non intende restare un mero proposito ma troverà traduzione sul piano operativo e procedurale, orientando e caratterizzando tutte le scelte e i processi che saranno avviati, internamente ed esternamente all’organizzazione, ai fini dell’implementazione del programma. “Essere aperti”, infatti, non è una generica filosofia, ma un approccio ragionato e rigoroso alla strategia organizzativa e alla *leadership*, in grado di portare risultati concreti.

4.3.1 - *Governance* partecipata e cultura organizzativa

Il concetto di *governance* ha a che vedere con “la creazione delle condizioni e la costruzione delle regole dell’azione collettiva”¹⁸. La strategia di governo del CSV prevede di istituire un sistema che poggi le proprie fondamenta sulla capacità di costruire strutture cognitive condivise, “connessioni di senso”¹⁹, allo scopo di attivare dinamiche di partecipazione e negoziazione indirizzate verso una finalità comune. A tal fine uno degli aspetti caratterizzanti l’azione futura del CSV è rappresentato dalla forte attenzione alla responsabilità condivisa e alla trasparenza dei processi di *decision making*. Non si può, del resto, pensare di promuovere e “fare” partecipazione all’esterno se le stesse logiche non sono coerentemente adottate all’interno dell’organizzazione, a partire dalla progressiva costruzione di una cultura organizzativa²⁰ funzionale nonché di un clima organizzativo²¹ facilitante.

Una *governance* ed una cultura organizzativa realmente partecipate richiedono l’adozione di stili di *leadership* aperti, in grado di accogliere la complessità e di gestirla attraverso processi orizzontali, dove l’interazione, il confronto e la mediazione tra gli attori, sia interni sia esterni, rappresentano attività indispensabili che devono essere attentamente governate.

La partecipazione, infatti, non è informazione, non è consultazione, non è coinvolgimento. La partecipazione implica e richiede cessione di potere e, di conseguenza, perdita di controllo (dove il potere è quello sulle decisioni e il controllo è quello sui risultati). In altri termini, non si può parlare di partecipazione se chi è chiamato a partecipare non esercita un potere effettivo, di natura deliberativa e valore esecutivo. Il cambio di paradigma, che vede spostarsi l’enfasi dal risultato al processo, ossia dal mito del controllo sui risultati alla gestione organica dei processi partecipativi, rappresenta una rottura epistemologica cui il CSV non potrà sottrarsi e che dovrà essere adeguatamente interpretata e tradotta in prassi.

¹⁸ Stoker G., 1998, “Governance as Theory: Five Propositions” *International Social Science Journal*, Vol. 50.

¹⁹ Weick K. E., 1977, *Enactment Processes in Organizations*, in Staw B.M. e Salancik G.R., *New Directions in Organizational Behaviour*, St. Clair Press, pp. 267-300; trad it “Processi di attivazione nelle organizzazioni” in Zan S., *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

²⁰ Secondo Schein (1985), la cultura organizzativa è un insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire riguardo a quei problemi.

²¹ Il clima organizzativo può essere definito come un insieme di percezioni soggettive, socialmente condivise dai membri di un’organizzazione il cui contenuto riflette sensazioni, vissuti e stati d’animo presenti nella relazione tra gli individui e l’organizzazione stessa (Quaglino *et al.*, 1995). Molti studi (Gelade e Ivroy, 2003; Kaya, Koc e Topcu, 2010; Pilati e Innocenti, 2008; Sanders, Dorenbosch e de Reuver, 2006; van Veldhoven, 2005) nell’analizzare l’impatto dei sistemi di *people management* sulle *performace* individuali e organizzative individuano nel clima organizzativo una dimensione importante, in grado di influenzare significativamente questa relazione.

4.3.2 - Ruolo dei Coordinamenti Territoriali

Nell'ambito dei processi di gestione della *governance*, un ruolo di rilievo sarà progressivamente assunto dai Coordinamenti Territoriali.

L'associazione CSV FVG, come previsto dal suo stesso statuto, intende, infatti, articolare la presenza sul territorio sviluppando una relazione forte e strutturata con i Coordinamenti Territoriali, la cui costituzione è stata prevista dall'Assemblea delle Organizzazioni di volontariato del FVG del 2014, e che saranno promossi di comune accordo con gli organismi di rappresentanza (Comitati Regionali ex LR 23-2012) e le organizzazioni di volontariato e con gruppi e associazioni locali che operano senza finalità di lucro, anche se non iscritte ai registri della LR 23/2012.

I Coordinamenti Territoriali rispecchieranno l'articolazione degli ambiti distrettuali (UTI), coincidendo con il livello di programmazione locale dei Servizi Sociali e Sanitari; con il sostegno operativo dello stesso CSV FVG, potranno svolgere una funzione di rappresentanza delle organizzazioni del territorio, in accordo con i Comitati Regionali del Volontariato e delle APS di cui alla LR 23-2012 art 5.

Le organizzazioni locali, attraverso i Coordinamenti Territoriali, concorreranno alla programmazione del CSV, partecipando in particolare alla definizione delle attività di servizio nel loro territorio e delle modalità con cui attuarle e potranno partecipare alla loro realizzazione; potranno altresì contribuire attivamente alla gestione diretta di eventuali Punti di presenza del CSV e sportelli, attivi nel proprio territorio.

I rappresentanti delle Associazioni Socie del CSV FVG di ogni ambito Territoriale eleggono i propri rappresentanti nell'Assemblea Soci dell'Ente Gestore del CSV ma avranno il compito di raccordare la *governance* del CSV con il punto di vista e le proposte del Coordinamento Territoriale, coinvolgendo tutte le associazioni del territorio di riferimento, socie e non socie, nella definizione di linee ed indirizzi e nella realizzazione delle attività del CSV stesso.

A livello di programmazione si prevede che con gradualità, i Coordinamenti potranno, attraverso questo meccanismo, costruire proposte progettuali da realizzare nel proprio territorio, che potranno essere inserite nella programmazione annuale.

5. Monitoraggio e valutazione

Il CSV implementerà, come richiesto dalle Linee Guida e dall'Avviso pubblico,

un sistema di valutazione e monitoraggio, concordato con il Tavolo di Coordinamento regionale, che consenta di misurare e valutare gli effettivi risultati dell'azione del CSV

La sua implementazione rappresenta una progettualità interna gestita dalla Direzione in concorso con i Coordinatori di Area Operativa, i Responsabili di Funzione e con il supporto del Comitato Scientifico.

Il modello di valutazione che sarà adottato recupera i principali contributi metodologici e concettuali introdotti dai diversi autori nell'ambito della valutazione applicata a programmi e progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale²².

Il processo di valutazione verrà sviluppato secondo un approccio costruttivista (per il quale non esistono condizioni d'oggettività in termini assoluti, ovvero indipendenti dall'osservatore) e adottando i principi della valutazione partecipata (coinvolgimento degli stakeholder come approccio metodologico e come vocazione all'interesse pubblico).

Sarà garantito il raccordo con il Tavolo di Coordinamento Regionale in particolare per condividere l'impostazione generale del piano di valutazione e per definire, in fase esecutiva, gli indicatori e le modalità per la valutazione del programma quadriennale.

Sarà impostato come riportato nella sottostante Tab. n. 6:

Tab. 6 – Logica e struttura della valutazione

Struttura della valutazione	Aspetti considerati e attività valutativa
MONITORAGGIO	<ul style="list-style-type: none">• verifica dell'effettivo raggiungimento/coinvolgimento della popolazione bersaglio• verifica della conformità tra le attività progettate e le attività effettivamente intraprese/realizzate• verifica del fabbisogno finanziario e della situazione connessa alla gestione del budget (congruenza tra costi preventivati, costi effettivamente sostenuti e costi che si stimano di dover ancora sostenere al fine di realizzare le attività progettate)
VALUTAZIONE DI PROCESSO	<ul style="list-style-type: none">• individuazione e definizione degli eventuali ostacoli che producono uno scostamento significativo tra attività progettate e attività effettivamente intraprese/realizzate• stima e valutazione dello stato di avvicinamento/raggiungimento degli obiettivi cui mira l'azione• stima e valutazione delle attività che si stanno rivelando più utili/efficaci e quali meno

²² Principalmente: L. Leone e M. Prezza, 2001, "Costruire e valutare i progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale"; F. Ciucci, 2008 "Valutazione delle politiche e dei servizi sociali. Partecipazione, metodo, qualità"; C. Bezzi, 1999, "La valutazione dei servizi alla persona", 2003, "Il disegno della ricerca valutativa", 2007 "Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici".

	<ul style="list-style-type: none"> • stima e valutazione del grado di rilevanza percepito dalla popolazione target rispetto agli obiettivi individuati dall'azione (valutazione dell'effettiva utilità percepita dai destinatari in relazione alle iniziative realizzate o in via di realizzazione)
VALUTAZIONE DI ESITO	<ul style="list-style-type: none"> • valutazione dell'efficacia (della capacità del progetto di provocare i cambiamenti desiderati, ossia dell'effettivo conseguimento degli obiettivi di progetto) • valutazione dell'impatto (dell'impatto prodotto dalle azioni sui destinatari diretti e sui destinatari indiretti) • valutazione dell'efficienza (delle modalità attraverso cui sono state realizzate le azioni con riferimento alle risorse economiche ed umane impiegate, ai tempi, ad eventuali sprechi, strozzature, ecc.)

La valutazione sarà articolata su tre livelli:

- singoli servizi e progetti, afferenti alle Aree Operative (Punto 5.1)
- Aree Operative, intese come insiemi organici di servizi e programmi (Punto 5.2)
- Programma quadriennale nella sua interezza (Punto 5.3)

5.1 - Monitoraggio dei singoli servizi/progetti

Soggetti

Il monitoraggio di ciascun servizio/progetto è in capo al Referente/Coordinatore preposto, individuato dal Coordinatore di Area Operativa in accordo con la Direzione.

La valutazione è in capo al Coordinatore di Area Operativa, eventualmente supportati dai Referenti Funzionali.

Indicatori

Sono definiti indicatori qualitativi e quantitativi per ciascun servizio/progetto, a cura del Referente/Coordinatore e del Coordinatore di Area Operativa, tenendo conto degli obiettivi di Area Operativa definiti di anno in anno.

Strumenti

Sistema gestionale interno, questionari e/o altre forme di rilevazione del gradimento da parte degli stakeholder, report di monitoraggio e valutazione di servizi, programmi e progetti

Tempi

Monitoraggio continuativo e secondo i tempi previsti da ciascun progetto/servizio.

La tempistica della valutazione è legata ai singoli progetti e servizi e, rispetto a questi, sarà realizzata almeno ex post (per i progetti) e annualmente (per i servizi).

5.2 - Monitoraggio e valutazione delle Aree Operative²³

Soggetti

Il monitoraggio di ciascuna Area Operativa è in capo al Coordinatore di Area Operativa, in concorso con i diversi Referenti Funzionali e con la supervisione della Direzione.

La valutazione interna di ciascuna Area Operativa è curata dal Consiglio Direttivo, con il supporto della Direzione e del Comitato Scientifico.

Indicatori

Obiettivi e relativi indicatori di risultato saranno operativizzati in modo da ricostruire e valutare il livello e le modalità di contribuzione dell'Area Operativa rispetto al raggiungimento dei risultati attesi di programma, così come previsto nella Tab. 2 "Obiettivi di gestione, correlazione con gli obiettivi dell'Avviso e risultati attesi di programma".

Strumenti

Bilancio Sociale, Report di monitoraggio e valutazione d'Area Operativa elaborati dalla Direzione anche in maniera coordinata con il CSV NET e utilizzando gli strumenti messi a disposizione dello stesso.

Tempi

Monitoraggio continuativo.

Valutazione con ciclicità annuale.

5.3 - Monitoraggio e valutazione del programma quadriennale

Soggetti

Monitoraggio e valutazione esterna alla gestione, in capo a Assemblea dei Soci, Tavolo di Coordinamento Regionale, Comitato Scientifico.

Indicatori

Gli indicatori saranno definiti in sede di progettazione esecutiva, considerando tutti i risultati attesi di programma, così come previsto nella Tab. 2 "Obiettivi di gestione, correlazione con gli obiettivi dell'Avviso e risultati attesi di programma".

Strumenti: Bilancio Sociale (ed, eventualmente, Bilancio di mandato), Bilanci finanziari ed economici, Valutazioni esterne commissionate ad hoc.

Tempi

Monitoraggio continuativo, con verifiche complessive a ciclicità annuale.

Valutazione intermedia a 2 anni dall'inizio del mandato e valutazione finale alla fine del quadriennio di gestione.

²³ Per i progetti afferenti all'Area Operativa 2 "Progetti esterni", monitoraggio, valutazione interna e relativi indicatori sono definiti in sede di elaborazione delle proposte d'intervento e quindi inseriti all'interno dei singoli documenti progettuali predisposti dalle OdV e/o dai Coordinamenti Territoriali. Questi stessi, salvo che i singoli progetti non prevedano di ricorrere ad una valutazione esterna, cureranno il monitoraggio e la valutazione in concorso con il Coordinatore di Area Operativa.

Criteri di valutazione e rispondenza della proposta programmatica

Al fine di agevolare la lettura del programma quadriennale e in funzione di un'analisi del documento che faciliti una valutazione puntuale rispetto ai "Criteri di valutazione delle istanze" di cui al Punto 6. dell'Avviso, si riporta di seguito una tavola sinottica (Tabella n. 7) in cui sono indicati:

- i singoli criteri, così come elencati dal Punto 6.1 al 6.11 dell'Avviso
- una sintetica descrizione che riassume la rispondenza della proposta programmatica rispetto a ciascun criterio, richiamando le principali misure e proposte previste all'interno del programma quadriennale 2016-2019
- l'indicazione dei diversi punti, all'interno del programma quadriennale, in cui il singolo criterio trova rispondenza, in modo da poterne più agevolmente valutare la soddisfazione, grazie ad una lettura trasversale e selettiva del presente documento.

Tab. 7 - TAVOLA SINOTTICA: Criteri di valutazione e rispondenza della proposta programmatica

	Criteri di valutazione da Avviso	Rispondenza della proposta programmatica rispetto al criterio	Riferimenti all'interno del documento
6.1	Metodologie e strumenti per garantire l'universalità dell'offerta e la fruizione dei servizi da parte di ogni Odv	<p>Capillarità della presenza sul territorio, anche attraverso i coordinamenti territoriali di ambito e l'attivazione di punti di presenza/sportelli in ogni ambito</p> <p>Piano di comunicazione ottimizzato al fine di rendere le notizie e le informazioni accessibili e fruibili in modo capillare, snello e intuitivo</p> <p>Supporto e formazione nell'utilizzo degli strumenti informatici da parte delle OdV al fine di facilitare la fruizione di tutti i servizi</p>	<p>2.2 - Il metodo progettuale</p> <p>3.2.1 - Servizi a sportello</p> <p>3.2.2 - Sostegno alle OdV</p> <p>3.4.4 - Comunicazione</p> <p>3.4.6 - Informatizzazione</p>
6.2	Radicalimento nel territorio e modalità per garantire forme di partecipazione delle Odv alla programmazione	<p>Presenza territoriale articolata e rafforzata su tutto il territorio regionale anche grazie ad una stretta collaborazione con le OdV e gli enti locali</p> <p>Ruolo attivo dei Coordinamenti territoriali nella <i>governance</i> e nella costruzione del programmazione annuale dei coordinamenti territoriali di ambito per leggere il territorio "dal basso"; attivazione di tavoli di progettazione (per settore di intervento, per obiettivi specifici) con l'obiettivo di lavorare in rete e garantire una partecipazione diffusa e fare co-progettazione</p>	<p>2.2 - Il metodo progettuale</p> <p>3.4.4 - Comunicazione</p> <p>4.3 - Gestione della partecipazione e <i>governance</i></p>
6.3	Articolazione territoriale dei servizi	Sportelli e relativi servizi presenti su tutto il territorio regionale, con possibilità di potenziarne l'articolazione e la capillarità (attraverso le collaborazioni con le OdV, i coordinamenti territoriali e convenzioni con gli enti locali) in modo da arrivare, alla fine del quadriennio, ad avere una presenza per ogni ambito distrettuale della regione.	<p>3.2.1 - Servizi a sportello</p> <p>3.2.2 - Sostegno alle OdV</p>
6.4	Partecipazione del volontariato e dei volontari nelle attività e nei servizi del CSV	<p>Articolazione territoriale (punto precedente) realizzata con il coinvolgimento attivo, la valorizzazione e il supporto delle organizzazioni del territorio in modo flessibile e modulabile</p> <p>Sportelli territoriali gestiti in stretta collaborazione con le OdV e i volontari</p> <p>La collaborazione con il CoRe, le assemblee provinciali, la messa a regime dei Coordinamenti Territoriali e lo stesso modello gestionale previsto consentiranno di massimizzare le forme e le occasioni di partecipazione delle OdV e dei volontari non solo alla programmazione ma anche all'implementazione di attività e servizi</p>	<p>2.2 - Il metodo progettuale</p> <p>3.4.4 - Comunicazione</p> <p>4.3 - Gestione della partecipazione e <i>governance</i></p>
6.5	Programmi di promozione e sviluppo del volontariato e di supporto alla crescita delle Odv	Le Aree Operative 1, 2 e 3 includono programmi, servizi e progettualità finalizzati ad animare, formare, accompagnare, sostenere la promozione e lo sviluppo del volontariato nonché la crescita delle OdV e del volontariato ad ogni livello	<p>3.2 - Area Operativa 1</p> <p>3.3 - Area Operativa 2</p> <p>3.4 - Area Operativa 3</p>
6.6	Continuità ed esperienza rispetto ai servizi di sostegno e sviluppo delle Odv, perfezionamento e diffusione delle attività di formazione, coinvolgimento dei giovani (anche tramite le scuole)	<p>Continuità ed esperienza garantite grazie alla valorizzazione di tutte le attività attualmente in essere, gestite direttamente o realizzate attraverso il CSV.</p> <p>Perfezionamento e diffusione delle attività di formazione, coinvolgimento dei giovani, sostegno e sviluppo delle OdV sono garantite dall'implementazione organica dei programmi e dei servizi previsti dalle n. 3 Aree Operative</p>	<p>1. Premessa: l'iter di costituzione del CSV FVG</p> <p>3.2 - Area Operativa 1</p> <p>3.3 - Area Operativa 2</p> <p>3.4 - Area Operativa 3</p>

6.7	Nuove progettualità finalizzate al sostegno delle OdV nella promozione e realizzazione di collaborazioni e reti territoriali	Nuove progettualità saranno sviluppate sia su iniziativa del CSV sia attraverso la <i>governance</i> e, in particolare, i Coordinamenti Territoriali che svolgeranno un ruolo attivo in fase di ideazione e realizzazione delle iniziative	3.3 - Area Operativa 2 3.4.7 - Progetti speciali
		Servizi diffusi e attività di supporto al lavoro di rete e alla costruzione di partenariati territoriali a favore delle OdV e della comunità regionale	
		Progetti "speciali" elaborati e attuati in funzione del supporto al raggiungimento degli obiettivi di gestione dei risultati attesi di programma	
6.8	Sviluppo strumenti informatici e snellimento procedure	Snellimento delle procedure come azione complementare allo sviluppo di processi partecipativi	3.4.4 - Comunicazione 3.4.6 - Informatizzazione
		Proseguimento nell'azione di promozione e formazione all'utilizzo dei sistemi informatici per le OdV	
6.9	Collegamento e coordinamento operativo con le altre realtà operanti nel mondo del volontariato e del Terzo Settore, con agenzie formative, banche dati, altri soggetti istituzionali locali, regionali, nazionali ed internazionali	Collaborazioni con CSV-NET e CEV potenziate nell'ambito di progetti speciali e per lo sviluppo di sinergie e collaborazioni al fine di costruire economie di scala e risparmio utilizzando risorse condivise e condivisione di saperi e strumenti.	3.4.1 - Catalogo formativo 3.4.7 - Progetti speciali 3.4.8 - Ricerca e documentazione sulla realtà del volontariato e dell'associazionismo
		Collaborazioni con il Forum del Terzo Settore e altri soggetti che potranno anche essere coinvolti nei vari tavoli di rete e nelle diverse progettualità per conseguire obiettivi comuni	
6.10	Reperimento di fonti alternative di finanziamento attivabili dal CSV, extra art. 15 della Legge 266/1991	Partenariati, progetti speciali e convenzioni con enti locali e Regione Friuli Venezia Giulia per la realizzazione di progetti, servizi e iniziative integrative e complementari rispetto alla programmazione sostenuta attraverso il finanziamento art. 15 della Legge 266/1991	3.4.2 - Servizio civile 3.3.4 - Formazione: progetti formativi delle OdV e delle APS (Fondi LR 23-2012) 3.4.5 - Sostegno all'attuazione della LR 23-2012 3.4.7 - Progetti speciali
		Sviluppo di progettualità finanziate attraverso la partecipazione a Bandi Europei, Nazionali, Regionali o richiedendo finanziamenti ad altri soggetti che condividano finalità e obiettivi del CSV.	
6.11	Sistema di monitoraggio e valutazione concordato con il Tavolo di coordinamento programmatico (ex art. 13 della L.R. 23/2012)	Sistema di monitoraggio e valutazione definito in accordo con il Tavolo di Coordinamento Regionale e realizzato con il coinvolgimento della <i>governance</i> e in modo partecipato.	2.2 - Il metodo progettuale 5. Monitoraggio e valutazione

Parte quarta

ipotesi di piano economico finanziario

1. Entrate

Si riportano le entrate distinte per finanziamenti provenienti dal Fondo Speciale del Volontariato del Friuli Venezia Giulia e ulteriori risorse derivanti da altre tipologie di entrate, così come richiesto dall'Avviso al Punto 5. "Elementi essenziali del programma quadriennale".

<i>Valori in Euro</i>	2016	2017	2018	2019
Contributi Fondo Speciale ex art.15 Legge 266/91				
Contributi ex art. 15 Legge 266/91 destinati all'attività del CSV	970.000,00	970.000,00	970.000,00	970.000,00
Contributi ex art.15 Legge 266/91 destinati al funzionamento del Comitato di Gestione del Fondo Speciale per il Volontariato	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Totale contributi ex art.15 Legge 266/91	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
Altri proventi istituzionali				
Quote associative annuali, contributi su bandi e finanziamenti regionali, nazionali ed europei, convenzioni con enti locali, iniziative e progetti speciali	100.000,00	150.000,00	200.000,00	200.000,00
Totale altri proventi istituzionali	100.000,00	150.000,00	200.000,00	200.000,00
Altri proventi finanziari e patrimoniali				
Da depositi bancari	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Totale altri proventi finanziari e patrimoniali	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Altri proventi e ricavi				
Altri proventi e ricavi	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Totale altri proventi e ricavi	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
TOTALE GENERALE	1.112.000,00	1.162.000,00	1.212.000,00	1.212.000,00

2. Uscite

Si riportano le uscite distinte per oneri del personale, interventi e azioni previste e oneri di struttura nonché per la quota in carico al Fondo Speciale per il volontariato (espressa in valore assoluto ed in percentuale), così come richiesto dall'Avviso al Punto 5. "Elementi essenziali del programma quadriennale".

Valori in Euro	2016			2017			2018			2019		
	Totale	di cui a carico del fondo 266/91	%	Totale	di cui a carico del fondo 266/91	%	Totale	di cui a carico del fondo 266/91	%	Totale	di cui a carico del fondo 266/91	%
Oneri di gestione del personale dipendente	545.000,00	520.000,00	95,4	545.000,00	500.000,00	91,7	550.000,00	480.000,00	87,3	550.000,00	480.000,00	87,3
<i>di cui diretti²⁴</i>	<i>320.000,00</i>			<i>320.000,00</i>			<i>325.000,00</i>			<i>325.000,00</i>		
<i>di cui indiretti²⁵</i>	<i>225.000,00</i>			<i>225.000,00</i>			<i>225.000,00</i>			<i>225.000,00</i>		
Spese per interventi e azioni²⁶	289.000,00	204.000,00	70,6	333.000,00	225.620,00	67,7	370.000,00	245.720,00	66,4	370.000,00	253.580,00	68,5
Oneri di gestione della struttura	248.000,00	248.000,00	100,0	254.000,00	246.380,00	97,0	262.000,00	246.280,00	94,0	262.000,00	238.420,00	91,0
Oneri di funzionamento Co.Ge	30.000,00	30.000,00	100,0	30.000,00	30.000,00	100,0	30.000,00	30.000,00	100,0	30.000,00	30.000,00	100,0
TOTALE GENERALE	1.112.000,00	1.002.000,00	90,1	1.162.000,00	1.002.000,00	86,2	1.212.000,00	1.002.000,00	82,7	1.212.000,00	1.002.000,00	82,7

²⁴ Il personale diretto rappresenta la quota di personale dipendente impiegata direttamente nell'erogazione dei servizi previsti nonché nel coordinamento e nella realizzazione delle progettualità di cui alle Aree Operative.

²⁵ Il personale indiretto rappresenta la quota di personale dipendente impiegata in funzioni di struttura (personale amministrativo in senso lato).

²⁶ Gli interventi e le azioni includono tutti i servizi, le attività e i progetti di cui si compone ciascuna Area Operativa, così come descritto nel presente Programma quadriennale di gestione.