



**CSV
MILANO ETS**
città metropolitana
centro di servizio per il volontariato

PIANO STRATEGICO 2025-2027

INSIEME

per il cambiamento

Un piano per una cittadinanza attiva e solidale

Il cambiamento non si osserva da lontano.

Si costruisce.

Si accompagna.

Si rende abitabile.



Sommario

1. Premessa metodologica	6
2. Il contesto	8
2.1 Esterno	8
2.1.1. Quadro normativo e ruolo crescente del Terzo settore	8
2.1.2. Il PNRR e l'inclusione del Terzo settore nelle politiche pubbliche	8
2.1.3. I bisogni emergenti degli enti e dei territori	9
2.1.4. Trasformazioni del non profit e nuove forme di cittadinanza attiva	10
2.1.5. Conclusione	10
2.2 Interno	11
2.2.1. CSV Milano come Agenzia di sviluppo del volontariato	11
2.2.2. Organizzazione interna e servizi	12
2.2.3. Bilancio economico: andamento degli ultimi anni	13
3. Lo sviluppo	16
3.1. I processi in corso	16
3.2. La bussola	16
3.2.1 Comunità al centro	17
3.2.2 Networking	17
3.2.3 Sostenibilità	17
3.2.4 Innovazione	18
3.3. Le scelte fatte	18
3.3.1 Un quadro di riferimento condiviso, radicato e proiettato verso il futuro	18
3.3.2 Un progetto radicato nelle specificità locali	18
3.3.3 Le priorità strategiche: dalla visione all'azione	19
	19

4. Il monitoraggio	22
4.1 Un sistema di monitoraggio integrato per garantire coerenza	22
4.2 Gli strumenti di monitoraggio: misurare per migliorare	22
4.3 Un monitoraggio continuo per un Piano Strategico vivo	23
5. La dimensione economica	24
6. Approfondimenti	26
6.1 Il contesto esterno	26
6.1.1 Bisogni: espressi e inespressi	26
6.1.2 Non profit, volontariato, protagonismo civico	28
6.1.3 Quadro normativo: welfare comunitario	30
6.2 Orientare il futuro della comunità: innovazione, networking e sostenibilità	33
6.2.1 Volontariato “bene Comune” per il Bene comune	33
6.2.2 Comunità al centro	33
6.2.3 Networking	34
6.2.4 Sostenibilità	35
6.2.5 Innovazione	36
6.3 Bilancio economico: overview degli ultimi 5 anni	37
6.3.1 Proventi	37
6.3.2 Oneri	39
7. Appendice	42
Programmazione strategica in dettaglio	42



Glossario degli acronimi

APS	Associazione di promozione sociale
ASD	Associazione sportiva dilettantistica
CSR	Corporate social responsibility, in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa
CTS	Codice del Terzo settore, decreto legislativo 117/2017
DGR	Deliberazione della Giunta Regionale
ETS	Ente del Terzo settore
ODV	Organizzazione di volontariato
ONC	Organismo Nazionale di Controllo
ONLUS	Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale
PA	Pubblica Amministrazione
PCTO	Percorsi per le competenze trasversali
RUNTS	Registro unico nazionale del Terzo settore
SCU	Servizio civile universale
TS	Terzo settore

1

Premessa metodologica

Nel corso dell'ultimo quadriennio, CSV Milano ha avviato un percorso di pianificazione strategica pluriennale, volto a guidare le scelte annuali attraverso una visione di lungo periodo.

L'obiettivo è accompagnare processi trasformativi, monitorarne i risultati e ottimizzarne gli impatti. Per l'anno 2024, l'Organismo Nazionale di Controllo ha confermato questa impostazione, richiedendo espressamente l'elaborazione di una visione strategica triennale da includere tra le premesse del Piano Attività 2025 per tutti i Centri di Servizio.

CSV Milano ha accolto l'indicazione definendo un vero e proprio Piano Strategico 2025–2027, articolato in analisi di contesto, visione, scelte operative, azioni, indicatori, sistema di monitoraggio e dimensione economica. Il Piano di Sviluppo 2020–2023 (prorogato al 2024) non aveva previsto indicatori di monitoraggio precisi, ma diverse linee di azione hanno comunque prodotto risultati significativi.

Il report di fine anno, presentato a staff e Consiglio Direttivo, documenta l'evoluzione della governance e delle strategie operative del Centro. Tra i principali risultati: l'adozione di un nuovo statuto, l'ottenimento dell'accREDITAMENTO ONC, la ristrutturazione del rapporto tra Consiglio e struttura, la creazione di commissioni tematiche, e la definizione di una nuova Vision e Mission. Ciò ha contribuito a una maggiore partecipazione da parte dei soci e a un ricambio nella base associativa.

Dal punto di vista organizzativo, è stata mantenuta la struttura di CSVnet Lombardia, con l'accorpamento delle aree Territorio e Cultura, e Amministrazione e Risorse Umane. Si è inoltre favorita una maggiore collaborazione trasversale e avviato un gruppo di lavoro su progetti, bandi e sponsorizzazioni.

Le politiche per la gestione delle risorse umane sono state riviste, promuovendo un ricambio generazionale e un innalzamento del livello di scolarizzazione del personale. Sono stati introdotti tirocini e apprendistati con obiettivi chiari e indicatori di performance. È stato inoltre implementato il lavoro agile e ottenuto l'accREDITAMENTO per il Servizio Civile Universale.



È stata anche aggiornata la Carta dei Servizi e l'allegato del Regolamento dei Servizi, mentre il tariffario per consulenze e formazione è rivisto annualmente.

Sono state lanciate nuove progettualità, tra cui: servizi fiscali, giustizia riparativa, Milano Civil Week, progetti su migrazione, interculturalità, contrasto alla povertà e amministrazione condivisa, con un forte coinvolgimento delle università nel volontariato.

Diversi percorsi attivati da CSV Milano avrebbero potuto costituire la base per la nuova pianificazione strategica (vedi paragrafo 3.1 "Processi in corso"): il Piano di Sviluppo 2020–2023/24, il Codice Etico in elaborazione, il Bilancio Sociale, la matrice di materialità, i livelli essenziali dei servizi dei CSV lombardi, e le priorità triennali nazionali definite a maggio 2024 da CSVnet a Trento. Tra questi riferimenti, è stato scelto di assumere le priorità nazionali come punto di partenza, in quanto i bisogni individuati sono rilevanti anche per la Città Metropolitana di Milano. Questa scelta consente inoltre una sinergia operativa e riflessiva su scala nazionale (vedi par. 3.3 "Scelte fatte").

Il percorso di pianificazione ha seguito tappe precise:

- 25 giugno: condivisione dei temi indicati da CSVnet;
- 1–16 luglio: confronto con le Commissioni per raccogliere suggerimenti;
- 16 luglio–2 settembre: finalizzazione congiunta dei temi strategici e delle attività specifiche;
- 2–30 settembre: definizione di indicatori macro e percentuali di fondi FUN/Extra FUN;
- Settembre–ottobre: redazione del documento di pianificazione triennale;
- Ottobre: stesura e approvazione del Piano Attività 2025;
- Novembre: approvazione da parte del Consiglio Direttivo e dell'Assemblea, invio all'OTC;
- Dicembre–maggio: definizione degli indicatori di attività, output, risultati e dimensione economica triennale;
- Giugno 2025: Piano di Sviluppo pronto per l'attuazione.

2

Il contesto

2.1 Esterno

2.1.1. Quadro normativo e ruolo crescente del Terzo settore

Negli ultimi anni, il Terzo settore italiano ha vissuto un rafforzamento normativo senza precedenti, culminato con l'approvazione del Codice del Terzo settore (D.Lgs. 117/2017). Questa riforma ha ridefinito il quadro giuridico degli enti che operano per il bene comune, riconoscendone il valore costituzionale (artt. 2, 3, 4, 9, 18, 118) e rafforzandone la capacità di contribuire alla coesione sociale in collaborazione con Stato e mercato.

Uno degli snodi fondamentali di questa trasformazione è rappresentato dal Registro Unico Nazionale del Terzo settore (RUNTS), operativo dal 2021. L'accessibilità pubblica del RUNTS ha migliorato la trasparenza e la responsabilità degli enti, rendendo disponibili dati sulla governance, sulle attività e sulle risorse degli Enti del Terzo settore (ETS). Si tratta di un passaggio decisivo che valorizza il Terzo settore come soggetto trasparente, riconoscibile e centrale nella costruzione del welfare comunitario.

In questo contesto, il Terzo settore è chiamato a co-progettare servizi, contribuire alle politiche locali e agire come alleato delle pubbliche amministrazioni nell'attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale, anche grazie agli strumenti introdotti dagli articoli 55, 56 e 57 del Codice.

2.1.2. Il PNRR e l'inclusione del Terzo settore nelle politiche pubbliche

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha rappresentato un ulteriore riconoscimento istituzionale del ruolo strategico degli Enti del Terzo settore (ETS). In particolare:

- La **Missione 5 “Inclusione e Coesione”** prevede:
 - il rafforzamento dei servizi sociali di prossimità per anziani, persone con disabilità e soggetti fragili;
 - la promozione dell'inclusione lavorativa di NEET, migranti e persone svantaggiate;
 - la coesione territoriale attraverso lo sviluppo di infrastrutture sociali, con particolare attenzione alle aree interne.
- La **Missione 4 “Istruzione e Ricerca”** coinvolge il Terzo settore nella lotta alla dispersione scolastica e nella promozione di percorsi educativi inclusivi.
- La **Missione 6 “Salute”** promuove modelli di assistenza integrata, valorizzando il coinvolgimento di organizzazioni non profit nella cura domiciliare e nella promozione della salute comunitaria.

A livello regionale, la **Lombardia ha recepito gli indirizzi del PNRR** attraverso le DGR n. 2089/2024 e n. 2167/2024, rafforzando il protagonismo degli ETS nella programmazione dei servizi sociosanitari e nella pianificazione sociale territoriale (Piani di Zona 2025–2027). Gli ETS sono riconosciuti come capitale sociale ad alto valore aggiunto, fondamentali per costruire prossimità, inclusione e resilienza territoriale.

Sono stati inoltre attivati bandi dedicati a:

- innovazione sociale e sperimentazione nel welfare;
- rigenerazione urbana tramite la creazione di spazi comunitari;
- co-progettazione pubblico-privata;
- digitalizzazione e semplificazione per gli ETS.

Infine, con la **“comfort letter” della Commissione Europea** (marzo 2025), è stato confermato che dal 1° gennaio 2026 entreranno in vigore i nuovi regimi fiscali per il Terzo settore.

Questo passaggio segnerà una distinzione significativa tra enti iscritti e non iscritti al RUNTS, ridefinendo il perimetro del riconoscimento pubblico e delle agevolazioni fiscali.

2.1.3. I bisogni emergenti degli enti e dei territori

Dall'analisi di fonti nazionali (CSVnet, IREF) e dai dati raccolti da CSV Milano tramite attività interne e focus group, emergono **tre principali aree di bisogno per gli Enti del Terzo settore e per i territori**.

Risorse umane e partecipazione giovanile

Molte organizzazioni faticano a coinvolgere nuovi volontari e volontarie, in particolare giovani. Mentre cresce il numero di adesioni occasionali, il volontariato continuativo registra un lieve calo.

I giovani e le giovani ricercano esperienze significative, formative e trasformatrice. Per intercettarli, è necessario:

- proporre attività legate a temi di attualità (sostenibilità, digitale, diritti);
- valorizzare le competenze acquisite, sia soft che hard skills;
- utilizzare canali di comunicazione dinamici (social media, video brevi, storytelling);
- adottare formule flessibili, come il volontariato episodico o su progetto.

Serve inoltre una **trasformazione culturale delle strutture associative**, spesso percepite come rigide o poco inclusive. È fondamentale creare ambienti accoglienti anche per chi partecipa in modo saltuario, offrendo percorsi modulari, riconoscibili e motivanti.

Competenze e governance

L'aumento delle richieste normative, a partire dagli adempimenti del RUNTS, ha accresciuto la complessità gestionale. Le realtà più piccole rischiano di rimanere escluse. Le risposte strategiche comprendono:

- investimenti nella **formazione diffusa**;
- **sviluppo di reti associative** per la condivisione di risorse e competenze;
- rafforzamento del ruolo degli enti facilitatori, come CSV Milano;

- costruzione di un **ecosistema collaborativo** tra enti di dimensioni diverse.

Sostenibilità economica

La forte dipendenza da bandi pubblici rende instabili molte realtà del Terzo settore. CSV Milano evidenzia l'urgenza di:

- diversificare le fonti di entrata (servizi, CSR, finanza etica);
- promuovere strumenti innovativi come crowdfunding e fundraising digitale;
- condividere spese e funzioni tra enti per abbattere i costi fissi;
- diffondere una **cultura dell'autonomia economica**, basata sulla pianificazione e sulla visione strategica a lungo termine.

2.1.4. Trasformazioni del non profit e nuove forme di cittadinanza attiva

La Riforma del Terzo settore ha avviato una **profonda riorganizzazione del non profit, sia sul piano giuridico sia culturale**. La pandemia ha accelerato trasformazioni già in corso, tra cui:

- **l'istituzionalizzazione** di molte organizzazioni (iscrizione al RUNTS, adempimenti amministrativi);
- la crescente **polarizzazione** tra enti strutturati e forme spontanee o informali di cittadinanza attiva;
- **l'espansione delle imprese sociali** (+23% nella Città Metropolitana di Milano tra il 2020 e il 2024);
- la **diminuzione di ONLUS e ASD**, spesso in difficoltà nell'adattarsi al nuovo quadro normativo.

Contemporaneamente, emergono nuove modalità di impegno civico e volontariato:

- **volontariato digitale e giovanile**, attivo soprattutto su temi ambientali e diritti civili (es. Fridays for Future);
- **attivismo spontaneo**, come risposta a crisi o bisogni emergenti;
- **volontariato competente**, che richiede formazione, visione e capacità progettuale;
- **protagonismo civico nella gestione delle emergenze**, dimostrato durante la pandemia o in caso di calamità.

Tuttavia, persistono barriere per i gruppi informali e per chi è fuori dal RUNTS, con il rischio di escludere proprio le esperienze più innovative, agili e radicate nei territori.

2.1.5. Conclusione

Il Terzo settore si conferma oggi come una leva fondamentale per la coesione sociale e lo sviluppo territoriale. CSV Milano, in qualità di soggetto accompagnatore e promotore di reti, interpreta questo scenario come **un contesto complesso ma ricco di opportunità**.

In tale contesto, diventano centrali:

- la **trasformazione organizzativa** degli enti;
- **l'equità generazionale** nella partecipazione;



- la **sostenibilità economica**;
- la **progettazione condivisa** tra soggetti pubblici, privati e della società civile.

Proseguire in questa direzione significa **rafforzare la fiducia nelle reti civiche** e riconoscere il valore generativo del volontariato, in tutte le sue forme. CSV Milano si impegna a favorire questo processo, promuovendo un'idea di volontariato capace di incidere concretamente sul benessere delle persone e dei territori.

2.2 Interno

2.2.1. CSV Milano come Agenzia di sviluppo del volontariato

CSV Milano interpreta il proprio ruolo di Agenzia di sviluppo del volontariato adottando alcuni principi chiave.

1. Lavorare in rete

CSV Milano non agisce mai in solitudine. Collabora stabilmente con organizzazioni locali, Enti del Terzo settore, gruppi di cittadini e cittadine, istituzioni e imprese. Co-progetta interventi, eventi e iniziative, coinvolgendo attivamente le realtà del territorio nella pianificazione e realizzazione delle attività.

2. Ascolto e prossimità

Il Centro si propone di affiancare i propri interlocutori più che guidarli dall'alto. Ha attivato consulenze personalizzate e momenti di ascolto per comprendere meglio i bisogni delle organizzazioni e delle persone, offrendo supporto diretto, concreto ed evolutivo.

3. Lettura del contesto

CSV Milano conduce ricerche periodiche per monitorare i bisogni e le risorse presenti sul territorio. I risultati vengono condivisi con associazioni e altri stakeholder per orientare strategie e decisioni operative.

4. Intercettare bisogni latenti

Grande attenzione viene data alle esigenze ancora inesprese. CSV Milano cerca di anticipare i cambiamenti sociali, offrendo strumenti, competenze e azioni che spesso precorrono i tempi.

5. Sperimentazione

Il Centro promuove spazi di innovazione sociale dove le organizzazioni possono testare nuovi modelli operativi, sfruttando le possibilità offerte dal quadro normativo attuale.

6. Reti nazionali

CSV Milano partecipa attivamente alle reti dei CSV italiani, condividendo pratiche, risorse e progettualità. Questo lavoro collettivo crea un ambiente favorevole allo scambio e alla crescita reciproca.

In sintesi, CSV Milano svolge il proprio mandato con un approccio collaborativo e inclusivo, mantenendo al centro i bisogni e le potenzialità del territorio e delle persone che lo abitano.

2.2.2. Organizzazione interna e servizi

CSV Milano opera da oltre 25 anni e ha costantemente adattato la propria struttura organizzativa per rispondere all'evoluzione del contesto in cui svolge il proprio mandato istituzionale. Negli ultimi anni, per migliorare la comunicazione e la riconoscibilità, alcuni servizi sono stati raggruppati anche in "brand" specifici. Attualmente CSV Milano mette a disposizione servizi distinti per destinatari e ambiti di intervento:

A favore delle organizzazioni

Fare Non Profit: Informazioni e incontri informativi; Consulenze di orientamento e specialistiche; Startup amministrativo; Pacchetti di consulenza personalizzati; Percorsi su misura; Utilizzo di spazi in sede; Servizi in convenzione con terzi (assicurazioni, notai, CAF).

A favore dei cittadini e delle cittadine

Orientamento al volontariato: informazioni e colloqui di orientamento (in sede e sul territorio); Matching per opportunità di volontariato e per eventi occasionali; Invio volontari e volontarie con i Corpi Europei di Solidarietà; Orientamento per attività di giustizia di comunità.

Scuola e volontariato: incontri nelle scuole secondarie di secondo grado; Eventi di promozione; Progetti con SCU e Corpi Europei di Solidarietà; PCTO e Patti Educativi di Comunità.

Volontari per un giorno: piattaforma per l'incontro tra domanda e offerta di volontariato.

Volontariato & Impresa: percorsi per imprese e dipendenti dedicati al volontariato aziendale.

Università del Volontariato: serate informative, corsi base, master, corsi su richiesta, percorsi per la valorizzazione delle competenze.

A favore del territorio

Presidio e animazione territoriale: presidi territoriali attivi e conoscitivi; progetti di amministrazione condivisa; sviluppo di nuove progettualità.

Accompagnamento alle reti: supporto a ETS già in rete e a nuovi gruppi intercettati; promozione della collaborazione, della visibilità e dell'attivazione di nuove partnership.

Progetti territoriali: partecipazione e promozione di progettualità locali; facilitazione delle connessioni tra ETS, enti pubblici e aziende private.

A favore della cultura

Proposte culturali: progetti, eventi e convegni; promozione di eventi delle associazioni.

Milano Civil Week: rassegna di eventi diffusi sul territorio metropolitano.

VDossier: piattaforma online di approfondimento culturale.

Ricerche: collaborazione a studi e ricerche sul volontariato.

Comunicazione e informazione trasversale

Particolare rilievo ha l'attività di informazione e comunicazione, soprattutto online: comunicati stampa; elaborazione grafica e stampa materiali; rubriche su carta stampata, tv o radio; pubblicazioni cartacee e digitali; sito web; newsletter periodica e presenza sui social (Facebook, Instagram, X, LinkedIn, YouTube).

Le attività sono rivolte principalmente a cittadini e cittadine, volontari e volontarie, ed enti



del Terzo settore non soci. I soci (e le loro circa 1.800 articolazioni locali) utilizzano i servizi del CSV in modo più occasionale.

Nel 2024 hanno usufruito dei servizi diretti:

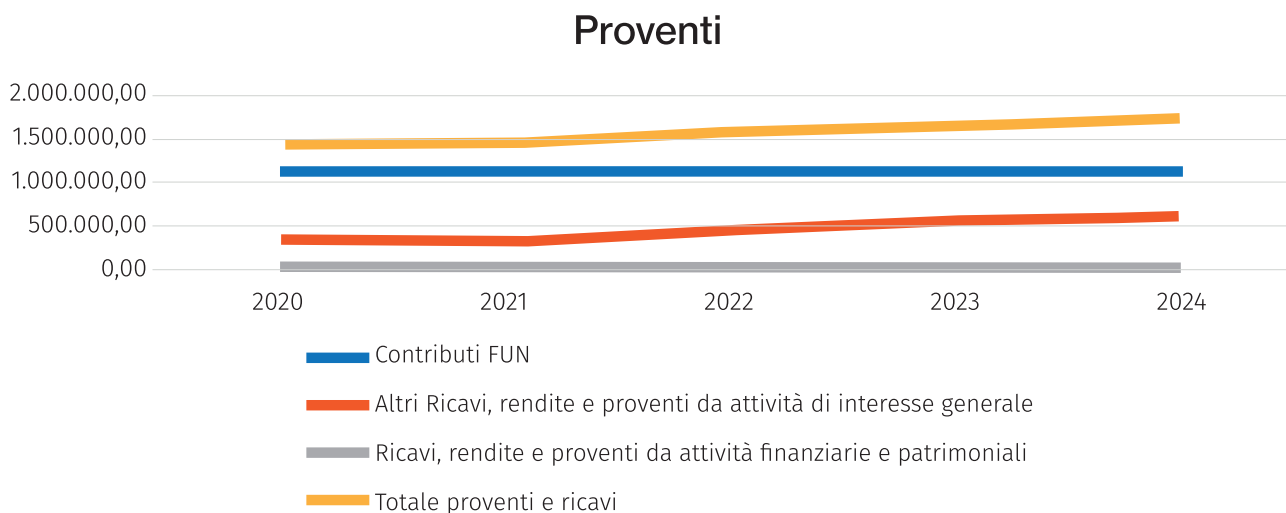
- 2.235 singoli cittadini;
- 1.567 enti, così suddivisi:
 - 486 Organizzazioni di Volontariato iscritte al RUNTS (494 nel 2023);
 - 457 Associazioni di Promozione Sociale iscritte al RUNTS (382 nel 2023);
 - 49 Imprese sociali (incluse cooperative sociali) iscritte al RUNTS (37 nel 2023);
 - 6 altri enti iscritti al RUNTS (76 nel 2023);
 - 527 gruppi informali, associazioni di fatto, enti di Terzo settore non iscritti al RUNTS (435 nel 2023);
 - 37 enti pubblici (dato stabile rispetto al 2023);
 - 26 organizzazioni for profit (39 nel 2023).

2.2.3. Bilancio economico: andamento degli ultimi anni

Crescita e sostenibilità

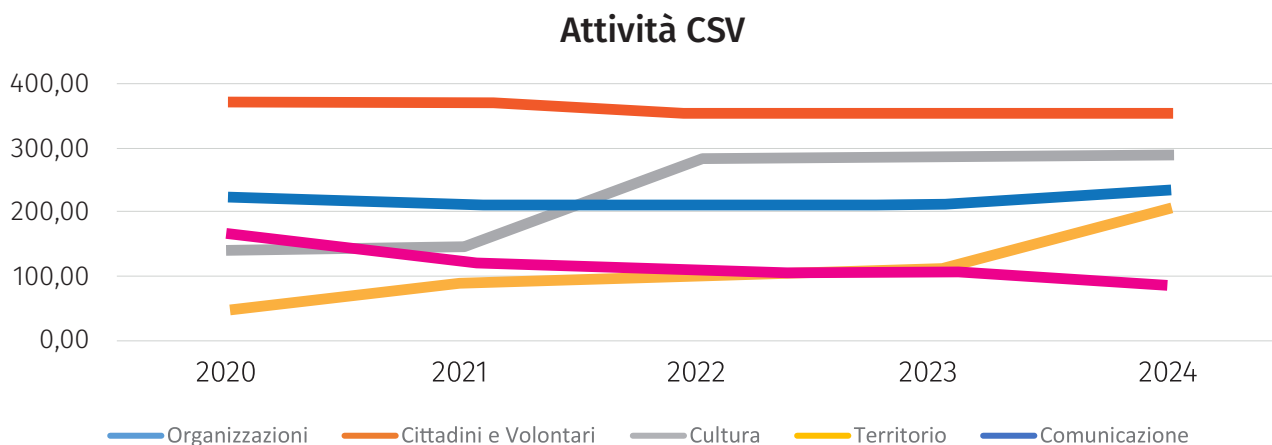
Nel corso del quinquennio coperto dal precedente Piano di Sviluppo, CSV Milano ha consolidato la propria sostenibilità economica, evitando di ricorrere al Fondo Unico Nazionale (FUN) per coprire le attività ordinarie. Il volume complessivo delle attività è aumentato, grazie a una crescente diversificazione delle fonti di finanziamento.

Andamento dei proventi



- I proventi complessivi sono in crescita, nonostante l'impatto iniziale della pandemia.
- La quota coperta dal FUN si è progressivamente ridotta rispetto a quella proveniente da fonti extra-FUN.
- Sono aumentati i contributi da soggetti privati (es. Civil Week) e da enti pubblici (Comune di Milano, Regione Lombardia).
- Nel 2024 si è registrata una ripresa dei ricavi derivanti da servizi commerciali.

Andamento degli oneri



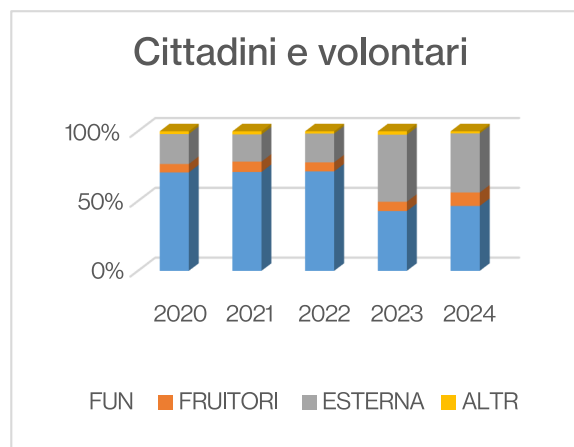
L'andamento è generalmente coerente con quello dei proventi, fatta eccezione per un calo straordinario nel 2023.

Si rileva una crescita delle spese relative alle aree Cultura e Territorio.

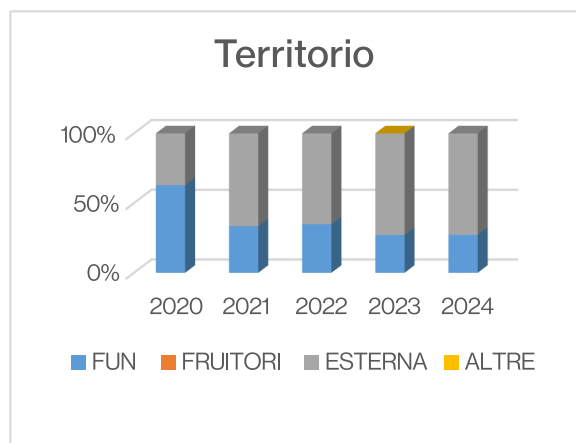
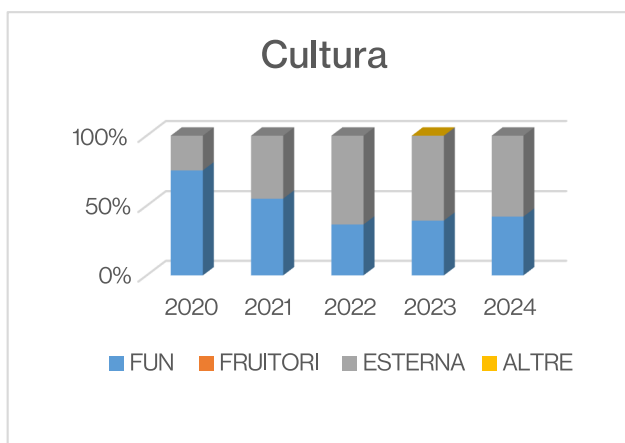
Apparente riduzione della spesa per la Comunicazione, dovuta allo spostamento di tali costi sui singoli progetti.

Analisi per area e fonti

Organizzazioni e cittadini e cittadine: molti servizi sono gratuiti, coperti dal FUN, o parzialmente sostenuti da contributi dei fruitori e delle fruitrici.

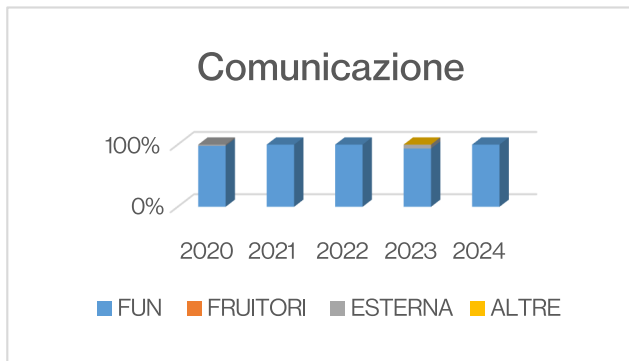


- Cultura e Territorio: alta capacità di attrarre fondi esterni





- Comunicazione: promozione istituzionale coperta dal FUN, comunicazione progettuale rendicontata all'interno dei progetti stessi.



Il FUN ha coperto il 75% dei costi delle attività di CSV nel 2020, esclusi quindi gli oneri per altre attività di interesse generale e di supporto generale, scendendo al 49% nel 2024.

Il ritorno sull'investimento del FUN è cresciuto: da 1,26 € per ogni euro investito nel 2020, a 1,56 € nel 2024.

Le priorità future includono:

- rafforzare la ricerca di fondi coerenti con le finalità strategiche;
- promuovere nuovi partenariati;
- valutare la sostenibilità economica dei bandi in cui CSV Milano intende partecipare.

3

Lo sviluppo

3.1. I processi in corso

CSV Milano ha avviato una riflessione strutturata su due livelli – interno ed esterno – con l'obiettivo di rafforzare la propria identità e il proprio ruolo come agente di sviluppo del volontariato e della cittadinanza attiva.

Questo duplice percorso mira a:

- migliorare i processi e i valori interni del Centro;
- rispondere in modo innovativo e coerente ai bisogni emergenti del territorio.

Visione e strumenti strategici

Un passaggio decisivo è stato il lavoro svolto sul tema della sostenibilità, che ha portato alla ridefinizione della *Vision* e *Mission* di CSV Milano. Questo ha incluso la costruzione di una **Matrice di materialità**, strumento utile per identificare priorità strategiche in linea con i bisogni degli stakeholder e con le responsabilità del Centro verso la comunità.

In parallelo, CSV Milano sta concludendo il processo di elaborazione del primo **Codice Etico**, nato da un percorso partecipato che ha coinvolto tutte le componenti dell'organizzazione. Questo lavoro ha permesso di individuare i valori condivisi e di costruire un'identità collettiva, ma rappresenta anche un'importante occasione di trasparenza e responsabilità verso i propri interlocutori. Il Codice Etico rappresenta anche una base solida per una collaborazione ispirata ai principi di equità, inclusione e sostenibilità.

Allineamento nazionale e regionale

A livello nazionale, **CSVnet ha promosso** un confronto tra direttori e direttrici, presidenti e presidentesse dei Centri di Servizio per individuare **le priorità strategiche del triennio**. Le linee guida identificate affrontano temi cruciali come l'intergenerazionalità nel volontariato, la partecipazione del volontariato nelle politiche per la salute, l'innovazione nella sostenibilità economica degli enti e il contrasto allo spopolamento delle aree interne. Questi obiettivi testimoniano l'impegno del sistema CSV nel rispondere alle sfide sociali emergenti con proposte innovative e di lungo respiro.

Infine, **CSVnet Lombardia ha intrapreso** un lavoro di coordinamento tra direttori e presidenti dei Centri di Servizio lombardi per individuare **elementi comuni di servizio** e sviluppare piste di lavoro condivise. Questo sforzo mira a garantire servizi di qualità equa e accessibile su tutto il territorio regionale, promuovendo una maggiore coesione tra i diversi Centri e una risposta più efficace alle esigenze dei cittadini.

Attraverso queste riflessioni e iniziative concrete, CSV Milano e l'intero sistema CSV rafforzano il proprio ruolo di pilastri del volontariato e della cittadinanza attiva, contribuendo alla costruzione di una società più partecipata, sostenibile e inclusiva.



3.2. La bussola

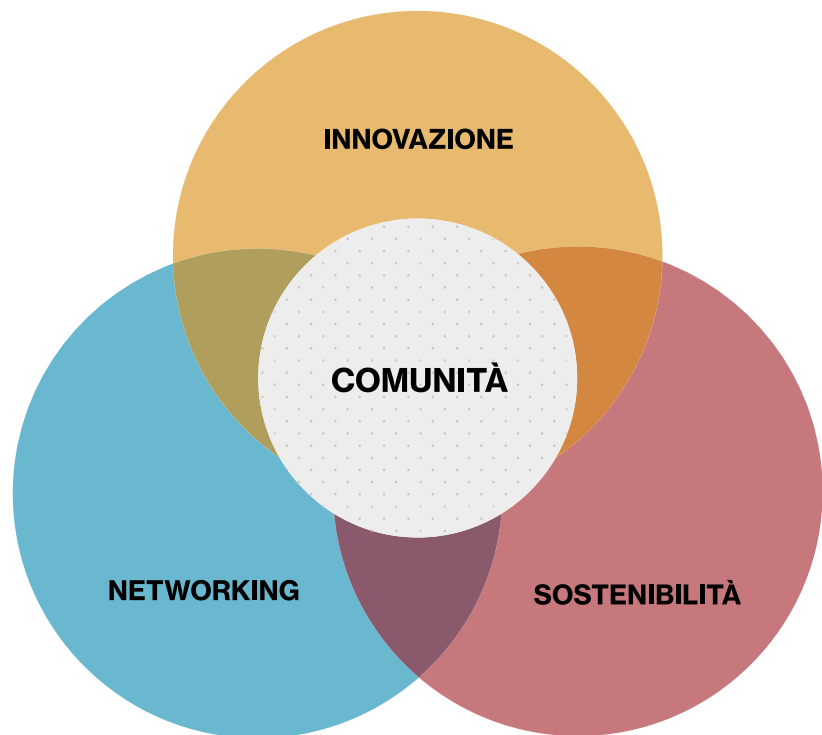
Orientare il futuro della comunità: innovazione, networking e sostenibilità

Il modello di sviluppo adottato da CSV Milano in questo Piano Strategico si fonda sull'idea che il volontariato sia una risorsa strategica per lo sviluppo delle comunità.

Non si tratta più solo di “fare”, ma di guidare il cambiamento, promuovere coesione e generare fiducia.

Questa visione è tradotta in una **bussola valoriale**, strutturata su quattro pilastri interconnessi:

- Comunità
- Networking
- Sostenibilità
- Innovazione



Un modello dinamico, che evolve rispetto ai principi del Piano precedente (Innovare per crescere) e si adatta alle nuove sfide sociali e territoriali.

3.2.1 Comunità al centro

CSV Milano pone la **Comunità**

al cuore della propria azione: non solo uno spazio fisico, ma una **rete di relazioni, storie e valori condivisi**. In un'epoca segnata da frammentazione e disuguaglianze, la comunità è laboratorio di **inclusione e protagonismo civico**.

Il volontariato è considerato **agente generativo**: attiva reti, costruisce senso di appartenenza, facilita processi sociali. CSV Milano agisce come facilitatore di relazioni, superando le barriere tra centro e periferia, tra città e provincia.

Riferimento: Manifesto CSVnet - “Fare bene insieme”, punto 2 - la collaborazione come via per tutelare i diritti sociali.

3.2.2 Networking

Il **networking** è una leva strategica per il rafforzamento delle comunità. CSV Milano non si limita a “mettere in rete” soggetti del territorio: **attiva spazi di connessione**, sia fisici (luoghi, eventi, laboratori) che simbolici (progetti comuni, visioni condivise, linguaggi comuni). Le consulenze, i percorsi formativi e l'animazione territoriale stimolano **collaborazioni trasversali** tra ETS, istituzioni, imprese, cittadini e cittadine.

Il networking aiuta a superare le contrapposizioni (urbano/rurale, grande/piccolo), costruendo un ecosistema sociale in cui ogni attore contribuisce con le proprie risorse al **benessere collettivo**.

3.2.3 Sostenibilità

CSV Milano interpreta la sostenibilità in modo integrato:

- **Sociale:** comunità inclusive, partecipative, fondate sulla fiducia e sul protagonismo civico.
- **Economica:** equilibrio tra risorse e bisogni, ispirato ai valori dell'Economia Civile.
- **Ambientale:** pratiche ecologiche, educazione ambientale, progetti di rigenerazione e sviluppo locale.

Il Centro agisce da ponte tra attori e risorse, facilitando processi resilienti, valorizzando talenti locali e promuovendo nuove forme di solidarietà e cura del bene comune.

3.2.4 Innovazione

L'innovazione è il motore trasversale del Piano Strategico. Non è un traguardo, ma un **metodo generativo**. CSV Milano la interpreta come capacità di:

- leggere bisogni emergenti;
- sperimentare risposte nuove;
- co-progettare soluzioni con cittadini e cittadine.

L'innovazione si concretizza in:

- riconoscimento del volontariato informale;
- progettazione partecipata;
- strumenti digitali al servizio degli ETS;
- laboratori di ascolto, formazione, confronto.

Esempi: campagne sulla sostenibilità, supporto alla digitalizzazione, progetti come lo Non Butto per il recupero alimentare.

L'approccio innovativo si basa su **collaborazione, creatività, contaminazione di saperi**. Solo così la comunità può evolvere e rispondere con efficacia ai bisogni complessi.

3.3. Le scelte fatte

3.3.1 Un quadro di riferimento condiviso, radicato e proiettato verso il futuro

CSV Milano ha scelto di costruire il Piano Strategico 2025–2027 a partire da un confronto con le priorità nazionali indicate da CSVnet, arricchendole con il lavoro interno, i processi partecipativi attivati, le esperienze sul campo e l'analisi dei bisogni territoriali.

Questa scelta consente:

- un allineamento con la strategia del sistema nazionale CSV;
- la possibilità di condividere pratiche, strumenti e valutazioni con altri CSV;
- una maggiore incisività nei rapporti istituzionali, anche a livello nazionale.

Le priorità di CSVnet sono state presentate e discusse nel seminario nazionale di maggio 2024 a Trento, con il coinvolgimento di presidenti e presidentesse, direttori e direttrici, responsabili d'area e consiglieri e consigliere dei CSV italiani.

Queste priorità, pensate per rispondere alle sfide e alle opportunità del volontariato a livello nazionale, si sono rivelate particolarmente rilevanti anche per il contesto della Città Metropolitana di Milano. L'analisi del nostro territorio (vedi paragrafo 2.1: Contesto esterno) ha infatti evidenziato la loro declinazione nelle comunità locali.



3.3.2 Un progetto radicato nelle specificità locali

Abbiamo analizzato come tradurre le priorità strategiche in azioni concrete, calibrate sulle caratteristiche del nostro territorio e sulla struttura interna del CSV. È stato un lavoro approfondito, che ha portato a individuare linee operative chiare e obiettivi misurabili, sia generali che specifici. Le attività progettate sono accompagnate da indicatori di impatto e da una strategia mirata alla diversificazione delle fonti di finanziamento, con particolare attenzione all'accesso a risorse esterne rispetto al Fondo Unico Nazionale (FUN).

Questo approccio rafforza la nostra capacità di rispondere con efficacia alle sfide prioritarie e rende più solido e sostenibile il nostro operato, confermando CSV Milano come attore chiave nello sviluppo del volontariato e della cittadinanza attiva.

A partire da queste priorità, CSV Milano ha costruito un quadro logico che mette in relazione:

- bisogni emersi nel territorio;
- processi già avviati;
- azioni in corso;
- visione strategica di medio-lungo periodo.

3.3.3 Le priorità strategiche: dalla visione all'azione

Abbiamo tradotto le priorità individuate da CSVnet in un progetto operativo costruito sulle esigenze e le caratteristiche della Città Metropolitana di Milano. Le nostre linee di intervento rispondono a sfide concrete e puntano a generare impatto reale. Ecco i tre assi principali:

1. Ricambio generazionale e leadership condivisa

La partecipazione giovanile è una priorità. Per questo investiamo sull'inter-generazionalità, creando spazi di dialogo e collaborazione tra generazioni. Non si tratta solo di coinvolgere i giovani, ma di riconoscere e valorizzare l'incontro tra esperienze e visioni diverse. Promuovere nuova leadership significa costruire oggi le basi della cittadinanza attiva di domani.

2. Volontariato e politiche per la salute

La salute è un ambito cruciale per la qualità della vita e la coesione sociale. Vogliamo rafforzare il ruolo del volontariato nei processi di co-programmazione e co-progettazione delle politiche sanitarie e sociali. Il nostro obiettivo è rendere il volontariato un attore strutturato, capace di contribuire alla costruzione di un welfare inclusivo, accessibile e innovativo.

3. Economia civile e sostenibilità

Crediamo in un modello di sviluppo fondato su responsabilità, giustizia sociale e impatto positivo. Per questo promuoviamo l'economia civile come spazio in cui il volontariato può generare valore economico e sociale. Lavoriamo per connettere le pratiche solidali con modelli economici sostenibili, favorendo sinergie tra Terzo settore, imprese responsabili e istituzioni.

Adattare le priorità al contesto locale

Nel costruire il nostro progetto strategico, abbiamo valutato con attenzione la coerenza di ogni priorità rispetto alle caratteristiche della Città Metropolitana di Milano. Questo processo di analisi ci ha portato a operare alcune scelte consapevoli:

- abbiamo scelto di non includere la priorità **“Aree interne e ripopolamento”**, indicata a livello nazionale da CSVnet, in quanto poco pertinente rispetto al nostro contesto urbano e metropolitano
- al contrario, abbiamo introdotto una priorità aggiuntiva: la trasformazione interna della nostra organizzazione. Riteniamo infatti fondamentale rafforzare i nostri processi interni per garantire coerenza, agilità operativa e capacità di risposta alle sfide del territorio. Questa scelta è strategica: solo un'organizzazione solida, innovativa e ben strutturata può accompagnare con efficacia l'attuazione del Piano Strategico.

La progettazione strategica: temi, obiettivi, target, bilancio

La tabella riassuntiva che segue sintetizza l'impianto della pianificazione strategica (per i dettagli completi si rimanda all'Appendice). Le azioni sono articolate per area tematica, con l'indicazione di output attesi, risultati e risorse economiche previste. Le sinergie tra le diverse aree sono evidenziate in grigio nelle tabelle in Appendice.

Gli output e risultati sono stati ricavati da una lettura integrata delle singole azioni, con l'obiettivo di restituire una visione complessiva e coerente degli impatti attesi.

Per ogni azione sono state stimate le relative previsioni economiche, suddivise tra risorse da Fondo Unico Nazionale (FUN) e fonti Extra FUN. Queste stime sono analizzate in modo ragionato nella sezione 5. La dimensione economica.

È importante sottolineare che CSV Milano opera in un contesto in costante trasformazione, all'interno di una rete complessa di attori pubblici e privati. Le priorità, le attività e i risultati attesi non dipendono esclusivamente dall'azione del CSV, ma si costruiscono anche attraverso interazioni, alleanze e dinamiche esterne in continua evoluzione.



TEMA	OBIETTIVO	TARGET
1	Intergenerazionalità: sostegno allo sviluppo del protagonismo giovanile e alla relazione tra diverse generazioni	
1.1	Facilitare il protagonismo giovanile attraverso supporti e servizi dedicati, con una particolare attenzione agli studenti e all'apporto che possono portare nella vitalità degli spazi	<i>Risultato:</i> + 20 % di aumento target giovane ai nostri servizi <i>Risultato:</i> 2 sperimentazioni attivate (scuole aperte, patti educativi)
1.2	Innovare i modelli di partecipazione e governance del Terzo settore attraverso l'osservazione, la comprensione, la modellizzazione e la sperimentazione operativa.	<i>Output:</i> almeno 800 persone intercettate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, ...) <i>Risultato:</i> 2 enti attivati che esprimono un nuovo modello associativo (ad es. Assoc. di Comunità)
2	Welfare: sostenere il protagonismo del volontariato nella co-programmazione delle politiche di welfare con particolare riferimento alla salute	
2.1	Facilitare i processi di rappresentanza e partecipazione del volontariato, in particolar modo quello organizzato, nelle politiche di welfare con una specifica attenzione alle politiche della salute	<i>Output:</i> almeno 300 persone intercettate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, ...) <i>Risultato:</i> 3 sperimentazioni di integrazione PA e TS nelle politiche di welfare (es: nelle case della comunità, dalle PA con strumenti di amministrazione condivisa)
2.2	Promuovere la partecipazione attiva delle persone anche come "antidoto" al decadimento della salute psico-fisica, con un'attenzione particolare alle persone con disabilità o fragilità	<i>Output:</i> almeno 750 persone incontrate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, ...) <i>Risultato:</i> aumento delle persone fragili che coinvolte nel nostro lavoro (fruttori, partner, ...)
2.3	Monitorare-osservare le disuguaglianze e dove si esprimono maggiormente nel nostro contesto, con particolare riferimento al tema dell'abitare come aggravante diffusa della povertà	<i>Output:</i> n. 3 incontri tematici realizzati <i>Risultato:</i> n. 6 enti competenti sul tema con i quali si è attivata una relazione
3	Economia: rilanciare nuovi modelli di economia sociale	
3.1	Cogliere e utilizzare le opportunità offerte dal contesto per il sostentamento economico e organizzativo, con particolare riferimento a quelle indicate nel CTS , anche valorizzando l'indotto complessivo generato dall' operare in rete	<i>Output:</i> almeno 1.500 persone intercettate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, nl, ...) <i>Risultato:</i> + 10 % di consulenze di progettazione
3.2	Lavoro con l' impresa nella direzione di spostarne l'ingaggio sullo sviluppo della partecipazione (promuovere attività ed esperienze di volontariato aziendale e di welfare aziendale)	<i>Output:</i> n. 50 intermediazioni PA/impresa – ETS agite
3.3	Monitorare-osservare la conciliazione del fare impresa col fare sociale , visto dal lato del Terzo settore ma anche da lato dell'impresa e i temi e le soluzioni dell'economica sociale	<i>Output:</i> n. 3 relazioni attive con imprese sociali
4	Organizzazione: rafforzare l'organizzazione interna	
4.1	Rafforzare l'organizzazione interna (strumenti, competenze, posizionamento) per poter meglio rispondere alle sfide del contesto attuale, in particolare a quelle individuate come strategiche con questo piano	<i>Output:</i> almeno 2 nuovi strumenti di sostenibilità sono implementati (almeno 1 economico, almeno 1 socio/ambientale) <i>Risultato:</i> 75% delle "criticità" formative del personale sono affrontate

4

Il monitoraggio

Il Piano Strategico è lo strumento di riferimento che orienta le attività del nostro Centro di Servizio per il Volontariato, definendo in modo chiaro obiettivi e priorità. Per garantire la sua efficacia, è essenziale affiancarlo a un sistema di monitoraggio strutturato, capace di valutare l'andamento delle azioni, misurarne i risultati e introdurre eventuali correzioni in itinere.

Il monitoraggio sarà integrato con la programmazione annuale, secondo le scadenze stabilite dall'ONC:

- maggio: verifica dello **Stato di avanzamento del Piano** (intermedio);
- febbraio: *rendicontazione finale* dell'annualità precedente.

Questo approccio garantisce coerenza tra visione strategica e operatività, favorendo l'apprendimento continuo e l'adattabilità del Centro in un contesto in evoluzione.

4.1 Un sistema di monitoraggio integrato per garantire coerenza

Abbiamo scelto di unificare il monitoraggio del Piano Strategico triennale con quello del Piano delle Attività annuale, evitando di separare la strategia dalla quotidianità operativa. Questo approccio rafforza il ruolo del Piano Strategico come guida trasversale e continua, assicurando coerenza tra visione di lungo periodo e azioni concrete.

Le attività non si limiteranno ai soli temi strategici, ma saranno inserite in un quadro complessivo che tiene insieme priorità pluriennali e risposte puntuali ai bisogni emergenti. In questo modo, la strategia non resta sulla carta: diventa parte integrante del lavoro quotidiano.

4.2 Gli strumenti di monitoraggio: misurare per migliorare

Per garantire un monitoraggio efficace e orientato ai risultati, utilizziamo una serie di strumenti che ci permettono di raccogliere e interpretare dati in modo sistematico. I principali includono:

Gestionale MyCSV

Le anagrafiche e le erogazioni registrate nel sistema offrono una fotografia dettagliata delle attività svolte e delle relazioni attivate.



Reportistica progettuale

Le rendicontazioni ci consentono di valutare gli esiti delle azioni, confrontandoli con gli obiettivi previsti.

Sondaggi sulla soddisfazione dei servizi

Raccogliamo feedback da utenti e beneficiari per identificare punti di forza e ambiti di miglioramento.

Dati web (Google Analytics)

Analizziamo la fruizione dei contenuti digitali per migliorare l'efficacia della nostra presenza online.

Social media analytics

Monitoriamo coinvolgimento e impatto delle attività sui canali social, strumenti ormai centrali per informazione e attivazione.

Analisi economica

Valutiamo l'andamento finanziario per assicurare sostenibilità, efficienza e corretto utilizzo delle risorse.

Ascolto degli stakeholder

Promuoviamo spazi di dialogo con volontari e volontarie, associazioni e partner, raccogliendo spunti utili per orientare strategie e interventi.

4.3 Un monitoraggio continuo per un Piano Strategico vivo

Il Piano Strategico ha una durata triennale, ma il suo monitoraggio è pensato come un processo dinamico e continuativo. Non si tratta solo di verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti, ma di leggere i dati in chiave evolutiva, favorendo un apprendimento organizzativo costante.

In particolare, il monitoraggio ci permette di:

- **Individuare eventuali scostamenti** rispetto agli obiettivi iniziali, analizzandone le cause e comprendendo i fattori che li hanno determinati.
- **Rivedere strategie e priorità**, se necessario, per mantenere il Piano Strategico aderente alla realtà e reattivo rispetto ai cambiamenti del territorio.

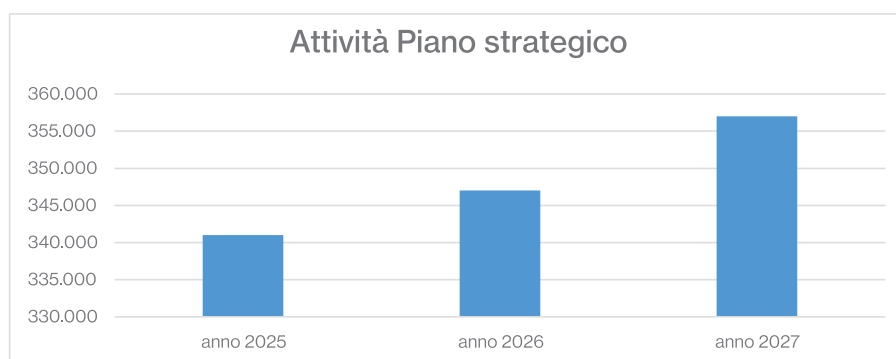
5

La dimensione economica

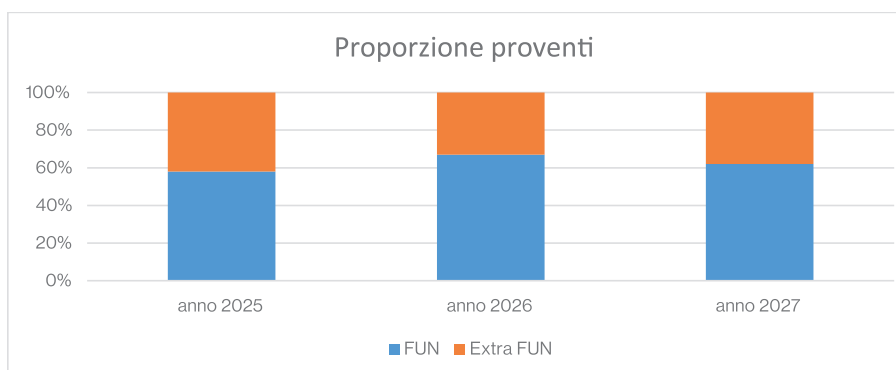
Il Piano Strategico 2025–2027, a differenza del precedente Piano di Sviluppo, presenta una maggiore puntualità nella definizione delle azioni e delle attività coinvolte. Nel piano precedente, si poteva affermare che l'intera operatività di CSV Milano fosse riconducibile agli obiettivi strategici. Oggi, invece, i temi e i focus illustrati nel Capitolo 4 delineano priorità specifiche che riguardano solo una parte della programmazione complessiva.

Di conseguenza, anche la dimensione economica del Piano Strategico copre solo una quota delle entrate complessive previste per il triennio.

Il grafico seguente rappresenta la stima del volume di attività riferite al Piano Strategico, che incide sul bilancio totale di CSV Milano in misura variabile: dal 21% nel 2025 al 22% nel 2027. Il bilancio complessivo è attualmente quantificato in circa 1,6 milioni di euro annui, sulla base delle previsioni relative all'andamento economico del 2025.



La distribuzione delle risorse tra FUN ed Extra FUN è illustrata nel grafico seguente e vede una sostanziale stabilità nell'arco del triennio.





I principali punti di attenzione, sotto il profilo economico, del Piano strategico riguardano:

- la capacità di individuare fonti di finanziamento per le attività con una maggiore incertezza di entrate, anche avvalendosi di quel supporto trasversale sulla ricerca di fonti di finanziamento che abbiamo evidenziato come esito del precedente Piano di sviluppo
- la capacità di monitorare il progressivo svolgimento del Piano strategico, anche sotto il profilo economico, individuando adeguati indicatori di rilevazione.

Approfondimenti

6.1 Il contesto esterno

6.1.1 Bisogni: espressi e inespressi

L'analisi dei bisogni che segue ha guidato la definizione dei temi strategici di CSV Milano per il triennio 2025–2027. È il risultato della rilettura e sintesi di diverse fonti: i Piani di Attività dell'annualità in corso e di quella precedente, il Decimo Rapporto sull'associazionismo sociale di IREF – “La prospettiva civica”, il documento delle priorità strategiche di CSVnet, oltre ad alcune interviste e focus group condotti con lo staff di tutte le aree di CSV Milano nell'inverno 2024.

Il volontariato in Italia è attraversato da trasformazioni profonde, legate a dinamiche economiche, sociali e culturali che stanno modificando le forme di partecipazione alla vita civica. Da questo quadro, emergono tre macroaree di bisogno, che riguardano sia la capacità degli enti di rinnovarsi, sia il loro posizionamento in un contesto in evoluzione.

Risorse umane

Negli ultimi anni, si è registrato un leggero calo nel numero di volontari e volontarie attivi nelle organizzazioni strutturate (–6% tra il 2011 e il 2021, *Censimenti Istat sulle Istituzioni non profit*), a fronte di un aumento di enti e dipendenti. **Cresce invece il volontariato occasionale**, più legato a emergenze o a temi di forte impatto pubblico. Questa tendenza riflette una partecipazione più frammentata, spesso condizionata da crisi multiple (economiche, geopolitiche, normative, biografiche).

Le organizzazioni faticano sempre più a coinvolgere nuovi volontari e nuove volontarie, soprattutto giovani. Molti di loro si sentono poco riconosciuti all'interno delle strutture associative, percepite come rigide e poco aperte al cambiamento. È quindi cruciale creare **spazi di espressione e ascolto** in cui i giovani possano sentirsi utili, influenti e motivati a restare.

Per rendere il volontariato più attrattivo, è necessario:

- offrire esperienze trasformative, che abbiano un impatto concreto sulla crescita personale e sulla comunità;
- valorizzare l'acquisizione di competenze (soft e hard skills), come leadership, lavoro di squadra, gestione progettuale, comunicazione digitale;
- legare le attività a temi rilevanti per le nuove generazioni: sostenibilità, diritti umani, innovazione tecnologica, cultura digitale.

Anche il linguaggio e i canali di comunicazione vanno aggiornati. Le modalità tradizionali di promozione raramente intercettano i giovani. Serve un uso mirato di **social media, video brevi, storytelling** coinvolgente, con una narrazione autentica e vicina alle loro aspettative.

Un altro nodo è l'**integrazione del volontariato episodico**, spesso guardato con diffidenza.

Le organizzazioni devono aprirsi a forme più flessibili di partecipazione, offrendo anche a chi si attiva saltuariamente percorsi di accoglienza e coinvolgimento ricorrente.

Infine, occorre migliorare il **matching tra domanda e offerta**. Le opportunità devono essere accessibili, ben profilate e compatibili con il tempo e gli interessi delle persone. L'uso di tecnologie come app dedicate o strumenti basati su intelligenza artificiale può favorire questo incontro, rendendo la partecipazione più semplice e personalizzata.

Competenze e relazioni

Il Terzo settore si trova oggi in un contesto di crescente complessità gestionale e relazionale. Le associazioni devono sviluppare nuove competenze per rapportarsi con enti pubblici, imprese e comunità, ma spesso mancano le risorse necessarie, soprattutto tra le realtà più piccole.

L'avvio del RUNTS ha evidenziato come, per restare nel registro, siano richiesti standard organizzativi e gestionali più elevati rispetto al passato. Questo innalza la soglia di accesso e rischia di generare esclusione.

Una risposta efficace è il rafforzamento delle reti associative, che permettono:

- condivisione di responsabilità amministrative e gestionali;
- ottimizzazione delle risorse umane e tecniche;
- supporto reciproco tra enti grandi e piccoli.

In questo processo, un ruolo centrale è svolto dagli enti facilitatori, come i CSV, che possono offrire strumenti di formazione, orientamento, accesso a finanziamenti e consolidamento della governance. Collaborazioni strutturate tra enti facilitatori e reti consentono la costruzione di un ecosistema più solido e inclusivo.

Risorse economiche

La sostenibilità economica è uno dei nodi più critici per gli enti del Terzo settore. Il calo dei finanziamenti pubblici e privati accentua la competizione tra organizzazioni, penalizzando in particolare quelle meno strutturate.

Servono nuove strategie. Alcune leve possibili includono:

- condivisione di servizi e infrastrutture, per ridurre i costi;
- attività economiche a impatto sociale, come cooperative o servizi a pagamento accessibili;
- partnership con il settore privato, attraverso progetti di CSR;
- crowdfunding e fundraising digitale, con il coinvolgimento diretto di cittadini e cittadine;
- finanza etica e impact investing, ad esempio con strumenti come i social impact bond;
- valorizzazione dell'economia circolare e solidale.

Oltre agli strumenti, è necessario diffondere una cultura della sostenibilità economica, supportando le organizzazioni nella pianificazione, nella gestione delle risorse e nella costruzione di modelli finanziari resilienti. Uscire dalla logica della sola "corsa ai bandi" e adottare un approccio più collaborativo e innovativo è fondamentale per assicurare la continuità del ruolo del volontariato nella società.

6.1.2 Non profit, volontariato, protagonismo civico

Con l'approvazione della Riforma del Terzo settore (Legge 6 giugno 2016, pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 18 giugno 2016), si è avviato un processo di ridefinizione profonda dell'intero sistema sociale italiano. Un cambiamento che ha trasformato radicalmente il mondo del non profit, non solo sotto il profilo normativo, ma anche nei suoi assetti culturali, organizzativi e relazionali.

Fin dai primi mesi, è apparso evidente che la riforma coinvolge non solo gli enti del Terzo settore, ma anche l'insieme dei loro interlocutori pubblici e privati, costringendo tutti gli attori del sistema a rivedere ruoli, responsabilità e modalità di collaborazione.

Questo processo di ri-posizionamento del non profit nel nuovo scenario normativo non si limita a un adeguamento tecnico: impatta direttamente sulle identità organizzative, sulle pratiche partecipative e sul modo stesso di concepire la cittadinanza attiva.

Il settore sta attraversando una fase particolarmente delicata, segnata dagli effetti ancora tangibili della pandemia da COVID-19, che ha accentuato fragilità economiche e sociali e messo alla prova la tenuta organizzativa e relazionale degli enti.

In questo contesto, l'attivazione del Registro Unico Nazionale del Terzo settore (RUNTS) nel 2021, seguita dall'avvio del Registro delle Attività Sportive Dilettantistiche (RASD) nel 2023, ha accelerato un processo di istituzionalizzazione di molte forme di cittadinanza attiva. Questi strumenti stanno contribuendo a ridefinire il perimetro del volontariato organizzato, distinguendo sempre più nettamente tra forme informali e formalizzate di partecipazione civica. Di seguito viene proposto un confronto tra i dati relativi al 2020 e al 2024, utile per comprendere l'evoluzione in atto.

Tipologia di enti	n. enti 2020	n. enti 2024	Diff 2020-2024	Diff 2020-2024 in %
		Dato RUNTS		
ODV Città Metropolitana		1093		
APS Città Metropolitana		1821		
Altri ETS in forma associativa		651		
Altri ETS in forma di Fondazione		264		
Enti filantropici		31		
Società di Mutuo Soccorso		1		
Totale ETS		3861		
ONLUS in forma Associazione	1505	1193		
ONLUS in forma di Fondazione	301	274		
Totale ONLUS (dato privo delle coop. Sociali)	1806	1467	-339	-19%
ASD	3300	2750	-550	-17%



Tipologia di enti	n. enti 2020	n. enti 2024	Differenza 2020-2024	Differenza 2020-2024 in %
		Dato RUNTS		

Imprese sociali

Cooperative sociali 521 825

Imprese sociali in forma di fondazione 12

Imprese sociali in forma associativa 8

Imprese sociali in forma societaria 377 256

Totale Imprese sociali	898	1101	+203	+23%
-------------------------------	------------	-------------	-------------	-------------

Enti ecclesiastici	968	993	+25	+3%
Altri enti non profit	3891	5502	+1611	+41%

	2011	2021	Differenza 2020-2024	Differenza 2020-2024 in %
Dati Censimento ISTAT ONP Città Metropolitana di Milano	12265	15398	+3133	+26%

A partire dal processo di trasmigrazione degli enti precedentemente iscritti nei registri di volontariato (L. 266/91) e promozione sociale (L. 383/2000), che rappresentavano storicamente gli ambiti privilegiati per valorizzare l'apporto civico dei cittadini e delle cittadine, sono emersi i primi dati significativi. In Lombardia, su un totale di 11.365 enti, l'82,5% ha concluso con esito positivo la trasmigrazione al Registro Unico Nazionale del Terzo settore (RUNTS). Tuttavia, nella Città Metropolitana di Milano, la percentuale di rigetti sale al 16%, a dimostrazione delle criticità che alcuni enti incontrano nell'adeguarsi ai nuovi requisiti. Sebbene il numero di iscritti al RUNTS sia in costante crescita, il ritmo è lento se confrontato con la dimensione complessiva del privato sociale, come evidenziato dai dati ISTAT 2021.

La finalità originaria del Codice del Terzo settore era valorizzare l'apporto originale della cittadinanza al bene comune, promuovendo coesione sociale, partecipazione attiva e protezione delle fragilità. L'impianto della riforma mirava a garantire che il contributo dei cittadini e delle cittadine, anche in forma organizzata, potesse svilupparsi nel rispetto dell'art. 3, comma 2 della Costituzione: rimuovendo gli ostacoli economici e sociali che impediscono il pieno sviluppo della persona.

Tuttavia, nella pratica, emergono alcune contraddizioni:

- molte Organizzazioni di Volontariato (OdV) faticano ad adempiere ai nuovi obblighi amministrativi e gestionali;
- i gruppi informali e le reti di cittadinanza attiva, pur fondamentali nella vita sociale

dei territori, restano esclusi da molte forme di collaborazione, anche economica o logistica;

- permane una scarsa trasparenza sugli effetti reali del Codice, in un contesto in cui il 70% degli enti non profit ha entrate annue inferiori a 60.000 euro (dati ISTAT 2011), con un'elevata presenza di volontari.

Se da un lato l'introduzione dell'universalismo del volontariato ha consentito il riconoscimento di tutte le forme di impegno civico, dall'altro si osservano oggi diverse polarizzazioni nell'esperienza volontaria:

- **Volontariato istituzionalizzato:** il volontariato è sempre più integrato all'interno di enti strutturati, professionalizzati, regolamentati. Se un tempo prevalevano le reti familiari, religiose o spontanee, oggi le OdV operano in settori complessi come sanità, protezione civile, diritti e ambiente.
- **Protagonismo civico informale:** accanto agli enti formali, continua a esistere un attivismo spontaneo, autonomo, spesso episodico. Nasce da reazioni a crisi, emergenze o ingiustizie. Non sempre si traduce in percorsi strutturati, ma rappresenta una risorsa viva e reattiva.
- **Volontariato competente:** di fronte a contesti sempre più complessi – disuguaglianze, burocrazia, pluralità culturale, innovazione – il volontariato richiede oggi competenze avanzate. La capacità di progettare, comunicare, gestire e collaborare è diventata una leva fondamentale. Servono volontari e volontarie non solo motivati, ma anche formati e aggiornati.
- **Volontariato giovanile e digitale:** le nuove generazioni si avvicinano al volontariato attraverso canali non convenzionali, come l'attivismo online. Campagne digitali, storytelling sociale, attivismo ambientale e diritti digitali ne sono esempi. Movimenti come Fridays for Future o Extinction Rebellion rappresentano nuove forme di protagonismo giovanile.
- **Ruolo nelle crisi e nei grandi eventi:** il volontariato si conferma decisivo nella gestione delle emergenze. Durante la pandemia di COVID-19, ha garantito supporto materiale, relazionale e sanitario. Lo stesso vale per le calamità naturali, dove la protezione civile si affida in gran parte a volontari e volontarie preparati.
- **Settorialità e specializzazione:** il riconoscimento delle 26 attività di interesse generale previste dal Codice ha reso il volontariato ancora più eterogeneo e specializzato. Ogni settore richiede competenze specifiche e offre modalità diverse di attivazione e impatto.

Queste dinamiche mostrano come il volontariato sia in continua evoluzione: da un lato spinto verso una maggiore formalizzazione, dall'altro capace di reinventarsi in forme ibride, fluide, spesso fuori dai confini tradizionali dell'associazionismo. È in questo spazio che CSV Milano intende operare: come facilitatore, accompagnatore e innovatore al servizio di tutte le forme di partecipazione civica.

6.1.3 Quadro normativo: welfare comunitario

Negli ultimi anni, il contesto normativo italiano relativo al Terzo settore e al welfare comunitario è stato oggetto di profonde trasformazioni. La Riforma del Terzo settore del 2016 ha rappresentato un passaggio fondamentale per il riconoscimento giuridico e politico delle

organizzazioni che operano per il bene comune e per l'interesse generale, in coerenza con i principi costituzionali (artt. 2, 3, 4, 9, 18 e 118 della Costituzione).

Il Codice del Terzo settore ha definito le caratteristiche degli ETS e il loro perimetro d'azione, riconoscendoli come attori sociali ed economici capaci di agire a fianco delle istituzioni pubbliche e del mercato, contribuendo alla costruzione del welfare e allo sviluppo dei territori.

L'attivazione del Registro Unico Nazionale del Terzo settore (RUNTS), a fine 2021, ha rappresentato un ulteriore passo verso la trasparenza e la legittimazione del ruolo degli ETS: cittadini, imprese e istituzioni possono oggi accedere a dati su governance, situazione economico-finanziaria, responsabilità e attività d'interesse generale di ogni ente iscritto. Se da un lato il Codice ha tracciato un quadro normativo più chiaro e abilitante, dall'altro si è consolidato, anche da parte delle istituzioni nazionali e regionali, il riconoscimento del Terzo settore come soggetto chiave del welfare comunitario, in particolare nell'attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale.

Il PNRR e il ruolo del Terzo settore

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha confermato e rafforzato questo riconoscimento. Le misure previste evidenziano la centralità del Terzo settore nei processi di inclusione sociale, partecipazione e coesione, attraverso investimenti e riforme mirate.

Missione 5 – Inclusione e Coesione

Numerose azioni vedono il coinvolgimento diretto degli ETS:

- Sviluppo dei servizi sociali di prossimità per persone fragili e vulnerabili (anziani, disabili, persone in povertà);
- Inclusione lavorativa per categorie svantaggiate, migranti, giovani NEET, anche tramite cooperative sociali;
- Coesione territoriale, con investimenti in infrastrutture sociali soprattutto nelle aree interne, gestiti anche da enti non profit.

Missione 4 – Istruzione e Ricerca

Il Terzo settore contribuisce al contrasto della dispersione scolastica e alla promozione di percorsi educativi inclusivi, in partnership con scuole e altri attori locali.

Missione 6 – Salute

La riorganizzazione del sistema sanitario territoriale include il ruolo di OdV, cooperative e associazioni nella cura domiciliare, nel supporto alle persone fragili e nella promozione della salute comunitaria.

Il caso della Lombardia

La Regione Lombardia, con due DGR del 2024 (n. 2089 del 25 marzo e n. 2167 del 15 aprile), ha recepito e rilanciato queste direttrici, valorizzando esplicitamente il ruolo del Terzo settore nella:

- programmazione dei Piani di sviluppo dei Poli territoriali delle ASST (2025–2027);
- programmazione sociale territoriale dei Piani di zona (2025–2027).

In entrambi i casi, si riconosce il Terzo settore come “capitale sociale ad alto valore aggiunto”, fondamentale per rafforzare la prossimità dei servizi territoriali e l'inclusività del

sistema lombardo.

Inoltre, per la Missione 5, sono stati attivati bandi e risorse specifiche nel 2024 a supporto di:

- Innovazione sociale, con progetti sperimentali promossi da enti non profit;
- Rigenerazione urbana, trasformando spazi abbandonati in luoghi comunitari;
- Partenariati pubblico-privati, per co-progettare e co-gestire servizi.

Riforme strutturali e nuove condizioni operative

Oltre agli investimenti, il PNRR prevede riforme trasversali che impattano sul Terzo settore:

- Semplificazione normativa, per facilitare l'accesso a fondi pubblici e la gestione delle attività;
- Digitalizzazione, per rafforzare infrastrutture tecnologiche e competenze digitali;
- Formazione, per sviluppare competenze professionali e gestionali all'interno degli ETS.

Nel contesto della Città Metropolitana di Milano, molte amministrazioni locali stanno rivedendo le proprie modalità di relazione con la cittadinanza attiva, promuovendo la partecipazione anche attraverso forme innovative di welfare, come:

- co-housing e forme di abitare collaborativo;
- economia solidale e mutualismo;
- piattaforme di aiuto peer-to-peer.

L'attuazione degli articoli 55, 56 e 57 del Codice del Terzo settore ha spinto verso una "amministrazione condivisa", ridefinendo il rapporto tra enti pubblici ed ETS, non più solo come fornitori, ma come co-protagonisti delle politiche pubbliche.

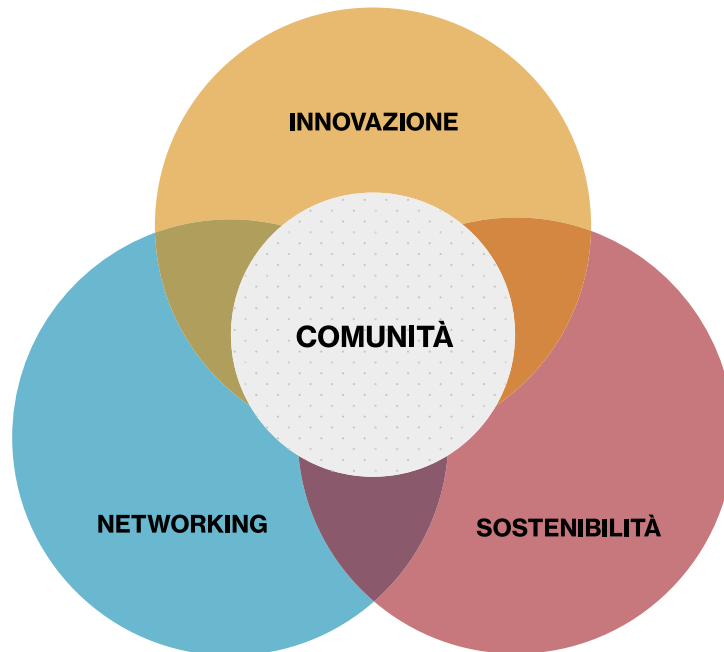
Una condizione ancora in evoluzione

È importante sottolineare che il Codice del Terzo settore non è ancora pienamente attuato. Le norme fiscali in esso contenute sono subordinate all'approvazione della Commissione Europea (art. 104, comma 2, D.Lgs. 117/2017).

La comfort letter del 7 marzo 2025, inviata dalla DG Competition dell'UE (Direzione Generale per la Concorrenza) al Ministero del Lavoro, ha sbloccato la situazione: il Governo ha annunciato l'entrata in vigore del nuovo regime fiscale dal 1° gennaio 2026. Questa attuazione renderà definitiva una distinzione sostanziale tra gli enti iscritti al RUNTS e quelli che ne restano fuori, segnando un passaggio cruciale per il riconoscimento formale, economico e politico del Terzo settore all'interno del sistema nazionale.



6.2 Orientare il futuro della comunità: innovazione, networking e sostenibilità



6.2.1 Volontariato “bene Comune” per il Bene comune

Il modello di sviluppo proposto da CSV Milano in questo Piano Strategico si fonda sul concetto di Comunità. Un concetto che unisce due dimensioni essenziali: da un lato il radicamento territoriale, concreto e fisico, tipico dei Centri di Servizio per il Volontariato; dall'altro, gli aspetti relazionali, sociali e culturali che rendono il territorio un ecosistema vivo di connessioni e significati.

Attorno alla Comunità ruotano, in modo dinamico e interdipendente, tre pilastri valoriali che guideranno l'azione del Centro nel triennio 2025–2027: Sostenibilità, Networking e Innovazione. Insieme, costituiscono una struttura che, in forma grafica, richiama un trifoglio: la corolla centrale è la Comunità, i tre petali rappresentano i pilastri operativi.

Questo modello, evoluzione del precedente piano “Innovare per crescere” prorogato fino al 2024, è stato aggiornato alla luce dei nuovi bisogni sociali e delle mutate condizioni del contesto. Al centro, oggi, c'è la comunità come infrastruttura di senso e di azione.

In questo assetto, il volontariato non è solo una forza operativa ma una pietra angolare dello sviluppo sociale: portatore di valori, promotore di legami, catalizzatore di innovazione sociale. Il volontariato non si limita a “fare”, ma guida, interpreta e ispira.

6.2.2 Comunità al centro

Il tema della comunità è strettamente legato a quello del territorio, un concetto che va oltre la semplice dimensione fisica di un luogo. Il territorio, infatti, rappresenta l'insieme delle tradizioni, delle storie e delle culture che lo abitano. In questo senso, la comunità diventa un'emanazione di questo territorio, radicata nella sua geografia ma anche nel suo patrimonio culturale, sociale e valoriale. È una forma di radicamento fisico che, inevitabilmente, porta con sé il concetto di appartenenza o, nel caso opposto, di esclusione.

Nel contesto del Terzo settore, l'appartenenza è un valore centrale: l'obiettivo primario è creare una comunità inclusiva, in cui tutti possano sentirsi parte integrante e contribuire al bene collettivo. L'inclusione, quindi, diventa non solo un valore, ma una missione che su-

per la logica delle divisioni e delle disuguaglianze. Ogni individuo, indipendentemente dal suo background, è invitato a partecipare, a condividere esperienze e a costruire insieme un futuro comune.

CSV Milano interpreta il concetto di comunità non solo come un insieme di persone radicate in un territorio fisico, ma anche come una rete di relazioni. La comunità non è solo un “luogo” geografico, ma un vero e proprio spazio di relazioni, dove le persone si incontrano, si aiutano e collaborano. Al centro dell’azione di CSV Milano, c’è la costruzione di legami che uniscono le persone in modo profondo, sia dal punto di vista sociale che valoriale.

In quest’ottica, CSV Milano si pone come un facilitatore di queste relazioni, promuovendo non solo il radicamento nel territorio, ma anche il superamento delle barriere che separano i centri dalle periferie, le grandi città dai piccoli paesi, con un approccio che abbraccia la diversità. CSV Milano riconosce la comunità come una dimensione collettiva, un luogo di scambio continuo, e si impegna a far sì che tutti i membri abbiano l’opportunità di partecipare e di sentirsi parte attiva di questo grande progetto comune.

Lo troviamo enunciato al punto n.2 del **“manifesto per fare bene insieme”** di CSV Net *“I CSV sostengono l’interazione tra le diverse esperienze associative presenti nei territori. I problemi della vita sociale sono oggi tali e tanti che diventa strategica la collaborazione per tutelare i diritti sociali: da solo nessuno tutela nessuno. La collaborazione consiste nel mettere insieme le rispettive risorse e competenze a servizio di progettazioni condivise”*.

Nel modello presentato e implementato in questo Piano strategico, il Volontariato svolge un ruolo sociale di primo piano: le associazioni diventano punto di riferimento per le comunità, ad iniziare dalla pubblica amministrazione ma anche per imprese e fondazioni, per co-programmare e co-progettare le politiche di sostegno alle fragilità e di cura del territorio.

In sintesi, per CSV Milano la comunità è un’idea dinamica: un luogo fisico e, al tempo stesso, una rete di relazioni, che cresce e si rafforza attraverso il coinvolgimento, l’inclusione e la partecipazione attiva.

6.2.3 Networking

Il principio del networking rappresenta per CSV Milano una leva strategica centrale. È l’espressione concreta del terzo principio della Carta dei Valori dei CSV: “Favoriamo la cooperazione tra volontariato, istituzioni e imprese”. È anche pienamente in linea con l’Obiettivo 17 dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite: “Partnership per gli obiettivi”.

CSV Milano, forte del suo radicamento sul territorio, promuove connessioni solide tra realtà del volontariato, istituzioni locali e attori del mondo imprenditoriale impegnati nel bene comune. Lo fa attraverso strumenti consolidati: animazione territoriale, formazione e consulenza, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 63 del Codice del Terzo settore (D.Lgs. 117/2017). Queste azioni favoriscono processi di collaborazione e co-programmazione orientati alla cura della comunità e all’amministrazione condivisa.

Ma il networking non si esaurisce nella costruzione di reti tra organizzazioni: significa anche generare spazi abilitanti, luoghi – fisici e simbolici – dove le persone possano incontrarsi, riconoscersi e collaborare. CSV Milano lavora per rendere questi spazi non solo accessibili, ma vivi e attivi, hub relazionali capaci di far circolare competenze, idee e risorse. In questo senso, il networking si configura come una strategia per connettere bisogni e opportunità, rompere silos e superare frammentazioni. CSV Milano agisce come facilitatore di contesti e relazioni, contribuendo a dare forma a un ecosistema sociale più connesso, inclusivo e generativo. Uno degli elementi più innovativi di questo approccio è la capacità di superare le contrapposizioni tradizionali: centro/periferia, urbano/rurale, Mi-



lano/provincia, grande/piccolo. Il networking proposto da CSV Milano ricuce, invece che separare. Crea ponti stabili e percorribili tra mondi diversi, rendendoli parti integrate di una stessa comunità in trasformazione.

In sintesi, CSV Milano interpreta il networking come un processo continuo di attivazione e connessione, che rende possibile l'incontro, l'ibridazione, la cooperazione. È un modo per costruire comunità aperte, capaci di trasformare ogni relazione in una risorsa e ogni distanza in un'opportunità di crescita condivisa.

6.2.4 Sostenibilità

Le parole del Presidente Sergio Mattarella, pronunciate in occasione della Giornata Internazionale del Volontariato 2023, esprimono con forza il legame tra volontariato e futuro comune: «La dedizione dei volontari è una componente imprescindibile per affrontare anche le sfide globali che mettono a dura prova Stati e società, al fine di trasmettere alle future generazioni un mondo migliore». In questa visione, la sostenibilità è intesa come l'equilibrio tra tre dimensioni fondamentali – sociale, economica e ambientale –, tutte interconnesse e indispensabili per costruire comunità resilienti, coese e solidali.

Comunità coese – Sostenibilità sociale

La sostenibilità sociale riguarda la capacità di una comunità di includere, valorizzare e dare voce a tutte e tutti, garantendo benessere equo e accesso alle opportunità. CSV Milano si impegna a promuovere ambienti accoglienti, dove le differenze siano una risorsa e ogni persona possa contribuire attivamente alla vita collettiva. Questo si traduce in progetti e azioni che favoriscono l'inclusione, la partecipazione e la costruzione di reti di supporto, rafforzando il senso di appartenenza e la fiducia reciproca. Il volontariato, in questa logica, diventa un potente strumento per generare legami e attivare energie comunitarie.

Comunità solidali – Sostenibilità economica

La sostenibilità economica non si misura solo in numeri, ma nella capacità di creare valore condiviso. Nessun equilibrio è possibile senza giustizia sociale, senza accoglienza e senza una distribuzione equa delle opportunità. CSV Milano fa propria la prospettiva dell'Economia Civile, che unisce profitto e bene comune, mettendo al centro le persone e le relazioni. È un modello basato su cooperazione, corresponsabilità e impatto sociale, capace di generare ricchezza diffusa e duratura.

Sostenendo iniziative con ricadute sociali concrete, CSV Milano contribuisce a rafforzare un'infrastruttura socio-economica locale, collaborativa e resiliente.

Comunità resilienti – Sostenibilità ambientale

La sostenibilità ambientale è la condizione per ogni altro sviluppo possibile. CSV Milano si impegna a promuovere comportamenti ecologicamente responsabili, a partire da sé stessa e in dialogo con le organizzazioni del territorio. Attraverso progetti di sensibilizzazione, iniziative per la mobilità sostenibile, la gestione responsabile delle risorse e la riqualificazione urbana, il Centro contribuisce alla costruzione di una comunità più verde, consapevole e attenta al futuro.

Un approccio integrato

CSV Milano adotta un approccio integrato alla sostenibilità, che tiene insieme le dimensioni sociale, economica e ambientale. La sostenibilità non è un tema trasversale, è l'asse strategico che attraversa e orienta ogni azione.

Attraverso la diffusione dei principi dell'Economia Civile, la promozione di pratiche sostenibili e l'attivazione di reti inclusive, CSV Milano vuole allenare la capacità collettiva di reagire, rigenerarsi e innovare. Perché una comunità sostenibile non si limita a resistere: si trasforma, cresce, accoglie.

6.2.5 Innovazione

In questo Piano Strategico, l'innovazione viene intesa in più dimensioni. È **forma organizzativa, metodo partecipativo, risposta concreta ai bisogni emergenti**. È un elemento fondativo dell'azione dei Centri di Servizio per il Volontariato, come riconosciuto anche nel 4° articolo della Carta dei Valori dei CSV: *“Valorizziamo le forme emergenti di volontariato, informali e di vicinato, che manifestano senso di cura e prossimità. Se riconosciute e accompagnate dentro progettualità più ampie, queste disponibilità possono diventare una risorsa di comunità che cresce nel tempo”*.

Questo significa che l'innovazione, per CSV Milano, non coincide con la tecnologia o la novità fine a sé stessa. È, piuttosto, la capacità di leggere i cambiamenti, intercettare energie diffuse e trasformarle in risposte collettive. Il volontariato stesso, nella sua capacità di attivare risorse dal basso, è di per sé una forma costante di innovazione sociale.

Innovazione orientata al contesto

L'innovazione ha senso solo se calata nella realtà e orientata alle necessità specifiche delle comunità. Deve essere utile, accessibile, trasformativa. CSV Milano adotta un approccio di innovazione radicato nel territorio, attento ai suoi mutamenti e capace di co-creare soluzioni con i cittadini e le cittadine, in un processo che rafforza il senso di appartenenza e la responsabilità condivisa.

Un esempio concreto è il metodo della co-progettazione: coinvolgere attivamente le persone nei processi decisionali genera soluzioni più efficaci e durature, e allo stesso tempo alimenta la partecipazione e l'emersione di nuove idee.

Innovazione come leva per la crescita

CSV Milano integra l'innovazione anche nei servizi offerti alle organizzazioni come la formazione, l'accompagnamento e la consulenza personalizzata. Sono promosse pratiche innovative in ambiti cruciali come:

- Sostenibilità economica (es. formazione sul fundraising, nuove forme di impresa sociale);
- Sostenibilità ambientale (es. progetti come “Io non butto”, sensibilizzazione su comportamenti ecologici);
- Comunicazione sociale (es. diffusione di contenuti su innovazione sociale, economica, ambientale);
- Tecnologia e digitalizzazione (supporto all'adozione di strumenti digitali per migliorare l'efficacia, la trasparenza e la connessione tra realtà diverse).

Un metodo generativo

CSV Milano adotta un metodo di lavoro generativo: l'innovazione non è un punto d'arrivo, ma un processo continuo, costruito insieme. È promossa attraverso:

- Eventi pubblici;
- Laboratori tematici;
- Tavoli di confronto e progettazione.



Questi spazi diventano occasioni reali di incontro, ascolto, scambio e contaminazione positiva tra esperienze e visioni differenti. È in questo terreno comune che si coltivano nuove possibilità.

CSV Milano interpreta l'innovazione come uno strumento per rigenerare il tessuto sociale, rafforzare le reti, accrescere la capacità trasformativa del volontariato. È un percorso da percorrere insieme, con spirito aperto, metodo collaborativo e visione condivisa.

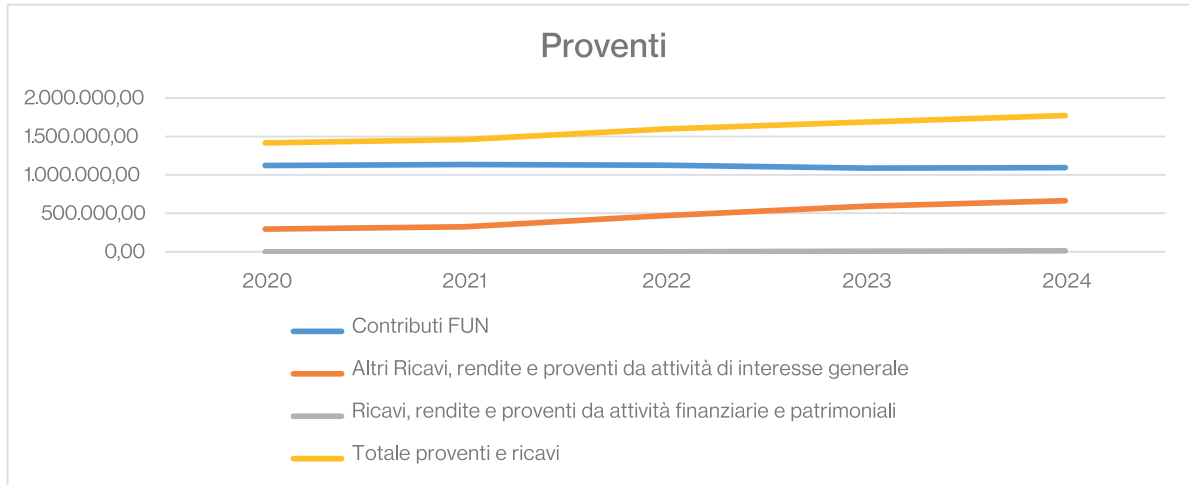
6.3 Bilancio economico: overview degli ultimi 5 anni

Questo capitolo offre una lettura sintetica dei principali dati economici del quinquennio 2020–2024, periodo coperto dal precedente Piano di sviluppo. In particolare, viene approfondito uno degli obiettivi chiave: la sostenibilità economica e la capacità di diversificare le fonti di finanziamento.

L'analisi tiene insieme la panoramica su proventi e oneri, la distribuzione delle risorse nelle diverse aree organizzative e la dinamica del rapporto tra finanziamenti FUN e fonti extra-FUN. Il dato più rilevante: CSV Milano ha consolidato l'equilibrio nella gestione delle risorse correnti, senza dover più ricorrere alle proprie riserve FUN per sostenere l'attività ordinaria. Un risultato che segna una maturazione della struttura organizzativa e gestionale del Centro.

6.3.1 Proventi

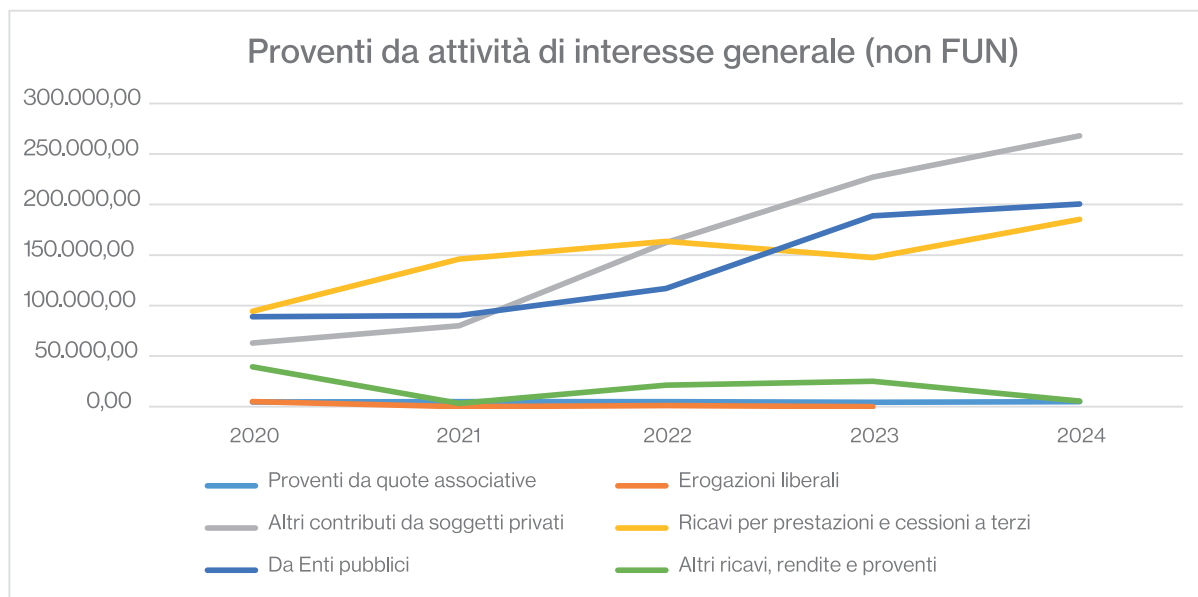
L'analisi dei proventi mostra un andamento complessivamente in crescita.



Il periodo corrispondente al precedente piano di sviluppo è stato caratterizzato in modo significativo dalla pandemia COVID-19, in particolare per i primi due anni, che hanno comportato l'impossibilità di realizzare molte attività in presenza e, di conseguenza, una contrazione complessiva dei ricavi.

Da questa prima lettura è subito evidente la duplice tendenza: leggera riduzione delle risorse FUN a fronte di un progressivo incremento delle risorse extra FUN. Si tenga presente che, per consentire un corretto confronto con gli anni precedenti e seguenti, i proventi 2023 sono stati considerati al netto dei proventi di natura straordinaria, non collegati alle attività dell'anno.

Il grafico che segue analizza in dettaglio i proventi da attività di interesse generale diversi dal FUN.



I contributi da **soggetti privati** vedono un significativo incremento a partire dal 2022 dovuto principalmente alla ripresa degli eventi in presenza (Civil Week in particolare) e ad un progressivo incremento delle nuove progettualità attivate. L'incremento dei proventi da **Enti pubblici** è dovuto a due progettualità: il potenziamento del progetto "Volontari per Milano" con il Comune di Milano e il progetto "TAG - Tutta un'altra giustizia" con Regione Lombardia.

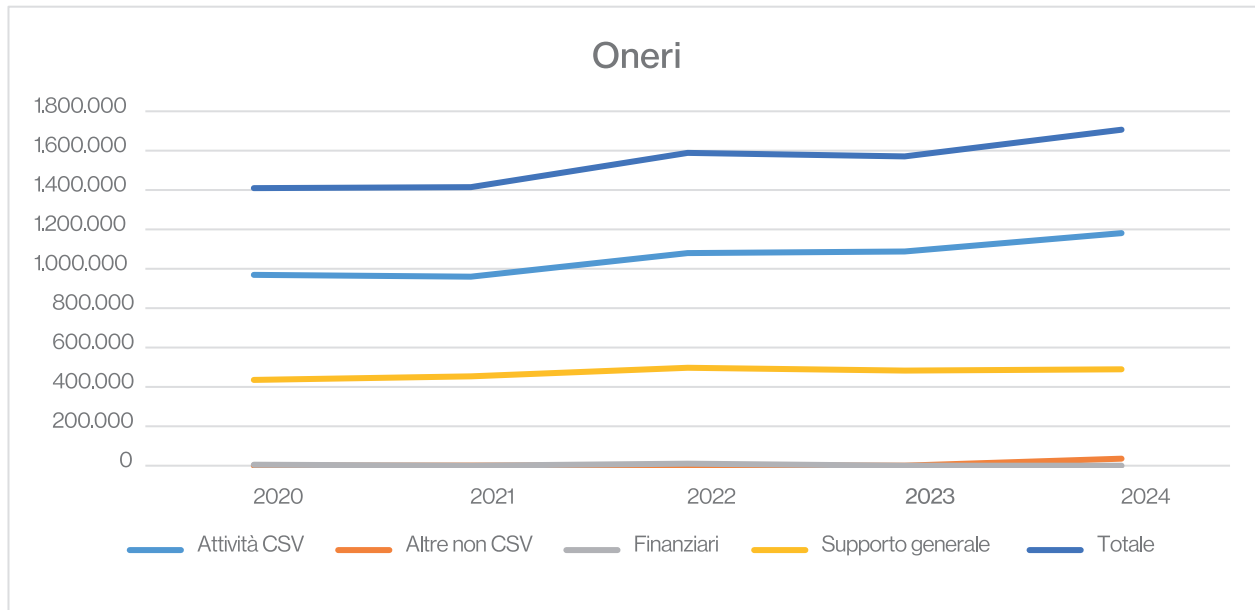
Negli anni 2021-22 c'è stato un incremento dei **ricavi di tipo commerciale** dovuto alla maggiore richiesta di servizi da parte degli ETS in vista dell'ingresso nel RUNTS e una successiva ripresa nel 2024 per l'incremento di attività e progetti che prevedono prestazioni di natura commerciale.

Il grafico seguente illustra l'andamento dell'**avanzo di esercizio**. L'incremento è stato particolarmente significativo nel 2023 in quanto il progredire dei proventi ha coinciso anche con una contrazione degli oneri di natura straordinaria, dovuta principalmente alla cessazione di rapporti di lavoro solo parzialmente sostituiti.

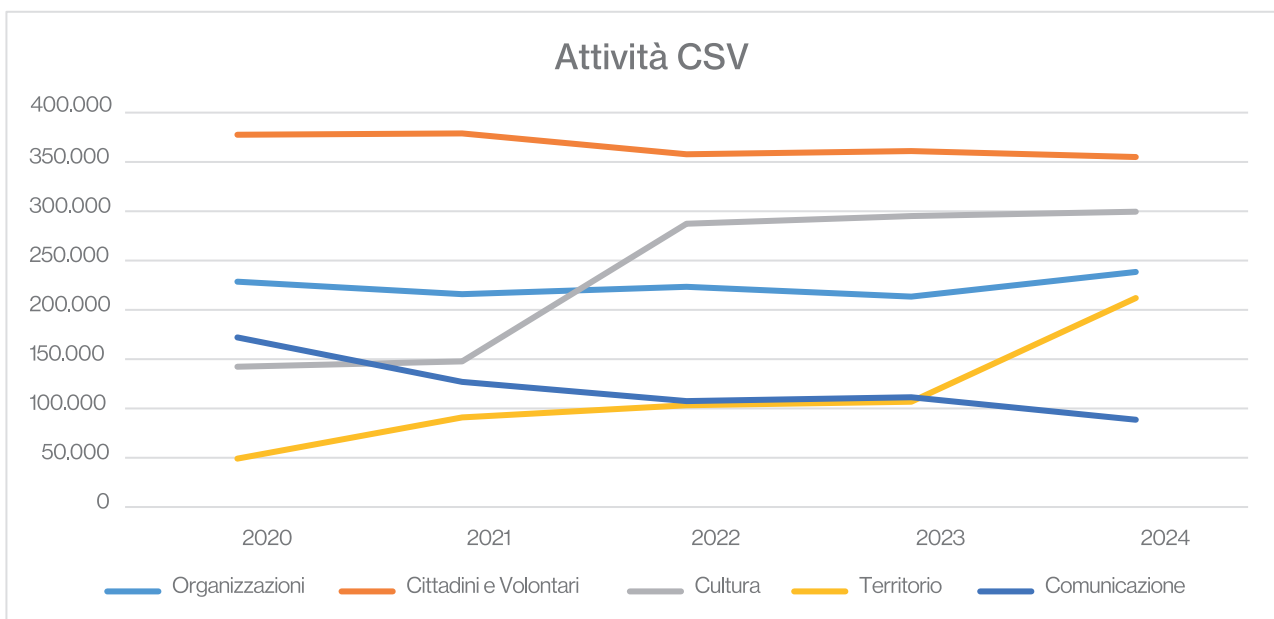




6.3.2 Oneri



L'andamento degli oneri segue sostanzialmente quello dei proventi, con l'eccezione del 2023 illustrata sopra. È interessante analizzare l'andamento della spesa nelle diverse aree organizzative.

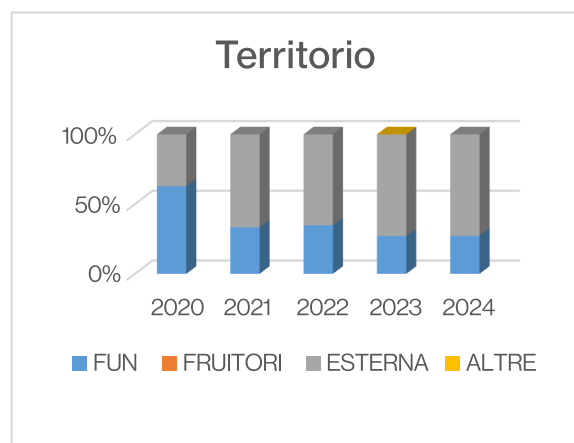
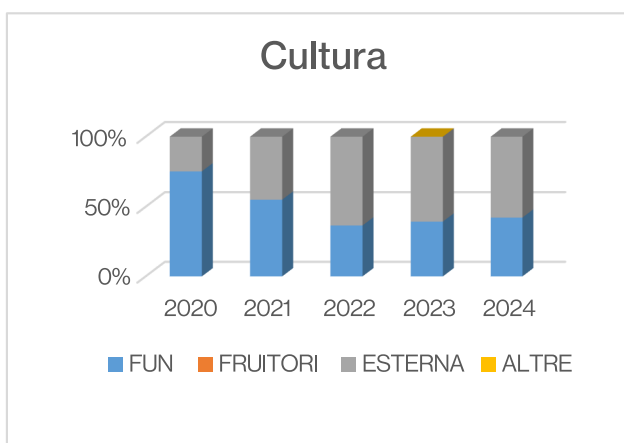
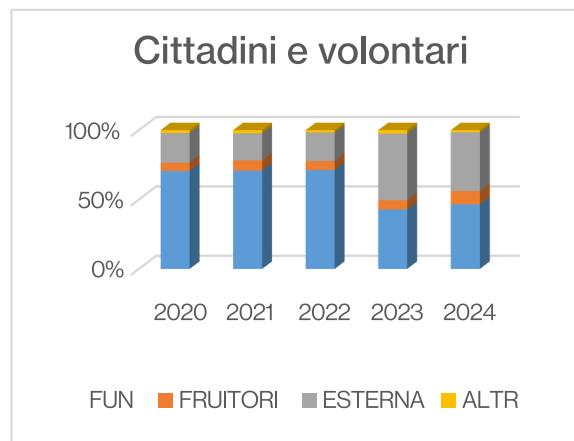


Si nota la crescita delle attività di Cultura a partire dal 2022, con la ripresa della Civil Week in presenza, e l'incremento progressivo delle attività di area Territorio. A partire dal 2024 gli oneri di Comunicazione appaiono in diminuzione in quanto le azioni di comunicazione direttamente connesse a specifiche attività e progetti sono imputate agli stessi.

Nei grafici che seguono passiamo a evidenziare le **fonti di finanziamento** che consentono la copertura dei costi sostenuti nelle diverse **aree di attività di CSV**.

La classificazione qui adottata differisce da quella degli schemi di bilancio, utilizzata nei grafici precedenti, in quanto riteniamo più significativo raggruppare le fonti di finanziamento secondo tipologie più coerenti con le tipologie di attività:

- FUN
- contributo da parte dei fruitori dei servizi (volontari, ETS), in base alle tariffe previste dal Regolamento servizi
- Committenza esterna, ovvero altre tipologie di soggetti (pubblici e privati) che finanziano attività e progetti i cui destinatari ultimi sono volontari e ETS



- Proventi da attività di interesse generale non riconducibili a quelle dell'art. 63 CTS.

Il dato che emerge in modo più evidente è che, a fronte di un FUN sostanzialmente invariato, il volume complessivo delle attività è in crescita, confermando la prospettiva, delineata nel Piano strategico, di aumentare la sostenibilità economica di CSV, incrementando e diversificando le fonti di finanziamento.

Se guardiamo questi stessi dati dalla prospettiva del FUN assegnato annualmente a CSV Milano, si possono fare tre considerazioni complementari:

- nell'arco dei cinque anni in esame, il FUN è passato da coprire il 75% dei costi delle attività caratteristiche di CSV nel 2020, ad esclusione quindi delle altre attività di interesse generale e degli oneri di supporto generale, a coprirne il 49% nel 2024;
- la quota di FUN destinata invece a coprire gli oneri di supporto generale è sostanzialmente invariata, a conferma del fatto che continua ad essere fondamentale poter beneficiare di una fonte di finanziamento stabile;
- se volessimo leggere il finanziamento attribuito dal Codice del Terzo settore ai CSV come un investimento che il Paese fa nel sistema dei CSV, il ritorno dell'investimento in termini di attività svolte da CSV Milano passa da 1,26 euro per ogni euro investito nell'anno 2020 a 1,56 euro nel 2024.

Le diverse aree di attività presentano una situazione differente tra loro dal punto di vista delle fonti di finanziamento, anche e soprattutto per la tipologia di servizi che ciascuna eroga. Alle aree Organizzazioni e Cittadini fanno infatti capo servizi che il Regolamento servizi prevede siano forniti a titolo gratuito – e quindi coperti dal FUN – con una parziale compartecipazione al costo da parte dei fruitori solo per alcuni servizi di tipo consulenziale e logistico (Area Organizzazioni) e formativo (Area Cittadini). Le aree Cultura e Territorio permettono invece una maggiore flessibilità nelle tipologie di attività, che consente di individuare e promuovere progetti con fonti di finanziamento esterne. Le attività di comunicazione vedono infine una notevole differenziazione tra la comunicazione legata a progetti, spesso coperta da finanziatori esterni ma il cui costo è imputato ai progetti delle varie aree, e l'attività complessiva di promozione dei servizi, che difficilmente può vedere un finanziamento diverso dal FUN.

Al termine di un quinquennio di crescita talvolta “tumultuosa” delle attività, si va delineando l'esigenza di strutturarsi maggiormente dal punto di vista della ricerca di fonti di finanziamento, crescendo nella capacità di:

- selezionare fonti di finanziamento sempre più coerenti con le finalità strategiche;
- promuovere partenariati con altri soggetti, locali e non solo;
- valutare la partecipazione a bandi anche in relazione alla loro effettiva sostenibilità economica;
- intercettare fonti di finanziamento anche al di fuori dei consueti “bandi e avvisi” di enti pubblici e soggetti privati.

7

Appendice

Programmazione strategica in dettaglio

1

Intergenerazionalità: sostegno allo sviluppo del protagonismo giovanile e alla relazione tra diverse generazioni

2

Sostenere il protagonismo del volontariato nella co-programmazione delle politiche di welfare con particolare riferimento alla salute

3

Rilanciare nuovi modelli di economia sociale

4

Organizzazione interna



TEMA 1

Intergenerazionalità: sostegno allo sviluppo del protagonismo giovanile e alla relazione tra diverse generazioni

OBIETTIVO 7.1.1

Facilitare il **protagonismo giovanile** attraverso supporti e servizi dedicati, con una particolare attenzione agli studenti e all'apporto che possono portare nella **vitalità degli spazi**

Output

+ 20 % di aumento target giovane ai nostri servizi

Risultato

2 sperimentazioni attivate (scuole aperte, patti educativi)

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A1 (A4)	Percorsi personalizzati: accompagnare i percorsi di protagonismo giovanile attraverso lo sviluppo e la realizzazione di progetti per i propri territori – (Extra FUN: bandi specifici, servizi a contribuzione)	n.3 progettazioni/ricieste di servizio nel prossimo triennio sui temi connessi al protagonismo giovanile nei propri territori	n.3 costituzione di entità non profit organizzate da giovani
A1 (A4)	Percorsi personalizzati: favorire la realizzazione di patti di collaborazione tra enti locali e protagonismo giovanile – (Extra FUN: bandi specifici, servizi a contribuzione)	n.3 accompagnamenti alla strutturazione di patti di collaborazione tra enti locali e “giovani”	
A4	Comunità Educanti: Accompagnamento e rafforzamento della rete di associazioni di genitori (dei plessi degli istituti comprensivi di Milano) che si propone di attivare e diffondere pratiche di scuola aperta. Questa rete è nata grazie al lavoro realizzato da CSV Milano nell'ambito del progetto nazionale Scuole Aperte Partecipate in Rete	Allargamento rete genitori milanese delle Scuole aperte Connessione con almeno 1 altra rete sul territorio nazionale	n.5 nuove associazioni/ comitati genitori Almeno 1 incontro annuale di confronto con altra rete presente sul territorio nazionale
A2	Univol: segmentazione/specializzazione interna con esplicitazione “giovani” rispetto a servizi di formazione con focus specifico ecc.	n.8 richieste annuali per la fruizione delle Borse di studio giovani per UNIVOL almeno 2 corsi/anno coerenti con la sezione “giovani” dei servizi CSV	+ 10% aumento della fruizione di servizi di formazione da parte di under 35
A2	Orientamento: segmentazione/specializzazione interna con esplicitazione “giovani” rispetto a servizi di orientamento con focus specifico ecc.	n.50 richieste di orientamento individuale da parte di under 35 con incremento graduale e follow up del servizio di orientamento under 35 con report annuale	+ 15% dei giovani che in seguito al colloquio/ accompagnamento hanno iniziato a fare volontariato (intervista telefonica / questionario)

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A2	Orientamento: segmentazione/ specializzazione interna con esplicitazione “giovani” rispetto a servizi di orientamento con focus specifico ecc.	Individuazione di servizi di orientamento dedicati ai giovani	
A2 (A4)	Partecipazione alla definizione delle politiche giovanili Comune di Milano – FUN e Extra FUN: contributi Comune di Milano per mentorship	In itinere Partecipazione alla coprogettazione del Comune di Milano - da valutare nel corso del 2025 quando usciranno i bandi	In itinere
A2	Promozione del volontariato e della partecipazione – comunità educanti: rafforzamento della componente studentesca nella progettazione delle proposte agli studenti – Proposta di percorso “volontariato e bene comune” per sensibilizzare gli studenti al tema del volontariato e della partecipazione civica e progettare con loro esperienze concrete, stimolando riflessioni personali e collettive sul loro ruolo nella società. (Patti educativi - PCTO)	n. 3 progettazioni/richieste all'anno per l'avvio di Patti Educativi di Comunità e/o PCTO	n. 1 Patto Educativo di Comunità siglato o PCTO attivato
A3	Divulgazione culturale sui temi del protagonismo giovanile e sulle Comunità Educanti	n.3 prodotti culturali all'anno n.2 eventi culturali sui 3 anni	Almeno 60 persone coinvolte annualmente negli eventi culturali (delle quali almeno 10 giovani)
A4	Beni comuni e sussidiarietà: accompagnamento all'esercizio, da parte di gruppi di giovani, di un ruolo attivo di contributo al bene collettivo attraverso la realizzazione di attività di presidio di spazi, offerta di servizi ecc.	n.2 accompagnamenti attivati a favore di gruppi di giovani sul territorio metropolitano	Almeno 50 giovani coinvolti dei quali almeno 20 con un ruolo attivo nella cabina di regia del progetto
A4	Creatività come strumento di empowerment: modellizzazione e riprogettazione di CreAction, progetto volto a sostenere il protagonismo giovanile attraverso il coinvolgimento in laboratori creativi che facilitino l'emersione di talenti e attitudini	n.1 nuova progettazione attivata nel triennio	Almeno 100 giovani coinvolti nei laboratori dei quali almeno 15 con un ruolo attivo nell'ideazione e organizzazione degli stessi
A4 (A2)	Comunità Educanti: Rafforzamento della componente studentesca nella gestione di spazi della scuola, nelle scuole secondarie di secondo grado – Questa azione si inserisce nel filone tematico delle Scuole Aperte e sarà condotta in collaborazione e sinergie con Area 2	n.2 percorsi attivati in due scuole secondarie di secondo grado	Almeno 50 studenti e studentesse coinvolte



A5	Marketing e bancadati: Segmentazione dell'audience-fruitori delle attività e dei servizi di CSV Milano rispetto al target specifico "giovani e studenti".	Segmentazione giovani in banca dati	30% Aumento dell'utenza giovanile ai nostri canali di comunicazione
A5	Mappatura del target specifico per i principali strumenti di comunicazione (Newsletter, ... sito ...)	Mappatura dei servizi e degli strumenti attualmente attivi realizzata - spazio web dedicato Sviluppo di un upgrade (in particolare: Volontari per un giorno, ESC, volontariato estivo ...): targetizzazione delle NL	
A5	Focus su e ingaggio del mondo giovanile , in particolare su linguaggi, espressioni e strumenti che appartengono e definiscono a questo target/ "community", attraverso la ricerca e sviluppo di contenuti creati e sviluppati dai giovani, di strumenti come piattaforme (IG e TT) e app che permettano di comunicare con questo target alla pari e/o allo stesso tempo evidenziazione contenuti per giovani sui nostri strumenti (sportello giovani, area sito)	scouting Ambassador n.2 entro fine triennio n.2 partnership esterne consolidate entro fine triennio in linea con target giovani 5 dicembre: coinvolgimento del target studenti-giovani apertura canale tiktok con piano di comunicazione dedicato a creare immagine "giovane" per CSV (fare una sperimentazione)	
A5	Comunicazione: supporto comunicativo nella divulgazione del tema comunità	Realizzazione e diffusione di un prodotto finale	

OBIETTIVO 7.1.2

Innovare i modelli di **partecipazione e governance** del Terzo settore attraverso l'osservazione, la comprensione, **la modellizzazione e la sperimentazione** operativa.

Output

almeno 800 persone intercettate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, ...)

Risultato

2 enti attivati che esprimono un nuovo modello associativo (es. Ass. di Comunità)

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A1	Percorsi personalizzati: accompagnare i percorsi di protagonismo giovanile dal punto di vista organizzativo e gestionale	n.3 accompagnamenti nel prossimo triennio sullo sviluppo organizzativo di entità partecipative "giovanili"	Verifica dei cambiamenti organizzativi, economici e gestionali (n soggetti coinvolti nelle azioni in/out, dimensione economica/ finanziaria e valorizzazione attività di volontariato in/out)

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A1	Percorsi personalizzati: sviluppare modelli organizzativi orizzontali e multidisciplinari: dal benessere personale al bisogno comunitario (anche come ricaduta delle attività del 4.1.1)	n.3 accompagnamenti nel prossimo triennio sullo sviluppo organizzativo di entità partecipative "giovanili"	Verifica dei cambiamenti organizzativi, economici e gestionali (n soggetti coinvolti nelle azioni in/out, dimensione economica/ finanziaria e valorizzazione attività di volontariato in/out)
A2	Univol: Organizzazione di momenti di formazione specifica o di talk su argomenti puntuali	n.1 talk/corso all'anno	>20 partecipanti
A3	Percorso di approfondimento e divulgazione culturale del modello "Associazione di comunità"	2 prodotti culturali per ogni annualità almeno 1 evento culturale in modalità partecipativa per ogni annualità	>200 persone intercettate
A4	1 case di comunità - Facilitazione del coinvolgimento di TS e volontariato 1 laboratorio di quartiere - Strutturazione/ consolidamento di 1 laboratorio di quartiere	n. 2 sperimentazioni del modello di "associazione di comunità" (1 in case di comunità; 1 in lab di quartiere)	Coinvolgimento di almeno 5 enti per sperimentazione



TEMA 2

Sostenere il protagonismo del volontariato nella co-programmazione delle politiche di welfare con particolare riferimento alla salute

OBIETTIVO 7.2.1 Facilitare sperimentazioni di integrazione PA e TS nelle politiche di welfare (es: nelle Case della Comunità, dalle PA con strumenti di amministrazione condivisa) attenzione alle politiche della salute

Output almeno 300 persone intercettate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, ...)

Risultato 3 sperimentazioni di integrazione PA e TS nelle politiche di welfare (es: nelle Case della Comunità, dalle PA con strumenti di amministrazione condivisa)

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A1/A3/A4	Percorsi personalizzati: attivazione di percorsi di formazione – azione in collaborazione con gli enti locali - Extra FUN (bandi specifici, servizi a contribuzione)	Almeno n.3 percorsi di formazione nel prossimo triennio per gli enti locali e gli enti del Terzo settore sui temi connessi all'Amministrazione condivisa	Verifica dei dispositivi di Amministrazione condivisa attivati post-intervento nell'ambito del triennio n. 2 dispositivi di Amministrazione condivisa attivati a seguito dei percorsi
A2	Univol: organizzazione di momenti di formazione specifica o di talk su argomenti puntuali	n. 1 talk/corso all'anno	> 20 partecipanti
A4	Azioni di facilitazione, accompagnamento e monitoraggio del coinvolgimento di TS e volontariato nella definizione e coprogettazione delle politiche del welfare territoriale e di comunità	Presidio di almeno n.4 dispositivi di rete nell'ambito dell'Amministrazione condivisa di politiche e servizi di welfare territoriale (PdZ, OCD, Reti QuBi, Co-progettazioni di ambito, ...)	n. 10 soggetti del TS coinvolti nei dispositivi di rete presidiati
A5	Supporto comunicativo alle attività di tutte le aree di CSV Milano attraverso gli strumenti proprietari di CSV Milano: adeguare il sito di CSV Milano per valorizzare i progetti e i contenuti	n.1 sezione del sito dedicata a partecipazione e governance n.1 webinar/anno in base ai contenuti che sono disponibili (NB. I contenuti dovranno essere condivisi con CSVnet Lombardia)	+5% annuo traffico sulle sezioni > 50 utenti attivi nella sezione del sito e dei contenuti social dedicati (vedi report GA4 delle pagine viste) 50 utenti /partecipanti webinar

OBIETTIVO 7.2.2	Promuovere la partecipazione attiva delle persone anche come “antidoto” al decadimento della salute psico-fisica, con un’attenzione particolare alle persone con disabilità o fragilità
----------------------------------	---

Output	almeno 750 persone incontrate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, ...)
Risultato	aumento delle persone fragili che coinvolte nel nostro lavoro (fruitori, partner, ...)

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A2	Promozione/orientamento: proposta di attività che favoriscano la qualità della vita delle persone (es. sviluppo delle soft skills a 360°) + proposte di formazione sui temi dello sviluppo di soft skills	> 20 persone coinvolte/ anno	incremento delle soft skills nei cittadini orientati (follow up - interviste e report di progetto annuale)
A2	Coprogettazione VPM	n. 20 volontari nuovi all'anno iscritti all'albo del Comune di Milano per l'ufficio tutele e CDD o più in generale per supporto ai fragili	aumento dei volontari continuativi dedicati al supporto dei più fragili
A2	TAG: contrasto del disagio attraverso la partecipazione e lo sviluppo di soluzioni di comunità (es. giustizia di comunità) (progetto TAG)	n. 4 eventi annuali per la promozione della giustizia di comunità rivolti a potenziali enti accoglienti le persone in misura alternativa.	aumento della rete di enti accoglienti per le misure di giustizia di comunità (adesioni formali e report di progetto) 10% di aumento all'anno rispetto alla rete del 2024
A2	Orientamento mirato e inserimento in attività di volontariato di persone in carico ai servizi	> 10 persone nei 3 anni	
A2	Promozione dell'inserimento di persone con disabilità o fragilità nelle associazioni o nelle occasioni di volontariato civico (es orientamento con focus, accompagnamento specifico)	n. 40 richieste di orientamento individuale da parte di persone con fragilità con incremento graduale e follow up del servizio di orientamento con report annuale	
A2	Univol: ampliare il concetto di salute a quello di benessere e includerlo quindi nel tema del welfare	1 talk nei 3 anni	
A2	Univol: sviluppo di programmi di formazione/ accompagnamento al benessere organizzativo	n. 3 progettazioni nel triennio per l'avvio di percorsi di formazione sulle soft skills	> 40 partecipanti formazioni soft skills > 2 richieste per percorsi di formazione sul benessere organizzativo



A3	Divulgazione culturale (in sinergia con aree interessate)	Coinvolgimento di volontari e cittadini protagonisti di azioni territoriali nella produzione di almeno 2 prodotti culturali per annualità già conteggiati	> n. 4/5 persone coinvolte nella scrittura
A4	Promuovere e sviluppare progettazioni volte a rafforzare il protagonismo delle persone con disabilità o fragilità, facendo emergere e valorizzando le risorse di cui sono portatori	n. 1 riprogettazione di Nuove Rotte	Almeno 15 persone con disabilità o fragilità coinvolte come volontari in associazioni ed enti del TS nell'ambito del nuovo progetto Nuove Rotte
A5	Promuovere la partecipazione di CSV ad eventi di ampia risonanza mediatica centrati sul tema dell'inclusività, della coesione e della partecipazione	n. 1 eventi/anno di ampia risonanza mediatica e ricaduta istituzionale (5 dicembre) n.2 iniziative su temi legati all'inclusione/ giornate internazionali in collaborazione con le aree di CSV, da sviluppare in NL e social	Almeno n.100 partecipanti all'evento Almeno 10% degli utenti sono stakeholder diretti (persone con disabilità-fragilità)
A5	Piani di comunicazione ad hoc integrati (web, social e ufficio stampa, prodotti grafici) annuali, customizzati sulle esigenze specifiche, gli obiettivi e i risultati desiderati dei progetti	n. 2 temi inclusione definiti (es. disabilità - Nuove Rotte, condannati - TAG) >20/pubblicazioni/prodotti di comunicazione realizzati sui temi	+ definiti (concordati con le aree) i piani di comunicazione dedicati ai progetti che parlano di inclusione
A5	Collaborazione con i soci attivi sulle disabilità nelle attività di comunicazione, ricerca e promozione del volontariato	n.3 soci (1/anno) coinvolti in ricerca e promozione del volontariato	

OBIETTIVO 7.2.3

Monitorare-osservare le **disuguaglianze** e dove si esprimono maggiormente nel nostro contesto, con particolare riferimento al tema dell'**abitare** come aggravante diffusa della povertà

Output

n. 3 incontri tematici realizzati

Risultato

n. 6 enti competenti sul tema con i quali si è attivata una relazione

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A3+A5	Approfondimento e divulgazione culturale (Casa/Abitare/rigenerazione urbana)	Almeno 4 NL tematiche Almeno 1 contenuto introduttivo (prodotto da personale interno + 1 realizzato col contributo di figure esterne a CSV) n. 1 evento culturale	> n. 10% apertura NL

A3	Ricerca dedicata al tema "abitare"	Progettazione di 1 ricerca sul tema e individuazione delle fonti di finanziamento	
A4	Presidio: Costruzione di relazioni e alleanze con soggetti che si occupano del tema "abitare"	n. 2 incontri inter-organizzativi	> 6 relazioni attivate per incontro



TEMA 3

Rilanciare nuovi modelli di economia sociale

OBIETTIVO 7.3.1	Cogliere e utilizzare le opportunità offerte dal contesto per il sostentamento economico e organizzativo, con particolare riferimento a quelle indicate nel CTS, anche valorizzando l'indotto complessivo generato dall'operare in rete
Output	almeno 300 persone intercettate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, ...)
Risultato	+ 10 % di consulenze di progettazione

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A1	Interventi diversificati sul tema della sostenibilità economica e lo sviluppo di soluzioni innovative:		
A1	1. Sistema di informazione e diffusione del fare bene il non profit	Aumento del 10% dei servizi erogati (confronto dati 2024 - 2027)	
A1	2. Sistema di informazione e diffusione di bandi		
A1	3. Incontri informativi – (anche con A4)	50% incontri annuali dedicati a temi connessi all'obiettivo	
A1	4. Consulenze specialistiche	Aumento del 5% dei servizi erogati (confronto dati 2024 - 2027)	
A1	5. Start up gestionale		
A1	6. Servizi in convenzione (Verifico, Cavarretta, CSV Brescia)	Aumento del 10% dei servizi erogati (confronto dati 2024 - 2027)	
A1	7. Percorsi personalizzati: alle opportunità del CTS		
A1	8. Percorsi personalizzati: ricerca bandi e accompagnamenti a scrittura progetti		
A1	9. Percorsi personalizzati per : accompagnamenti allo sviluppo economico degli enti (AIG-AD-Raccolta Fondi) e sviluppo organizzativo		
A2	Univol: organizzazione di momenti di formazione specifica o di talk su argomenti puntuali	n. 1 talk/corso su tematiche specifiche all'anno	> 20 partecipanti coinvolti
A2	Univol: Organizzazione Master di progettazione sociale	Master organizzato	> 15 partecipanti
A5	Creazione di partnership con enti-impresе, digitali e/o for profit (es. Mail up) nel triennio	n.1 partnership attivata	
A5	Potenziamento della comunicazione attraverso sito, NL e social CSV dei temi di digitalizzazione, bandi e opportunità di fundraising per le associazioni	n.1 NL tematiche ad hoc/ anno	> n. 10% apertura NL

OBIETTIVO 7.3.2	Lavoro con l'impresa nella direzione di spostarne l'ingaggio sullo sviluppo della partecipazione (promuovere attività ed esperienze di volontariato aziendale e di welfare aziendale)
----------------------------	--

Output	n. 50 intermediazioni PA/Impresa – ETS agite
Risultato	almeno 2500 persone intercettate (corsi, talk, pubblicazioni, eventi, ...)

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A1	Percorsi personalizzati: rafforzare le infrastrutture del volontariato territoriale dal punto di vista gestionale e progettuale - Extra FUN (bandi specifici, servizi a contribuzione)	n. 3 accompagnamenti di progettazione di rete tra enti	verifica dei cambiamenti di scopo organizzativi degli attori coinvolti (n. soggetti coinvolti nella rete in/out, verifica cambiamenti governance rete in/out, verifica risorse economiche finanziarie in/out)
A2	Promozione: organizzazione di momenti di incontro con le aziende e la PA	n. 30 incontri realizzati	n. 30 aziende/PA incontrate
A2	Promozione: rilancio del nuovo sito di Volontari per un giorno	nuovo sito Vx1G attivo	
A5	Divulgazione delle esperienze di partecipazione delle aziende alla vita e alla costruzione della comunità (impresa per il sociale), valorizzando il ruolo di CSV Milano e l'impatto dell'attività, attraverso partnership e campagne social	Piano comunicazione dedicato su LinkedIn attivo Sviluppo della pagina di volontariato aziendale sul sito	> n.2.300 followers dei contenuti LinkedIn prodotti partecipazione a >n.1 evento/anno sui temi dell'impresa per il sociale



OBIETTIVO 7.3.3	Monitorare-osservare la conciliazione del fare impresa col fare sociale , visto dal lato del Terzo settore ma anche da lato dell'impresa e i temi e le soluzioni dell'economica sociale
----------------------------	--

Output	n. 3 relazioni attive con imprese sociali
---------------	---

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A1	Percorsi personalizzati: favorire la modellizzazione di sistemi d'impresa che coniughino la sostenibilità dal punto di vista economico, sociale e ambientale - Extra FUN (bandi specifici, servizi a contribuzione)	n.3 accompagnamenti di progettazioni inerenti allo sviluppo organizzativo di reti di ETS o di ETS	Verifica dei cambiamenti organizzativi in/out, economici in/out e gestionali (modello gestionale in/out)
A2	Univol: organizzazione di talk o di eventi che facciano incontrare aziende e TS	n. 1 incontro realizzato	> 20 partecipanti
A3+A5	Approfondimento e divulgazione culturale: anche attraverso approfondimenti a partire dall'attività dei Distretti di Economia sociale e solidale	n. 2 attività realizzate Supporto comunicativo alle attività	n. 20 enti/persone intercettate

TEMA 4

Organizzazione interna

OBIETTIVO 7.4.1	Rafforzare l'organizzazione interna (strumenti, competenze, posizionamento) per poter meglio rispondere alle sfide del contesto attuale, in particolare a quelle individuate come strategiche con questo piano.
----------------------------------	---

Output	almeno 2 nuovi strumenti di sostenibilità sono implementati (almeno 1 economico, almeno 1 socio/ambientale)
Risultato	75% delle "criticità" formative del personale sono affrontate

	ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME
A5S	Personale: individuazione competenze richieste per lo sviluppo nuove attività e ricerca di percorsi formativi adeguati – FUN (Attribuzione di budget adeguato alle necessità di sviluppo) e extra FUN (formazione finanziata o formazione CSVnet)	n.6 (uno per staff d'area) percorsi partecipati per l'individuazione delle competenze necessarie n.1 "bilancio delle competenze individuali" necessarie n.1 percorso formativo attivato per ciascuna competenza "critica"	Rendere gli operatori di CSV corresponsabili della propria crescita professionale: --> almeno il 50% delle proposte formative arrivano dagli operatori. Sistematizzare le prospettive di evoluzione del percorso lavorativo in CSV che esulano dal mero inquadramento e retribuzione: --> sistematizzazione (partecipata) finalizzata Stimolare l'adeguamento della proposta formativa alle necessità del CSV : --> 1 check/anno di bilancio competenze/formazioni fatte
A5S	Amministrazione: rafforzare il presidio sulla dimensione economica delle attività extra FUN, così da supportare Direttrice e Responsabili nella valutazione di sostenibilità economica delle attività	n.1 strumento di monitoraggio sintetico dell'andamento economico delle attività (FUN ed extra), aggiornato su base mensile n.1 strumento di supporto al calcolo full costing del budget per servizi e progetti n. 1 linea guida di valutazione sostenibilità economica	Rafforzare le capacità dei Responsabili di programmare e valutare autonomamente la dimensione economica delle attività in produzione e in sviluppo: --> il 50% delle criticità progettuali è segnalata dai responsabili in sede di verifica periodica --> 80% delle proposte di nuovi progetti è accompagnato da un report di sostenibilità economica



A5	<p>Sostenibilità: sviluppo della sostenibilità integrata nelle prassi operative del Centro, in particolare con:</p> <p>l'evidenziazione degli elementi di inclusione e pari opportunità negli strumenti (es. annunci di lavoro)</p> <p>la valutazione di strumenti/protocolli (es. certificazione per la parità di genere)</p> <p>l'abbattimento delle barriere architettoniche nella sede</p> <p>l'adeguamento del sito web per persone con ridotte capacità di fruizione</p> <p>la revisione del sistema di rendicontazione sociale e di sostenibilità</p>	<p>n.2 nuovi strumenti/ iniziative per il perseguimento e l'aumento del livello di inclusione in CSV Milano, valutati e/o implementati</p> <p>n.2 certificazioni di sostenibilità valutate (di genere, di accessibilità del web, ...)</p> <p>Costruzione di una relazione con ASVIS per la verifica dei target AG2030 dedicati a fragili e persone con disabilità</p>	<p>Trend positivo dell'uso degli strumenti specifici di comunicazione accessibili a persone con disabilità o fragilità</p>
----	--	---	--

PIANO STRATEGICO 2025-2027

milano.csvlombardia.it