

IMMERSI NELLA REALTÀ

Bilancio sociale Acli aps 2025

INDICE

Lettera del Presidente
Emiliano Manfredonia

01

METODOLOGIA

- 1.1 Riferimenti normativi e standard di rendicontazione
- 1.2 Perimetro del Bilancio Sociale Acli
- 1.3 Processo di redazione del Bilancio Sociale Acli 2025
- 1.4 Principali novità rispetto al Bilancio Sociale precedente
- 1.5 Fonti informative e raccolta dati
- 1.6 Modello Civis e Teoria del Cambiamento: approccio alla rendicontazione

02

INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

- 2.1 Scheda sintetica di presentazione
- 2.2 80 anni di storia: linea del tempo
- 2.3 Missione e valori
- 2.4 Linea di programma di mandato
- 2.5 Riforma organizzativa e divisione in 3 dipartimenti
- 2.6 Attività

03

STRUTTURA GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

- 3.1 La presenza sul territorio italiano ed estero
- 3.2 Composizione degli organi
- 3.3 Indicatori di democraticità e partecipazione alla vita democratica
- 3.4 Compensi ed indennità

04

STAKEHOLDER

- 4.1 Mappa degli stakeholder
- 4.2 Stakeholder di cerchia interna
- 4.3 Stakeholder di cerchia esterna

05

PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE

- 5.1 I dipendenti
- 5.2 I volontari
- 5.3 I volontari del servizio civile universale

06

SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

- 6.1 La situazione economica
- 6.2 Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione di contributi pubblici e privati
- 6.3 Le criticità emerse nella gestione economico-finanziaria
- 6.4 Le raccolte fondi

07

VERSO LA DEFINIZIONE DI UN SISTEMA DI OUTPUT E OUTCOME

- 7.1 Attività svolte dalle sedi territoriali
- 7.2 Monitoraggio fondi 5xmille
- 7.3 Indagine con dipendenti
- 7.4 Indagine con primo gruppo di stakeholder esterni
- 7.5 Indagine volontari di servizio civile
- 7.6 Indagine youth policy
- 7.7 In conclusione

08

GLI ORGANI DI GARANZIA E CONTROLLO

- 8.1 Le garanzie statutarie
- 8.2 Eventuali contenzioni e controversie
- 8.3 Il monitoraggio svolto dall'Organo di controllo
- 8.4 Relazione dell'Organo di controllo

09

ALLEGATI

- Tabelle di approfondimento
- Bibliografia e riferimenti

Nota redazionale

Coordinamento: Paola Villa (IREF – Istituto di Ricerche Educative e Formative)

Redazione e analisi dati: Fulvio Campa, Cecilia Ficcadenti, Leonardo Piromalli, Andrea Pipitone, Paola Villa, Gianfranco Zucca (IREF – Istituto di Ricerche Educative e Formative)

Dati e informazioni aggiornate al 26 aprile 2026

Ringraziamenti

Si ringraziano per la collaborazione nella redazione del documento: Tiziana Basili, Simona Bartolini, Marco Bonarini, Elisabetta Camposeo, Cinzia Chieppa, Micaela D'Alfonsi, Tommaso D'Angelo, Valeria Fazzari, Riccardo Fella, Emanuela Forti, Marco Livia, Alice Manoni, Giulia Martinelli, Ermal Meta, Flavia Parracciani, Mauro Perotti, Romina Puglisi, David Recchia, Luca Rossi, Elisabetta Russo, Tania Santorelli, Rocco Savron, Alberto Scarpitti, Stefania Stelzig, Tamara Tarallo, Noemi Tricarico, Marco Turri, Paola Vacchina.

Lettera del Presidente

Immersi nella realtà

Care socie e cari soci,
care volontarie e volontari,
care istituzioni, partner e amiche e amici delle Acli,

il Bilancio Sociale è sempre un momento importante per la vita della nostra associazione. Non è soltanto un documento di rendicontazione: è soprattutto uno spazio di riflessione collettiva, nel quale proviamo a guardare con onestà all'anno trascorso e a interrogarci sul contributo che, insieme, siamo riusciti a dare alla vita delle nostre comunità.

Le Acli sono una realtà complessa, diffusa, plurale. Da oltre ottant'anni attraversano il Paese attraverso migliaia di circoli, associazioni, servizi e iniziative. Raccontarle non è mai semplice, perché non sono una struttura uniforme: sono piuttosto una rete di persone, esperienze e territori che trovano nella condivisione di valori e responsabilità il proprio punto di incontro.

In un tempo segnato da profonde trasformazioni sociali e politiche, sentiamo con forza la responsabilità di continuare a essere uno spazio di partecipazione e di impegno civile. Non sempre è facile. Viviamo una fase storica in cui molte organizzazioni faticano a generare visione e spesso prevale una dimensione più manutentiva che generativa. Per questo credo che oggi la sfida delle Acli sia proprio quella di coltivare capacità generativa, cioè la possibilità di aprire percorsi, relazioni e iniziative che producano cambiamento reale.

In questo senso mi piace pensare alle Acli come a una comunità di cristiani inquieti: donne e uomini che vivono immersi nella realtà, che non si limitano a osservare ciò che accade, ma provano a interrogarsi, a prendere posizione e a costruire spazi di azione dentro le contraddizioni del nostro tempo.

Questo atteggiamento ci ha accompagnato anche nel 2025. In un contesto internazionale attraversato da conflitti e tensioni crescenti, le Acli hanno scelto di non arretrare sul tema della pace. Non lo abbiamo fatto per spirito di testimonianza astratta, ma perché crediamo che la pace sia una questione profondamente politica e sociale, che riguarda il lavoro, la dignità delle persone, la qualità della democrazia.

In alcuni momenti questo ha significato assumere posizioni non sempre scontate. Ma pensiamo che, proprio in tempi come questi, sia necessario "sfidare il realismo" che spesso ci porta ad accettare l'idea che le cose non possano cambiare. Le Acli vogliono invece continuare a praticare una forma di radicalità dialogante: radicale nei valori, ma capace di confronto e di costruzione di alleanze.

Naturalmente siamo consapevoli dei nostri limiti. Le sfide sociali che abbiamo davanti sono enormi e le iniziative che realizziamo, per quanto importanti, rappresentano spesso solo piccoli passi dentro problemi molto più grandi. Ma sappiamo anche che ogni cambiamento significativo nasce da relazioni concrete, da comunità che scelgono di non restare spettatrici e da persone che decidono di mettersi in gioco.

Il Bilancio Sociale che avete tra le mani racconta proprio questo: un anno di lavoro fatto di iniziative, progetti, percorsi culturali e sociali. Ma racconta soprattutto una rete viva di persone che ogni giorno prova a trasformare bisogni individuali in responsabilità collettiva.

Per questo vorrei che questo documento non fosse letto solo come una fotografia di ciò che è stato fatto. Mi piacerebbe che fosse interpretato anche come una call to action: una chiamata a tutte e tutti (soci, volontari, istituzioni, organizzazioni sociali, comunità locali) a mettersi in rete, a costruire nuove collaborazioni, a condividere responsabilità e visioni per affrontare insieme le sfide del nostro tempo.

Le Acli continueranno a fare la loro parte: promuovendo partecipazione, difendendo la democrazia, lavorando per la pace e per un lavoro dignitoso. Ma sappiamo bene che nessuna organizzazione può farlo da sola. Il futuro delle nostre comunità dipende dalla capacità di costruire relazioni, alleanze e percorsi comuni.

È con questo spirito che consegniamo a tutte e tutti voi questo Bilancio Sociale.

Buona lettura e buon cammino insieme.

Emiliano Manfredonia
Presidente nazionale Acli

01

METODOLOGIA

SOMMARIO

- 1.1 Riferimenti normativi e standard di rendicontazione
- 1.2 Perimetro del Bilancio Sociale Acli
- 1.3 Processo di redazione del Bilancio Sociale Acli 2025
- 1.4 Principali novità rispetto al Bilancio Sociale precedente
- 1.5 Fonti informative e raccolta dati
- 1.6 Modello Civis e Teoria del Cambiamento: approccio alla rendicontazione

1.1 Riferimenti Normativi e standard di rendicontazione

Il Bilancio Sociale Acli 2025 è redatto in conformità a quanto previsto dall'art. 14 del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo Settore) e secondo le Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, adottate con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019. Tali disposizioni si inseriscono nel più ampio percorso di riforma del Terzo settore che, a partire dal 2017, ha progressivamente rafforzato i requisiti di trasparenza, responsabilità e rendicontazione pubblica degli enti, introducendo il bilancio sociale come strumento non solo informativo ma anche relazionale, orientato al dialogo con i diversi stakeholder e alla restituzione del valore sociale generato.

In questa cornice normativa, il bilancio sociale è chiamato a collegare la descrizione delle attività svolte all'identità e alla mission associativa, agli obiettivi perseguiti e agli effetti prodotti. Tale impostazione consente di superare una logica puramente descrittiva o amministrativa della rendicontazione, stimolando al contempo un ripensamento del sistema di programmazione e progettazione delle attività.

In questo senso, il bilancio sociale si configura sempre più — oltre che come strumento di ampliamento della partecipazione — come dispositivo di apprendimento organizzativo, capace di sostenere processi di riflessività interna, miglioramento continuo e costruzione di relazioni significative con i portatori di interesse.

Il bilancio sociale diventa così uno spazio di costruzione collettiva di senso, nel quale l'organizzazione prova a interrogarsi su ciò che fa, su come lo fa, su quali cambiamenti intende contribuire a generare nei contesti in cui opera e su quali effetti riesce concretamente a produrre.

1.2 Perimetro del Bilancio Sociale Acli 2025

Il presente Bilancio Sociale si riferisce all'esercizio 2025, considerando l'arco temporale compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre. Si tratta del primo anno pieno di attuazione del nuovo modello di governance e di programmazione associativa, definito a seguito del percorso congressuale e del processo di riorganizzazione conclusi nel 2024. In questa prospettiva, il 2025 rappresenta un anno di avvio e di messa a terra degli indirizzi politici e organizzativi emersi dal Congresso, nel quale le Acli hanno iniziato a tradurre in pratiche, strumenti e priorità operative le linee programmatiche del nuovo mandato.

Dal punto di vista del perimetro istituzionale, le Acli si configurano, ai sensi del Codice del Terzo Settore, come una rete associativa nazionale, articolata in una pluralità di enti giuridicamente autonomi. I diversi livelli territoriali (regionali, provinciali e locali) in grandissima parte iscritti a loro volta come organismi di terzo settore, operano sulla base di propri statuti, propri organi di governo e proprie responsabilità giuridiche e amministrative. In coerenza con tale assetto, ciascun ente è chiamato a dotarsi dei propri strumenti di rendicontazione, inclusi, ove previsto, il bilancio sociale e gli altri adempimenti richiesti dalla normativa.

All'interno di questo quadro, il presente documento si configura come il Bilancio Sociale di Acli e riguarda pertanto in modo diretto le attività, le risorse e i processi riferibili all'ente nazionale, nel rispetto del principio di autonomia degli altri soggetti della rete. Tuttavia, proprio in ragione della natura di rete associativa, Acli svolge una funzione di indirizzo, coordinamento e promozione che si esplica nella costruzione di orientamenti comuni, nella definizione di linee programmatiche e nell'attivazione di iniziative condivise e realizza attività assieme ai livelli territoriali.

Acli, inoltre, si colloca all'interno di un sistema complesso, composto da diversi organismi con natura giuridica differente. Il Bilancio Sociale di Acli non si occupa di questo, si focalizza solo sulla dimensione associativa in quanto tale. L'insieme degli altri organismi compare però, invece, nelle partnership e in primo luogo nella parte relativa agli stakeholder. In questa tensione tra autonomia dei soggetti e appartenenza a un progetto associativo e di rete comune si colloca il senso stesso della rendicontazione: offrire una rappresentazione chiara del perimetro di responsabilità, senza perdere la dimensione relazionale e sistemica che caratterizza l'identità delle Acli.

1.3 Approccio metodologico

È in corso una fase di evoluzione significativa del modo di intendere la rendicontazione nel Terzo Settore.

Negli ultimi anni si è infatti progressivamente affermata una prospettiva che supera una logica puramente descrittiva e misurativa delle attività, orientandosi verso una maggiore attenzione ai cambiamenti generati, agli effetti prodotti e al valore sociale costruito. In questa cornice, le Acli assumono il Bilancio Sociale come uno strumento dinamico, non solo di restituzione, ma anche di apprendimento organizzativo e di orientamento strategico. L'edizione 2025 rappresenta un passaggio importante in questo percorso. Non si tratta di un modello compiuto, ma dell'avvio di un lavoro che nei prossimi anni potrà essere progressivamente sviluppato e consolidato. In particolare, il bilancio sociale accompagna un processo di costruzione di:

- ⇒ un sistema più strutturato e continuativo di dialogo con gli stakeholder;
- ⇒ una maggiore integrazione tra dati quantitativi e materiali qualitativi;
- ⇒ una progressiva attenzione alla valutazione dei cambiamenti prodotti;
- ⇒ un rafforzamento del legame di circolarità tra programmazione, progettazione, azione, rendicontazione, valutazione.

In questo senso, il Bilancio Sociale 2025 contribuisce a fissare e rendere visibile il cammino intrapreso e a rendere più consapevoli e condivise le scelte future.

L'approccio Civis

Resta confermato e rafforzato, in questo quadro, l'approccio Civis (ciclo del valore integrale sociale) come approccio specifico, elaborato da Iref a partire dall'adozione del concetto di "valore sociale" in grado di cogliere il duplice significato del termine "utilità": oggettiva (connessa alla concretezza dello scambio) e soggettiva (con la quale le singole persone o gruppi attribuiscono una specifica importanza allo scambio). Il valore "rende" (produce un'utilità oggettiva) ma altresì "significa" (porta con

sé un'utilità soggettiva), viene scambiato e lascia qualcosa a chi lo cede, così come a chi lo riceve. Questo approccio Civis è però, da questa edizione, coniugato con la Teoria del Cambiamento.

La Teoria del Cambiamento

Sviluppata a partire dagli anni '90 la Teoria del Cambiamento (Theory of Change, ToC) è una metodologia che definisce il percorso logico attraverso cui un'organizzazione genera un impatto sociale a lungo termine. In Italia, questa pratica è diventata il punto di riferimento per molte grandi reti associative (ActionAid, Save the Children, Legambiente o CSVnet) che la assumono anche nei loro bilanci sociali per superare la rendicontazione burocratica e approdare ad una gestione strategica basata sull'apprendimento.

Adottare questa lente significa esplicitare i "nessi di causalità" e quindi spiegare come le condizioni di contesto (precondizioni) assieme alle risorse impiegate (Input) determinano una serie di attività realizzate (Output), generano cambiamenti nei beneficiari (Outcome) e contribuiscono infine a una trasformazione sistemica della società (Impatto).



Naturalmente la misurazione di queste diverse dimensioni assume una natura molto differente e con una complessità e sistematicità crescente. Non tutto può essere misurato solo in termini quantitativi. Anzi, più ci si sposta da Input a Impatto, meno il dato resta quantitativo. Inoltre più ci si sposta da Input a Impatto, più il nesso causale è meno lineare e più il tempo di osservazione deve essere lungo. L'impatto reale, quindi, da un lato è il vero obiettivo delle attività, dall'altra è connesso alla capacità di lavorare con un numero maggiore di interventi, che vanno nella stessa direzione e realizzato in coalizione da più soggetti.

In questo senso è cruciale il concetto di STAKEHOLDER, ovvero portatori di interesse: tutti i soggetti — interni ed esterni all'ente — che influenzano l'azione delle Acli o ne sono influenzati e all'interno dei quali possono essere individuati gli "alleati" per il raggiungimento di quell'impatto che è impossibile raggiungere da soli. In questo senso la mappa degli stakeholder non è un elemento decorativo o un esercizio formale. Orienta la scelta di cosa misurare, chi coinvolgere nel dialogo e verso chi orientare la rendicontazione degli effetti prodotti.

Nella Teoria del Cambiamento (ToC), adottata come impianto metodologico di questo Bilancio Sociale, ogni dato ha un posizionamento preciso nella catena causale che collega le risorse all'impatto. Applicata alla struttura delle Acli in quanto rete associativa, la catena si articola quindi su più livelli:

- ⇒ Le attività svolte direttamente dal livello nazionale — coordinamento, formazione dei dirigenti territoriali, campagne nazionali, definizione di indirizzi e standard — costituiscono gli OUTPUT propri dell'ente che redige questo bilancio.
- ⇒ Le attività realizzate dalle APS territoriali e dai circoli non sono output diretti del nazionale: sono piuttosto OUTCOME INTERMEDI, ovvero la prova che l'azione di indirizzo e abilitazione del nazionale ha prodotto effetti nel sistema-rete.
- ⇒ I cambiamenti nella vita delle persone e dei territori — la riduzione della vulnerabilità, la crescita della partecipazione civica, il rafforzamento della coesione — rappresentano gli OUTCOME FINALI verso cui l'intera rete tende.

In questo senso è rilevante una seconda distinzione, che riguarda la differenza tra dati di STOCK e dati di FLUSSO.

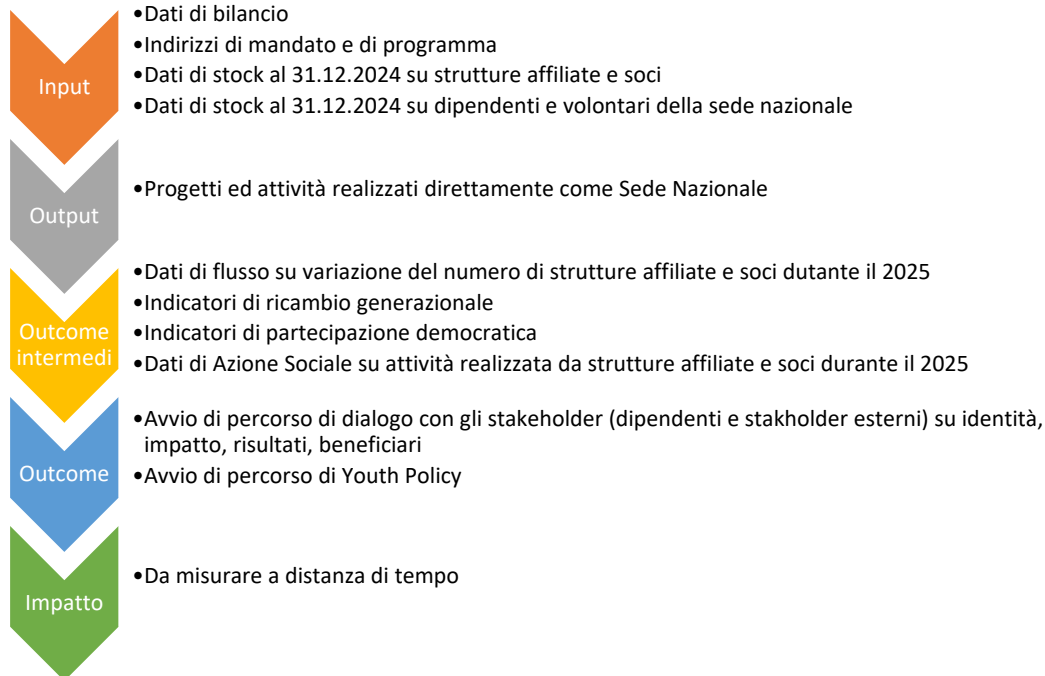
- ⇒ I dati di STOCK fotografano il patrimonio organizzativo esistente a una data precisa: il numero di soci al 31 dicembre, le strutture di base affiliate, le APS territoriali presenti. Questi dati sono INPUT: rappresentano la dotazione abilitante senza la quale nessuna attività può essere avviata.
- ⇒ I dati di FLUSSO misurano invece la variazione nell'anno: le nuove affiliazioni, i nuovi soci acquisiti, la crescita netta della rete. Questi sono OUTPUT: il risultato diretto di attività concrete di tesseramento, coordinamento e accompagnamento svolte nel corso dell'esercizio. Il documento mantiene questa distinzione esplicita in tutte le sezioni in cui compaiono dati strutturali, segnalando ogni volta se si tratta di patrimonio esistente (input) o di variazione annuale (output).

Ed è rilevante il processo di CAPACITY BUILDING che, in coerenza con la letteratura internazionale, è un processo dinamico e multilivello attraverso cui individui, organizzazioni e sistemi rafforzano non solo competenze tecniche, ma anche assetti organizzativi, pratiche operative, culture e modalità decisionali, al fine di definire obiettivi, affrontare problemi complessi e generare risultati sostenibili nel tempo (UNDP, 2009; OECD, 2006). In questa prospettiva, la capacità organizzativa non si esaurisce nella disponibilità di risorse o nella qualificazione del personale, ma si manifesta nei processi attraverso cui l'organizzazione interpreta il proprio ruolo, prende decisioni e apprende dall'esperienza (Morgan, 2006). All'interno della teoria del cambiamento, tali trasformazioni si configurano quindi come OUTCOME INTERMEDI, in quanto producono cambiamenti osservabili nei comportamenti e nelle pratiche organizzative (Aspen Institute, 2004). È in questo quadro che si colloca la scelta di esplicitare e condividere il ciclo di programmazione: tale operazione rappresenta al contempo un atto intenzionale di rafforzamento della capacità organizzativa e uno strumento per orientarne lo sviluppo futuro. Essa consente di rendere visibili e discutibili pratiche spesso implicite, aumentando la coerenza e la qualità dei processi decisionali.

Il questionario dipendenti, le interviste strutturate ai responsabili tecnici ed il questionario al primo nucleo di STAKEHOLDER esterni, nella logica della teoria del cambiamento, si configura come un OUTCOME organizzativo, in quanto introduce una trasformazione stabile nelle modalità attraverso cui l'organizzazione costruisce conoscenza, orienta le proprie scelte e si posiziona nel proprio ecosistema. Più che un insieme di strumenti, il ricorso sistematico a questionari, interviste e momenti di confronto rappresenta l'attivazione di un'infrastruttura relazionale che consente di integrare in modo continuativo punti di vista differenti nei processi decisionali. La letteratura evidenzia come il valore generato dalle organizzazioni dipenda in misura crescente dalla capacità di attivare relazioni

significative e non meramente funzionali (Freeman, 1984), e come il coinvolgimento strutturato degli stakeholder costituisca un dispositivo chiave per migliorare la qualità delle decisioni e rafforzare i meccanismi di accountability (AccountAbility, 2015).

Figura 1.1 - Teoria del cambiamento nel Bilancio Sociale Acli 2026



Quanto identificato dalla programmazione e quanto emerso dal dialogo con gli stakeholder permette di lavorare (utilizzando anche questo Bilancio Sociale come strumento) per organizzare un sistema di rilevazione degli output più articolato e puntuale, e per trasformare le percezioni in indicatori complessi, capaci di misurare quanto l'azione politica e sociale delle Acli contribuisca effettivamente a ridurre il lavoro povero, difendere la democrazia, promuovere la pace e rafforzare la coesione nelle aree marginali del Paese. La scelta non è tecnica, ma politica: decidere cosa misurare significa decidere chi si vuole essere. Per il 2026 sono quindi in corso un tavolo dei responsabili tecnici, e un dibattito in presidenza per lavorare sugli indicatori da identificare e strutturarli in un processo circolare.

1.4 Il processo di realizzazione del Bilancio Sociale 2025

Il Bilancio Sociale 2025 è stato costruito attraverso un processo strutturato e progressivo, orientato non solo alla produzione del documento finale, ma alla costruzione di una base informativa e interpretativa utile ai processi decisionali dell'associazione. A partire dall'analisi critica delle edizioni precedenti e delle indicazioni emerse dall'Organo di Controllo e dal RUNTS, il lavoro è stato reimpostato secondo una logica processuale, articolata in fasi tra loro interconnesse.

Una prima fase ha riguardato la definizione dell'impianto metodologico, attraverso l'analisi della letteratura sulla rendicontazione sociale e il confronto con esperienze analoghe, realizzato mediante lo studio di nove bilanci sociali di grandi reti associative. Questo lavoro ha consentito di chiarire l'approccio teorico di riferimento e di orientare le scelte successive.

Successivamente è stata avviata una rilettura del quadro istituzionale e programmatico, che ha incluso i documenti congressuali di mandato, la programmazione annuale, lo Statuto e i Regolamenti, con l'obiettivo di ricostruire in modo coerente il perimetro dell'azione associativa e i suoi orientamenti strategici.

Una terza fase ha riguardato la raccolta sistematica delle informazioni, attraverso:

- ⇒ interviste ai componenti della Presidenza nazionale
- ⇒ interviste ai Responsabili tecnici
- ⇒ acquisizione di dati di processo e dati specifici relativi alle attività
- ⇒ raccolta di relazioni e report interni

Parallelamente, è stata costruita una prima base analitica attraverso:

- ⇒ l'estrapolazione di indicatori a partire dai materiali disponibili
- ⇒ la ricostruzione e sistematizzazione degli stakeholder
- ⇒ l'identificazione dei soggetti da coinvolgere

Su questa base è stato avviato un processo di confronto e dialogo, sia interno (con interlocutori politici e responsabili tecnici) sia esterno (attraverso il coinvolgimento di una prima cerchia di stakeholder), finalizzato a integrare punti di vista differenti nella lettura dell'azione associativa.

Il processo è quindi confluito nella elaborazione del documento, che ha previsto:

- ⇒ la costruzione di una prima bozza di Bilancio Sociale
- ⇒ l'elaborazione e interpretazione dei dati raccolti
- ⇒ il confronto con l'Organo di Controllo
- ⇒ l'integrazione degli esiti del dialogo con gli stakeholder

Il documento è stato infine sottoposto a un percorso di validazione multilivello, che ha coinvolto:

- ⇒ i Responsabili tecnici
- ⇒ l'Organo di Controllo
- ⇒ gli organi politici

In coerenza con l'impostazione adottata, il processo di redazione non si conclude con la pubblicazione del Bilancio Sociale, ma alimenta la costruzione dei sistemi informativi e delle modalità di lavoro che saranno ulteriormente sviluppati nel ciclo 2026.

1.5 Le principali novità rispetto all'anno precedente

Come in parte già anticipato nei paragrafi precedenti, l'edizione 2025 del Bilancio Sociale Acli introduce una serie di elementi di innovazione.

1. Una prima novità riguarda **l'organizzazione complessiva del documento**, ripensata per renderla maggiormente coerente e riconducibile alle Linee guida ministeriali per il Bilancio sociale degli Enti di Terzo Settore. Senza rinunciare alla specificità Acli e Iref, si è scelto di rafforzare la leggibilità dell'impianto per facilitarne l'utilizzo ed il confronto con altri soggetti esterni.
2. Una seconda innovazione riguarda la coniugazione **dell'approccio metodologico Civis, specifico di Iref, con la teoria del cambiamento**, diffusa oggi nel dibattito sulla misurabilità del valore sociale degli organismi di terzo settore e adottata dalle principali reti associative, nell'ottica di inserirsi in un dialogo con altri soggetti e di rendere più aperto all'esterno la propria riflessione.
3. Una terza innovazione riguarda lo **stile di comunicazione**. Il bilancio sociale Acli ha negli anni sviluppato un approccio caratterizzato da rigore analitico e attenzione alla dimensione

scientifico. Nel 2025 si è avviato un lavoro volto a mantenere questa impostazione, realizzandone però anche una versione sintetica con stile più accessibile e comunicativo, così da favorirne l'uso anche in chiave divulgativa. L'obiettivo è quello di ampliarne l'uso come strumento di comprensione, senza ridurre la complessità dei contenuti, ma migliorandone la fruibilità. Per questo si sta pensando di realizzare anche una funzione sintetica da diffondere.

4. Una quarta novità, come già anticipato, riguarda l'avvio del **percorso strutturato di interlocuzione con gli stakeholder**. In questa edizione, tale sperimentazione ha coinvolto in modo specifico, per la prima volta, i dipendenti dell'organizzazione, attraverso la realizzazione di interviste mirate ai ruoli organizzativi con responsabilità e la somministrazione di un questionario rivolto all'insieme del personale. Parallelamente, sono stati coinvolti alcuni partner associativi e reti, attraverso un questionario dedicato.
5. A questo si affianca un ulteriore elemento di innovazione metodologica relativo alla **lettura dell'identità e della mission associativa**. Per la prima volta, infatti, sono state realizzate interviste a tutti i componenti della Presidenza nazionale, non solo al Presidente, come avvenuto nelle precedenti edizioni, con l'obiettivo di restituire una rappresentazione più plurale, articolata e collettiva dell'orientamento dell'associazione. Questo lavoro ha consentito anche di rendere tutta la leadership associativa maggiormente consapevole della dinamica di costruzione del Bilancio Sociale e di utilizzare, nella redazione del documento, anche chiavi di lettura e indicazioni, specifiche di differenti sensibilità ed aree di azione.
6. In tutti i dati dove questo è stato possibile sono state identificati gli indicatori di **genere, generazione e territorio** come chiave di lettura interpretativa e significativo.

Questi ambiti di innovazione, struttura, linguaggio, coinvolgimento degli stakeholder e ampliamento delle fonti interpretative, sicuramente ancora migliorabili in futuro, rappresentano l'evoluzione di un percorso di sviluppo di un bilancio sociale inteso come dispositivo sempre più capace di mettere in relazione organizzazione, comunità di riferimento e interlocutori esterni.

1.6 Fonti informative e raccolta dati

Il Bilancio Sociale 2025 si fonda su una pluralità di fonti, integrate secondo un approccio che combina dati quantitativi, contributi qualitativi e riferimenti documentali, in linea con le principali indicazioni della letteratura sulla rendicontazione sociale e sulla valutazione delle organizzazioni complesse.

Le fonti utilizzate possono essere ricondotte a quattro principali categorie:

Fonti normative e istituzionali

- ⇒ Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017)
- ⇒ Linee guida ministeriali sul Bilancio Sociale
- ⇒ Bibliografia scientifica su Bilancio Sociale, Rendicontazione sociale e Organizzazioni di Terzo Settore
- ⇒ Indicazioni del RUNTS e dell'Organo di Controllo

Queste fonti definiscono il quadro di riferimento formale entro cui si colloca il processo di rendicontazione.

Fonti organizzative interne

- ⇒ documenti congressuali di mandato
- ⇒ programmazione annuale
- ⇒ Statuto e Regolamenti
- ⇒ Relazioni e report delle attività

Tali materiali consentono di ricostruire gli orientamenti strategici e le modalità operative dell'associazione.

Dati di processo e dati gestionali

- ⇒ informazioni derivanti dai sistemi gestionali associativi (Zucchetti, Proximo, Piattaforma gestione 5xmille...) sollecitati da adempimenti normativi o da esigenze organizzative
- ⇒ Informazioni derivanti da sistemi gestionali forniti da soggetti terzi (Runts, Piattaforma domande servizio civile)
- ⇒ dati prodotti da report di attività (report attività ed iniziative)
- ⇒ Dati di processo (verbali degli organi)

Questi dati costituiscono la base empirica per la descrizione e l'analisi dell'azione svolta.

Fonti qualitative e interpretative

- ⇒ interviste ai componenti della Presidenza nazionale
- ⇒ interviste ai Responsabili tecnici
- ⇒ contributi raccolti attraverso il dialogo con gli stakeholder esteri
- ⇒ Questionario dipendenti
- ⇒ Questionario valutazione 5xmille
- ⇒ Questionario volontari servizio civile
- ⇒ Questionario stakeholder esterni

Queste fonti permettono di integrare la dimensione quantitativa con elementi di interpretazione, utili a comprendere significati, criticità e prospettive di sviluppo.

L'integrazione di queste diverse tipologie di fonti risponde a un approccio che, nella letteratura sulla valutazione, viene ricondotto ai modelli di mixed methods e di triangolazione delle fonti, finalizzati a rafforzare la solidità e l'affidabilità delle analisi, soprattutto nel caso di organizzazioni complesse e reticolari come le Acli.

Per l'individuazione delle fonti informative si è proseguito nella direzione inaugurata già con l'edizione 2020, ossia la valorizzazione dei cosiddetti *process produced data*. Con questa espressione si identificano tutte le tracce dei processi amministrativi che se adeguatamente strutturate possono essere trasformate in dati: un caso esemplificativo è il processo di trasformazioni dei verbali degli organi in dati relativi alla democraticità degli stessi: i verbali narrativi redatti dalla Segreteria degli organi vengono ogni anno trasformati in un foglio dati utile ad analizzare la partecipazione e la vitalità del dibattito all'interno degli organi associativi.

Inoltre, è proseguito il progetto Acli Monitor, consistente nella creazione di un hub che raccoglie e sistematizza i principali dati del sistema associativo: all'interno di Acli Monitor sono contenute, organizzate su base territoriale, le informazioni riguardanti associazioni specifiche, servizi ed attività dei territori.

02

INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

SOMMARIO

- 2.1 Scheda sintetica di presentazione
- 2.2 80 anni di storia: linea del tempo
- 2.3 Missione e valori
- 2.4 Linea di programma di mandato
- 2.5 Riforma organizzativa e divisione in 3 dipartimenti
- 2.6 Attività

2.1 Scheda sintetica di presentazione

Denominazione: ACLI - Associazioni cristiane lavoratori italiani - aps
Sede nazionale: Via G. Marcora, 18/20 - 00153 Roma
Forma giuridica: Rete Associativa - Associazione di promozione sociale
Codice fiscale: 80053230589
Partita IVA: 08259151002

Contatti: Centralino tel. 06 58401
 Presidente tel. 06 5840600
 Segreteria generale tel. 06 5840508
 Ufficio Stampa tel. 06 5840435
 PEO: segreteria generale@acli.it
 PEC: acli.segreteriagenerale@pec.it



www.acli.it



facebook.com/acli.it/



youtube.com/user/AcliVideo

<https://www.instagram.com/acli.it/>

2.2 80 anni di storia: linea del tempo

Nonostante le Acli siano un'associazione di ottant'anni, le Acli sono e vogliono essere un'associazione che riesce a stare al passo con i tempi. Riuscendo ad affrontare anche temi nuovi, proprio grazie al fatto di aver già attraversato tanti cambiamenti sociali. Possono riuscirci, se mettono assieme anche approcci che possono sembrare settoriali, in una direzione unica”

Agata Aiello – Presidenza Nazionale Acli



2.3 Mission e valori

La mission delle Acli è tenere insieme le persone su un territorio non necessariamente fisico e non necessariamente piccolo con l'obiettivo di creare comunità e creare cambiamento. In modo che dal fare gruppo, dal creare comunità, si possa in qualche maniera fare politica, e dalla politica arrivare a dei diritti.

Paolo Ricotti – Presidenza Nazionale ACLI

La mission associativa delle Acli affonda le proprie radici nello Statuto, nei valori fondativi e nella storia dell'associazione. Rappresenta quindi un riferimento stabile nel tempo, che orienta l'azione e ne garantisce coerenza, continuità e riconoscibilità. Allo stesso tempo, proprio perché la mission si confronta con contesti sociali, economici e culturali in continua trasformazione, essa richiede di essere periodicamente riletta, interpretata e riattualizzata. Non si tratta di modificarne i contenuti fondamentali, ma di risignificarli alla luce del presente, interrogandosi su come i principi e le finalità che caratterizzano l'identità Acli possano essere tradotti in modo pertinente ed efficace nelle condizioni storiche attuali.

Questo esercizio di rilettura è un passaggio essenziale per mantenere viva la capacità dell'associazione di incidere nella realtà. Rileggere la mission significa infatti interrogarsi sui bisogni emergenti, sui linguaggi da adottare, sui soggetti da coinvolgere e sulle modalità attraverso cui rendere concreta e riconoscibile l'azione associativa. Per questo bilancio sociale sono state realizzate una serie di interviste ai diversi componenti di Presidenza Nazionale Acli da cui nasce una rilettura sfaccettata ma corale della mission.

Le Acli si configurano innanzitutto come una rete nazionale che tiene insieme persone e territori, capace di connettere esperienze locali differenti dentro un orizzonte condiviso. In questa prospettiva, la missione non consiste solo nell'agire nei territori, ma nel mettere i territori in relazione tra loro, valorizzandone le specificità e costruendo un senso di appartenenza che attraversa l'intero Paese.

Questa rete si realizza come esperienza concreta di comunità. Le Acli rispondono a un bisogno spesso non esplicitato, ma profondamente presente: quello di uscire da una dimensione individuale per entrare in uno spazio di relazione, confronto e crescita condivisa. La missione si declina quindi come capacità di generare comunità vive, in cui le persone possano incontrarsi, riconoscersi e costruire insieme percorsi di partecipazione.

All'interno di questa dimensione comunitaria, emerge con forza una funzione trasformativa: le Acli vogliono essere un luogo in cui il bisogno individuale non si esaurisce nella risposta immediata, ma viene rielaborato e trasformato in domanda collettiva e in azione politica. La missione assume così la forma di un processo circolare che parte dai bisogni, costruisce comunità e produce diritti, alimentando dinamiche di cambiamento nei territori.

A questa dimensione si affianca una lettura che sottolinea come la missione delle Acli consista anche nel presidiare e rinnovare continuamente la propria identità associativa, evitando il rischio di dispersione o di riduzione a una mera somma di attività o servizi. In questo senso, la capacità di lavorare in modo integrato, superando frammentazioni interne e parlando un linguaggio comune, rappresenta un elemento centrale della missione contemporanea: essere un'associazione capace di stare nel presente, affrontando temi attuali e sviluppando una visione unitaria è di per sé un servizio alla comunità.

Parallelamente, emerge con chiarezza che la missione delle Acli si gioca anche sul terreno della visibilità e della comunicazione di ciò che è ritenuto valore sociale. Le Acli producono effetti rilevanti nei territori, spesso non pienamente riconosciuti né all'esterno né all'interno dell'organizzazione stessa. La mission include quindi la capacità di rendere visibile questo valore, di uscire da una dimensione autoreferenziale e di comunicare in modo più efficace, ampliando la capacità attrattiva e il coinvolgimento e la mobilitazione di nuovi soggetti.

Nel 2025, la mission Acli ha assunto, forse anche in maniera più intenzionale di periodi precedenti, anche una dimensione più esplicitamente pubblica e politica. Le Acli si sono riconosciute come soggetto chiamato non solo a leggere i fenomeni, ma a prendere posizione e a contribuire attivamente al dibattito pubblico, in particolare sui grandi temi della democrazia, del lavoro e della pace. In questo senso, la missione si configura come capacità di mantenere una postura generativa e non attendista, capace di “sfidare il realismo” e di affermare valori anche in contesti complessi e conflittuali.

Questa tensione si accompagna alla consapevolezza della complessità interna dell’associazione. Le Acli sono una realtà plurale, composta da molteplici esperienze e livelli, in cui convivono approcci differenti. Tale complessità rappresenta una ricchezza, perché consente flessibilità e radicamento nei territori, ma richiede al tempo stesso un continuo lavoro di connessione e accompagnamento, per evitare frammentazioni e mantenere una direzione condivisa.

Infine, la missione delle Acli si caratterizza per una dimensione fortemente generativa e inclusiva. Le Acli, anche assumendo posizioni forti e radicali, vogliono continuare ad essere uno spazio aperto, un luogo in cui le persone possono entrare e contribuire, non solo a trasformare il Paese ma anche a trasformare l’associazione stessa. In questa prospettiva, la sfida principale è intercettare nuovi soggetti, in particolare giovani e persone non ancora coinvolte, rendendo sempre più accessibile e desiderabile da un lato, e sempre più significativa ed effettiva dall’altro, l’esperienza associativa.

2.4 Linee di programma e di mandato

Il percorso di mandato avviato con il Congresso nazionale 2024 si colloca all’interno di una lettura articolata e problematizzante del contesto sociale, economico e territoriale del Paese, caratterizzato dall’intensificarsi delle disuguaglianze, dalla frammentazione dei legami sociali e da una crescente difficoltà delle istituzioni nel garantire condizioni effettive di accesso ai diritti. In questo scenario, le Acli hanno individuato nella dimensione territoriale e nella crisi delle aree interne uno dei principali snodi interpretativi delle trasformazioni in atto, evidenziando come lo sviluppo squilibrato degli ultimi decenni abbia prodotto una polarizzazione tra territori centrali e periferici, con conseguenze dirette sulla coesione sociale e sulla qualità della democrazia.

A partire da questa consapevolezza, il Congresso ha definito un quadro di linee strategiche che orientano il mandato e che configurano un modello associativo capace di tenere insieme dimensione culturale, politica e sociale. In particolare, le Acli hanno identificato come assi strategici prioritari:

- ⇒ la promozione di una democrazia partecipata e sostanziale, attraverso la costruzione di spazi di coinvolgimento e attivazione nei territori;
- ⇒ il posizionamento della pace come categoria politica centrale, capace di orientare l’azione sociale e le alleanze associative;
- ⇒ il rafforzamento della dignità del lavoro come chiave di lettura trasversale delle politiche sociali ed economiche;
- ⇒ lo sviluppo di una capacità di animazione comunitaria, intesa come costruzione di relazioni, reti e presidi territoriali;
- ⇒ il rafforzamento del sistema dei servizi (CAF, Patronato, ENAIP) come motore di sviluppo associativo e leva di inclusione;
- ⇒ l’investimento su giovani e donne, come soggetti strategici per il rinnovamento dell’associazione e della società;
- ⇒ il potenziamento della formazione come leva strutturale, sia interna sia rivolta all’esterno;
- ⇒ la costruzione e il consolidamento di reti nazionali, europee e internazionali;

- ⇒ la valorizzazione della comunicazione come dimensione strategica, non solo divulgativa ma generativa di partecipazione.

Queste linee non sono concepite come ambiti separati, ma come componenti di una strategia unitaria, fondata su un approccio integrato che supera la frammentazione per deleghe e promuove invece una lettura sistemica dei fenomeni. In questo senso, il 2025, primo anno di mandato, è stato interpretato come una fase di messa a terra di tali orientamenti, attraverso la costruzione di un impianto programmatico capace di coniugare elaborazione culturale, mobilitazione sociale e progettazione operativa.

All'interno di questa cornice, le Acli si sono definite come associazione "in movimento", "sociale" e "politica", capace di attivare processi nei territori, costruire alleanze e generare spazi di partecipazione, mantenendo una forte integrazione tra dimensione associativa e sistema dei servizi. La scelta metodologica di fondo è stata quella di adottare una logica processuale e circolare, nella quale le iniziative non rappresentano momenti isolati ma tappe di percorsi più ampi, articolati nel tempo e orientati alla produzione di valore sociale e cambiamento.

Le precondizioni del cambiamento

La prima precondizione del cambiamento e della generazione di valore sociale è costituita dagli input strategici. Questi non si esauriscono nella dimensione materiale (risorse e strutture), ma risiedono in ciò che le Acli sono oggi: nella loro presenza capillare, nella coerenza della mission e nell'efficacia organizzativa. Tuttavia, secondo la lente della Teoria del Cambiamento (ToC), il "prerequisito essenziale" per innescare trasformazioni di lungo periodo è la solidità di un'infrastruttura relazionale e identitaria. Tale infrastruttura rappresenta l'*enabling factor* (fattore abilitante) senza il quale nessuna attività può tradursi in impatto sistemico.

In questo senso, dalle interviste ai componenti della Presidenza emergono alcune chiare consapevolezze strategiche che costituiscono, di fatto, delle linee di indirizzo integrative:

- ⇒ **la necessità di superare ogni tentazione di autoreferenzialità.**

Per generare quello che Mark Moore definisce "Valore Pubblico", l'associazione deve muoversi lungo il triangolo strategico che unisce la propria capacità operativa alla ricerca costante di legittimità e sostegno nel territorio. L'obiettivo è promuovere la capacità delle Acli di collocarsi al centro di un "movimento civico" territoriale. Non si tratta, dunque, di una mera gestione di circoli, ma di agire come catalizzatore di alleanze. Utilizzando le categorie sociologiche di Robert Putnam, le Acli passano da una funzione di *bonding* (rafforzamento dei legami interni) a una funzione di capitale sociale di tipo *bridging*: una capacità di "fare ponte" tra soggetti diversi (istituzioni, imprese, altre associazioni) per costruire la "massa critica" necessaria al cambiamento. In questa logica, la rete associativa non è una struttura statica, ma un processo dinamico di mediazione sociale. In un'epoca segnata da una crisi dei corpi intermedi e da una spinta alla disintermediazione, le Acli recuperano la funzione indicata da Pierre Rosanvallon: quella di istituzioni di prossimità capaci di ridurre la distanza tra il singolo e la complessità del sistema. La capacità di offrire risposte, prossimità e ascolto non è solo un servizio, ma rappresenta il "capitale di fiducia" indispensabile. È proprio questo capitale relazionale che, coerentemente con l'approccio CIVIS, trasforma l'associazione in un soggetto generativo: la fiducia raccolta nel quotidiano diventa l'input che permette di innescare processi di partecipazione attiva, trasformando il bisogno individuale in azione collettiva e il valore associativo in valore sociale condiviso.

⇒ Il rapporto intenzionale e sistemico tra Associazione e Servizi.

Una seconda preconditione fondamentale, strettamente connessa alla Teoria del Cambiamento (ToC), è che il passaggio verso la produzione di valore sociale richiede che l'offerta di servizi (Patronato, CAF, Enaip) non sia percepita come un comparto separato dalla missione politica, ma come il punto di contatto primario per la costruzione di cittadinanza. La sfida metodologica, in linea con i paradigmi del Welfare Generativo (Vecchiato), è trasformare il "servizio" da risposta a un bisogno individuale a dispositivo facilitante per la cittadinanza attiva. Affinché l'impatto sociale si realizzi, il luogo di erogazione del servizio deve superare il modello del "terminale efficiente" per farsi luogo di appartenenza. Dimensione di servizio e dimensione associativa, quindi, come parti di uno stesso ecosistema dove il diritto soggettivo trova la motivazione per evolvere in co-costruzione di risposte collettive (Ostrom). Questo processo, oltre alla consapevolezza e ad una serie di trasformazioni organizzative, richiede un profondo rinnovamento dei linguaggi. La preconditione per l'efficacia politica è la capacità di decodificare contenuti tecnici e specialistici in messaggi capaci di "far immaginare futuro". Riprendendo il concetto di "Agire Comunicativo" di Jürgen Habermas, la comunicazione delle Acli, anche quella tecnica e relativa ai servizi, non può limitarsi a trasmettere informazioni, ma deve creare uno spazio di comprensione reciproca che riduca lo scarto tra la ricezione passiva del servizio e l'attivazione personale e comunitaria.

⇒ la consapevolezza democratica interna.

La maturazione di un posizionamento chiaro sui temi della pace, della democrazia e del lavoro, ad esempio, non è l'esito di una decisione individuale, né di un processo burocratico. È e vuole essere il risultato di un processo politico interno che, nell'ambito ToC sarebbe definito anche come un "percorso di apprendimento organizzativo". Un "banco di prova sperimentale" che coinvolge i territori e che si connette alla tradizionale idea di acliisti come "sentinelle del territorio" (figure che richiamano la funzione di vigilanza civica e interpretazione dei segni dei tempi). Senza questa tensione costantemente da ricercare tra coerenza dei valori fondanti (Vangelo, Costituzione) e azione quotidiana, non c'è la spinta necessaria per generare un impatto reale, duraturo e trasformativo sulla struttura sociale del Paese.

2.5 Riforma organizzativa e divisione in 3 dipartimenti

La riforma organizzativa avviata a seguito del XVII Congresso nazionale si configura come un processo di riallineamento tra assetto organizzativo e indirizzo politico-strategico, orientato a rendere più efficace la capacità dell'associazione di definire, implementare e monitorare le proprie priorità di azione. In continuità con il percorso già delineato nei documenti di fine mandato precedente, tale riforma si fonda sull'adozione di un modello organizzativo che ha le intenzioni di privilegiare logiche di cooperazione, corresponsabilità diffusa e lavoro per processi, superando configurazioni prevalentemente gerarchiche e compartimentate.

Uno degli elementi centrali della riorganizzazione è rappresentato dalla strutturazione dell'attività in dipartimenti, che costituiscono le principali unità di articolazione della tecnostruttura nazionale (tra cui, in particolare 3 dipartimenti tematici: Rete territoriale, Pensiero e politica, Innovazione e progettazione e 2 dipartimenti generali: Affari generali ed Amministrazione). I dipartimenti non sono concepiti come comparti autonomi e separati, ma come nodi interconnessi di un sistema orientato alla "produzione" associativa – intesa come cura della rete, elaborazione politico-culturale e

sviluppo progettuale – mentre le funzioni amministrative e generali operano in chiave trasversale di supporto e abilitazione.

In stretta connessione con questa articolazione, la riforma introduce un sistema di macro-deleghe politiche, affidate ai tre vicepresidenti, che si configurano come dispositivi di indirizzo strategico e di integrazione tra dimensione politica e dimensione tecnica. Le macro-deleghe operano in raccordo con i dipartimenti e con il Tavolo dei Responsabili tecnici, contribuendo a strutturare un modello di governance caratterizzato da una distinzione, ma al tempo stesso da una forte interazione, tra responsabilità di indirizzo (politico) e responsabilità di attuazione (tecnica).

Il terzo asse qualificante della riforma riguarda l'introduzione di una modalità di lavoro fondata sull'identificazione di azioni prioritarie di programma ("iniziative di programma"), che traducono le linee strategiche definite dagli organi associativi in ambiti operativi concreti. Il processo prende avvio dalla definizione del programma annuale da parte della Presidenza, sulla base del programma di mandato quadriennale e degli indirizzi del Consiglio e della Direzione nazionale, e all'interno delle attività, identifica specifiche iniziative trasversali che coinvolgono più deleghe, dipartimenti, servizi e associazioni specifiche. Ciascuna iniziativa di programma è caratterizzata dall'individuazione di una responsabilità politica e dall'attivazione di team interfunzionali, coordinati anche attraverso il contributo dei responsabili tecnici e di project manager.

2.6 Attività

Le Acli sono una APS che è anche Rete Associativa.

L'articolo 5 del "Codice del terzo settore" definisce 26 Attività di interesse generale (Aig) attraverso le quali gli Ets possono perseguire le loro finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Lo Statuto delle Acli individua 10 Aig attraverso le quali si esplica l'azione sociale dell'associazione. Il riferimento è all'Art. 4 dello Statuto. Nel prospetto si riconducono le Attività di interesse generale come elencate nel CTS con l'elencazione fornita nello Statuto delle Acli, all'art. 4.

Tabella 2.1 - Attività interesse generale Acli

Art. 5 D.Lgs 117/2017 (Codice del Terzo Settore – CTS)	Statuto Acli (Art. 4)	Altre AIG
a) interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della Legge 8 novembre 2000, n. 328 , e successive modificazioni, e interventi, servizi e prestazioni di cui alla Legge 5 febbraio 1992, n. 104 , e alla Legge 22 giugno 2016, n. 112 , e successive modificazioni;	h)	
b) interventi e prestazioni sanitarie;		
c) prestazioni sociosanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni;		
d) educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della Legge 28 marzo 2003, n. 53 , e successive modificazioni, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;	c)	
e) interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali, con esclusione dell'attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi (nonché alla tutela degli animali e prevenzione del randagismo, ai sensi della Legge 14 agosto 1991, n. 281);	l)	
f) interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del D.LGS. 22 gennaio 2004, n. 42 , e successive modificazioni;		
g) formazione universitaria e post-universitaria;		
h) ricerca scientifica di particolare interesse sociale;		*

i) organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo;	b)
j) radiodiffusione sonora a carattere comunitario, ai sensi dell'articolo 16, comma 5, della Legge 6 agosto 1990, n. 223 , e successive modificazioni;	
k) organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso;	*
l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa;	f)
m) servizi strumentali ad enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da enti del Terzo settore;	e)
n) cooperazione allo sviluppo, ai sensi della Legge 11 agosto 2014, n. 125 , e successive modificazioni;	*
o) attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale, da intendersi come un rapporto commerciale con un produttore operante in un'area economica vantaggiosa, situata, di norma, in un Paese in via di sviluppo, sulla base di un accordo di lunga durata finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato e che preveda il pagamento di un prezzo equo, misure di sviluppo in favore del produttore e l'obbligo del produttore di garantire condizioni di lavoro sicure, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali, in modo da permettere ai lavoratori di condurre un'esistenza libera e dignitosa, e di rispettare i diritti sindacali, nonché di impegnarsi per il contrasto del lavoro infantile;	*
p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui all'articolo 2, comma 4, del decreto legislativo recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, di cui all'articolo 1, comma 2, lettera c), della Legge 6 giugno 2016, n. 106 ;	*
q) alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministero delle infrastrutture del 22 aprile 2008, e successive modificazioni, nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi;	*
r) accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti;	i)
s) agricoltura sociale, ai sensi dell'articolo 2 della Legge 18 agosto 2015, n. 141 , e successive modificazioni;	*
t) organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche;	*
u) beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti di cui alla Legge 19 agosto 2016, n. 166 , e successive modificazioni, o erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale a norma del presente articolo;	g)
v) promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata;	d)
w) promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti delle attività di interesse generale di cui al presente articolo, promozione delle pari opportunità e delle iniziative di aiuto reciproco, incluse le banche dei tempi di cui all'articolo 27 della Legge 8 marzo 2000, n. 53 , e i gruppi di acquisto solidale di cui all'articolo 1, comma 266, della Legge 24 dicembre 2007, n. 244 ;	a)
x) cura di procedure di adozione internazionale ai sensi della Legge 4 maggio 1983, n. 184 ;	
y) protezione civile ai sensi della Legge 24 febbraio 1992, n. 225 , e successive modificazioni;	
z) riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata.	*

Fonte: Elaborazione Iref

L'articolo 41 del "Codice del Terzo Settore" affianca ulteriori 7 funzioni che le reti svolgono nei confronti degli enti associati ed in particolare:

- ⇒ Coordinamento, tutela, rappresentanza e promozione
- ⇒ Monitoraggio dell'attività degli enti associati
- ⇒ Promozione e controllo della qualità
- ⇒ Supporto tecnico, formativo e amministrativo

- ⇒ Raccolta e gestione di informazioni e dati
- ⇒ Promozione di iniziative comuni
- ⇒ Supporto all'iscrizione e permanenza nel RUNTS

Tenendo conto della specifica identità di APS e Rete Associativa e dell'attuale impianto organizzativo, le attività svolte sono presentate prima secondo tipologia e poi secondo la suddivisione nei tre Dipartimenti all'interno dei quali viene evidenziato nello specifico la seguente suddivisione, pur nella consapevolezza che una singola attività può comunque corrispondere a funzioni diverse.

Attività verso gli associati

"La Carovana della Pace è stata un'occasione straordinaria, anche al di là della finalità di promuovere il messaggio tipico delle Acli di una pace vissuta e incarnata nel quotidiano del lavoro e della socialità, è stata un'esperienza necessaria per conoscere e ascoltare, con un ascolto davvero esperienziale, i territori. Un modo che può diventare un modello di azione comune, tra nazionale e territori, anche su altri temi"

Pierangelo Milesi – Presidenza Nazionale Acli

Le attività rivolte agli associati — intesi come enti della rete Acli (sedi territoriali, articolazioni associative e soggetti collegati) — hanno rappresentato nel 2025 una componente centrale dell'azione della struttura nazionale, in coerenza con le funzioni attribuite alle reti associative dall'art. 41 del Codice del Terzo Settore. In questo ambito rientrano in particolare:

- ⇒ le attività di coordinamento e accompagnamento della rete territoriale, attraverso momenti di confronto, riunioni degli organi, processi di programmazione condivisa e iniziative di raccordo tra livello nazionale e locale;
- ⇒ il supporto tecnico e amministrativo alle sedi, con riferimento agli adempimenti RUNTS, agli obblighi statutari, ai bilanci e ai processi di adeguamento normativo;
- ⇒ le attività di monitoraggio e vigilanza, finalizzate a garantire la regolarità e la qualità dell'azione associativa (es. presidi su controlli e requisiti);
- ⇒ i dispositivi di sviluppo organizzativo, tra cui comunità di pratica (es. ProXimo), strumenti di supporto alla gestione e accompagnamento ai processi di innovazione;
- ⇒ i momenti di formazione interna rivolti alla classe dirigente e ai referenti territoriali, finalizzati a rafforzare la capacità di governo, progettazione e animazione della rete.

In questa prospettiva, l'azione verso gli associati non si limita a una funzione di supporto, ma si configura come un processo continuo di costruzione e manutenzione della rete, volto a garantire coerenza, qualità e capacità di azione condivisa.

Attività verso i beneficiari finali

Le attività rivolte ai beneficiari finali comprendono l'insieme degli interventi che producono effetti diretti nei confronti di cittadini, comunità locali e gruppi sociali, e rappresentano la dimensione più immediatamente osservabile dell'azione Acli. In questo ambito rientrano:

- ⇒ i progetti nazionali e territoriali, come REAL, RIPARTO e IntegrAzioni, che hanno coinvolto decine di territori e migliaia di beneficiari attraverso sportelli, percorsi di accompagnamento, animazione sociale e interventi di inclusione

- ⇒ le attività di redistribuzione di beni e servizi (es. eccedenze alimentari), a sostegno di persone in condizioni di fragilità;
- ⇒ le iniziative di animazione comunitaria e partecipazione, che hanno attivato comunità locali e reti territoriali;
- ⇒ le attività educative, formative e culturali rivolte a cittadini, giovani e gruppi sociali;
- ⇒ i percorsi di Servizio Civile Universale, che coinvolgono giovani come destinatari di un'esperienza educativa, formativa e civica, contribuendo alla costruzione di competenze e cittadinanza attiva.

Queste attività si caratterizzano per una crescente integrazione tra dimensione di servizio e dimensione comunitaria: non si limitano a rispondere a bisogni individuali, ma tendono a generare processi di attivazione, partecipazione e rafforzamento dei contesti locali.

Attività a nome di tutta la rete

Le Acli hanno esercitato nel 2025 in modo particolarmente intenso la funzione di rappresentanza, promozione e costruzione di alleanze, operando come soggetto collettivo all'interno di un ampio sistema di reti. In questo ambito rientrano:

- ⇒ la partecipazione a 48 reti e luoghi collegiali, con oltre 700 enti coinvolti nelle principali reti tematiche
- ⇒ le attività di advocacy e produzione politica, tra cui dossier (lavoro, cittadinanza), manifesti (democrazia), documenti su abitare, ecogiustizia, Europa e ricerche
- ⇒ la partecipazione a campagne e mobilitazioni nazionali e internazionali (es. pace e disarmo, politiche europee, diritti)
- ⇒ il lavoro di costruzione di posizionamenti pubblici, anche attraverso conferenze stampa, ricerche e interventi nei media

Questa funzione si è espressa in modo particolarmente evidente nella capacità delle Acli di portare nel dibattito pubblico i bisogni intercettati attraverso i servizi e i territori, trasformandoli in proposte politiche e sociali. Per entrare maggiormente nel dettaglio analizziamo le attività secondo la divisione in dipartimenti.

Dipartimento Pensiero e Politica

Nel corso del primo anno di mandato, il Dipartimento Pensiero e Politica ha svolto un ruolo centrale nella qualificazione dell'azione associativa sul piano dell'elaborazione culturale e della proposta pubblica, contribuendo in modo diretto all'attuazione della linea strategica orientata a rafforzare la partecipazione democratica e la capacità di produzione politica delle Acli. In questo quadro, l'Incontro Nazionale di Studi (INS) si configura come la principale azione prioritaria di programma, attorno alla quale si è strutturato un insieme integrato di attività di approfondimento, confronto e mobilitazione. L'INS 2025, dedicato al tema della democrazia e della partecipazione, è stato concepito come un'esperienza articolata e multidimensionale, capace di coniugare momenti seminariali, workshop, contributi internazionali e iniziative culturali, rafforzando la funzione dell'associazione come spazio di elaborazione e produzione di pensiero.

Accanto all'INS, il Dipartimento ha promosso un'intensa attività di ricerca e analisi, sviluppata in collaborazione con IREF e altri soggetti del sistema Acli, finalizzata a sostenere con evidenze empiriche l'elaborazione politico-sociale dell'associazione. Tra i principali contributi si segnalano le ricerche "Un lavoro non basta", incentrata sul fenomeno del lavoro povero, e "Né dentro, né contro", dedicata alla partecipazione giovanile, entrambe presentate e valorizzate anche all'interno delle iniziative pubbliche e dei percorsi associativi.

A queste attività si affianca un investimento specifico nella diffusione culturale e nella formazione politica, attraverso l'organizzazione di cicli di presentazione di libri, tra cui il format "Leggere il mondo", che ha contribuito ad alimentare il dibattito interno ed esterno su temi sociali e politici rilevanti. Nel loro insieme, queste iniziative evidenziano il ruolo del Dipartimento Pensiero e Politica come snodo strategico per l'integrazione tra ricerca, formazione e azione, in una prospettiva orientata a rafforzare la capacità dell'associazione di leggere i cambiamenti sociali e di intervenire in modo consapevole e propositivo nello spazio pubblico.

Dipartimento Innovazione Sociale

Questo dipartimento rappresenta il braccio operativo per la realizzazione di interventi complessi di interesse generale. Nel corso del 2025, il Dipartimento Innovazione sociale ha contribuito in modo significativo all'attuazione delle azioni prioritarie di programma, in particolare attraverso lo sviluppo e la gestione di progettualità complesse coerenti con le linee strategiche dell'associazione. In questo quadro, le attività progettuali si configurano come uno dei principali dispositivi operativi attraverso cui le Acli traducono gli indirizzi politico-strategici in interventi concreti nei territori, integrando dimensione sociale, capacità tecnica e radicamento locale.

L'attività del Dipartimento si è concentrata sulla progettazione, gestione e monitoraggio di interventi finanziati nell'ambito del Fondo per il finanziamento di progetti di interesse generale, caratterizzati da un forte coinvolgimento della rete territoriale e da un elevato livello di coordinamento organizzativo. Tra le progettualità più rilevanti si segnalano, in primo luogo, il progetto REAL – Reti di solidarietà e Azioni di leadership di comunità, che rappresenta una delle principali declinazioni operative dell'azione associativa sui territori, articolandosi in interventi di rafforzamento degli sportelli, animazione di comunità e promozione di una cultura della pace; e il progetto RIPARTO, volto a consolidare e sviluppare una rete nazionale di consulenza sul debito, con l'obiettivo di contrastare il fenomeno del sovraindebitamento e promuovere percorsi di inclusione finanziaria.

Accanto a queste progettualità, il Dipartimento ha lavorato alla definizione di nuove proposte, tra cui Diritti al cubo, centrata sulla promozione e tutela dei diritti sociali, sull'accesso a beni essenziali e sulla cittadinanza attiva, e Ma che ne sai?, orientata al protagonismo giovanile e all'uso consapevole delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale. Tali interventi evidenziano un ampliamento degli ambiti di azione, in linea con le trasformazioni sociali in atto e con l'esigenza di intercettare nuovi bisogni emergenti.

Dal punto di vista organizzativo, il Dipartimento ha inoltre svolto un'intensa attività di accompagnamento alle sedi territoriali coinvolte, supportando la gestione operativa dei progetti, la raccolta e sistematizzazione dei dati di monitoraggio e il rispetto degli adempimenti richiesti dagli enti finanziatori, in un contesto caratterizzato da una crescente complessità amministrativa.

Nel loro insieme, queste attività evidenziano come il Dipartimento Innovazione sociale rappresenti uno snodo fondamentale per l'attuazione delle azioni di programma, contribuendo a rafforzare la capacità dell'associazione di generare impatto sociale attraverso progettualità integrate, sostenibili e fortemente radicate nei territori. All'interno del Dipartimento operano tre uffici specifici.

- ⇒ Ufficio Servizio Civile Universale: Gestisce 278 sedi di progetto e ha coordinato, nel 2025, 475 operatori volontari nel bando ordinario, oltre a 92 volontari per i bandi straordinari (Giubileo, Digitale, Ambientale). La dimensione internazionale ha coinvolto giovani in 12 paesi, tra cui Angola, Etiopia, Bosnia e USA.
- ⇒ Ufficio 5x1000: Ha coordinato 85 progetti territoriali (15 regionali e 70 provinciali) raggiungendo 198.800 beneficiari. La rete ha garantito il funzionamento di 32 "Punto Famiglia" (4.674 famiglie assistite) e 11 sportelli lavoro, oltre al recupero di oltre 529.000 kg di generi alimentari.
- ⇒ Ufficio Formazione. La formazione è stata intesa come strumento di riflessione sullo "stile aclista" nel cambiamento d'epoca. Il laboratorio "Il g(i)usto di fare le Acli" ha erogato 147

ore di formazione per 151 partecipanti da 70 province, utilizzando anche il teatro civile come metodo educativo. Il progetto "Generi e Generazioni" ha coinvolto giovani (GA) e anziani (FAP) in laboratori di memoria democratica a Bergamo, Venezia, Arezzo, Cosenza e in Umbria. Realizzazione del seminario EZA a Tirana per la costruzione di network europei.

Infine, il bando "Sosteniamo le idee in circolo", finanziato con 200.000 euro ha premiato 11 progetti di circoli territoriali focalizzati su innovazione sociale e rigenerazione delle comunità.

Dipartimento Rete Territoriale

Nel corso del 2025, la Carovana della Pace ha rappresentato la principale iniziativa strategica delle Acli promossa dal Dipartimento Rete territoriale. L'iniziativa ha avuto l'obiettivo la promozione della pace come pratica quotidiana e priorità politica. Il progetto ha attivato una rete capillare coinvolgendo 34 sedi provinciali e attraversando l'Italia in un percorso itinerante di 15.000 km. In oltre 100 giorni (2 settembre - 15 dicembre), l'iniziativa ha toccato 78 tappe, coinvolgendo più di 8.000 persone, 500 testimoni e 250 istituzioni civiche e religiose.

La Carovana ha messo in luce un'Italia che genera pace silenziosamente attraverso il lavoro dignitoso, l'educazione e la cura nelle fabbriche, nelle scuole e nelle comunità. Il concetto di "Peace at Work" interpreta i luoghi di lavoro come spazi fondamentali per costruire relazioni inclusive, trasformando il lavoro da semplice attività economica in un atto di resistenza contro l'indifferenza e la violenza. L'esperienza territoriale è confluita in un Manifesto politico che esorta le istituzioni europee a riscoprire la propria natura originaria di progetto di cooperazione. Le Acli propongono di rimettere la pace al centro dell'agenda europea, considerandola un criterio trasversale che orienta economia, diritti e giustizia.

La Carovana non è stata un singolo evento, ma un efficace strumento di animazione territoriale che ha connesso l'elaborazione politica nazionale con il radicamento associativo locale. L'iniziativa invita l'Europa a non considerare la guerra come un destino, ma a investire risorse politiche e finanziarie per costruire attivamente una pace fondata sulla dignità della persona e sulla legalità internazionale.

Sempre nel corso del 2025, il Dipartimento Rete Territoriale ha accompagnato il rafforzamento e l'evoluzione della rete associativa attraverso una serie articolata di momenti di coordinamento, formazione e sviluppo degli strumenti operativi, in coerenza con l'approccio strategico integrato che caratterizza il mandato associativo. In particolare, sono stati promossi due momenti di confronto con i Presidenti provinciali e i referenti RFS (responsabile della funzione sviluppo associativo): un primo incontro online il 30 luglio 2025 e un successivo appuntamento in presenza il 25 settembre 2025 a Firenze. Tali momenti hanno rappresentato occasioni rilevanti di allineamento strategico, confronto sulle dinamiche territoriali e condivisione delle priorità organizzative, rafforzando il legame tra livello nazionale e articolazioni locali.

Parallelamente, sul fronte del tesseramento, sono stati realizzati due incontri di approfondimento online (24 ottobre e 19 novembre 2025), finalizzati a supportare le strutture territoriali nella gestione delle procedure e nell'interpretazione delle trasformazioni in atto nella base associativa. Queste attività si inseriscono in un contesto più ampio di crescita e rinnovamento della rete, caratterizzato da un aumento degli associati e da una progressiva evoluzione delle forme organizzative, come evidenziato nell'analisi dei dati.

Un ulteriore ambito di intervento ha riguardato il rafforzamento delle competenze e degli strumenti a disposizione della rete. In questa direzione si collocano l'incontro formativo del 23 ottobre 2025, accompagnato dall'invio di un questionario volto a rilevare i fabbisogni formativi specifici rispetto agli adempimenti amministrativi dei territori, e le attività di implementazione della piattaforma Proximo (13 novembre 2025), con particolare riferimento alla riorganizzazione dei sistemi di classificazione e ricerca nell'area normativa-documentale. Tali azioni si inseriscono in un più ampio processo di qualificazione della rete, orientato a migliorare

l'accessibilità delle informazioni, la condivisione delle conoscenze e la capacità operativa delle strutture locali.

Infine, il Dipartimento ha promosso l'adesione di Circoli Acli alla rete Laudato Si', promossa dalla Cei e da diversi organismi ecclesiali in parallelo a quanto avviene nel resto del mondo. Nel concreto il Dipartimento ha offerto percorsi formativi per animatori locali sui temi dell'ecologia integrale e della sostenibilità ambientale

Queste iniziative si affiancano al più generale impegno dell'associazione nel rafforzare il coordinamento e l'accompagnamento dei territori anche nell'ambito delle progettualità nazionali, che coinvolgono un numero crescente di sedi locali e richiedono un'intensa attività di supporto tecnico, monitoraggio e raccolta dati. In questo quadro, il lavoro con le strutture territoriali si configura sempre più come un processo continuo di affiancamento, volto a sostenere sia la capacità progettuale sia la gestione operativa delle attività, in un contesto caratterizzato da una crescente complessità amministrativa e organizzativa.

Nel loro insieme, queste attività evidenziano come, accanto alla crescita quantitativa della rete, sia in atto un investimento strutturato sulla qualità del coordinamento, sulla formazione dei quadri territoriali e sull'innovazione degli strumenti organizzativi. Tale orientamento appare coerente con il modello associativo promosso nel corso del mandato, fondato su una maggiore integrazione tra livelli organizzativi, sulla corresponsabilità diffusa e su una logica di sviluppo che coniuga radicamento territoriale, capacità progettuale e innovazione sociale.

03

L'ORGANIZZAZIONE

Sommarrio

- 3.1 La presenza sul territorio italiano ed estero
- 3.2 Composizione degli organi
- 3.3 Indicatori di democraticità e partecipazione alla vita democratica
- 3.4 Compensi ed indennità
- 3.5 Certificazioni di qualità

3.1. La presenza sul territorio italiano ed estero

Acli è una rete associativa nazionale (ai sensi le reti degli artt. 41 e ss. del CTS); che opera su tutto il territorio nazionale tramite una struttura territoriale che nel 2025 conta 321.726 soci e 2366 strutture di base. La struttura si articola in tre livelli principali:

- ⇒ Regionale: 21 strutture. Corrispondono alle regioni istituzionali, con l'aggiunta della distinzione tra Trento e Bolzano (entrambe equiparate a regioni). A Bolzano è presente anche l'associazione di lingua tedesca KWV.
- ⇒ Provinciale: La struttura segue generalmente gli enti istituzionali, con alcune eccezioni strategiche:
 - Espansioni: Nuova provincia Acli di Chiavari.
 - Accorpamenti: Monza e Brianza (con Milano), Lucca (con Pisa), Molise (Campobasso e Isernia unite).
 - Ridistribuzioni: Il territorio di BAT e Messina è diviso tra le province limitrofe.
 - Sardegna: Mantiene la configurazione storica a 4 province (Cagliari, Nuoro, Sassari, Oristano).
- ⇒ Di base: 2.366 strutture (circoli e nuclei).

Tra le strutture che aderiscono alle Rete Associativa Acli c'è anche la FAI Federazione Acli Internazionali che raggruppa tutti i soci iscritti alle realtà di base con sede fuori dall'Italia con le rispettive divisioni territoriali nazionali. I soci iscritti alla Fai hanno una rappresentanza in Consiglio Nazionale Acli ma sono conteggiati a parte.

Analisi delle strutture di base

I dati della Tabella 3.1 confermano un andamento complessivamente positivo della rete Acli nel 2025, soprattutto in termini di base associativa e partecipazione volontaria, a fronte di alcuni segnali di trasformazione nella tipologia delle strutture. Il numero complessivo delle strutture di base cresce da 2.314 nel 2024 a 2.366 nel 2025, con un incremento netto di 52 unità (+2,2%). Questo dato è coerente con quanto evidenziato successivamente nel documento: le nuove affiliazioni riguardano in

larga parte circoli senza mensita, segnalando una fase di espansione organizzativa orientata più ai servizi, alla consulenza e all’aggregazione culturale che alla gestione di spazi ricreativi strutturati.

Tabella 3.1 – Strutture di base Acli: confronto 2024/2025

	2024 (N)	2025 (N)	Diff. 2024/2025 (N)	Diff. 2024/2025 (%)
Strutture di base	2.314	2.366	52	2,2
Strutture di base con mensita	746	732	-14,0	-1,9
% di circoli con mensita	32,2	30,9		-
Soci	306.901	321.726	14.825	4,8
Volontari	-	19.885	-	-
% volontari sul totale dei soci	-	6,2	-	-

Fonte: elaborazione Iref su dati Dipartimento reti territoriali Acli

In controtendenza rispetto alla crescita complessiva delle strutture, si registra una riduzione dei circoli con mensita, che passano da 746 a 732, con una diminuzione di 14 unità (-1,9%). Di conseguenza, la quota percentuale di strutture con mensita sul totale scende dal 32,2% al 30,9%. Questo andamento è pienamente coerente con l’interpretazione proposta nel testo: le nuove realtà Acli nascono oggi prevalentemente per rispondere a bisogni sociali, civili e culturali piuttosto che per la condivisione di spazi fisici di aggregazione tradizionale.

Particolarmente significativo è l’aumento del numero dei soci, che crescono da 306.901 nel 2024 a 321.726 nel 2025, con un incremento assoluto di 14.825 persone (+4,8%). Questo dato segnala un rafforzamento della capacità attrattiva dell’associazione, nonostante le trasformazioni organizzative in atto, ed è coerente con le analisi territoriali e sociografiche successive, che mostrano una base associativa ampia e diffusa, seppure ancora caratterizzata da un forte peso delle classi di età più elevate. Per la prima volta viene inoltre rilevato in modo sistematico il dato sui volontari, pari a 19.885 persone nel 2025, che rappresentano il 6,2% del totale dei soci. L’emersione di questo valore rafforza l’immagine di Acli come organizzazione ad alta intensità partecipativa, in cui una quota non marginale della base associativa è direttamente coinvolta in attività di impegno gratuito e continuativo, elemento coerente con il ruolo di APS e di Rete Associativa sottolineato nelle sezioni successive del documento.

La Tabella 3.2 evidenzia una forte eterogeneità territoriale della rete Acli, sia in termini di numerosità delle strutture di base, sia per quanto riguarda la presenza dei soci e il peso relativo dei circoli con mensita.

Tabella 3.2 – Strutture di base e soci per regione: confronto 2024/2025

Regioni	Strutture di base	Diff. % 2024/2025	Strutture di base con mensita	% Strutture di base con mensita	Soci 2025	Crescita %
Piemonte	301	0,7	164	54,5	50650	9,6
Lombardia	436	-0,7	87	20,0	66409	0,7
Provincia di Trento	48	-7,7	8	16,7	10767	5,1
Veneto	130	-0,8	26	20,0	19454	12,5
Friuli-Venezia Giulia	39	11,4	7	17,9	4103	5,4
Liguria	137	3,8	62	45,3	16365	1,9
Emilia-Romagna	165	2,5	85	51,5	20475	5,5

Toscana	154	1,3	87	56,5	22819	3,3
Umbria	60	3,4	27	45,0	4386	11,0
Marche	191	3,2	114	59,7	20074	8,5
Lazio	96	2,1	9	9,4	12917	3,5
Abruzzo	68	4,6	16	23,5	4749	7,9
Molise	22	-4,3	6	27,3	2202	0,6
Campania	166	15,3	20	12,0	13669	-5,7
Puglia	127	0,8	3	2,4	17950	1,8
Basilicata	14	7,7	0	0,0	544	52,8
Calabria	39	0,0	3	7,7	2630	28,9
Sicilia	103	7,3	1	1,0	17582	8,6
Sardegna	55	-1,8	6	10,9	11364	2,0

Fonte: elaborazione Iref su dati Dipartimento reti territoriali Acli

Le regioni con il maggior numero assoluto di strutture di base sono la Lombardia (436 strutture), il Piemonte (301), le Marche (191) e la Campania (166). Questo dato conferma il radicamento storico dell'associazione nelle aree del Centro-Nord e in alcune regioni del Mezzogiorno, come la Campania.

Le dinamiche di variazione percentuale tra 2024 e 2025 mostrano però andamenti differenziati:

- ⇒ una crescita molto rilevante in Campania (+15,3%), Friuli-Venezia Giulia (+11,4%), Basilicata (+7,7%) e Sicilia (+7,3%);
- ⇒ contrazioni in regioni come la Provincia di Trento (7,7%), il Molise (4,3%), la Sardegna (1,8%) e la Lombardia (0,7%).

Questi dati suggeriscono che la dinamica espansiva della rete si concentra soprattutto in aree dove la presenza Acli era storicamente più limitata, mentre nelle regioni più strutturate prevale una fase di stabilizzazione o riassetto organizzativo.

La quota di strutture con mescita presenta una marcata variabilità territoriale. Valori molto elevati si registrano nelle Marche (114 circoli con mescita su 191 strutture totali, pari al 59,7%), in Toscana (87 su 154, 56,5%), in Piemonte (164 su 301, 54,5%) ed in Emilia-Romagna (85 su 165, 51,5%). All'opposto, alcune regioni mostrano una presenza estremamente ridotta di circoli con somministrazione, come: la Puglia (solo 3 circoli con mescita, pari al 2,4%), la Sicilia (1 struttura, 1,0%), il Lazio (9 strutture, 9,4%), e la Basilicata, dove non è presente alcun circolo con mescita. Questa distribuzione conferma il processo già evidenziato a livello nazionale: la prevalenza crescente di strutture senza mescita, soprattutto nel Mezzogiorno, è coerente con un modello associativo maggiormente orientato a servizi, cittadinanza attiva e progettualità sociale, piuttosto che alla gestione di spazi ricreativi.

Sul piano della base sociale, la regione con il maggior numero di soci è la Lombardia con 66.409 soci, seguita dal Piemonte (50.650 soci) e dalla Toscana (22.819 soci). Tuttavia, la crescita percentuale dei soci non è concentrata in queste aree: la Lombardia registra infatti un aumento molto contenuto (+0,7%). Le crescite più elevate si riscontrano invece in regioni numericamente più piccole: Basilicata (+52,8%, 544 soci); Calabria (+28,9%, 2.630 soci), Veneto (+12,5%, 19.454 soci), Umbria (+11,0%, 4.386 soci). In Campania, nonostante l'aumento significativo delle strutture, si registra una contrazione della base associativa (5,7%, 13.669 soci), segnalando una possibile fase di transizione tra espansione organizzativa e consolidamento del radicamento associativo, dinamica coerente con l'elevato numero di nuove affiliazioni senza mescita descritte nel testo.

Nel complesso, la Tabella 3.2 restituisce l’immagine di una rete Acli territorialmente articolata, caratterizzata da:

- ⇒ una maggiore stabilità numerica nelle regioni storicamente più forti;
- ⇒ una espansione più dinamica in aree periferiche o meno tradizionali;
- ⇒ una riduzione strutturale del peso dei circoli con mesquita, con forti differenze regionali;
- ⇒ e una crescita associativa spesso più intensa laddove la rete è meno consolidata.

I dati della Tabella 3.3 consentono di leggere in modo dinamico l’evoluzione della rete Acli nel corso del 2025, distinguendo tra aperture e chiusure di strutture con e senza mesquita e offrendo una chiave interpretativa coerente con il quadro complessivo di trasformazione organizzativa dell’associazione. A livello nazionale, nel 2025 si registrano 165 nuove affiliazioni, di cui 145 senza mesquita e 20 con mesquita, a fronte di 112 chiusure complessive (di cui 99 senza mesquita e 13 con mesquita). Il saldo complessivo positivo è pari a +53 strutture, risultato che conferma l’espansione della rete già evidenziata. Il dato più rilevante è che la stragrande maggioranza delle nuove aperture riguarda circoli senza mesquita, mentre il saldo dei circoli con mesquita risulta negativo (-14 strutture rispetto al 2024). Questo andamento rafforza l’interpretazione proposta nel documento: la crescita della rete Acli è oggi trainata da realtà orientate a servizi, progettualità sociale, consulenza e cittadinanza attiva, più che alla gestione di spazi ricreativi tradizionali.

Sul fronte delle dinamiche locali, alcune regioni mostrano una forte vivacità organizzativa, caratterizzata da numerose aperture ma anche da un elevato turnover.

- ⇒ Campania rappresenta il caso più evidente: 31 aperture complessive (30 senza mesquita e 1 con mesquita) e 30 chiusure (29 senza mesquita e 1 con mesquita), con un saldo netto pari a +1. Il dato segnala una fase di intensa riorganizzazione della rete, coerente con quanto osservato nella Tabella 2: una rapida espansione delle strutture accompagnata da una fase di assestamento del radicamento associativo.
- ⇒ Liguria registra 17 aperture (15 senza mesquita e 2 con mesquita) e 5 chiusure, con un saldo molto positivo pari a +12, indicando una crescita netta e relativamente stabile della rete.
- ⇒ Emilia-Romagna presenta 9 aperture e 2 chiusure, con un saldo di +7, confermando una dinamica di rafforzamento in una regione storicamente consolidata.

Tabella 3.3 – Aperture/Chiusure strutture di base (2025)

Regione	Aperture			Chiusure			Saldo aperture/chiusure
	Con mesquita		Totale	Senza mesquita		Totale	
	No	Sì		No	Sì		
Abruzzo	5	1	6	4		4	2
Basilicata	1		1				1
Calabria	2	1	3	1	1	2	1
Campania	30	1	31	29	1	30	1
Emilia-Romagna	9		9	2		2	7
Friuli-Venezia Giulia	4		4	3		3	1
Lazio	14		14	7		7	7
Liguria	15	2	17	4	1	5	12
Lombardia	8		8	6		6	2
Marche	5	4	9	5	4	9	0

Piemonte	17	4	21	16	4	20	1
Puglia	5		5	5		5	0
Sardegna	4		4	3		3	1
Sicilia	9		9	7		7	2
Toscana	8	5	13	7	2	9	4
Trentino-Alto Adige	2		2				2
Umbria	3	1	4				4
Valle d'Aosta	1		1				1
Veneto	3	1	4				4
Italia	145	20	165	99	13	112	53

Fonte: elaborazione Iref su dati Dipartimento reti territoriali Acli

Altre aree mostrano una dinamica di stagnazione o compensazione tra aperture e chiusure:

- ⇒ Marche: 9 aperture (di cui 4 con mescita) e 9 chiusure, con saldo nullo (0), segnale di stabilità complessiva dell'assetto organizzativo.
- ⇒ Puglia: 5 aperture e 5 chiusure, anch'essa con saldo zero, in linea con una rete che mantiene dimensioni contenute e un basso numero di circoli con mescita.
- ⇒ Piemonte: 21 aperture e 20 chiusure, con saldo +1, indicativo di una rete ampia ma sostanzialmente stabile.

In regioni numericamente più piccole, anche un numero ridotto di aperture produce saldi proporzionalmente significativi:

- ⇒ Umbria: 4 aperture e nessuna chiusura, saldo +4.
- ⇒ Veneto: 4 aperture e nessuna chiusura, saldo +4.
- ⇒ Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta e Basilicata mostrano ciascuna saldo positivo (+1 o +2), pur su volumi assoluti molto contenuti.

Nel complesso, la Tabella 3.3 conferma che: la crescita numerica della rete Acli è dovuta quasi esclusivamente alle strutture senza mescita; i circoli con mescita sono interessati da un processo di riduzione strutturale, coerente con quanto rilevato nelle Tabelle 3.1 e 3.2; in diverse regioni è in atto una fase di riorganizzazione interna, con elevato turnover più che con semplice espansione lineare; la rete si consolida soprattutto attraverso forme associative leggere e flessibili, capaci di adattarsi ai bisogni sociali e territoriali emergenti.

Le caratteristiche sociodemografiche dei soci di Acli

"La vera sfida per il futuro è diventare attrattivi per le giovani generazioni. Abbiamo una base di persone affezionate, abbiamo una tradizione. Ma non dobbiamo restare prigionieri di ciò che siamo stati finora. L'attrattività delle nuove generazioni è la vera sfida per il futuro".

Italo Sandrini – Presidenza Nazionale Acli

Le Tabelle che seguono offrono una lettura complessiva delle caratteristiche sociodemografiche della base associativa Acli nel 2025, consentendo di analizzare la distribuzione dei soci per genere, classe di età e area territoriale di residenza. Nel loro insieme, questi dati permettono di cogliere sia i tratti strutturali consolidati dell'associazione, sia alcune dinamiche di trasformazione già richiamate nelle sezioni precedenti del documento. La distribuzione dei soci per genere (Tab. 3.4) mostra una sostanziale parità tra uomini e donne, con una lieve prevalenza della componente maschile. I soci maschi sono 166.917, pari al 51,98% del totale, mentre le associate sono 154.201, pari al 48,02%, su un totale complessivo di 321.118 iscritti. Questo equilibrio di genere rappresenta un elemento di stabilità e inclusività della base associativa Acli, coerente con il posizionamento dell'associazione come soggetto di promozione dei diritti e della partecipazione sociale. La lieve prevalenza maschile appare in linea con la struttura anagrafica complessiva, caratterizzata da una forte concentrazione nelle classi di età più anziane, storicamente più maschili nel mondo associativo.

Tabella 3.4 – Soci Acli per genere

Genere	N	%
Maschi	166.917	52,0
Femmine	154.201	48,0
Totale	321.118	100,0

Fonte: elaborazione su dati Dipartimento reti territoriali Acli

La distribuzione per età (Tab. 3.5) evidenzia in modo netto il peso significativo delle fasce anagrafiche più mature. In particolare, i soci over 65 rappresentano oltre la metà della base associativa, (65–74 anni: 67.327 soci, pari al 21%; over 75: 96.596 soci, pari 30%). Complessivamente, i soci con più di 65 anni sono quindi 163.923. Anche le classi immediatamente precedenti mostrano una presenza rilevante: i 55–64 anni sono 57.283 (17,8%) e i 45–54 anni 41.545 (12,9%).

Tabella 3.5 – Soci Acli per classi di età

Classi di età	N	%
Under 35	30.955	9,6
25-44 anni	27.372	8,5
45-54 anni	41.545	12,9
55-64 anni	57.283	17,8
65-74 anni	67.327	21,0
Over 75	96.596	30,1
Totale	321.118	100,0

Fonte: elaborazione su dati Dipartimento reti territoriali Acli

Al contrario, le fasce più giovani risultano decisamente meno rappresentate: i soci under 35 sono 30.955 (9,65%) e quelli tra 25 e 44 anni 27.372 (8,52%). Questo squilibrio anagrafico, già richiamato nel documento, segnala una criticità strutturale sul piano del ricambio generazionale, ma al tempo stesso costituisce una chiave interpretativa per comprendere l'elevata domanda di servizi sociali, di accompagnamento e di tutela espressa dalla rete Acli.

La Tabella 3.6 mostra la distribuzione dei soci per tipologia di area territoriale: la maggior parte dei soci risiede in aree urbane e periurbane: nelle aree di polo vivono 114.573 soci (35,7%), nelle aree di cintura, 133.426 soci (41,5%). Complessivamente, oltre il 77% dei soci

Acli risiede in questi contesti, con un'incidenza particolarmente elevata nella fascia della cintura, superiore a quella riscontrata nella popolazione generale.

Tabella 3.6 – Soci Acli per aree territoriale di residenza

Classificazione SNAI	N	%	Popolazione italiana (2024)
A - Polo	114.573	35,7	34,5
B - Polo intercomunale	9.206	2,9	2,7
C - Cintura	133.426	41,6	40,3
D - Intermedio	38.705	12,1	13,6
E - Periferico	22.007	6,9	7,8
F - Ultraperiferico	1.952	0,6	1,2
Residenti all'estero + dati mancanti	1249	0,4	-
Totale	321.118	100,0	100,0

Fonte: elaborazione Iref su dati Dipartimento reti territoriali Acli

Le aree intermedie contano 38.705 soci (12,05%), in linea con il dato nazionale, mentre risultano sottorappresentate le aree periferiche e ultraperiferiche: (6,9% Vs. 7,8%; 0,6% Vs. 1,2%). Questa distribuzione evidenzia un radicamento più forte dell'associazione nei contesti urbani e metropolitani, pur mantenendo una presenza diffusa anche nei territori meno centrali. Il lieve scostamento rispetto alla popolazione italiana nelle aree periferiche suggerisce un potenziale di sviluppo ulteriore per l'azione associativa, soprattutto in termini di prossimità e accessibilità dei servizi. Il raffronto tra incidenza della classe di area per i soci Acli 2025 e per la popolazione italiana presenta un sostanziale parallelismo, anche se con minore incidenza nel territorio periferico e ultraperiferico e maggiore incidenza nella fascia della cintura.

I soci nati all'estero

L'analisi dei soci nati all'estero non è pienamente sovrapponibile a quella sulla cittadinanza, poiché include sia cittadini stranieri sia cittadini italiani nati all'estero (ad esempio figli di italiani o persone rientrate in Italia), e al tempo stesso esclude cittadini di origine straniera nati in Italia. Non consente quindi di identificare con precisione la componente straniera in senso giuridico. Tuttavia, rappresenta comunque un indicatore utile della presenza di background migratori e della capacità dell'associazione di intercettare componenti sociali caratterizzate da maggiore mobilità e, spesso, da una struttura anagrafica più giovane, rilevante anche rispetto al tema del ricambio generazionale. I soci Acli 2025 nati all'estero sono in maggior parte residenti in Italia. La componente che risiede all'estero è in grande maggioranza residente in un estero "confinante" e in piccola parte in altro paese. Il loro insieme compone tutti i soci Acli nati all'estero e associati ad un circolo in Italia. I soci Acli 2025 nati all'estero e residenti in Italia sono 18.064 e quindi corrispondono al 5,6% del totale dei soci. Facendo un parallelo, la presenza di cittadini stranieri in Italia è pari a 8,8 %. Per cui esiste un potenziale di sviluppo nella capacità dell'associazione di intercettare cittadini stranieri presenti nel Paese.

La Tabella 3.7 presenta i primi dieci Paesi di nascita dei soci Acli nati all'estero, che complessivamente rappresentano una quota significativa dei 18.064 soci nati all'estero e residenti in Italia nel 2025, pari al 5,6% del totale della base associativa. Il Paese di provenienza più rappresentato è la Romania, con 1.752 soci, pari a circa il 10% dei soci nati all'estero. Questo dato, se confrontato con la composizione della popolazione straniera residente in Italia, mostra una sottorappresentazione relativa: i cittadini romeni costituiscono infatti circa il 20% della popolazione straniera complessiva, evidenziando un margine di crescita ancora significativo nella capacità di coinvolgimento di questa

comunità. Seguono Albania (1.371 soci, 8%) e Marocco (1.251, 7%), due collettività che risultano invece sostanzialmente allineate al loro peso demografico nella popolazione straniera residente in Italia (entrambe intorno all'8%). Questo equilibrio suggerisce una buona capacità di intercettazione da parte dell'associazione di queste comunità, storicamente radicate nel Paese.

Tabella 3.7 – Primi 10 Paesi di provenienza soci Acli nati all'estero

Paese	N	%
Romania	1752	9,7
Albania	1371	7,6
Marocco	1251	6,9
Ucraina	1136	6,3
Svizzera	1063	5,9
Germania	786	4,4
Francia	774	4,3
Perù	560	3,1
Moldavia	534	3,0
Filippine	402	2,2
<i>Totale primi 10 paesi</i>	<i>9629</i>	<i>53,3</i>
<i>Altri paesi</i>	<i>8435</i>	<i>46,7</i>
Totale soci nati all'estero	18064	100,0

Fonte: elaborazione Iref su dati Dipartimento reti territoriali Acli

Di particolare rilievo è la presenza dell'Ucraina, con 1.136 soci (6%), superiore al peso relativo degli ucraini sulla popolazione straniera complessiva (circa 4,5%). Il dato può essere letto anche alla luce delle dinamiche migratorie più recenti e di una maggiore domanda di supporto sociale, informativo e di prossimità, ambiti nei quali Acli svolge tradizionalmente un ruolo significativo. Accanto ai Paesi di origine extra-UE, la tabella evidenzia una componente non trascurabile di soci nati in Paesi europei confinanti o di storica emigrazione italiana, come Svizzera (1.063 soci), Germania (786) e Francia (774). In questi casi, il rapporto con la popolazione straniera residente in Italia è invertito: la quota di soci Acli è nettamente superiore al peso demografico di tali nazionalità, suggerendo che una parte significativa dei soci nati all'estero è composta da cittadini italiani nati fuori dal Paese o da persone con legami consolidati con il mondo dell'associazionismo italiano. Completano i primi dieci Paesi di provenienza il Perù (560 soci, 3%), la Moldavia (534, 3%) e le Filippine (402, 2%). In particolare, per Perù e Moldavia la percentuale di soci Acli risulta superiore al peso di queste comunità sulla popolazione straniera in Italia, indicando una buona capacità dell'associazione di attrarre e coinvolgere specifici gruppi nazionali, spesso caratterizzati da reti sociali già strutturate e da un'elevata propensione alla partecipazione associativa. Nel complesso, la Tabella 3.7 restituisce un'immagine articolata e plurale dei soci Acli nati all'estero, provenienti da 164 Paesi diversi, ma con una concentrazione significativa in alcune collettività nazionali. Il confronto tra la distribuzione dei soci Acli e la composizione della popolazione straniera residente in Italia evidenzia squilibri e potenzialità: da un lato, comunità ampie ma relativamente meno intercettate; dall'altro, gruppi più piccoli ma fortemente presenti nel mondo Acli. I soci Acli 2025 nati all'estero e residenti in Italia sono sparsi per tutte e 20 le regioni. I primi 10 comuni di residenza, per numero di soci all'estero Roma, Torino e Milano (Tab. 3.8).

Tabella 3.8 – Primi dieci comuni per numero di soci Acli nati all'estero

Comune	%
Roma	867
Torino	474
Milano	418
Biella	298
Genova https://tesseramenti.acli.it/ACLIQWeb/login.do	278
Venezia	277
Catania	257
Pisa	234
Savona	221
Sondrio	213

Fonte: elaborazione su dati Dipartimento reti territoriali Acli

La distribuzione dei soci nati all'estero nei principali comuni italiani appare in parte coerente con la geografia nazionale della popolazione straniera, concentrata nei grandi contesti urbani come Roma, Milano e Torino. Allo stesso tempo, la presenza significativa anche in comuni di dimensioni medie o minori suggerisce, in quella località, una migliore capacità di intercettare questo tipo di soci.

Dal punto di vista demografico, il confronto tra le diverse distribuzioni evidenzia come, in un'associazione caratterizzata da una presenza di soci over 65 sensibilmente superiore a quella della popolazione italiana, lo spaccato relativo ai soci nati all'estero presenti tratti distintivi (Tab. 3.9).

Tabella 3.9 – Soci nati all'estero per età in classi: confronto totale soci Acli e popolazione italiana (%)

Fascia di età	Totale soci Acli nati all'estero		Totale soci Acli aps	Totale stranieri residenti in Italia	Totale popolazione italiana
	N	%	%	%	%
Under 35	2.983	16,5	9,7	41	32
24-44	3.535	19,6	8,5	19	13
45-54	4.093	22,7	12,9	17	15
55-64	4.030	22,3	17,8	11	14
65-74	2.209	12,2	21	6	12
75-84	833	4,6	20	3	9
Over 85	381	2,1	9,1	1	5
Totale	18.064	100,0	-	-	-

Fonte: elaborazione Iref su dati Dipartimento reti territoriali Acli

I soci nati all'estero si collocano in una posizione intermedia: più giovani rispetto al complesso della base associativa Acli, ma significativamente più maturi rispetto alla struttura della popolazione straniera residente. Questo elemento indica come l'ingresso nell'associazione avvenga, per questa componente, in una fase successiva del percorso di integrazione, quando si consolidano condizioni di maggiore stabilità personale, familiare e lavorativa.

Al tempo stesso, il dato segnala una dinamica potenzialmente rilevante: la presenza straniera all'interno dell'associazione, pur ancora contenuta, contribuisce a riequilibrare parzialmente la struttura anagrafica complessiva, introducendo quote più consistenti di popolazione in età attiva. In

questa prospettiva, il rafforzamento della capacità di coinvolgimento delle fasce più giovani di origine straniera rappresenta non solo un ambito di sviluppo inclusivo, ma anche una leva strategica per il rinnovamento demografico dell'associazione.

La Tabella 3.10 analizza l'anzianità di tesseramento dei soci Acli nati all'estero, mettendola a confronto con quella dei soci nati in Italia. Il dato consente di cogliere in modo puntuale il diverso grado di radicamento associativo delle due componenti e di leggere in chiave dinamica i processi di inclusione sviluppatasi nel tempo. Nel complesso, i soci nati all'estero – pari a 18.064 persone – risultano fortemente concentrati nelle classi di affiliazione più recenti. In particolare: 6.464 soci (pari al 35,8%) risultano tesserati per la prima volta nel 2025; 5.871 soci (32,5%) hanno effettuato il primo tesseramento nel periodo 2020–2024. Ne deriva che oltre il 68% dei soci nati all'estero ha avviato il proprio percorso associativo negli ultimi cinque anni, evidenziando come la loro presenza all'interno dell'associazione sia un fenomeno recente e in forte espansione. Le classi di affiliazione più datate mostrano invece un peso più contenuto: 2.731 soci (15,1%) risultano tesserati per la prima volta nel periodo 2010–2019; 2.997 soci (16,6%) prima del 2010. Il confronto con i soci nati in Italia mette in luce una struttura profondamente diversa. Su 303.054 soci complessivi: solo il 19,7% risulta di primo tesseramento nel 2025; il 31,2% si colloca nel periodo 2020–2024; una quota rilevante (33,3%) ha iniziato il proprio percorso associativo tra 2010 e 2019; e un ulteriore 12,2% è iscritto da prima del 2010.

Tabella 3.10 – Soci Acli nati all'estero per anno di primo tesseramento: confronto con soci Acli nati in Italia

Anno di primo tesseramento	Soci nati all'estero		Soci nati in Italia		Totale Soci
	N	%	N	%	N
Prima del 2010	2997	16,6	36.879	12,2	39.876
2010 - 2019	2731	15,1	101.013	33,3	103.744
2020 - 2024	5871	32,5	94.523	31,2	100.394
2025	6464	35,8	59.832	19,7	66.296
Dato non disponibile	1	0,0	10.807	3,6	10.808
Totale	18064	100,0	303.054	100,0	321.118

Fonte: elaborazione su dati Dipartimento reti territoriali Acli

Questo confronto evidenzia come la base associativa complessiva Acli sia caratterizzata da una maggiore anzianità e continuità nel tempo, mentre i soci nati all'estero presentano un profilo più recente e dinamico, con un ingresso massiccio concentrato negli anni più vicini. I dati suggeriscono che la partecipazione dei soci nati all'estero all'interno di Acli è il risultato di processi di apertura e inclusione sviluppatasi soprattutto negli ultimi anni, coerenti con l'evoluzione del ruolo dell'associazione nei campi dell'accoglienza, dell'assistenza, della tutela dei diritti e della prossimità sociale. Allo stesso tempo, la minore presenza dei soci nati all'estero nelle classi di anzianità più elevate indica un radicamento associativo ancora in fase di consolidamento, ma anche un potenziale significativo di sviluppo futuro, sia in termini di stabilizzazione della partecipazione sia come leva per il rinnovamento demografico e generazionale dell'associazione.

I soci tesserati nei circoli all'estero

La presenza delle Acli all'estero si colloca storicamente nei principali Paesi di destinazione dell'emigrazione italiana del secondo dopoguerra, in particolare in Europa centrosettentrionale e nei Paesi extraeuropei di più antica migrazione. I circoli all'estero hanno svolto e continuano a svolgere una funzione rilevante di tutela sociale, rappresentanza, aggregazione comunitaria e mantenimento dei legami con l'Italia, intercettando in larga parte cittadini italiani emigrati e loro discendenti, ma anche

nuove mobilità più recenti. In questo quadro si inserisce la lettura dei dati della Tabella 3.11, che restituisce una fotografia aggiornata della composizione geografica della base associativa Acli all'estero.

Tabella 3.11 – Soci Acli nei circoli all'estero

Paese	N	%
Svizzera	2454	42,6
Belgio	697	12,1
Francia	603	10,5
Germania	437	7,6
Paesi Bassi	357	6,2
Gran Bretagna	247	4,3
Brasile	207	3,6
Uruguay	200	3,5
Cile	200	3,5
Lussemburgo	166	2,9
Venezuela	61	1,1
Argentina	54	0,9
Australia	40	0,7
Danimarca	16	0,3
Principato di Monaco	10	0,2
Dato mancante	15	0,3
Totale	5764	100,0

Fonte: elaborazione Iref su dati Dipartimento reti territoriali Acli

La Tabella 3.11 che nel 2025 i soci tesserati nei circoli Acli all'estero sono complessivamente 5.764, distribuiti in modo fortemente concentrato in un numero limitato di Paesi, che ricalcano in maniera evidente la geografia storica dell'emigrazione italiana. Il Paese con il maggior numero di soci è la Svizzera, che conta 2.454 iscritti, pari al 42,6% del totale. Questo dato conferma il ruolo centrale della Svizzera come principale area di insediamento della rete Acli all'estero, coerente con il peso storico e ancora attuale della presenza italiana nel Paese e con la lunga tradizione di organizzazione associativa e sindacale degli emigrati. Seguono, a distanza, alcuni Paesi europei di storica emigrazione: Belgio con 697 soci (12,1%), Francia con 603 soci (10,5%), Germania con 437 soci (7,6%), Paesi Bassi con 357 soci (6,2%), Gran Bretagna con 247 soci (4,3%). Nel loro insieme, questi cinque Paesi europei concentrano oltre il 78% dei soci Acli all'estero, evidenziando come la presenza associativa sia ancora fortemente radicata nei contesti europei caratterizzati da migrazioni italiane strutturate e di lungo periodo. Accanto all'Europa, emergono alcuni Paesi non europei, anch'essi legati a traiettorie storiche di emigrazione italiana: Brasile (207 soci, 3,6%), Uruguay e Cile, entrambi con 200 soci (3,5% ciascuno). La presenza in America Latina, pur numericamente più contenuta rispetto al passato, mantiene un valore simbolico e identitario rilevante, legato alle grandi migrazioni italiane del Novecento e a reti associative spesso consolidate nel tempo.

3.2 Composizione e partecipazione degli organi

Le Acli sono caratterizzate dalla presenza di 3 organi democratici principali:

- Consiglio Nazionale¹
- Direzione Nazionale
- Presidenza Nazionale

Il Bilancio Sociale 2025, come negli anni precedenti, analizza il riunirsi degli organi ed il livello di partecipazione, ma quest'anno analizza anche la composizione degli organi stessi, con la loro capacità di rinnovamento.

Il Consiglio Nazionale

Il Consiglio Nazionale è composto (da Statuto) da 48 eletti in Congresso Nazionale, da 40 eletti nei Congressi Regionali, 21 Presidenti Regionali, 1 persona in rappresentanza di ogni Associazione Specifica o Professionale aderente (ad oggi 9) per un totale, al momento, di 119 persone. A cui si aggiungono, invitati a titolo consultivo, senza diritto di voto, gli ex Presidenti Nazionali (ad oggi 5), Presidenti, vicepresidenti e direttori nazionali di imprese e servizi (ad oggi 12), Presidenti associazioni specifiche e aderenti e vicepresidente Federazione Acli Internazionali, se non già presenti ad altro titolo (ad oggi 1). Vengono inoltre invitati, di diritto, i componenti del Collegio dei Probiviri, di Garanzia, ei Revisori e di Controllo (ad oggi 16).

L'analisi della anzianità di presenza nell'organo è stata effettuata solo per i componenti con diritto di voto e (per disponibilità di documentazione) assume come primo dato disponibile il 2000. Per la tabella nella sua interezza si veda l'allegato. Nei casi in cui ci sono state delle presenze nell'organo seguito da interruzione e poi rientro è stata comunque considerata la prima nomina ed è stato segnato in tabella con asterisco.

Nel complesso il Consiglio Nazionale al 2025 risulta composto come da tabella 3.12.

Tabella 3.12 – Indice di permanenza in Consiglio Nazionale

Anno di ingresso nell'organo	Anni nell'organo	numero di persone	%
2000	25	6	5
2002	23	1	1
2004	21	9	8
2008	17	11	9
2012	13	14	12
2013	12	2	2
2016	9	23	19
2018	7	2	2
2019	6	2	2
2021	4	16	14
2022	3	1	1
2023	2	2	2
2025	0	31	26

¹ Composizione Consiglio Nazionale, Direzione Nazionale e Presidenza Nazionale come da tabelle allegate nella sezione 10 del presente Bilancio sociale.

Totale	120	100.0
--------	-----	-------

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

Che, raggruppato in fasce, è pari a quanto mostrato nella tabella 13.13.

Tabella 3.13 – Fasce di anzianità di permanenza in Consiglio Nazionale Acli

Data prima nomina	N	%
2025	31	26
2019-2024	22	18
2012-2018	39	24
prima del 2011	27	23
Totale	120	100

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

La composizione del Consiglio Nazionale evidenzia una buona capacità di rinnovamento, con oltre un quarto dei componenti di nuova nomina, segnale di apertura e ricambio. Al tempo stesso, la presenza di una quota significativa di membri con lunga anzianità garantisce continuità, presidio dei processi e trasmissione della memoria organizzativa. In un organo ampio e a vocazione generale, questo equilibrio appare particolarmente rilevante, perché consente di coniugare innovazione e stabilità decisionale. La sfida prospettica riguarda il mantenimento di tale bilanciamento, valorizzando il contributo delle nuove energie senza disperdere il patrimonio di esperienza accumulato.

Tabella 3.14 – Fasce di anzianità di permanenza in Consiglio Nazionale Acli rispetto al genere

Fasce di anzianità	F		M		Totale
	N	%	N	%	N
2025	17	35	14	19	31
2019-2024	10	21	10	14	20
2012-2018	13	27	28	39	41
Prima del 2011	8	17	19	26	27
Totale	48	100	72	100	120

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

Il dato evidenzia come, nel tempo, anche grazie all'introduzione di norme sempre più stringenti sull'equilibrio di genere, la presenza femminile sia progressivamente cresciuta, risultando più consistente tra le componenti di più recente nomina rispetto alle coorti più anziane. Tuttavia, la diversa distribuzione per anzianità può indicare anche una minore capacità o opportunità di valorizzare e trattenere nel tempo le esperienze femminili. Tra l'altro il dato della presenza di genere, conteggiato solo rispetto agli aventi diritto di voto risulta di 40% femminile e 60% maschile. Tenendo conto anche degli invitati (senza contare i presidenti provinciali) passa a 34% femminile e 60% maschile, segno che i vincoli formali aiutano, ad oggi, un percorso verso un bilanciamento.

In Consiglio Nazionale sono anche invitati i presidenti provinciali che, in caso di elezione diretta del presidente nazionale non nel momento congressuale, hanno anche potere di voto. Analizzando i dati di genere ed età dei presidenti delle strutture provinciali Acli si vede che è composta, nel 2025, da 103 presidenti, dei quali 74 maschi (71,8%) e 29 femmine (28,2%). La predominanza maschile è netta, con quasi tre presidenti su dieci rappresentato da donne, un dato che segnala una presenza femminile lontana dalla parità ma non marginale. Sul fronte anagrafico, la classe modale è quella dei

55-64 anni, che raccoglie da sola il 35,9% del totale; sommando i presidenti con 65 anni e oltre (23,3%) si ottiene che circa sei presidenti su dieci hanno superato i 55 anni, a conferma di una leadership associativa fortemente orientata verso le coorti più mature. Le fasce più giovani risultano scarsamente rappresentate: gli under 35 sono appena 5 (4,9%), dato anche comprensibile per il livello di responsabilità connesso al ruolo, ma i 35-44enni sono solo 12 (11,7%).

L'incrocio tra genere e fascia d'età rivela un profilo differenziato tra uomini e donne. Tra i maschi, la concentrazione nella fascia 55-64 anni è particolarmente marcata (28 su 74, pari al 37,8%), mentre la fascia 45-54 raccoglie il 21,6% dei presidenti maschili e gli ultrasessantacinquenni il 24,3%. Le donne mostrano invece una distribuzione più bilanciata tra le classi centrali: le fasce 45-54 e 55-64 si equivalgono (9 unità ciascuna, 31,0% del totale femminile), e le presidenti ultrasessantacinquenni rappresentano il 20,7% del totale donne, una quota inferiore rispetto ai colleghi maschi. Ne emerge che le donne tendono a collocarsi in coorti mediamente più giovani rispetto agli uomini, pur condividendo la medesima assenza quasi totale nelle fasce più giovani. L'unica eccezione parziale è rappresentata proprio dalla fascia under 35, dove le donne costituiscono il 40% del gruppo (2 su 5), il rapporto di genere più equilibrato tra tutte le classi d'età. Complessivamente, il quadro restituisce un'associazione in cui il rinnovamento generazionale e il riequilibrio di genere, a livello territoriale, procede ancora in modo lento e disomogeneo, con le donne relativamente più presenti nelle classi d'età centrali e, seppure in numero esiguo, tra i presidenti più giovani. Il dato è correlato anche all'elevata età complessiva dei soci.

La Direzione Nazionale

Tabella 3.15 – Indice di permanenza in Direzione Nazionale

Anno di ingresso nell'organo	Anni nell'organo	numero di persone	%
2004	21	2	5
2008	17	1	3
2016	9	1	3
2017	8	1	3
2018	7	2	5
2019	6	1	3
2021	4	10	26
2022	3	3	8
2023	2	2	5
2025	0	15	39
Totale complessivo		38	100

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

Nel conteggio sono stati considerati solo gli aventi diritto di voto, non sono stati conteggiati gli invitati. Il dato, raggruppato in fasce, è pari a quanto mostrato nella tabella 3.16.

Tabella 3.16 – Fasce di anzianità di permanenza in Direzione Nazionale Acli

Data prima nomina	N	%
2025	15	39
2019-2024	16	42

2012-2018	4	11
prima del 2011	3	8
Totale	38	100

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

La Direzione Nazionale delle Acli presenta una composizione fortemente rinnovata: oltre quattro quinti dei componenti sono entrati dopo il 2019, con una quota particolarmente rilevante di nuovi ingressi nel 2025 (39%). La presenza di membri con lunga esperienza è limitata, ma probabilmente sufficiente (eventualmente assieme a invitati senza diritto di voto) per garantire continuità e memoria organizzativa. Nel complesso emerge un organo caratterizzato da elevato ricambio e bassa anzianità media.

Se si analizza l'incidenza del genere rispetto a questo ragionamento, si vede quanto riportato in tabella 3.17.

Tabella 3.17 – Fasce di anzianità di permanenza in Direzione Nazionale Acli rispetto al genere

Fasce di anzianità	F		M		Totale
	N	%	N	%	N
2025	5	50	10	36	15
2019-2024	4	40	12	43	16
2012-2018	0	0	4	14	4
Prima del 2011	1	10	2	7	3
Totale	10	100	28	100	38

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

Il profilo della Direzione Nazionale evidenzia una distribuzione dell'anzianità fortemente sbilanciata verso le coorti più recenti per entrambi i generi, ma con una concentrazione ancora più marcata tra le donne. La metà delle componenti femminili risulta infatti di nomina 2025, mentre nessuna donna compare nelle fasce intermedie (2012–2018), a fronte di una presenza maschile più continuativa. Le donne compaiono nuovamente solo nelle fasce di maggiore anzianità, ma con un solo componente. Questo andamento suggerisce un ingresso femminile più recente e disomogeneo, con una presenza che si rafforza numericamente oggi ma che non ha storicamente avuto possibilità di consolidarsi. Al contrario, gli uomini mostrano una distribuzione più articolata nelle diverse coorti, indicativa di una permanenza nel tempo più stabile e continua. La presenza di genere si attesta, anche come dato generale, con un 26% femminile e 74% maschile.

Tabella 3.18 – Indice di permanenza in Presidenza Nazionale

Anno di ingresso nell'organo	Anni nell'organo	numero di persone	%
2013	12	1	14
2021	4	2	29
2023	2	1	14
2025	0	3	43
Totale complessivo		7	100

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

La composizione della Presidenza Nazionale di Acli presenta un profilo fortemente orientato al rinnovo: oltre quattro decimi dei componenti (43%) sono stati nominati nel 2025, mentre un ulteriore

29% è entrato nel 2021. L'area di maggiore anzianità risulta estremamente ridotta, con un solo membro presente dal 2013, e anche le coorti intermedie mostrano una consistenza limitata. Nel complesso emerge quindi un organo caratterizzato da un'elevata novità, con pochi punti di continuità storica e una prevalenza di figure di nuova nomina. Tale configurazione suggerisce un assetto dinamico e in evoluzione, forse con la necessità di garantire adeguati canali di trasmissione dell'esperienza per sostenere la stabilità e l'efficacia del processo decisionale.

Se si analizza l'incidenza del genere rispetto a questo ragionamento, si vede quanto riportato in tabella 3.20.

Tabella 3.20 – Fasce di anzianità di permanenza in Direzione Nazionale Acli rispetto al genere

Fasce di anzianità	F		M		Totale
	N	%	N	%	N
2013	0	0	1	25	1
2021	0	0	2	50	2
2023	0	0	1	25	1
2025	3	100	0	0	3
Totale	3	100	28	100	7

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

3.2 La partecipazione agli organi

Per quanto riguarda il riunirsi degli organi, la loro convocazione e la partecipazione degli aventi diritto.

Tabella 3.21 – Indice di Partecipazione Consiglio Nazionale Acli

		ore	presenti	aventi diritto	%
29 aprile – 2 maggio	Mista (online + presenza)	7	99	119	83
28-29 novembre	Mista (online + presenza)	9	101	119	85

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

Il Consiglio Nazionale si è quindi riunito 2 volte, entrambe in modalità mista, per un totale di 15 ore e con una partecipazione sempre superiore all'80%.

La Direzione Nazionale

Tabella 3.22 – Indice di partecipazione Direzione Nazionale Acli

Data	Ore	Aventi diritto	Presenti	%	In presenza	%	Da remoto	%
15/01/2025	6	28	28	100	26	93	2	7
20/02/2025	3	28	23	82	18	64	5	18
25/03/2025	5	28	27	96	18	64	9	32
15/04/2025	1	28	22	79	22	79	0	0
21/05/2025	6	28	27	96	20	71	7	25

25/06/2025	4	28	23	82	14	50	9	32
24/07/2025	5	28	26	93	18	64	8	29
17/09/2025	5	28	26	93	12	43	14	50
08/10/2025	2	28	24	86	16	57	8	29
28/11/2025	2	28	23	82	16	57	7	25

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli

Nel 2025 quindi la Direzione Nazionale è stata convocata 10 volte, per un totale di 29 ore di lavoro, con una presenza media dell'89% (e con un minimo di presenza comunque superiore al 78% di cui il 64% in media di presenza fisica).

La Presidenza Nazionale

Tabella 3.23 – Indice di partecipazione Presidenza Nazionale Acli

	Data	totale ore	Aventi diritto	presenti	%	in presenza	%	da remoto	%
1	8-9/01/2025	5,00	7	7	100,0	7	100,0	0	0,0
2	22/01/2025	2,00	7	7	100,0	7	100,0	0	0,0
3	05/02/2025	3,00	7	6	85,7	5	71,4	1	14,3
4	19/02/2025	3,00	7	7	100,0	6	85,7	1	14,3
5	05/03/2025	3,00	7	7	100,0	7	100,0	0	0,0
6	12/03/2025	3,00	7	7	100,0	5	71,4	2	28,6
7	26/03/2025	2,00	7	7	100,0	6	85,7	1	14,3
8	02/04/2025	2,00	7	6	85,7	4	57,1	2	28,6
9	16/04/2025	2,00	7	7	100,0	6	85,7	1	14,3
10	07/05/2025	3,00	7	7	100,0	6	85,7	1	14,3
11	05/06/2025	2,00	7	7	100,0	5	71,4	2	28,6
12	11/06/2025	3,00	7	7	100,0	6	85,7	1	14,3
13	07-lug-25	4,00	7	7	100,0	7	100,0	0	0,0
14	08-lug-25	3,00	7	7	100,0	7	100,0	0	0,0
15	23/07/2025	3,00	7	7	100,0	7	100,0	0	0,0
16	03/09/2025	2,00	7	7	100,0	5	71,4	2	28,6
17	16/09/2025	2,00	7	5	71,4	4	57,1	1	14,3
18	01/10/2025	2,00	7	7	100,0	5	71,4	2	28,6
19	15/10/2025	2,00	7	7	100,0	3	42,9	4	57,1
20	29/10/2025	4,00	7	7	100,0	5	71,4	2	28,6
21	12/11/2025	4,00	7	7	100,0	5	71,4	2	28,6
22	19/11/2025	2,00	7	6	85,7	3	42,9	3	42,9
23	03/12/2025	2,00	7	6	85,7	4	57,1	2	28,6
24	17/12/2025	3,00	7	7	100,0	5	71,4	2	28,6

66,00

96,4

77,4

19,0

Fonte: elaborazione Iref su dati Segreteria Organi Acli.

La Presidenza Nazionale si è quindi riunita 24 volte nel 2025, per un totale di 66 ore di lavoro e con una presenza media superiore al 95%.

3.3 Compensi ed indennità

Il Codice stabilisce che gli ETS devono operare senza scopo di lucro e che quindi compensi ed indennità degli amministratori non devono costituire distribuzione indiretta degli utili e devono essere: proporzionati, non superiori a quelli previsti nei contratti collettivi e coerenti con attività analoghe.

I compensi per gli amministratori sono illustrati nella tabella 3.24. Sono indicate anche le differenze con gli importi corrisposti tra il 2021 e il 2025.

Tabella 3.24 – Compensi amministratori ACLI aps: confronto 2021-2025 (euro)

Compensi	2021	2022	2023	2024	2025
Amministratori*	406.663,00	364.066,00	389.266,00	451.500,00	490.000,00
Revisore**	10.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00
Organo di controllo**	27.500,00	27.500,00	32.600,00	32.600,00	32.600,00
Totale	444.163,00	401.566,00	431.866,00	504.100,00	542.600,00

* Compensi lordi

** Compensi lordi annui come da incarichi contrattuali

Fonte: elaborazioni Iref su dati Amministrazione Acli

Nella sezione “Trasparenza” del sito acli.it sono disponibili i documenti che regolano compensi, indennità e rimborsi; si tratta di due regolamenti che illustrano nel dettaglio le modalità di conferimento, calcolo e corresponsione. La fonte principale è il “Regolamento in materia di compensi alle persone fisiche che ricoprono incarichi politici o incarichi tecnici di designazione politica nell’ambito del sistema nazionale ACLI”; il testo – approvato nella primavera 2019 – prevede quattro fasce di retribuzione (tab. 3.25) e non hanno subito variazioni durante il 2025.

Tabella 3.25 – Indennità massime per cariche di designazione associativa

Carica	2021
Presidente nazionale	41.000
Vicepresidente nazionale	33.000
Membro presidenza nazionale (eletto)	24.000
Membro presidenza nazionale (non eletto)	12.000

Compensi lordi annui

Fonte: elaborazioni Iref su dati Amministrazione Acli

In presenza di redditi percepiti dal soggetto che ricopre l’incarico, superiori a euro diecimila annui, l’importo annuale dell’“indennità di base” subisce una riduzione di massimo il 20%. Il regolamento, inoltre, prevede specifiche norme di riduzione dei compensi nel caso di “cumulo orizzontale” (con redditi interni al sistema ACLI) e “cumulo verticale” (con redditi esterni). Sono infine presenti specifiche norme che regolano il cumulo delle cariche nazionali con cariche locali. Alla fine del mandato gli amministratori hanno diritto a un’indennità di fine carica, pari alla somma di 1,5 mensilità maturate ogni dodici mesi di mandato, importo proporzionalmente ridotto per periodi inferiori all’anno. L’altro documento rilevante è il “Regolamento interno per la disciplina dei rimborsi spese”, sempre disponibile nella sezione trasparenza del sito: al suo interno sono definiti i massimali per le trasferte delle cariche associative e del personale della sede nazionale. Le soglie accettate sono

improntate alla massima sobrietà per cui, a titolo di esempio, qualora la trasferta ecceda le 16 ore giornaliere sono ammesse spese di pernottamento per un massimo di 65 euro.

Certificazioni di qualità

Le Acli aps sono certificate secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015 da parte di Quaser Certificazioni S.r.l. (Milano), organismo accreditato di terza parte. La certificazione, attiva dal 2006 e progressivamente aggiornata — da ultimo alla versione 2015 della norma — copre un ambito articolato che include le attività di coordinamento delle sedi provinciali e regionali, la gestione del processo di tesseramento, la progettazione ed erogazione di servizi di formazione, la gestione del Servizio Civile Universale e la realizzazione di studi e ricerche. Il 18 luglio 2025 si è svolto l'audit di mantenimento (Rapporto n. 1391/07/2025), condotto presso la sede nazionale di via Giuseppe Marcora a Roma, con esito pienamente positivo: zero non conformità, zero osservazioni e zero commenti. Tale risultato conferma la solidità del Sistema di Gestione per la Qualità adottato dall'associazione, orientato al miglioramento continuo dei servizi, al costante monitoraggio della soddisfazione dei soci e delle parti interessate, e all'ottimizzazione nell'impiego delle risorse umane e organizzative.

04

GLI STAKEHOLDER

SOMMARIO

- 4.1 Mappa degli stakeholder
- 4.2 Stakeholder di cerchia interna
- 4.3 Stakeholder di cerchia esterna

4.1 Mappa e classificazione degli stakeholder

In coerenza con la natura delle Acli come Associazione di Promozione Sociale e Rete Associativa nazionale, gli stakeholder delle Acli sono un sistema relazionale articolato su più livelli concentrici. Al centro si colloca la rete interna, composta dalle realtà associative territoriali, dai soci, dai volontari, dai dipendenti e, in una logica di sistema, anche dalle imprese e dai servizi Acli, che rappresentano insieme il primo ambito di riferimento e di corresponsabilità rispetto alla mission associativa. Intorno a questo nucleo si sviluppa un secondo livello costituito dalle reti, coalizioni, campagne e partnership, attraverso cui le Acli esercitano una funzione di connessione, attivazione e rappresentanza. Un ulteriore livello è rappresentato dagli stakeholder istituzionali e sociali più ampi — associazioni, istituzioni pubbliche, Chiesa, imprese — con cui l'associazione interagisce nei diversi contesti territoriali e tematici per la realizzazione delle singole attività o per la co-costruzione delle reti e partenariati locali. Sullo sfondo e come orizzonte complessivo si colloca infine l'insieme dei cittadini, destinatari ultimi dell'azione associativa e al tempo stesso interlocutori attivi dei processi di partecipazione.

Alla luce della mission associativa riletta per il 2025, questa articolazione non va considerata in modo statico, ma come un sistema dinamico di relazioni su cui orientare scelte strategiche. In particolare, nel corso del 2025 le Acli hanno esplicitato una priorità duplice. Da un lato, la necessità di rafforzare l'unitarietà e la compartecipazione alla mission all'interno della rete associativa, lavorando per una maggiore integrazione tra i diversi soggetti che la compongono e per una più forte condivisione di senso, obiettivi e pratiche. Dall'altro, l'esigenza di intensificare lo scambio e le relazioni con l'esterno, sviluppando in modo più strutturato il lavoro con reti, coalizioni e stakeholder, al fine di ampliare la capacità di incidenza e di generazione di valore sociale.

In questa prospettiva, il 2026 viene individuato come un anno di ulteriore sviluppo di questo percorso, con una particolare attenzione all'individuazione e al coinvolgimento di eventuali ulteriori soggetti strategici ancora poco presenti ma indispensabili per la realizzazione del mandato. Questo implica un lavoro più intenzionale di mappatura, selezione e attivazione degli stakeholder, orientato non solo al consolidamento delle relazioni esistenti, ma anche all'apertura verso nuovi interlocutori.

All'interno di questo processo assume un rilievo specifico la dimensione europea e internazionale, considerata sempre più centrale sia per la natura delle sfide affrontate (lavoro, democrazia, pace), sia per la necessità di collocare l'azione delle Acli in un orizzonte più ampio di reti, politiche e alleanze. In questo senso, il rafforzamento delle relazioni a livello europeo e internazionale rappresenta una delle direttrici strategiche per l'evoluzione futura della rete associativa.

4.2 Stakeholder di cerchia interna: il sistema Acli

"La complessità delle Acli è anche la ricchezza e la modernità delle Acli. Però bisogna far sì che questa complessità non diventi complicazione. Che le Acli non siano un sistema rigido e chiuso che diventa un labirinto. Ma che sia luogo di connessioni aperte e libere. Perché questo ci rende generativi".

Mariangela Perito – Presidenza Nazionale Acli

La rete associativa delle Acli si configura innanzitutto come una comunità organizzata che trova il proprio fondamento nei soci e nei livelli territoriali dell'associazione. È composta dai circoli, che rappresentano il presidio di base nei territori, dalle Acli provinciali e regionali, fino alla Federazione delle Acli Internazionali (FAI), che estende la presenza associativa oltre i confini nazionali. Questo insieme costituisce il nucleo primario della rete, luogo di partecipazione, rappresentanza e costruzione dell'identità associativa e sarà preso in esame nei capitoli successivi.

A partire da questo nucleo, la rete Acli si sviluppa in una configurazione più ampia e articolata, che comprende il sistema dei servizi e delle imprese sociali, i soggetti sociali e professionali e le associazioni e iniziative specifiche. Questi ambiti, pur mantenendo proprie specificità operative e organizzative, condividono la medesima mission e contribuiscono in modo integrato alla realizzazione delle finalità associative, ampliando la capacità delle Acli di intercettare bisogni, attivare comunità e generare valore sociale.

Servizi e imprese sociali

- ⇒ Patronato Acli: nato nel 1945 per volontà delle Acli, è un ente sociale privato che svolge servizi di pubblica utilità: informazione, consulenza, assistenza e tutela dei diritti dei cittadini, dei lavoratori e delle famiglie.
- ⇒ Caf Acli: Centro di assistenza fiscale delle Acli, fornisce assistenza in ambito fiscale e contabile, secondo i termini disposti dalla normativa in materia.
- ⇒ Enaip nazionale: ente di istruzione e formazione professionale riconosciuto ai sensi di legge, opera negli ambiti della analisi organizzativa e del fabbisogno formativo, dell'assistenza tecnica e della formazione professionale.
- ⇒ Caa Acli: Centro di assistenza agricola delle Acli, con oltre 80 sportelli garantisce la costituzione, tenuta e aggiornamento del fascicolo aziendale degli agricoltori.
- ⇒ CasAcli: è la casa per ferie delle Acli a Roma. Luogo di incontro e riferimento nella Capitale per gli associati Acli, e di sviluppo di iniziative associative, di animazione sociale, di studio, di ricerca seminariale e formativa.
- ⇒ LAW: lavoro, Acli, welfare, società tra professionisti, è la società di riferimento per la gestione del Payroll del Sistema Acli nazionale e territoriale.
- ⇒ SIOS: Società Immobiliare Opere Sociali. Partecipata dalle Acli, gestisce il patrimonio immobiliare e lo mette a disposizione di diversi soggetti del sistema Acli.

Soggetti sociali e professionali

- ⇒ Acli Colf: è l'associazione professionale delle Acli che organizza e supporta le collaboratrici e i collaboratori familiari. Nate nel 1945 (GAD, Gruppi Acli Domestiche, poi trasformati dal 1974 in Acli Col.f., collaboratrici familiari), operano per tutelare i diritti delle colf e di coloro che sono addetti ai servizi di cura familiare e della persona, raccogliere domande ed offerte di lavoro e metterle in relazione, informare sulla normativa.
- ⇒ Acli Terra: è l'Associazione nazionale professionale agricola, senza fini di lucro delle Acli, opera nel mondo rurale a sostegno dello sviluppo delle persone e dei territori. Svolge la sua azione nel quadro di una promozione volta alla difesa dell'ambiente, della qualità della vita, della garanzia alimentare e della salute.

- ⇒ Coordinamento donne: promuove le pari opportunità e denuncia le forme di discriminazione subite dalle donne, attraverso percorsi di analisi, formazione e impegno civile.
- ⇒ Giovani delle Acli: promuovono l'aggregazione dei giovani al di sotto dei trentadue anni con percorsi di educazione e formazione alla politica, all'impegno civile e alla cittadinanza attiva.

Associazioni ed iniziative specifiche

- ⇒ Acli arte e spettacolo: l'associazione promuove nella società civile attività assistenziali ed educative nei settori delle arti, della cultura, dello spettacolo di interesse sociale svolto in forma amatoriale, e del tempo libero. Acli arte e spettacolo propone un programma culturale articolato sui territori, sia sul piano educativo che sul piano dell'aggregazione sociale
- ⇒ Acli in famiglia: il "punto famiglia" associativo, è un luogo di aggregazione, accompagnamento e servizi non solo per la famiglia, ma anche con la famiglia, ove valorizzare le sue capacità di auto-tutela e mutuo-aiuto e sperimentare il protagonismo familiare.
- ⇒ Cta: associazione nata negli anni '60 per dare risposte concrete alla nascente domanda di turismo da parte dei lavoratori, per favorire nuova socialità e crescita umana e culturale; dagli anni '90 è impegnata a gestire e sviluppare iniziative di turismo sociale.
- ⇒ Fai: Federazione Acli internazionali, creata nel 1996 per mettere in rete l'intera famiglia aclista in Europa e nel mondo. La Fai rappresenta la vocazione internazionale delle Acli che si esprime sempre più in percorsi di solidarietà e collaborazioni associative, partecipando direttamente allo sviluppo di partenariati transnazionali, creando e rafforzando reti internazionali del terzo settore.
- ⇒ Fap Acli: la Federazione anziani e pensionati, è un'associazione nata per dare continuità e riconoscibilità all'impegno delle Acli volto a promuovere e tutelare i diritti degli anziani e dei pensionati.
- ⇒ Ipsia: organizzazione non governativa promossa dalle Acli per trasformare in iniziative di cooperazione internazionale esperienze e valori di associazionismo popolare. L'azione di Ipsia è rivolta prevalentemente ai giovani e alla loro ricerca di orientamento e di futuro, nell'impegno per uno sviluppo sostenibile, per la convivenza civile, per la pace.
- ⇒ Iref: l'Istituto di ricerche educative e formative, fondato nel 1968 dalle Acli ha come focus di ricerca: formazione, giovani e lavoro; politica, civismo e terzo settore; territori, crisi e cambiamento sociale; migrazioni, discriminazioni e povertà. L'Istituto si occupa anche di valutazione di impatto e rendicontazione sociale.
- ⇒ Us Acli: l'Unione sportiva Acli, ente di promozione sportiva promosso dalle Acli e riconosciuto dal Coni, nasce per favorire, sostenere ed organizzare attività motorie, ludiche e sportive rivolte a soggetti di ogni età e di ogni condizione, con particolare attenzione alle persone più esposte a rischi di emarginazione fisica e sociale. Un'attenzione privilegiata è da sempre rivolta ai bambini e ai giovani.
- ⇒ Fondazioni Achille Grandi: intitolata al fondatore e primo presidente delle Acli, che fu firmatario del Patto di Roma del 1944 e vicepresidente dell'Assemblea Costituente, la Fondazione Achille Grandi è stata istituita con l'obiettivo di stimolare il dibattito politico e culturale, la crescita personale, il processo di formazione delle classi dirigenti, la costruzione di relazioni, informate sulla matrice cristiana e sul metodo associativo sperimentato dall'esperienza aclista
- ⇒ MoTuCoRe: il Movimento tutela consumatori responsabili.

4.2 Stakeholder di cerchia esterna: partnership, reti ed altri soggetti

Negli anni scorsi abbiamo ampliato molto le nostre reti e relazioni; oggi la sfida è dare a queste connessioni una maggiore intenzionalità politica, costruendo convergenze sempre più capaci di incidere realmente sulle grandi sfide che abbiamo davanti.

Raffaella Dispenza – Presidenza Nazionale Acli

La mappatura delle partnership principali ha permesso di suddividere gli stakeholder in base alla tipologia di rapporto.

Tabella 4.1 – Mappatura degli stakeholder in base alla tipologia di rapporto

	Finanziatori	Iniziative sociali e politiche	Progettazione Servizio civile	Progettazione progetti	Convenzioni e Fornitori
Istituzioni	Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Fondo art. 72 CTS	ANCI ALI			Comune di Cividale del Friuli COMUNE DI FASANO
	cittadini contribuenti, attraverso lo Stato Italiano – per il contributo del 5xmille	Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Ministero dell’Agricoltura Ministero dell’Interno Ministero della Giustizia			COMUNE DI GEMONA DEL FRIULI COMUNE DI MIGGIANO Comune di San Vito al Tagliamento COMUNE DI TORCHIAROLO Comune di Villa Santina
	Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale –	SIAN – Sistema Informativo Agricolo Nazionale			Comunità Collinare del Friuli Comunità di Montagna della Carnia
ETS		Aibi Arci Caritas Italiana Asgi Azione Cattolica Agesci Aidu CDO – Compagnia delle Opere Comunità Papa Giovanni XXIII Comunità S. Egidio Fuci Federazione Universitari Cristiani Italiani Inecoop LILT – Lega Italiana Lotta Tumori Masci Movimento Adulti Scout Cattolici Italiani MCL Movimento Cristiano dei Lavoratori Movimento Focolari Movimento Federalista Europeo MRC – Movimento Rinascita Cristiana RNS – Associazione Rinascimento dello Spirito Fondazione Giulio Pastore Fondazione Giacomo Brodolini Fondazione Triulza Fondazione con il Sud Fondazione Albero della Vita Fondazione G. Toniolo Fondazione Casa della Carità		A.P.S. me.dea ONLUS AGESCI Regione Lombardia ARCOBALENO Soc. Coop. ARDIS Associazione Cultura e Sviluppo ASSOCIAZIONE DLF ALESSANDRIA - ASTI Associazione Friulana Donatori di Sangue Pordenone Odv ASSOCIAZIONE STUDENTS LAB ITALIA Centro di Accoglienza e di Promozione Culturale "Ernesto Balducci" ODV ETS Coop. Soc. Comunità di Rinascita Cooperativa Sociale Lybra Onlus Cooperativa sociale P.G. Frassati Coordinamento Famiglie Affidatarie Famiglia e Salute Onlus NON DI SOLO PANE Aps PICCOLO TEATRO PRATICO PIO XII Cooperativa Sociale Nicolò Rusca Onlus RIPARI - Cooperativa Sociale - Impresa Sociale SANT'AMBROGIO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS Società Mutua Piemonte SSO - Confederazione Organizzazioni Slovene VIA DOLCE VIA Vitality Onlus	

	CGIL CISL UIL	
Fondazioni		FONDAZIONE ANDREA MANDELLI E ANTONIO RODARI Fondazione Ecole Maternelle Monseigneur Jourdain Fondazione Giuseppe Restelli Onlus FONDAZIONE ITS FONDAZIONE OPERA SAN FRANCESCO SAVERIO CUAMM FONDAZIONE PIME ONLUS FONDAZIONE SACRO CUORE FONDAZIONE VASILIJ GROSSMAN
Enti religiosi		Parrocchia Ss. Angeli Custodi CENTRO ORATORI ROMANI Congregazione "Figlie di N.S. della Neve"
Università ed Enti di ricerca	Università Science Po Parigi Aiccon Istituto Luigi Sturzo	Università Telematica Giustino Fortunato
Cooperative		Società Cooperativa Sociale Arl Nicolò Rezzara SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE DON FRANCESCO RICCI ONLUS AZIMUT Cooperativa Sociale Cascina Biblioteca Soc. Coop. Sociale a r.l. I GIRASOLI Società Cooperativa Sociale e di Solidarietà LA CAROVANA Società Cooperativa Sociale ONLUS LA QUERCIA LA ZOLLA Società Cooperativa Sociale ONLUS L'IRIDE s.c.s. Onlus MARTINENGO Società Cooperativa Sociale a r.l.
Reti e campagne	Asvis A Buon Diritto Carta di Roma Coldiretti Confcooperative Federfarma FNOMCeO – Federazione Nazionale Ordini Medici AIOM – Associazione Italiana Oncologia Medica Uneba	

Aziende private	Vittoria Assicurazioni S.p.A -	Buonipasto Day Banco BPM Gruppo Illiria Ferrero Perfetti Van Melle Algida Trenitalia Zicaffè Amplifon Grimaldi Lines ACI Maggiore La Bottega della Longevità
	Intesa San Paolo	

Fonte: elaborazione Dipartimento Pensiero e Politica Acli

Oltre a questi nello specifico sono state identificate una serie di coalizioni che sono stati raggruppati in base alla corrispondenza con uno degli Obiettivi dell'Agenda 2030:

SDG 1 – Sconfiggere la povertà

- ⇒ Alleanza contro la povertà - nata nel 2013, mira alla costruzione di adeguate politiche pubbliche contro la povertà assoluta in Italia - Acli, Action Aid, Anci, Azione Cattolica Italiana, Cgil, Cisl, Uil, Cnca, Comunità di Sant'Egidio, Confcooperative, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, Federazione Nazionale Società di San Vincenzo De Paoli Consiglio Nazionale Italiano – ONLUS, Fio.PSD, Forum Nazionale del Terzo Settore, Jesuit Social Network, ALI – Autonomie Locali Italiane, Save the Children, Umanità Nuova – Movimento dei Focolari, Adiconsum, Arci, Associazione Generale Cooperative Italiane, Associazione Professione in Famiglia, ATD Quarto Mondo, Fondazione Banco Farmaceutico, CSVnet – Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato, Confederazione Nazionale delle Misericordie d'Italia, CNOAS – Ordine Assistenti Sociali Consiglio Nazionale, Croce Rossa Italiana, Focsiv, Fondazione Albero della Vita, Fondazione EBBENE, Gruppi di volontariato vincenziano – AIC Italia, Legacoopsociali, Piccola Opera della Divina Provvidenza del Don Orione, U.N.I.T.A.L.S.I. – Unione Nazionale Italiana Trasporto Ammalati a Lourdes e Santuari Internazionali.
- ⇒ Cambiare la rotta – si impegna per una giustizia economica, climatica e sociale, promuovendo un cambiamento sistemico che liberi i popoli dal peso di un debito ingiusto e favorisca un futuro equo per tutti - Acli - ActionAid Italia - AGESCI – ASviS - Azione Cattolica Italiana - Caritas Italiana - CIDSE – Movimento dei Focolari - Focsiv - Forum Nazionale del Terzo Settore - Fondazione Missio - Giustizia e Pace - Mani Tese - MASCI - Oxfam Italia - Save the Children Italia

SDG 3 – Salute e benessere

- ⇒ Patto per un Nuovo Welfare sulla non autosufficienza - Elaborare e promuovere proposte operative per il disegno della riforma dell'assistenza agli anziani non autosufficienti in Italia - Acli - ActionAid Italia - Aima – Anffas – Anmic – Aris - Caritas Italiana - Cgil - Cisl - Confcooperative Federsolidarietà - Favo - Federsanità Anci - Fish - Forum Nazionale del Terzo Settore – Irs - Legacoopsociali - Movi - Spi Cgil - Uilp
- ⇒ Alleanza Case della Comunità - promuove un welfare di comunità fondato sulla partecipazione e sulla corresponsabilità, valorizzando la domiciliarità e il benessere come beni comuni - Acli – AIMA – ANFFAS – ARIS - Caritas Italiana - CGIL – CISL – CNCA - Confcooperative Federsolidarietà - Federsanità ANCI - FISH - Forum Nazionale del Terzo Settore – Irs - Legacoopsociali - MOVI - SPI CGIL - UIL - UILP – UNEBA

SDG 4 – Istruzione di qualità

- ⇒ Con i Bambini – Ente attuatore per il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile – partecipata da Fondazione con il Sud

SDG 5 – Parità di genere

- ⇒ UMOFC – Unione Mondiale delle Organizzazioni femminili cattoliche - si prefigge di promuovere la partecipazione e la corresponsabilità delle donne nella società e nella vita della Chiesa - Alleanza Internazionale dei Cavalieri Cattolici , Alleanza di Amore con il Sacro Cuore di Gesù, Apostolato Militare Internazionale , Apostolato Mondiale di Fatima, Associazione Cattolica Internazionale al Servizio della Giovane, Associazione Cattolica Mondiale per la Comunicazione, Associazione Comunità “Papa Giovanni XXIII” , Associazione Cuore Immacolato di Maria, Associazione Internazionale Missionari della Carità Politica , Associazione Internazionale Rinnovamento Carismatico Servi di Cristo Vivo, Associazione Internazionale dei Caterinati , Associazione Internazionale delle Carità, Associazione Laicale Memores Domini, Associazione San Benedetto Patrono d’Europa ,... (più di 100 associazioni)

SDG 7 – Energia pulita e accessibile

- ⇒ WEC – Welfare Energetico climatico – un progetto del Forum Disuguaglianze e Diversità e della Fondazione Basso, supportato dalla European Climate Foundation, che ha l’obiettivo di costruire una campagna politica e culturale finalizzata ad accendere l’attenzione pubblica e le scelte politiche attorno a una nuova idea di “welfare energetico climatico”, rendendo visibili le connessioni tra politiche ambientali e politiche sociali guardando a una “giusta transizione”.

SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica

- ⇒ Progetto Policoro - un’iniziativa promossa dalla Chiesa italiana per favorire l’occupazione giovanile e lo sviluppo locale, attraverso percorsi di formazione, accompagnamento e imprenditorialità sociale. Opera nei territori mettendo in relazione giovani, comunità e istituzioni. Mira a generare lavoro dignitoso e sviluppo comunitario - Acli, AGESCI, Banca Etica, Cenasca CISL, Confederazione Cooperative Italiane, Giovani delle Acli, Gioventù Operaia Cristiana, MLAC (Movimento Lavoratori Azione Cattolica), UCID (Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti), Unione Nazionale Cooperative Italiane
- ⇒ Sulatesta! - promuovere lavoro dignitoso, partecipazione e diritti sociali, con particolare attenzione ai giovani; sviluppa iniziative culturali, mobilitazione e advocacy sui temi del lavoro e delle disuguaglianze - Acli, Giovani delle Acli, CGIL, CISL, UIL, associazioni giovanili, reti del lavoro, organizzazioni del terzo settore
- ⇒ Banca Etica - Banca cooperativa che promuove un modello di finanza etica, orientando il credito verso progetti sociali, ambientali e culturali ad alto impatto - Acli, ARCI, Confcooperative, Legacoop, Mani Tese, MAG (Mutue di Autogestione), organizzazioni del terzo settore, soci cittadini e realtà dell’economia sociale
- ⇒ Fondazione Terzjus Fondazione dedicata allo studio, alla promozione e allo sviluppo del diritto del Terzo Settore, con l’obiettivo di rafforzarne il ruolo nel sistema sociale ed economico. Svolge attività di ricerca, formazione e divulgazione, contribuendo al dibattito normativo e alla qualificazione delle politiche pubbliche- ACRI, Forum Nazionale del Terzo Settore, CSVnet, organizzazioni del terzo settore, studiosi ed esperti di diritto e politiche sociali
- ⇒ European Centre for Workers’ Questions (EZA) – Rete europea che promuove il dialogo sociale, la formazione e la riflessione sui temi del lavoro, dei diritti sociali e della partecipazione, con particolare attenzione alla dimensione europea e al ruolo delle organizzazioni dei lavoratori. Opera attraverso programmi formativi, ricerca e confronto tra partner sociali in diversi Paesi dell’Unione Europea - Acli, organizzazioni sociali e sindacali europee, enti di formazione, associazioni del lavoro di ispirazione cristiana, partner del dialogo sociale europeo

SDG 9 – Imprese, innovazione e infrastrutture

- ⇒ NeXt – Nuova Economia per Tutti - è una rete che promuove modelli di economia civile e sostenibile, orientati alla responsabilità sociale, alla partecipazione e alla creazione di valore condiviso. Opera attraverso ricerca, formazione, campagne e strumenti di misurazione dell’impatto, coinvolgendo cittadini, imprese e organizzazioni nel cambiamento dei comportamenti economici - Acli, Confcooperative, Legacoop, CGIL, CISL, UIL, Banca Etica, Fondazione Finanza Etica, università, imprese responsabili, organizzazioni del terzo settore e cittadini aderenti.

SDG 10 – Ridurre le disuguaglianze

- ⇒ Forum Nazionale del Terzo Settore è la principale rete di rappresentanza unitaria degli enti del Terzo Settore in Italia, impegnata nella promozione di politiche sociali e nel dialogo istituzionale; ne fanno parte, tra gli altri, Acli, ARCI, Caritas Italiana, CSVnet, Legacoop sociali, Confcooperative Federsolidarietà.

SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica

- ⇒ Consiglio Nazionale dei Giovani - è un organo consultivo istituito con legge per rappresentare i giovani nel dialogo con le istituzioni, contribuendo alla definizione delle politiche giovanili e promuovendo la partecipazione attiva delle nuove generazioni. Svolge funzioni di proposta, consultazione e raccordo tra le organizzazioni giovanili e i decisori pubblici, sia a livello nazionale sia europeo. Acli Giovani, AGESCI, Azione Cattolica Giovani, Forum Nazionale dei Giovani, organizzazioni giovanili associative, reti del terzo settore giovanile, associazioni studentesche e movimenti giovanili riconosciuti a livello nazionale
- ⇒ Consiglio Nazionale del Terzo Settore è un organismo istituzionale presso il Ministero del Lavoro che riunisce rappresentanti delle reti associative, delle istituzioni e degli enti non profit per funzioni consultive e di indirizzo; vi partecipano Forum Terzo Settore, reti associative nazionali e rappresentanze istituzionali.
- ⇒ Retinopera è una rete di organizzazioni di ispirazione cristiana impegnate nel dibattito sociale e politico; tra i membri figurano Acli, Azione Cattolica, CISL, Coldiretti, Compagnia delle Opere, Confcooperative.
- ⇒ Forum delle Associazioni Familiari promuove politiche a sostegno della famiglia; aderenti sono associazioni familiari, movimenti ecclesiali e realtà del terzo settore.
- ⇒ Festival Sabir è un’iniziativa culturale e politica sulle migrazioni e il Mediterraneo promossa da ARCI, Acli, Caritas Italiana e altre organizzazioni sociali.
- ⇒ Cattedra dell’Accoglienza è uno spazio di elaborazione culturale sui temi dell’accoglienza promosso da reti ecclesiali, associazioni e centri di ricerca.
- ⇒ La campagna Ero straniero promuove una riforma delle politiche migratorie; tra i promotori vi sono Radicali Italiani, Acli, ARCI, ASGI, CNCA, Oxfam Italia.
- ⇒ Tavolo Asilo e Immigrazione è una rete di organizzazioni impegnate sui diritti dei migranti, tra cui Caritas Italiana, ASGI, ARCI, Acli.
- ⇒ Rete nazionale delle persone private della libertà riunisce associazioni attive nel campo dei diritti delle persone detenute e della giustizia penale.
- ⇒ La Via Maestra è promossa da organizzazioni sociali e sindacali (CGIL, ARCI, Acli e altre) per la difesa dei diritti e della democrazia.
- ⇒ Social Forum dell’Abitare connette movimenti e organizzazioni impegnate sul tema dell’abitare e delle politiche urbane.
- ⇒ La SEC – Scuola di Economia Civile è un progetto culturale e formativo promosso da NeXt – Nuova Economia per Tutti, Federcasse e altri partner dell’economia civile, volto a diffondere modelli economici orientati al bene comune.

SDG 11 – Città e comunità sostenibili

- ⇒ Ecogiustizia Subito promuove la giustizia climatica e sociale, mettendo in relazione transizione ecologica e diritti; è sostenuta da una rete ampia che comprende Acli, ARCI, Legambiente, WWF Italia e altre organizzazioni ambientaliste e sociali.
- ⇒ Riabitare l'Italia è una rete che promuove il rilancio delle aree interne e dei territori fragili attraverso pratiche di sviluppo locale, ricerca e progettazione; vi partecipano ricercatori, università, associazioni, amministratori locali e soggetti del terzo settore.
- ⇒ Biennale della Prossimità è un'iniziativa culturale e una rete che mette in connessione esperienze di welfare di comunità, amministrazioni locali, enti del terzo settore e cittadini attivi, promuovendo modelli di prossimità e innovazione sociale.
- ⇒ Vita è una piattaforma editoriale e un'impresa sociale che si occupa di informazione, analisi e approfondimento sul terzo settore, il sociale e l'economia civile, coinvolgendo una rete di organizzazioni, esperti, fondazioni e attori del non profit.

SDG 12 – Consumo e produzione responsabili

- ⇒ Fairtrade Italia è il consorzio nazionale che promuove il commercio equo e solidale, certificando prodotti e filiere che garantiscono condizioni di lavoro dignitose, sostenibilità ambientale e giusto prezzo per i produttori; riunisce organizzazioni del commercio equo, ONG e soggetti della distribuzione responsabile, tra cui Altromercato, Equo Garantito, cooperative e realtà del terzo settore.
- ⇒ Fondazione Finanza Etica è un ente promosso dal sistema della finanza etica che sostiene ricerca, educazione e iniziative per un uso responsabile del denaro e dei mercati finanziari; è promossa da Banca Etica e coinvolge organizzazioni del terzo settore, enti dell'economia civile, associazioni e reti impegnate nella promozione della finanza sostenibile.

SDG 16 – Pace, giustizia e istituzioni solide

- ⇒ Libera. Associazioni, nomi e numeri contro le mafie è una rete che promuove la legalità, il contrasto alle mafie e l'impegno civile attraverso educazione, riuso sociale dei beni confiscati e mobilitazione; riunisce centinaia di associazioni, cooperative, scuole e realtà del terzo settore.
- ⇒ La campagna Mettiamoci in gioco è una coalizione che contrasta i rischi sociali del gioco d'azzardo e promuove politiche di prevenzione; coinvolge Acli, ARCI, sindacati (CGIL, CISL, UIL), associazioni e reti sociali.
- ⇒ La Rete Italiana Pace e Disarmo unisce organizzazioni impegnate per la pace, il disarmo e la cooperazione internazionale; tra i membri figurano Acli, ARCI, Pax Christi, Sbilanciamoci! e altre ONG.
- ⇒ La CNESC è il coordinamento nazionale degli enti di servizio civile, che rappresenta e supporta le organizzazioni impegnate nei programmi di Servizio Civile Universale, tra cui Acli, Arci Servizio Civile, Caritas Italiana e altri enti.

05

LE PERSONE

SOMMARIO

- 5.1 I dipendenti
- 5.2 I volontari
- 5.3 I volontari del servizio civile universale

5.1 I Dipendenti

A Roma, nella sede nazionale di Acli nel 2025 operano 52 impiegati e 17,5 co.co.co (Tab. 6.1), il dato è calcolato considerando una media tra il dato del 1 gennaio 2025 e del 31 dicembre 2025 e, dal 2024 è stato adottato il criterio di calcolo che per i dipendenti considera la percentuale pro-quota. Rispetto al 2024 si registra una diminuzione minima pari a meno di 1 unità lavorativa.

Tabella 5.1 – Dipendenti sede nazionale Acli

Dipendenti	2021	2022	2023	2024	2025
Dirigenti	-	-	-	-	-
Impiegati	52,5	46,0	42,5	52,8	52,0
Co.co.co	13,5	17,5	17,0	17,5	17,5
Totale	66,0	63,5	59,5	70,3	69,5

Fonte: elaborazione iref su dati Ufficio Personale Acli aps.

(*) in Acli non sono attivi contratti per ruolo Dirigenti.

(**) dal 2024 è stato adottato il criterio di calcolo che considera la percentuale pro-quota: in assenza di specifica indicazione normativa, è stato mutuato quanto applicato in ambito Inps in caso di Collocamento obbligatorio e Cassa integrazione.

(***) per i collaboratori si segue il criterio per teste.

Nella sede nazionale di Acli è applicato il Ccnl del commercio per i dipendenti da aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi. E si precisa che in Acli non sono attivi contratti per ruolo Dirigenti.

Il decreto legislativo 117/2017 richiede di verificare che la differenza retributiva tra lavoratori dipendenti sia inferiore al rapporto 1 ad 8. In Acli nel 2025 il rapporto tra Ral minima e Ral massima dei dipendenti in forza al 31 dicembre 2025, si attesta in Ral minima (riparametrata) 23.330,40 e Ral massima 56.020,16 e quindi con un rapporto decisamente inferiore a 1/8 che è approssimabile a 1/2.

Il codice del Terzo Settore richiede inoltre che il numero di lavoratori di una APS non sia superiore al 5% degli associati. Considerando il numero totale di lavoratori (dato dalla somma di lavoratori dipendenti e collaboratori co.co.co) pari a 69,5 e considerando il numero totale dei soci 2025 pari a 300.000 il rapporto è approssimabile a 0,02% quindi ampiamente al di sotto del limite.

La distribuzione per anno di assunzione evidenzia una struttura naturalmente sbilanciata verso ingressi relativamente recenti, ma con una componente storica significativa:

Tabella 5.2 – Anzianità di servizio dei dipendenti Acli aps

Data assunzione	N	%
1999 e precedenti	6	11
2000-2009	22	40
2010-2019	17	31
2020-2025	10	18

Fonte: Elaborazione Iref su dati Ufficio Personale Acli

Il cuore dell'organizzazione è composto da personale entrato tra 2000 e 2019 (71%), quindi con anzianità medio-alta. La componente più recente (18%) è significativa ma non dominante. La presenza di riassunzioni da sistema Acli segnala una circolazione interna del capitale umano, più che un vero turnover esterno.

Corrispondentemente con il dato relativo alla assunzione, si presenta la composizione per fasce di età:

Tabella 5.3 – Fasce di età dipendenti Acli

Età	N	%
Under 35	3	5
35-44	6	11
45-54	19	35
55-64	25	45
Over 65	2	4

Fonte: Elaborazione Iref su dati Ufficio Personale Acli

In cui quindi appare come l'80% della forza lavoro si posiziona sopra i 54 anni e il 49% sopra i 64 anni. La struttura è quindi fortemente seniorizzata con una presenza molto limitata di giovani (16% sotto i 45 anni). Questo presuppone un elevato capitale esperienziale ma con un rischio nel medio periodo rispetto alle uscite per pensionamento con discontinuità nella trasmissione delle competenze e necessità di piano di ricambio generazionale.

La composizione dell'orario di lavoro vede una netta prevalenza del full-time con part time residuale e non strutturale. Caratteristica di un modello organizzativo tradizionale.

Tabella 5.4 – Tipologia di rapporto

Tipologia di rapporto	N	%
Full time	44	80
Part time	11	20

Fonte: Elaborazione Iref su dati Ufficio Personale Acli

L'analisi dell'intreccio tra genere e livello di inquadramento mostra una composizione complessivamente a prevalenza femminile (39 donne e 16 uomini), con una distribuzione tuttavia differenziata lungo i livelli organizzativi. In particolare, la presenza femminile è largamente maggioritaria nei livelli operativi e intermedi (livelli 1, 2 e 3), mentre nei ruoli di quadro si registra una prevalenza maschile (5 uomini e 1 donna).

Tabella 5.5 – Analisi dei livelli in base al genere

Inquadramento	F	M	Totale
Quadri	1	5	6
Livello 1	13	1	14
Livello 2	10	3	13
Livello 3	9	5	14
Livello 4	4	1	5
Livello 5	2	1	3
totale	39	16	55

Fonte: Elaborazione Iref su dati Ufficio Personale Acli

Uno sguardo complessivo pone come due attenzioni questioni il ricambio generazionale e la piena valorizzazione delle competenze femminili nei livelli decisionali.

Welfare aziendale

Nel corso dell'emergenza sanitaria da COVID-19 era stata sperimentata la modalità di lavoro agile e a novembre 2024 era stato sottoscritto, tra le Acli e le rappresentanze sindacali, un "Accordo per il Lavoro Agile" con validità fino al 31 marzo 2027. Come previsto dall'art 5 dell'accordo, ai lavoratori che hanno sottoscritto gli accordi individuali di lavoro agile per tutto il 2025, è stata corrisposta una somma una tantum di 100 Euro, quale contributo al costo sostenuto per la connessione dati. Per l'operazione ci si è avvalsi di Cadhoc attivati nella sezione welfare della piattaforma buoni pasto Day.

Piano di formazione continua per i dipendenti Acli

Nel corso del 2025 le Acli hanno proseguito e rafforzato l'investimento sulla formazione dei dipendenti, confermandola come leva strategica di sviluppo organizzativo e non come semplice attività di aggiornamento. In particolare, è stato realizzato un percorso strutturato di formazione nell'ambito del *community engagement*, articolato in 16 sessioni formative per un totale di 80 ore di aula, che ha coinvolto in modo trasversale il personale dell'organizzazione (l'intero gruppo dei dipendenti è stato convocato al percorso).

La formazione si è sviluppata attraverso moduli tematici tra loro integrati, che hanno affrontato in modo progressivo sia dimensioni strategiche sia aspetti operativi. Tra i principali contenuti trattati si segnalano:

- ⇒ la rilettura degli esiti del Congresso nazionale e delle priorità associative;
- ⇒ l'approfondimento delle deleghe di Presidenza e Direzione e dell'assetto organizzativo;
- ⇒ l'analisi del nuovo organigramma dipartimentale;
- ⇒ l'implementazione degli strumenti gestionali (portale Proximo e sistema Zucchetti);
- ⇒ l'aggiornamento sulla normativa privacy;
- ⇒ la riflessione sui principali ambiti di impegno delle Acli;

nonché momenti specifici dedicati alla valutazione del lavoro svolto, alla rielaborazione delle pratiche operative e alla restituzione dei lavori di gruppo.

Il percorso è stato realizzato con il contributo di diversi formatori ed esperti, tra cui Alessandro Serini, Giacomo Costa, Emanuele Belloni, Sandra Huesca Avila e Floriana Tagliaferro, che hanno accompagnato le diverse sessioni con approcci integrati tra contenuti teorici, esercitazioni e momenti di confronto.

Una parte rilevante del lavoro è stata dedicata alla rielaborazione del vissuto lavorativo e alla valutazione delle modalità operative in essere, attraverso esercitazioni e lavori di gruppo orientati a mettere in relazione l'esperienza quotidiana con gli obiettivi dell'organizzazione. In questo contesto, il percorso ha rappresentato anche uno spazio di ascolto: sono infatti emerse, in modo esplicito e condiviso, alcune difficoltà e criticità segnalate dai lavoratori in relazione alla riforma organizzativa e alle sue modalità di applicazione, offrendo indicazioni utili per una lettura più realistica dei processi in atto e per il loro progressivo miglioramento.

Nel complesso, la formazione ha integrato contenuti tecnico-operativi con una forte attenzione alla dimensione riflessiva, collaborativa e valutativa, contribuendo in particolare al rafforzamento della capacità organizzativa complessiva, in termini di apprendimento condiviso, maggiore integrazione tra i diversi livelli operativi e più chiara connessione tra attività quotidiane e orientamento strategico.

Tabella 5.6 – Tabella sintetica formazione dipendenti

Indicatore	Valore
Numero totale sessioni formative	16
Ore complessive erogate	80 ore
Ore medie per sessione	5 ore
Dipendenti coinvolti	100% dei dipendenti
Ore medie pro capite	80 ore
Ambiti principali	Strategia e missione; organizzazione interna; strumenti gestionali; normativa; valutazione e processi
Modalità formative	Prevalentemente in presenza, con integrazioni online
Componenti online	Supporto ai moduli tecnici (strumenti gestionali, aggiornamenti operativi) e condivisione materiali
Tipologia formatori	Interni ed esterni

Fonte: elaborazione Iref dati Ufficio Personale Acli aps.

5.2 I volontari

Nell'esercizio 2025 la Sede nazionale Acli si è avvalsa di n. 137 volontari. Per l'attività di volontariato la Sede nazionale ha stipulato delle specifiche polizze assicurative con la compagnia Vittoria Assicurazioni: per la copertura di tutti i danni da responsabilità civile e per la copertura di infortuni e malattie connessi allo svolgimento dell'attività di volontariato. Le Acli offrono la medesima tipologia di copertura anche a favore dei volontari degli enti affiliati alla Rete associativa nazionale. Nel portale informatico ProXimo, ogni ente, compresa la Sede nazionale, inserisce i dati dei volontari, con questa modalità viene generato il registro dei volontari a cui è applicata una marca temporale che ne garantisce la validazione. Con la collaborazione dei volontari, le Acli realizzano le attività d'interesse generale previste nell'art. 4 dello Statuto descritte nel presente documento.

Tabella 5.7 – Composizione per genere dei volontari Acli Nazionali aps

Genere	N	%
Femmine	18	13,1
Maschi	119	86,9
Totale	137	100

Fonte: elaborazione Iref dati Dipartimento Reti Territoriali Acli

Tabella 5.8 – Composizione per fasce di età volontari Acli Nazionali aps

Fasce di età	N	%
Under 35	21	15,3
35-44	13	9,5
45-54	25	18,2
55-64	41	29,9
Over 65	37	27

Fonte: elaborazione Iref dati Dipartimento Reti Territoriali Acli

Il corpo dei volontari presenta una marcata prevalenza maschile: su un totale di 137 volontari, 119 sono uomini (86,9%) e 18 donne (13,1%). Questo dato evidenzia un significativo squilibrio di genere, che rappresenta un elemento di attenzione in relazione agli obiettivi di inclusività e rappresentatività dell'organizzazione.

Dal punto di vista anagrafico, la distribuzione per fasce di età mostra una concentrazione nelle classi più adulte. In particolare, il 56,9% dei volontari ha più di 55 anni (29,9% tra i 55 e i 64 anni e 27,0% over 65). Le fasce centrali risultano meno rappresentate (18,2% tra i 45 e i 54 anni e 9,5% tra i 35 e i 44), mentre i giovani under 35 costituiscono il 15,3% del totale.

Prendendo in esame i dati relativi alla totalità dei volontari delle sedi territoriali, si arriva ad a 20.729 volontari che si compongono come segue:

Tabella 5.9 – Composizione per genere volontari Rete Associativa Acli aps

Genere	N	%
Maschi	11.992	57,9
Femmine	8.737	42,1

Fonte: elaborazione Iref dati Dipartimento Reti Territoriali Acli

Tabella 5.10 – Composizione per classe di età volontari Rete Associativa Acli aps

Classe di età	N	%
Under 35	2730	13,2
35-44	1995	9,6
45-54	2906	14
55-64	4135	19,9
Over 65	8963	43,2

Fonte: elaborazione Iref dati Dipartimento Reti Territoriali Acli

Il primo elemento che emerge è che, a livello complessivo, il volontariato delle sedi territoriali Acli presenta una struttura di genere relativamente equilibrata (57,9% uomini, 42,1% donne), questo suggerisce che, su scala ampia, l'organizzazione è in grado di intercettare anche la partecipazione femminile, pur senza raggiungere una piena parità.

Il dato più rilevante, però, riguarda la struttura per età, che evidenzia un forte sbilanciamento verso le fasce più anziane. Gli over 65 rappresentano da soli il 43,2% dei volontari, a cui si aggiunge un ulteriore 19,9% nella fascia 55–64. In altre parole, oltre il 63% del volontariato ha più di 55 anni.

Questa configurazione segnala una grande capacità di fidelizzazione e continuità: il volontariato appare sostenuto da persone con un lungo legame associativo e una forte disponibilità

di tempo, spesso legata alla fase post-lavorativa. D'altro lato evidenzia una criticità strutturale sul piano del ricambio generazionale: le fasce più giovani risultano minoritarie (13,2% under 35 e 9,6% tra 35 e 44), indicando una difficoltà ad attrarre e trattenere nuove generazioni. L'aspetto interessante è che questa debolezza generazionale non è compensata da uno squilibrio di genere: la partecipazione femminile è relativamente consistente, anche se si inserisce in un modello di volontariato prevalentemente adulto e anziano.

5.3 I volontari di servizio civile universale

Acli è un ente titolare di accreditamento nel sistema del Servizio civile universale, poiché, tra le altre prerogative, dispone di una struttura esclusivamente dedicata alla progettazione e gestione dei progetti di Servizio civile universale. In virtù di questa specificità l'Ufficio per il servizio civile di Acli co-progetta e gestisce progetti per gli aderenti alla rete associativa Acli e anche assieme e per conto di enti esterni al sistema associativo, come comuni, associazioni, cooperative sociali.

Nel Bando 2024 (in corso durante il 2025) Acli svolge funzione di progettazione, formazione e monitoraggio per la propria rete associativa e per ulteriori 123 enti, con i quali vengono stipulati accordi di co-progettazione e co-gestione di progetti SCU. Il network degli enti partner, composto da enti di terzo settore, enti religiosi ed enti locali, riflette una dimensione relazionale trasversale delle Acli aps.

Tabella 5.11 – Enti esterni accreditati Acli per tipologia (Bando 2024)

Tipologia dell'ente	N.	%
Impresa sociale / Cooperativa sociale	38	30,9
Fondazione	20	16,3
Enti Locali e Comuni	15	12,2
Associazione di promozione sociale	12	9,8
Ente religioso civilmente riconosciuto	11	8,9
Associazione non riconosciuta	10	8,1
Organizzazione di volontariato	4	3,3
Associazione riconosciuta	4	3,3
Enti pubblici (ASL, altri enti pubblici)	3	2,4
Altro (università, mutue, enti privati, scuole...)	6	4,9
TOTALE	123	100,0

Fonte: elaborazione Iref dati Dipartimento Innovazione Sociale Acli

Nel Bando 2024, 54 degli enti accreditati hanno ospitato operatori volontari in servizio. L'elenco è riportato nella tabella seguente.

Nel Bando 2024 Acli ha impiegato complessivamente 341 operatori volontari, confermando un volume di attività stabile nel triennio 2022–2024. La tabella seguente riporta la serie storica a partire dal Bando 2020, consentendo di leggere il dato 2024 nel suo contesto pluriennale. Dopo la contrazione registrata nel Bando 2021 (283 volontari, -37,4% rispetto al picco del 2020 in parte riconducibile alle ricadute organizzative della pandemia), il trend degli ultimi tre anni è di sostanziale stabilità: il Bando 2022 ha segnato una ripresa significativa (+13,4%), confermata nel 2023 (+7,8%), mentre il Bando 2024 si attesta su valori praticamente invariati rispetto all'anno precedente (-1,4%).

Tabella 5.12 – Volontari Servizio Civile Acli aps: serie storica Bando 2020–2024

Bando	Volontari	Var. % anno prec.	Trend
Bando 2020	452	–	–
Bando 2021	283	–37,4	↓
Bando 2022	321	+13,4	↑
Bando 2023	346	+7,8	↑
Bando 2024	341	–1,4	↔

Fonte: elaborazione Iref dati Dipartimento Innovazione Sociale Acli

Dal punto di vista della distribuzione geografica per sede di assegnazione – che indica il territorio in cui i volontari svolgono concretamente il proprio servizio –, per il Bando 2024 le regioni con il maggior numero di posti sono la Sicilia (44, 12,9%), la Lombardia (40, 11,7%) e la Sardegna (38, 11,1%). Significativa la componente estera: 25 posti di assegnazione (7,3%) riguardano sedi in 9 Paesi (Australia, Belgio, Bosnia-Erzegovina, Francia, Gran Bretagna, Kenya, Senegal, Svizzera, USA), a conferma della dimensione internazionale dei progetti Acli.

Tabella 5.13 – Volontari Bando 2024 per sede di assegnazione

Regione / sede di assegnazione	N. volontari	%
Sicilia	44	12,9
Lombardia	40	11,7
Sardegna	38	11,1
Toscana	29	8,5
Lazio	27	7,9
Estero	25	7,3
Campania	22	6,5
Piemonte	22	6,5
Puglia	20	5,9
Veneto	13	3,8
Calabria	12	3,5
Abruzzo	10	2,9
Marche	10	2,9
Friuli-Venezia Giulia	9	2,6
Emilia-Romagna	5	1,5
Molise	5	1,5
Trentino-Alto Adige	3	0,9
Umbria	3	0,9
Liguria	2	0,6
Basilicata	1	0,3
Valle d'Aosta	1	0,3
TOTALE	341	100

Fonte: elaborazione Iref dati Dipartimento Innovazione Sociale Acli

06

SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

SOMMARIO

- 6.1 La situazione economica
- 6.2 Le criticità emerse nella gestione economico-finanziaria
- 6.3 Le raccolte fondi

6.1 La situazione economica

PROVENTI E RICAVI	Valore ESERCIZIO PRECEDENTE	VARIAZIONE (+/-)	Valore ESERCIZIO CORRENTE
Da attività di interesse generale "A"	7.196.063 €	795.636 €	7.991.699 €
Tessere ACLI	1.994.856 €	42.933 €	2.037.789 €
Aggregazioni	57.850 €	1.300 €	59.150 €
Nullaosta	85.790 €	-1.610 €	84.180 €
Materiali accessori e bollini assicurazione	11.275 €	53.586 €	64.861 €
Ricavi vari (Convenzione Inail tesseramento)	5.876 €	-336 €	5.540 €
Totale A1	2.155.647 €	95.873 €	2.251.520 €
Proventi 5x1000	1.873.558 €	-62.228 €	1.811.330 €
Totale A5	1.873.558 €	-62.228 €	1.811.330 €
Contributi vari	909.829 €	40.272 €	950.101 €
Altri contributi ed erogazioni liberali per cofinanziamento di iniziative di interesse generale	0 €	224.998 €	224.998 €
Convenzioni interne	1.427.805 €	31.442 €	1.459.247 €
Contributi per progetti di Servizio Civile (Bando nazionale)	189.200 €	-32.551 €	156.649 €
Totale A6	2.526.834 €	264.161 €	2.790.995 €
Rimborsi da UNSC per Servizio Civile	340.947 €	93.781 €	434.728 €
Proventi da finanziamenti pubblici per attività progettuali di interesse generale	114.717 €	373.207 €	487.924 €
Contributo Fondo "Ristori"	5.000 €	-5.000 €	0 €

Totale A8	460.664 €	461.988 €	922.652 €
Proventi per progettazione, selezione e formazione verso enti pubblici per bandi Servizio civile (SCV)	0 €	54.650 €	54.650 €
Contratti con UE e/o Istituzioni Internazionali	0 €	3.525 €	3.525 €
Totale A9	0 €	58.175 €	58.175 €
Proventi per progettazione, selezione e formazione verso enti per Servizio civile (SCV)	168.971 €	-19.896 €	149.075 €
Altri proventi	10.389 €	-8.069 €	2.320 €
Sopravvenienze attive	0 €	5.632 €	5.632 €
Totale A10	179.360 €	-22.333 €	157.027 €
Da attività diverse "B"	400.962 €	47.404 €	448.366 €
Proventi commerciali	148.775 €	47.814 €	196.589 €
Sponsorizzazioni	0 €	15.930 €	15.930 €
Compensi promo-pubblicitari	225.000 €	10.848 €	235.848 €
Totale B3	373.775 €	74.591 €	448.366 €
Ricavi vari	27.187 €	-27.187 €	0 €
Totale B6	27.187 €	-27.187 €	0 €
Da attività finanziarie e patrimoniali "D"	831.740 €	-252.925 €	578.815 €
Interessi attivi di C/C	50.243 €	-17.337 €	32.906 €
Totale D1	50.243 €	-17.337 €	32.906 €
Plusvalenze da cessione immobili	351.904 €	-305.753 €	46.151 €
Locazioni attive	9.626 €	33 €	9.659 €
Totale D3	361.530 €	-305.721 €	55.809 €
Cessione ramo d'azienda e/o alienazione cespiti	19.967 €	-19.867 €	100 €
Totale D4	19.967 €	-19.867 €	100 €
Dividendi	400.000 €	90.000 €	490.000 €
Totale D5	400.000 €	90.000 €	490.000 €
Di supporto generale "E"	1.306.592 €	-647.870 €	658.723 €
Personale distaccato	126.006 €	32.826 €	158.832 €
Totale E1	126.006 €	32.826 €	158.832 €
Sopravvenienze attive	921.647 €	-516.380 €	405.267 €
Sponsorizzazioni Congresso nazionale	174.590 €	-174.590 €	0 €
Altri ricavi	25.089 €	-847 €	24.242 €
Ricavi vari (Riaddebiti)	59.260 €	11.122 €	70.382 €
Totale E2	1.180.586 €	-680.695 €	499.891 €
Indicazione dei singoli elementi di ricavo di entità o incidenza eccezionali			
Le sopravvenienze attive rilevate tra le attività di interesse generale sono pari a 5.631,61€ e afferiscono a componenti positivi di reddito di competenza degli anni precedenti.			
Tra le attività di supporto generale le sopravvenienze attive per 405.266,61€ scaturiscono da:			
<i>Storno fondi rischi su attività progettuali a rendicontazione</i>	106.406,00 €		
<i>Stralci per insussistenza del passivo</i>	165.854,32 €		

<i>Competenze aapp</i>	24.619,19 €
<i>Riallineamenti contabili</i>	38.132,86 €
<i>Utilizzo fondi oneri</i>	5.000,00 €
<i>Ricognizione partite debitorie</i>	65.254,24 €

6.2 Criticità emerse nella gestione economico-finanziaria

Non sono state rilevate criticità degne di essere portate all'attenzione.

6.3 Raccolte fondi

Nel corso del 2025 non sono state realizzate attività di raccolta fondi.

07

VERSO LA DEFINIZIONE DI UN SISTEMA DI OUTPUT E OUTCOME

SOMMARIO

- 7.1 Monitoraggio progetti 5x1000 Acli Nazionali
- 7.2 Analisi delle azioni degli associati alla rete associativa
- 7.3 Indagine su dipendenti della Sede Nazionale Acli aps
- 7.4 Indagine stakeholder esterni
- 7.5 Indagine su volontari di servizio civile
- 7.6 Indagine Presidenti Provinciali su Youth Policy nelle Acli: verso una transizione generazionale sistemica
- 7.7 In conclusione

"Il valore sociale che generano le Acli è offrire l'esperienza di essere associazione. È qualcosa di cui tutti hanno bisogno, ma non lo sanno. Ma l'esperienza te ne fa essere consapevole. Se accendi quella fiammella, poi è difficile spegnerla. È questo il nostro valore sociale prodotto: far sperimentare questo mondo a più persone possibili, perché poi se lo scoprono, il resto viene da sé, per autocombustione, poi il processo cammina da solo."

Damiano Lembo – Presidenza Nazionale Acli

Come esplicitato nella sezione metodologica, gli indicatori di output e di outcome si trovano in una fase di avvio della rilevazione: questo Bilancio Sociale 2025 registra i primi passi di un processo che si intende progressivamente strutturare e consolidare nelle edizioni successive, in coerenza con il principio di miglioramento continuo che orienta l'intero impianto metodologico.

In questa prospettiva, il capitolo si articola in sei sezioni tra loro differenti e complementari.

- ⇒ La prima (part 7.1) documenta il monitoraggio dei progetti finanziati con il 5x1000, attraverso indicatori quantitativi e qualitativi. Costituisce quindi l'analisi, tramite autovalutazione delle sedi territoriali, di OUTPUT
- ⇒ La prima (par. 7.2) analizza le iniziative territoriali delle strutture di base attraverso la piattaforma azionesociale.acli.it, offrendo una lettura quantitativa e qualitativa (parziale e non esaustiva) della capacità di attivazione e di iniziativa dell'associazione sul territorio nazionale. OUTCOME INTERMEDIO
- ⇒ Le sezioni successive (par. 7.3 e par. 7.4) presentano i risultati delle prime indagini strutturate rivolte rispettivamente ai dipendenti della sede nazionale e a un primo nucleo di stakeholder esterni: nella logica della Teoria del Cambiamento, l'avvio di questo processo di ascolto organizzativo si configura di per sé come un OUTCOME INTERMEDIO, in quanto introduce una trasformazione stabile nelle modalità con cui l'organizzazione costruisce conoscenza e orienta le proprie scelte.
- ⇒ La sezione par. 7.5 è dedicata all'indagine sui candidati al Servizio Civile Universale, fonte preziosa di dati sul profilo motivazionale e civico dei giovani che si avvicinano alle Acli che, nei prossimi anni, potrà anche misurare maggiormente l'impatto del servizio civile in Acli sul loro percorso personale.
- ⇒ Infine, la sezione par. 7.7 presenta l'analisi di una prima interlocuzione con i presidenti provinciali rispetto alla Youth Policy, con un focus quindi sull'efficacia delle politiche giovanili e sulla transizione generazionale in corso.

Per cogliere appieno il senso delle pagine che seguono è utile richiamare esplicitamente l'impianto delineato nel capitolo metodologico, del quale questo capitolo rappresenta la prima applicazione sistematica. Lì si è chiarito come il Bilancio Sociale Acli 2025 si collochi in un momento di transizione: da una rendicontazione di tipo prevalentemente descrittivo a una rendicontazione orientata alla lettura del valore sociale generato, costruita attraverso la coniugazione tra l'approccio Civis — che richiama la duplice natura oggettiva e soggettiva dell'utilità prodotta — e la Teoria del Cambiamento, che esplicita la catena logica input-output-outcome-impatto. È in questa cornice che vanno letti i dati e le analisi di seguito presentati: gli output (che progressivamente vanno misurati per tutti i tipi di attività), come tracce dell'azione associativa di cui si cerca di ricostruire il significato. Le indagini con i dipendenti, gli stakeholder esterni, i volontari del servizio civile e i presidenti provinciali non sono rilevazioni autonome, ma tasselli di quel processo di ascolto strutturato indicato nel capitolo 1 come seconda dimensione di outcome (dopo la trasformazione organizzativa).

Nel complesso, quindi, ogni sezione costituisce, uno step intermedio verso una misurazione più strutturata del valore sociale generato dalle Acli, in coerenza con il percorso di rafforzamento del ciclo programmazione-azione-valutazione che rappresenta uno degli orientamenti strategici fondamentali del presente Bilancio Sociale.

7.1 Monitoraggio progetti 5x1000

Il monitoraggio ha raccolto le risposte di 99 sedi locali, che hanno espresso una autovalutazione rispetto al progetto. Le risposte sono state suddivise in quattro ambiti tematici: Educazione e formazione, Famiglia, Lavoro, e Povertà e contrasto allo spreco. Ogni progetto è stato valutato su indicatori quantitativi (beneficiari, ore di servizio, volontari) e qualitativi (scala di impatto da 1 a 10, impedimenti incontrati).

Tabella 7.1 – Progetti monitorati 99 su 4 ambiti – Educazione e formazione 47 progetti

Progetti monitorati 99 su 4 ambiti	Educazione e formazione 47 progetti	Famiglia 18 progetti	Lavoro 11 progetti	Povertà 23 progetti
--	---	--	--	---

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Trasversalmente, tutti e quattro gli ambiti condividono il medesimo impedimento principale: l'insufficienza delle risorse economiche, segnalata con un'incidenza tra il 19% (educazione) e il 33% (famiglia e povertà). L'indicatore di caratterizzazione delle Acli sul territorio risulta alto in tutti gli ambiti (tra 6,9 e 7,6/10), a indicare che i progetti contribuiscono al rafforzamento dell'identità organizzativa indipendentemente dall'ambito.

Tabella 7.2 – Confronto trasversale fra ambiti

Indicatore	Educazione e formazione	Famiglia	Lavoro	Povertà
N. progetti	47	18	11	23
Beneficiari ultimi 12 mesi	14.239	5.300 fam.	2.875	17.714
Ore servizio ultimi 12 mesi	4.580	12.745	1.675	—
Volontari coinvolti	509	217	76	1.315
Rete territoriale (1-10)	7,4	7,0	6,8	7,5
Caratterizzazione Acli (1-10)	7,6	7,6	7,1	6,9

Ris. economiche come impedimento	9/47	6/18	2/11	7/23
----------------------------------	------	------	------	------

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Ambito: Educazione e formazione

47 progetti locali distribuiti su tutto il territorio nazionale. Gli interventi includono educazione alla cittadinanza attiva, alfabetizzazione digitale, corsi di italiano per stranieri, educazione alla legalità e contrasto alla violenza di genere. Coinvolgono prevalentemente istituti scolastici come partner territoriali.

Tabella 7.3 – Indicatori quantitativi

Beneficiari dall'inizio 11.962 cumulato	Beneficiari ultimi 12m 14.239 in crescita	Ore di formazione 4.580 ultimi 12 mesi	Scuole coinvolte 125 istituti	Volontari 509 impegnati
---	---	--	---	---

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.4 – Tipologie di servizio

Tipologia di servizio	N. progetti	% sul totale
Educazione alla cittadinanza attiva	18	38
Alfabetizzazione digitale	9	19
Altro	9	19
Corsi di italiano per stranieri	3	6
Educazione alla legalità	3	6
Contrasto alla violenza di genere	2	4
Educazione ambientale	1	2

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.5 – Indicatori di impatto (scala 1–10)

Indicatore	Media
Aumento della conoscenza nei beneficiari	6,9 / 10
Influenza sull'attenzione delle istituzioni locali	7,1 / 10
Rete territoriale creata	7,4 / 10
Caratterizzazione Acli sul territorio	7,6 / 10

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.6 – Impedimenti segnalati

Risorse economiche insufficienti	9	19%
Insufficienza del tempo dedicato alle attività	5	11%
Carenza di personale	3	6%
Difficoltà nel comunicare l'iniziativa	3	6%

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Ambito: Famiglia

18 progetti locali strutturati attorno ai Punti Famiglia. I servizi integrano orientamento, supporto psicologico, servizi alla persona e supporto alla genitorialità. L'approccio è multi-servizio: ogni Punto Famiglia tende a combinare più tipologie di intervento per rispondere alla complessità dei bisogni familiari.

Tabella 7.7– Indicatori quantitativi

Famiglie dall'inizio 3.372 cumulato	Famiglie ultimi 12m 5.300 in crescita	Ore di servizio 12.745 ultimi 12 mesi	Volontari 217 impegnati
--	--	--	--------------------------------------

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.8 – Tipologie di servizio offerte

Servizi alla persona	10
Formazione / Informazione	8
Supporto alla genitorialità	5
Socializzazione	5
Supporto psicologico	5
Solidarietà / mutuo aiuto	4
Animazione e doposcuola per bambini	3

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.9 – Indicatori di impatto (scala 1–10)

Indicatore	Media
Riduzione isolamento delle famiglie	6,7 / 10
Influenza sull'attenzione delle istituzioni locali	6,3 / 10
Rete territoriale creata	7,0 / 10
Caratterizzazione Acli sul territorio	7,6 / 10

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Ambito: Lavoro

11 progetti locali focalizzati su orientamento, consulenza e formazione per persone in cerca di occupazione. È l'ambito con il numero più contenuto di progetti, ma presenta un'alta densità di beneficiari per progetto. Le sedi sono distribuite prevalentemente nelle regioni del Centro-Nord e in alcune province del Sud.

Tabella 7.10 – Indicatori quantitativi

Beneficiari dall'inizio 5.580 cumulato	Beneficiari ultimi 12m 2.875	Ore di servizio 1.675 ultimi 12 mesi	Volontari 76 impegnati
---	---	---	---------------------------------------

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.11 – Tipologie di servizio e incidenza sui bisogni

Formazione	5	45
Consulenza orientativa	3	27
Altro	2	18

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.12 – Incidenza sui bisogni (autovalutazione)

Incidenza sui bisogni (autovalutazione)	N. progetti
Completamente (100%)	2
In buona misura (75%)	4
Sufficientemente (50%)	4

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.13 – Indicatori di impatto (scala 1–10)

Indicatore	Media
Riduzione della difficoltà a trovare occupazione	5,0 / 10
Influenza sull'attenzione delle istituzioni locali	5,9 / 10
Rete territoriale creata	6,8 / 10
Caratterizzazione Acli sul territorio	7,1 / 10

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

L'ambito lavoro presenta punteggi di impatto diretto più contenuti rispetto agli altri: la riduzione delle difficoltà occupazionali si attesta a 5,0/10, riflettendo le complessità strutturali del mercato del lavoro su cui un progetto locale ha margini di azione limitati. La forbice tra beneficiari cumulati (5.580) e ultimi 12 mesi (2.875) potrebbe indicare una discontinuità nelle attività o differenze nei criteri di conteggio. La costruzione della rete (6,8) e la caratterizzazione Acli (7,1) restano i punti di forza.

Ambito: Povertà e contrasto allo spreco

23 progetti locali incentrati sul recupero e redistribuzione di beni di prima necessità — principalmente alimenti, ma anche medicinali e altri beni — affiancati da attività di sensibilizzazione sul consumo consapevole. È l'ambito con il maggior numero di beneficiari complessivi e il maggior coinvolgimento di volontari.

Tabella 7.14 – Indicatori quantitativi

Beneficiari dall'inizio 28.774 cumulato	Beneficiari ultimi 12m 17.714	Volontari 1.315 impegnati	Km percorsi (raccolta) 44.684 ultimi 12 mesi
--	--	--	---

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.15 – Beni recuperati

Tipologia	Dall'inizio progetto	Ultimi 12 mesi
Alimenti	523.830 kg	550.359 kg
Medicinali	4.451 confezioni	9.111 confezioni
Abiti	444 kg	1.111 kg
Ore sensibilizzazione	1.669 ore	738 ore

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.16 – Indicatori di impatto (scala 1–10)

Indicatore	Media
Riduzione percepita dello spreco di beni	5,7 / 10
Influenza sull'attenzione delle istituzioni locali	6,3 / 10
Rete per il contrasto alla povertà	7,5 / 10
Rete per il contrasto allo spreco	7,1 / 10
Caratterizzazione Acli sul territorio	6,9 / 10

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Tabella 7.17 – Impedimenti segnalati

Impedimento	N. sedi	% progetti
Risorse economiche insufficienti	7	30%
Altro	4	17%
Carenza di personale	3	13%
Sede / luogo inadeguato	3	13%
Insufficienza del tempo dedicato alle attività	3	13%

Fonte: Dipartimento Innovazione e progettazione Acli Aps

Povertà è l'ambito con la portata di beneficiari più alta (28.774) e il maggior coinvolgimento di volontari (1.315). I 523.830 kg di alimenti recuperati rappresentano un dato di assoluto rilievo. Il punteggio sulla riduzione dello spreco percepito (5,7/10) è il più basso tra gli indicatori propri dell'ambito, suggerendo che i progetti sono efficaci nel redistribuire ma percepiscono margini limitati nel cambiare i comportamenti sistemici. La carenza di sede adeguata (3 segnalazioni) è un elemento peculiare di questo ambito, legato alla logistica della raccolta e dello stoccaggio.

Il monitoraggio dei progetti 5x1000 mostra come la rete territoriale delle Acli produca un valore sociale misurabile e significativo in ambiti chiave del welfare di prossimità, raggiungendo decine di migliaia di beneficiari con interventi concreti su educazione, famiglia, lavoro e povertà. Permane tuttavia una sfida trasversale a tutti gli ambiti monitorati: la necessità di aprire un dialogo con i beneficiari e con i partner locali, rilevando la loro percezione di impatto e non solo l'autovalutazione delle sedi territoriali.

7.2 Analisi delle azioni degli associati alla rete associativa

Le Acli di Torino sono sicuramente diverse dalle Acli di Napoli, che sono ancora diverse dalle Acli della Sardegna... Questa capacità di essere Acli in modo diverso in territori diversi, ma restando tutti Acli è un punto di forza ed è il segno che ci lasciamo contaminare e trasformare dai territori in cui lavoriamo”.

Simone Romagnoli – Presidenza Nazionale Acli

Da fine marzo 2022 è online il blog azioneesociale.acli.it, gestito dal Dipartimento Reti Territoriali, con l’obiettivo di “far emergere” e monitorare l’azione sociale dell’associazione sul territorio. La piattaforma è uno spazio nel quale le strutture di base e articolazioni territoriali possono segnalare le loro iniziative. Sulla base delle informazioni raccolte, la Sede Nazionale ne registra le caratteristiche in un apposito form online che, a sua volta, alimenta un database del quale in questa sezione si analizzano le informazioni principali e si confrontano i dati 2025 con i dati degli anni precedenti.

Nel 2025 su azioneesociale.acli.it sono state registrate 3.221 iniziative territoriali (tab 7.18) con un leggero calo rispetto all’anno precedente. Si è quindi arrestato il trend di rilevazione delle iniziative territoriali, questo è probabilmente dovuto ad una fase di assestamento organizzativo in fase di cambiamento.

Tabella 7.18 - Iniziative locali per anno (2022-2025)

Anno	N iniziative
2022	1258
2023	1978
2024	3253
2025	3221
Totale	9611

Fonte: Elaborazione Iref su dati Azioneesociale.acli.it

In particolare (Tab. 7.19) analizzando la tipologia di soggetto associativo proponente, si segnala l’aumento delle attività promosse dal livello provinciale e regionale e delle iniziative co-promosse da più soggetti, segno di un impegno dei livelli provinciali e regionali nel supporto delle realtà di base in difficoltà e della collaborazione tra soggetti Acli diversi appartenenti ad uno stesso territorio. In calo le iniziative realizzate solo da circoli, probabilmente legate alla difficoltà organizzativa della rilevazione.

Tabella 7.19 – Iniziative locali per soggetto associativo proponente (2023-2025)

	2023		2024		2025	
	N	%	N	%	N	%
Circolo	1032	52,2	1692	52,0	1403	43,6
Sede provinciale	486	24,6	761	23,4	954	29,6
Misto	215	10,9	415	12,8	474	14,7
Ass. specifica	154	7,8	240	7,4	235	7,3
Sede regionale	29	1,5	57	1,8	79	2,5
Servizi	42	2,1	51	1,6	45	1,4

Sede estera	19	1,0	12	0,4	17	0,5
Dato mancante	1	0,1	25	0,8	12	0,4
Totale	1978	100,0	3253	100,0	3219	100,0

Fonte: elaborazioni Iref su dati azionesociale.acli.it

Rispetto all'anno precedente è molto meno marcata la definizione dei mesi di aprile/giugno come mesi centrali per la realizzazione delle attività, anche se maggio resta il momento con il maggior numero di iniziative.

Tabella 7.20 – Iniziative locali per mese dell'anno

Mese	2023	2024	2025
Gennaio	162	172	240
Febbraio	202	228	255
Marzo	238	210	310
Aprile	164	297	239
Maggio	202	386	413
Giugno	154	303	296
Luglio	169	282	186
Agosto	149	173	172
Settembre	125	302	275
Ottobre	168	375	350
Novembre	126	225	286
Dicembre	119	277	199
Totale	1978	3230	3221

Fonte: elaborazioni su dati azionesociale.acli.it

Dal punto di vista della distribuzione territoriale (Tab. 7.21) delle iniziative si può vedere che, pur permanendo una netta prevalenza delle iniziative realizzate nel nord ovest, prosegue una qualche forma di crescita del peso percentuale delle iniziative realizzate nel sud e nelle isole, resta sostanzialmente stabile il centro e c'è una inversione di tendenza del nord est.

Tabella 7.21 – Iniziative locali per ripartizione geografica (2023-2025)

Ripartizione geografica	2023		2024		2025	
	N	%	N	%	N	%
Nord-Ovest	852	43,1	1369	42,4	1263	39,2
Nord-Est	403	20,4	553	17,1	591	18,3
Centro	382	19,3	748	23,2	757	23,5
Sud	214	10,8	377	11,7	392	12,2
Isole	93	4,7	143	4,4	171	5,3
Esteri	34	1,7	40	1,2	47	1,5
Totale	1.978	100	3.230	100	3221	100

Fonte: elaborazioni Iref su dati azionesociale.acli.it

Dettagliando la ripartizione geografica per soggetto proponente (Tab. 7.22) si può vedere che l'elemento di maggiore polarizzazione al nord ovest è relativa in particolare alle iniziative promosse dai circoli, dato che però va letto anche in rapporto al numero assoluto di circoli presenti nella piattaforma azionesociale.acli.it e della distribuzione geografica generale dei circoli stessi (Tab. 7.23).

Tabella 7.22 – Iniziative locali per ripartizione geografica e soggetto associativo proponente (2025)

Ripartizione geografica	Circolo		Prov./Reg.		Misto	
	N	%	N	%	N	%
Nord ovest	717	51,1	336	32,5	172	36,4
Centro	220	15,7	210	20,3	119	25,2
Nord-est	210	15	238	23,0	105	22,2
Sud /Isole	233	16,6	238	23,0	73	15,4
Estero	23	1,6	0	0,0	4	0,8
Totale	1403	100	1033	100	473	100

Fonte: elaborazioni Iref su dati azionesociale.acli.it

Tabella 7.23 – Partecipazione circoli Acli alla piattaforma azionesociale.acli.it (2025)

Ripartizione geografica	Circoli su azionesociale.acli.it	Totale circoli	% di circoli su Azionesociale.acli.it
Nord-Ovest	391	1035	37,8
Nord-Est	140	479	29,2
Centro	180	628	28,7
Sud e Isole	119	783	15,2
Totale	830	2925	28,4

Fonte: elaborazioni Iref su dati azionesociale.acli.it

La suddivisione delle iniziative in base al tema prevalente ed al soggetto proponente mostra come si mantenga una prevalenza di attività legate al tempo libero e all’aggregazione, segno di una vocazione alla convivialità che è costruita essenzialmente su due assi: l’asse dell’espressione, della festa, dello stare insieme e l’asse del de-mercificare. Lo “stare assieme nel tempo libero” dei circoli non è solo stare insieme, ma è qualcosa che permette di stare insieme senza che sia lo scambio mercificato a costruire le logiche dello stare assieme e pertanto assume un valore specifico.

Permane rilevante il tema della pace, si registra una leggera crescita di spiritualità e lavoro. La categoria “politica” cresciuta lo scorso anno per il referendum e le elezioni europee, è probabilmente tornata al suo andamento naturale.

Tabella 7.24 – Suddivisione delle iniziative per tema (2022-2025)

Tema	2022	2023	2024	2025	Totale
Tempo libero	164	416	988	1248	2816
Educazione e cultura	174	634	618	385	1811
Welfare	168	215	484	520	1390
Pace	196	242	451	497	1386
Sviluppo locale	80	85	181	115	461
Sostenibilità	77	118	156	106	457
Spiritualità	159	90	90	114	453
Lavoro	82	90	136	140	448
Politica	70	89	152	95	406
Totale	1170	1979	3256	3220	9625

Fonte: elaborazioni Iref su dati azionesociale.acli.it

La suddivisione delle iniziative in base alla tipologia di attività (Tab. 7.25) si connette alla riflessione sullo stile e mostra come sia sostanzialmente stabile una differenziazione delle attività proposte superando la tradizionale corrispondenza tra iniziativa e dibattito frontale. In particolare, crescono i laboratori formativi partecipati ed è ormai consolidato anche il ricorso ad elementi artistici, sportivi e di esplorazione territoriale.

Tabella 7.25 – Suddivisione delle iniziative per tipologia attività con confronto annualità

Tipologia di attività	2023		2024		2025	
	N	%	N	%	N	%
Seminari, dibattiti, presentazione libri	28,7	524	26,5	998	30,7	975
						30,3

Laboratori, formazione e corsi	17,4	374	18,9	781	24	713	22,1
Cibo e convivialità	12,9	237	12	425	13,1	395	12,3
Spettacoli, musica, film	13,2	300	15,2	333	10,2	295	9,2
Camminate esplorazioni e visite	4,8	106	5,4	223	6,8	300	9,3
Gioco e sport	5,6	140	7,1	220	6,8	199	6,2
Manifestazione, flash mob, presidi	7,1	96	4,9	79	2,4	108	3,4
Spiritualità e preghiera	2,9	82	4,1	82	2,5	100	3,1
Sportelli	1,5	51	2,6	54	1,7	89	2,8
Raccolta fondi e materiali	3,3	47	2,4	33	1	16	0,5
Bandi concorsi e contest	1	20	1	14	0,4	30	0,9
Proposte di legge, raccolte firme	1,5	2	0,1	14	0,4	0	0
Totale	100	1979	100	3256	100	3220	100

Fonte: elaborazioni Iref su dati azionesociale.acli.it

Tabella 7.26 – Suddivisione delle iniziative per tipologia attività con confronto area geografica

Tipo di attività	Nord-ovest		Nord-est		Centro		Sud		Isole		Totale
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Documenti, proposte di legge, raccolte firme	15	0,4	2	0,1	3	0,1	8	0,7	5	1,1	34
Bandi concorsi e contest	25	0,6	12	0,7	16	0,8	12	1,1	11	2,3	76
Raccolta fondi e materiali	65	1,6	19	1,1	19	0,9	19	1,7	12	2,5	135
Sportelli	83	2,1	32	1,8	37	1,8	18	1,6	40	8,4	212
Spiritualità e preghiera	135	3,3	80	4,5	58	2,8	18	1,6	7	1,5	298
Manifestazioni, flash mob, presidi	204	5,1	52	2,9	53	2,5	36	3,2	21	4,4	366
Gioco e sport	144	3,6	100	5,7	301	14,4	57	5,1	24	5,1	627
Camminate esplorazioni e visite	154	3,8	118	6,7	320	15,3	73	6,6	14	2,9	685
Spettacoli, musica, film	536	13,3	197	11,2	161	7,7	125	11,2	41	8,6	1.083
Cibo e convivialità	523	13	182	10,3	350	16,7	99	8,9	19	4	1.209
Laboratori, formazione e corsi	899	22,3	339	19,2	320	15,3	303	27,2	167	35,2	2.075
Seminari, dibattiti, confronti e presentazione libri	1.247	30,9	632	35,8	457	21,8	346	31,1	114	24	2.835
Totale	4.030	100	1.765	100	2.095	100	1.114	100	475	100	9.635

Fonte: elaborazioni Iref su dati azionesociale.acli.it

7.3 Indagine su dipendenti della Sede Nazionale Acli aps

Per comprendere come quel valore sia percepito, interpretato e orientato verso il futuro, è necessario ascoltare chi contribuisce ogni giorno a costruirlo dall'interno dell'organizzazione.

Con questa consapevolezza, il Bilancio Sociale 2025 ha avviato per la prima volta un processo strutturato di ascolto degli stakeholder interni ed esterni, articolato su strumenti distinti per ciascuna categoria di interlocutori. L'indagine rivolta ai dipendenti della sede nazionale, presentata nella sezione che segue, costituisce il primo e più prossimo di questi livelli di ascolto.

L'indagine è stata rivolta al personale della sede nazionale di Acli aps, composta nel 2025 da 52 impiegati. Hanno risposto complessivamente 36 persone, con un tasso di risposta stimato prossimo al 52%. La maggior parte delle domande ha ottenuto risposte effettive da 29 a 31 rispondenti, a seconda del completamento del questionario.

Identità e mission percepita

Alla domanda su come si definiscono oggi le Acli, la risposta più frequente tra i dipendenti è "una rete associativa di terzo settore" (39%), seguita da "un sistema articolato di associazioni e imprese sociali" (26%) e da "una grande organizzazione popolare con 80 anni di storia" (23%). Emerge dunque una lettura prevalentemente strutturale e contemporanea dell'organizzazione, che enfatizza la sua natura di soggetto del Terzo Settore più che la sua storia o la sua componente di movimento.

Tabella 7.27 – Definizione delle Acli secondo i dipendenti

Definizione delle Acli	N.	%
------------------------	----	---

Una rete associativa di terzo settore	12	39
Un sistema articolato di associazioni e imprese sociali	8	26
Una grande organizzazione popolare con 80 anni di storia	7	23
Altro	3	10
Un movimento sociale e politico	1	3
Totale	31	100

Fonte: indagini Iref su stakeholder Acli aps

Sul fronte della mission, il 35% dei dipendenti indica come priorità «integrare associazione, servizi e imprese per rispondere ai bisogni delle persone e dei territori», seguita da «sostenere lavoratori e cittadini attraverso azione sociale, formazione, rappresentanza e servizi» (32%). Una minoranza sceglie la dimensione valoriale cristiana (13%) o quella dell'impegno civico (10%). Questa distribuzione riflette la dimensione operativa e di sistema che caratterizza la sede nazionale, coerentemente con il suo ruolo di coordinamento e di erogazione di servizi diretti.

Tabella 7.28 – Mission Acli secondo i dipendenti

Descrizione della mission	N.	%
Integrare associazione, servizi e imprese per rispondere ai bisogni delle persone e dei territori	11	35
Sostenere lavoratori e cittadini attraverso azione sociale, formazione, rappresentanza e servizi	10	32
Costruire comunità democratiche e inclusive, ispirate ai valori cristiani	4	13
Generare partecipazione civica e impegno sociale per una società più equa e solidale	3	10
Altro	3	10
Totale	31	100

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Valore sociale prodotto nel 2025: temi e beneficiari

Alla domanda su quali temi abbiano prodotto il maggior valore sociale nel 2025, il dato più significativo è il netto primato della «Promozione della pace e cooperazione tra i popoli» (74% dei rispondenti). Questo risultato — ben al di sopra di qualsiasi altro tema — riflette l'impatto percepito della Campagna Pace e della Carovana della Pace, che nel corso del 2025 hanno occupato un ruolo centrale nell'identità pubblica delle Acli, soprattutto agli occhi di chi lavora quotidianamente in sede. A seguire, con percentuali analoghe (32% ciascuno), si collocano la «Tutela e rappresentanza del Terzo Settore», la «Difesa e rafforzamento della democrazia» e i «Servizi alla persona e sostegno alle comunità». L'esigibilità dei diritti sociali e del lavoro si ferma al 23%, nonostante costituisca il cuore storico dell'identità aclista. Significativamente bassa è la percezione del valore prodotto sul tema ambientale (3%) e sull'elaborazione culturale (6%).

Tabella 7.29 - Individuazione dell'area con maggiore valore sociale prodotto secondo i dipendenti (N e % di si)

Tema	N	%
Promozione della pace e cooperazione tra i popoli	23	74
Tutela e rappresentanza del Terzo Settore	10	32
Difesa e rafforzamento della democrazia e della partecipazione	10	32
Servizi alla persona e sostegno alle comunità	10	32
Esigibilità dei diritti sociali e del lavoro	7	23
Accompagnamento e tutela delle persone fragili	3	10
Elaborazione culturale e proposta sociale	2	6

Non rintracciabile alcun ambito specifico	2	6
Tutela dell'ambiente e della sostenibilità	1	3
Non saprei dire	1	3

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Quanto ai beneficiari del valore prodotto, il 40% dei dipendenti indica «la società nel suo insieme» come principale destinatario, seguita da «i clienti ed utenti dei servizi» (37%) e dai «cittadini» in senso ampio (27%). La specificità del lavoro della sede nazionale — orientata sia alla produzione di beni pubblici (advocacy, campagne, elaborazione culturale) sia all'erogazione diretta di servizi (Patronato, CAF, Servizio Civile) — spiega questa doppia presenza. Significativamente, i «lavoratori» come categoria esplicita non vengono quasi menzionati (0%), a suggerire che la narrazione interna abbia superato la dimensione originariamente operaista dell'associazione.

Tabella 7.30 - Individuazione dei principali beneficiari secondo i dipendenti (N e % di sì)

Beneficiario	N	%
La società nel suo insieme	12	40%
I clienti ed utenti dei servizi Acli	11	37%
I cittadini	8	27%
I soci Acli	6	20%
I giovani	4	13%
La comunità cristiana	1	3%
Gli immigrati	1	3%
I lavoratori	0	0%

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Collaborazioni e conoscenza degli stakeholder interni

Il questionario ha esplorato anche il livello di collaborazione dei dipendenti della sede nazionale con altri attori del sistema Acli. I dati mostrano che la collaborazione con i colleghi di altre realtà della sede nazionale (lavoratori di soggetti diversi dalla propria struttura) è molto intensa: il 57% la descrive come frequente (giornaliera o settimanale), il 23% mensile. Più frammentata risulta invece la collaborazione con i soggetti territoriali: il 37% interagisce con frequenza settimanale o giornaliera con lavoratori di soggetti Acli territoriali, ma il 17% non li ha mai incontrati nel corso del 2025; con i dirigenti territoriali la quota di chi non ha avuto contatti sale al 20%. La collaborazione con soci e volontari risulta la meno strutturata: solo il 10% la descrive come frequente, il 27% dichiara di non averla mai avuta nel 2025.

Tabella 7.31 - Frequenza di collaborazione con stakeholder interni (%)

Interlocutore	Frequente (sett./giorn.)	Mensile	Raramente (qualche volta/anno)	Mai
Lavoratori sede nazionale (altre realtà)	57	23	17	3
Lavoratori Acli territoriali	37	23	23	17
Dirigenti Acli territoriali	30	20	30	20
Soci o volontari Acli	10	33	30	27

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Percezione di strategicità degli stakeholder esterni rispetto alla mission

Ai dipendenti è stato chiesto di selezionare, tra i soggetti presenti nel Bilancio Sociale 2024, quelli ritenuti più strategici per la realizzazione della mission. Emergono con chiarezza le preferenze verso soggetti con cui le Acli intrattengono relazioni di advocacy, dialogo istituzionale e azione di rete nel campo del welfare, della giustizia sociale e della tutela dei lavoratori. Il Forum del Terzo Settore (22 selezioni), Caritas Italiana (20) e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (18) guidano la classifica, seguiti da Arci (17), Libera (16), la Pastorale Sociale e del Lavoro - CEI (15) e la CNESC (15). La presenza di Libera e della Rete Pace e Disarmo (13) tra i soggetti più scelti conferma l'orientamento valoriale che emerge anche nelle risposte sui temi di valore.

Tabella 7.32 - Percezione di strategicità degli stakeholder esterni (Risposte multiple)

Soggetto	N
Forum del Terzo Settore	22
Caritas Italiana	20
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	18
Arci	17
Libera - Associazioni, nomi e numeri contro le mafie	16
Pastorale Sociale e del Lavoro - CEI	15
CNESC - Conferenza Nazionale Enti Servizio Civile	15
Comunità Sant'Egidio	14
CGIL	14
Rete Pace e Disarmo	13

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Prospettive future: temi su cui impegnarsi di più

Alla domanda su quali temi le Acli dovrebbero impegnarsi maggiormente in futuro, il quadro si modifica significativamente rispetto alla percezione del valore prodotto nel 2025. Al primo posto si colloca l'«Esigibilità dei diritti sociali e del lavoro» (55%), che era apparso in posizione secondaria tra i temi di impatto percepito nel 2025: questo indica la consapevolezza, da parte dei dipendenti, di un potenziale inespresso sul tema identitario del lavoro. Seguono con percentuali analoghe (38%) i «Servizi alla persona», la «Tutela dell'ambiente» e l'«Elaborazione culturale e proposta sociale» — quest'ultima un ambito in cui la percezione del valore prodotto nel 2025 è stata molto bassa (6%), segnalando una volontà di rilancio. La pace, trainante nella percezione del 2025, scende al 34%, a confermare che viene considerata un impegno già adeguatamente presidiato.

Tabella 7.33 - Temi su cui impegnarsi maggiormente (N e % di sì)

Tema	N	%
Esigibilità dei diritti sociali e del lavoro	16	55
Servizi alla persona e sostegno alle comunità	11	38
Tutela dell'ambiente e della sostenibilità	11	38
Elaborazione culturale e proposta sociale	11	38
Promozione della pace e cooperazione tra i popoli	10	34
Difesa e rafforzamento della democrazia e della partecipazione	9	31
Accompagnamento e tutela delle persone fragili	9	31
Tutela e rappresentanza del Terzo Settore	4	14
Nessuno in particolare	2	7

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Partecipazione al valore sociale e dimensione qualitativa

Alla domanda «Pensando alle tue azioni di lavoro quotidiane, quanto senti di partecipare alla produzione di valore e utilità sociale?» (scala 1-5), il 52% dei rispondenti si colloca ai livelli 4 o 5 («molto» o «moltissimo»), il 38% al livello 3 («abbastanza»), mentre solo il 10% esprime un senso di partecipazione bassa (livello 1-2). Complessivamente il punteggio medio si attesta intorno a 3,5, segnalando un buon livello di identificazione con la missione dell'organizzazione, anche se con margini di crescita.

Tabella 7.34 - Livello di partecipazione percepita

Livello di partecipazione percepita	N.	%
1 – Per nulla	1	3%
2 – Poco	2	7%
3 – Abbastanza	11	38%
4 – Molto	11	38%
5 – Moltissimo	4	14%
Totale rispondenti	29	100%

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Le risposte aperte su momenti di orgoglio e disagio rispetto completano il quadro con elementi qualitativi. Le fonti di orgoglio si concentrano in quattro ambiti: l'impegno per la pace; la difesa della Costituzione, della democrazia e il ripudio del fascismo (con riferimento sia alla figura di Achille Grandi e alla stagione del superamento del collaterale che all'attualità); la concezione dei servizi come strumenti di tutela dei diritti e riduzione delle disuguaglianze; il radicamento territoriale attraverso circoli, soci e volontari. Le fonti di disagio, invece, emergono quasi esclusivamente dalla dimensione interna: la non piena corrispondenza alle aspettative sulle modalità di gestione del personale e alcune dinamiche organizzative, la percezione del non essersi ridotta completamente la distanza tra sede nazionale e territori e la sensazione che alcune iniziative non si traducano in azioni strutturali. Questo profilo delinea un dipendente Acli fortemente identificato con i valori dell'organizzazione, ma esigente nei confronti della sua coerenza gestionale e operativa quotidiana.

La fotografia che emerge dal punto di vista interno — quella di dipendenti fortemente identificati con i valori dell'organizzazione, ma esigenti rispetto alla sua coerenza gestionale e operativa — trova un termine di confronto di notevole interesse nella prospettiva degli stakeholder esterni. Nella logica della Teoria del Cambiamento, la co-costruzione della conoscenza organizzativa richiede di integrare più punti di vista: non solo quello di chi opera dall'interno, ma anche quello di chi interagisce con le Acli dall'esterno, percependone spesso le caratteristiche identitarie e il valore prodotto in modo radicalmente diverso.

Il confronto tra visione interna ed esterna, come si vedrà, non è solo un esercizio di rendicontazione: costituisce una delle basi fondamentali per la co-costruzione degli indicatori di obiettivo che le Acli si propongono di sviluppare nella programmazione 2026, a partire dalle convergenze e dalle divergenze che le due prospettive rendono visibili.

7.3 Indagine stakeholder esterni

L'indagine sugli stakeholder esterni è stata somministrata a un primo nucleo di organizzazioni partner con cui le Acli intrattengono relazioni strutturate a livello nazionale. Hanno risposto 18 organizzazioni: Azione Cattolica Italiana, FOCSIV, NeXt-Nuova Economia per Tutti, Forum Nazionale del Terzo Settore, ARCI, Rete Italiana Pace e Disarmo, Confcooperative, Libera, CNESC, AGESCI, Caritas Italiana,

CNCA, ActionAid, Forum delle Associazioni Familiari e Legambiente. I rispondenti ricoprono ruoli di vertice: presidenti, segretari generali, direttori e coordinatori nazionali.

Tipo di relazione con le Acli

La relazione prevalente con le Acli nell'ultimo anno è di natura politico-associativa. La partecipazione a reti o tavoli comuni e la collaborazione su iniziative e campagne raccolgono ciascuna l'83% dei rispondenti (15 su 18), seguite dal confronto istituzionale e di advocacy (72%, n=13). La collaborazione su progetti o ricerche è invece molto meno frequente (17%, n=3), mentre non si segnalano rapporti di finanziamento. Questo profilo conferma che le Acli sono percepite e vissute da questi stakeholder esterni come partner di azione politica e di lobby istituzionale, più che come soggetto erogatore di servizi o di finanziamenti.

Tabella 7.35 - Tipo di relazione degli stakeholder con le Acli aps

Tipo di relazione nell'ultimo anno	N.	%
Partecipazione a reti o tavoli comuni	15	83
Collaborazione su iniziative o campagne	15	83
Confronto istituzionale / advocacy	13	72
Collaborazione su progetti o ricerche	3	17
Collaborazione occasionale	1	6
Finanziamento di attività	0	0
Totale	29	100

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Identità e mission percepita dall'esterno

Gli stakeholder definiscono le Acli in modo nettamente diverso rispetto ai dipendenti. Il 71% sceglie «una grande organizzazione popolare con 80 anni di storia», mentre le definizioni strutturali più contemporanee (rete associativa, sistema di associazioni e imprese) raccolgono percentuali minime. Dall'esterno, dunque, il valore storico, la massa critica e la tradizione popolare sono gli elementi più riconoscibili e significativi dell'identità aclista. Segue la definizione di «associazione di lavoratori cristiani» (18%), che richiama le radici della fondazione.

Tabella 7.36 - Definizione delle Acli da parte degli stakeholder

Definizione delle Acli	N	%
Una grande organizzazione popolare con 80 anni di storia	12	71
Un'associazione di lavoratori cristiani	3	18
Un sistema articolato di associazioni e imprese sociali	1	6
Un movimento sociale e politico	1	6
Totale	17	100

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Anche sulla mission la distanza rispetto alla visione interna è marcata. Il 47% degli stakeholder indica come priorità «generare partecipazione civica e impegno sociale per una società più equa e solidale», seguito dal 35% che sceglie «costruire comunità democratiche e inclusive, ispirate ai valori cristiani». Solo il 6% identifica la mission con l'integrazione di servizi e risposte ai bisogni territoriali. Gli stakeholder vedono dunque le Acli soprattutto come un motore di attivismo civico e politico, capace di generare partecipazione e incidenza pubblica.

Tabella 7.37 - Mission delle Acli da parte degli stakeholder

Descrizione della mission	N	%
Generare partecipazione civica e impegno sociale per una società più equa e solidale	8	47
Costruire comunità democratiche e inclusive, ispirate ai valori cristiani e orientate al bene comune	6	35
Sostenere lavoratori e cittadini attraverso azione sociale, formazione, rappresentanza e servizi	2	12
Integrare associazione, servizi e imprese per rispondere ai bisogni delle persone e dei territori	1	6
Totale	17	100

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Valore sociale prodotto: temi e beneficiari

Nella valutazione del valore prodotto nel 2025, gli stakeholder assegnano il primato condiviso all'«Esigibilità dei diritti sociali e del lavoro» e alla «Difesa e rafforzamento della democrazia» (61% ciascuna), seguite dalla «Promozione della pace» (44%) e dall'«Elaborazione culturale e proposta sociale» (39%). È significativo che il tema della pace — al primo posto assoluto per i dipendenti — si collochi solo al terzo posto per gli stakeholder, che riconoscono invece come più incisiva l'azione delle Acli sui diritti del lavoro e sulla democrazia. Confermato il dato sulla sostenibilità ambientale, riconosciuta come il tema di minore impatto percepito (0%).

Tabella 7.38 - Ambiti di maggiore valore sociale prodotto dalle Acli aps secondo gli stakeholder (N e % di sì)

Tema	N	%
Esigibilità dei diritti sociali e del lavoro	11	61
Difesa e rafforzamento della democrazia e della partecipazione	11	61
Promozione della pace e cooperazione tra i popoli	8	44
Elaborazione culturale e proposta sociale	7	39
Accompagnamento e tutela delle persone fragili	4	22
Servizi alla persona e sostegno alle comunità	4	22
Tutela e rappresentanza del Terzo Settore	3	17
Tutela dell'ambiente e della sostenibilità	0	0

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Quanto ai beneficiari, gli stakeholder mostrano una visione molto più «macro» rispetto ai dipendenti: l'83% indica «la società nel suo insieme» come principale destinatario del valore prodotto, seguito dai «cittadini» (61%). Le categorie più specifiche — lavoratori, soci, utenti dei servizi — raccolgono pochissimi consensi (6% ciascuna). La visione esterna delle Acli è dunque quella di un attore che genera beni collettivi diffusi, non di un erogatore di servizi a destinatari specifici.

Tabella 7.39 - Beneficiari principali dell'azione Acli aps secondo gli stakeholder (N e % di sì)

Beneficiario	N.	%
La società nel suo insieme	15	83
I cittadini	11	61
I giovani	2	11
I lavoratori	1	6
La comunità cristiana	1	6
I soci Acli	1	6

I clienti ed utenti dei servizi Acli	1	6
Gli immigrati	0	0%

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Prospettive future: su cosa le Acli dovrebbero impegnarsi maggiormente in futuro

Guardando al futuro, gli stakeholder manifestano una chiara preferenza per un rafforzamento del ruolo delle Acli come soggetto culturale e politico. Il 72% indica l'«Elaborazione culturale e proposta sociale» come il tema su cui le Acli dovrebbero impegnarsi di più — un salto significativo rispetto al 39% che la riconosce come ambito di impatto attuale. Seguono la «Difesa della democrazia» (56%) e l'«Esigibilità dei diritti» (39%). L'ambiente è indicato dal 33%, la pace dal 33%, i servizi alla persona solo dall'11%.

Tabella 7.40 - Ambiti su cui investire maggiormente come Acli aps secondo gli stakeholder (N e % di sì)

Tema per il futuro	N	%
Elaborazione culturale e proposta sociale	13	72
Difesa e rafforzamento della democrazia e della partecipazione	10	56
Esigibilità dei diritti sociali e del lavoro	7	39
Promozione della pace e cooperazione tra i popoli	6	33
Tutela dell'ambiente e della sostenibilità	6	33
Accompagnamento e tutela delle persone fragili	4	22
Tutela e rappresentanza del Terzo Settore	3	17
Servizi alla persona e sostegno alle comunità	2	11

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

In merito alle forme di collaborazione auspiccate, la preferenza degli stakeholder va nettamente verso le «Azioni di Advocacy e interlocuzione con le istituzioni» (43%), seguite dalle «Campagne di sensibilizzazione e comunicazione sociale» (27%), dai «Partenariati nazionali» (24%), dalla «Creazione di reti europee» (24%) e dalla «Condivisione di momenti di approfondimento e formazione» (24%). I «Partenariati territoriali» raccolgono il 22%, mentre molto meno richieste risultano la raccolta fondi e il supporto alla gestione degli ETS. Questo insieme di preferenze delinea con chiarezza il posizionamento ideale delle Acli nell'ecosistema del Terzo Settore italiano: un soggetto che fa cultura, presidia le istituzioni e costruisce alleanze strategiche, più che un operatore tecnico-gestionale.

Tabella 7.41 - Future collaborazioni auspiccate (N e % di sì)

Tipo di collaborazione auspicata	N	%
Azioni di Advocacy e interlocuzione con le istituzioni	16	43
Campagne di sensibilizzazione e comunicazione sociale	10	27
Partenariati nazionali	9	24
Creazione e sviluppo di reti europee	9	24
Condivisione di momenti di approfondimento e formazione	9	24
Partenariati territoriali	8	22
Ricerca e formazione di volontari e attivisti	5	14
Progetti di intervento	2	5
Supporto nella gestione degli ETS	2	5
Campagne di raccolta fondi	1	3

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Confronto tra il punto di vista dei dipendenti e degli stakeholder esterni: convergenze e divergenze

Il confronto tra le risposte dei dipendenti e quelle degli stakeholder esterni restituisce un quadro di notevole interesse interpretativo, in cui coesistono punti di convergenza significativi e divergenze strutturali che meritano attenzione. La tabella che segue sintetizza i principali indicatori di percezione, mettendo a confronto le due popolazioni e segnalando le differenze più rilevanti.

Tabella 7.42 - Confronto tra Stakeholder e Dipendenti

Dimensione	Dipendenti (N=29/31)	Stakeholder (N=18-17)	Scarto / Nota
Definizione prevalente	Rete associativa TS (39%)	Grande org. popolare storica (71%)	↑ +32 pp visione storica esterna
Mission prevalente	Integrare servizi e bisogni (35%)	Generare partecipazione civica (47%)	↑ Esterno chiede più attivismo
1° tema valore 2025	Pace e cooperazione (74%)	Diritti lavoro + Democrazia (61% ciasc.)	↑ Interno più coinvolto su pace
2° tema valore 2025	Terzo Settore / Democrazia / Servizi (32%)	Elaborazione culturale (39%)	Convergenza su democrazia
Tema valore minore	Ambiente (3%)	Ambiente (0%)	✓ Piena convergenza
Beneficiario principale	Società nel suo insieme (40%)	Società nel suo insieme (83%)	✓ Convergenza, scala diversa
2° beneficiario	Clienti/utenti servizi (37%)	Cittadini (61%)	↑ Interno valorizza servizi specifici
Tema futuro prioritario	Diritti lavoro (55%)	Elaborazione culturale (72%)	↑ Priorità divergenti
2° tema futuro	Servizi / Ambiente / Cultura (38%)	Democrazia (56%)	↑ Interno più orientato a servizi
Collaborazione futura auspicata	—	Advocacy e interlocuzione (43%)	Solo stakeholder intervistati

Fonte: Indagini Iref su stakeholder Acli aps

Le due indagini concordano su alcune letture fondamentali. In primo luogo, il tema della sostenibilità ambientale è unanimemente riconosciuto come l'ambito in cui le Acli producono il minor valore sociale — sia internamente (3%) che esternamente (0%): un dato che diventa un indicazione strategica, tanto più alla luce della crescente rilevanza di questa agenda nell'ecosistema del Terzo Settore italiano. In questo senso sono stati avviati una serie di lavori che porteranno, tra l'altro, nel 2026 verso la costituzione di una CER Comunità Energetica Rinnovabile del Sistema Acli.

In secondo luogo, «la società nel suo insieme» è indicata da entrambe le popolazioni come il principale beneficiario del valore prodotto, pur con intensità diversa (40% vs. 83%): le Acli sono percepite come produttrici di beni pubblici, non solo di servizi a destinatari specifici. Infine, vi è un ampio accordo sull'identità cattolico-democratica e sul radicamento popolare dell'organizzazione, anche se declinato con accenti diversi.

Le divergenze più significative riguardano tre dimensioni: l'identità, la mission e le priorità di impegno futuro.

Sul piano dell'identità: i dipendenti leggono le Acli come una rete strutturata del Terzo Settore contemporaneo (39%), mentre gli stakeholder le riconoscono soprattutto come una grande organizzazione popolare storica (71%). Questa distanza suggerisce che chi lavora dall'interno ha interiorizzato la riforma organizzativa e la nuova collocazione nel Codice del Terzo Settore, mentre l'esterno mantiene una lettura più radicata nell'identità storica e nel peso sociale dell'organizzazione.

Sul piano della mission: i dipendenti privilegiano la vocazione di sistema integrato (servizi + associazione + imprese sociali, 35%), mentre gli stakeholder chiedono soprattutto partecipazione civica e impegno sociale (47%). Questa divergenza riflette due visioni del ruolo delle Acli che non sono incompatibili, ma che enfatizzano aspetti diversi: la dimensione operativa e quella politico-culturale.

Sul piano del valore prodotto nel 2025: i dipendenti evidenziano la pace come tema dominante (74%), probabilmente per il coinvolgimento diretto nella Campagna Pace e nella Carovana; gli stakeholder collocano la pace al terzo posto (44%), assegnando invece il primato ai diritti del lavoro (61%) e alla difesa della democrazia (61%), ambiti in cui riconoscono una capacità di incidenza strutturale e storica delle Acli.

Sul fronte dei beneficiari: entrambi concordano sul primato della «società nel suo insieme», ma i dipendenti assegnano rilevanza anche ai clienti dei servizi (37%), voce quasi assente per gli stakeholder (6%): un'ulteriore conferma che la dimensione di erogazione diretta è visibile, o percepita come rilevante, solo dall'interno.

Infine, sulle priorità future, emerge la divergenza più marcata: i dipendenti indicano i diritti del lavoro (55%) come primo ambito di impegno futuro, mentre gli stakeholder indicano l'elaborazione culturale (72%). Questa divergenza rispecchia due aspettative legittime: da un lato, una domanda interna di ritorno alle radici identitarie del movimento; dall'altro, una domanda esterna di investimento nella capacità di fare una forma di cultura che porti alla proposta politica.

Le indagini con dipendenti e stakeholder esterni hanno restituito una lettura del valore percepito dell'azione aclista da parte di soggetti già profondamente inseriti nelle reti dell'organizzazione e del Terzo Settore. È altrettanto rilevante, tuttavia, interrogarsi su come le Acli vengano percepite e scelte da chi si avvicina all'associazione per la prima volta: i giovani candidati al Servizio Civile Universale rappresentano, in questo senso, una finestra privilegiata. Questi giovani costituiscono, nella catena della Teoria del Cambiamento, un segmento di beneficiari particolarmente strategico. Il loro profilo motivazionale, i valori che dichiarano, la loro conoscenza pregressa delle Acli e la loro predisposizione all'impegno civico sono indicatori indiretti ma significativi del valore che l'organizzazione riesce a irradiare verso le nuove generazioni. In questo senso, i dati dell'indagine sul Servizio Civile Universale offrono un contributo importante alla costruzione progressiva di un sistema di misurazione dell'outcome, suggerendo al tempo stesso direzioni di sviluppo per la programmazione futura.

7.4 Indagine su volontari di servizio civile

L'indagine, rivolta ai giovani che hanno presentato candidatura per il Servizio Civile Acli, impostata precedentemente a quelle rivolte agli stakeholder e realizzata in modo simmetrico rispetto agli anni precedenti, non permette un confronto trasversale diretto, ma offre, indirettamente, indicazioni su motivazioni e conoscenza delle Acli da parte dei 1.361 candidati.

Caratteristiche sociodemografiche dei candidati volontari di servizio civile

Si conferma una prevalenza femminile: il 62,8% dei rispondenti è donna, il 35,5% uomo, mentre l'1,7% preferisce non rispondere. Quanto all'età, il profilo rispecchia il target del SCU (18–29 anni): la fascia 21–24 anni è la più rappresentata (39,4%), seguita da quella 25–29 anni (35,9%) e dai più giovani 18–20 (24,7%). Per il titolo di studio, oltre la metà dei candidati (53,6%) è diplomata, mentre quasi un terzo (32,0%) è laureato e quasi il 5% è in possesso di master o dottorato, dato che segnala una presenza significativa di profili altamente qualificati.

Tabella 7.43 – Profilo sociodemografico dei candidati al SCU Acli (Bando 2024, N=1.361)

Dimensione	Categoria	%
Genere	Femmine	62,8
	Maschi	35,5
	Non specificato/altro	1,7
Età	18–20 anni	24,7
	21–24 anni	39,4
	25–29 anni	35,9
Titolo di studio	Diploma di scuola superiore	53,6
	Laurea / Diploma accademico	32,0

	Master o Dottorato	4,9
	Altro (media, qualifica prof.)	9,5
Bando prescelto	Italia	77,2
	Estero	22,8
Conoscenza Acli	Ne aveva sentito parlare	59,9
	Conosceva l'associazione direttamente	14,6
	Non ne aveva mai sentito parlare	25,5

Fonte: Elaborazione Ufficio Servizio Civile Acli

La motivazione principale che spinge a candidarsi è la crescita personale (62,7%), seguita dal desiderio di rendere un servizio alla comunità (15,5%) e dall'aspirazione a facilitare l'inserimento lavorativo (6,9%). La componente di altruismo e impegno civico emerge dunque con chiarezza, pur convivendo con aspettative di tipo formativo e professionale.

Quanto alla scelta di Acli come ente di riferimento, il 41,4% indica la qualità e l'interesse dei progetti, il 19,1% condivide la mission associativa e il 17,1% è stato orientato da un amico o conoscente. Solo il 25,5% dei candidati dichiara di non aver mai sentito parlare delle Acli prima della candidatura, mentre il 14,6% conosceva direttamente l'associazione: dato che riflette la capacità dell'ente di attrarre anche giovani non già integrati nelle reti associative. Il canale principale attraverso cui i candidati vengono a conoscenza del bando rimane il passaparola: il 64,2% indica familiari, amici e conoscenti. Internet segue con il 33,1% delle segnalazioni.

Tabella 7.44 – Motivazioni dei candidati al SCU Acli (Bando 2024, N=1.170 – Risposte multiple % di sì)

Motivazione principale per fare il servizio civile	%
Per fare un'esperienza di crescita personale	62,7
Per rendere un servizio alla comunità	15,5
Per inserirmi più rapidamente nel mondo del lavoro	6,9
Per trovare un'occupazione adatta alle mie competenze	4,9
Per mettere in pratica ciò che ho studiato	3,9
Per avere una retribuzione fissa	2,1
Altro	4,0

Fonte: Elaborazioni Iref su dati Ufficio Servizio Civile Acli

Il confronto con i dati raccolti nell'indagine sui candidati del Bando 2023 – riportati nel precedente Bilancio Sociale – consente di identificare alcune tendenze di medio periodo. Nel complesso il profilo dei candidati Acli risulta stabile, con alcune dinamiche che meritano attenzione.

Il segnale più significativo riguarda la crescente identificazione con la mission associativa: la quota di candidati che sceglie Acli perché ne condivide i valori sale dal 16,2% al 19,1% (+2,9 punti percentuali), il trend di crescita più marcato tra tutti gli indicatori monitorati. In parallelo, cresce lievemente la notorietà dell'ente: la quota di candidati che non aveva mai sentito parlare di Acli scende dal 28,6% al 25,5% (-3,1 pp), segnale di un progressivo rafforzamento del brand nel target giovanile.

Sul fronte dei canali di informazione, Internet perde terreno rispetto al Bando 2023 (dal 36,9% al 33,1%, -3,8 pp), mentre il passaparola tra familiari e amici mantiene la propria centralità (64,2%, stabile). Questo sembra riflettere sia un consolidarsi di reti relazionali informali come principale porta di accesso al bando.

La motivazione principale (crescita personale) rimane sostanzialmente invariata (61,8% nel 2023 e 62,7% nel 2024), confermando la stabilità del profilo motivazionale dei candidati Acli nel tempo.

Tabella 7.45 – Confronto indicatori chiave indagine candidati: Bando 2023 vs Bando 2024

Indicatore	Bando 2023	Bando 2024	Variazione
Motivazione: crescita personale	61,8	62,7	↔ +0,9 pp %
Motivazione: servizio alla comunità	-	15,5	-

Scelta Acli: progetti più interessanti	43,1	41,4	↓ -1,7 pp %
Scelta Acli: condivisione mission	16,2	19,1	↑ +2,9 pp %
Canale info: familiari/amici	63,4	64,2	↔ +0,8 pp %
Canale info: Internet	36,9	33,1	↓ -3,8 pp %
Acli: mai sentita prima	28,6	25,5	↑ -3,1 pp %
Continuazione studi durante SCU	80,8	82,0	↔ +1,2 pp %

Fonte: Elaborazione Iref su dati Ufficio Servizio Civile Acli

In linea con il trend positivo del Bando 2023, i candidati del Bando 2024 attribuiscono al servizio civile un'elevata utilità formativa e professionale. Tutti e quattro gli aspetti monitorati registrano punteggi medi superiori o uguali a quelli dell'anno precedente: l'utilità percepita per capire il tipo di lavoro da fare mostra il progresso più netto (+0,21 punti su scala 1-10), mentre le reti relazionali e le competenze specifiche si confermano gli aspetti più valorizzati

Tabella 7.46 – Utilità lavorativa percepita del SCU (media scala 1-10): confronto Bando 2023–2024

Aspetto lavorativo	Bando 2023	Bando 2024	Variazione
Accrescere le reti relazionali	8,5	8,6	↑ +0,09
Apprendere competenze specifiche	8,5	8,6	↑ +0,09
Imparare a stare in un ambiente di lavoro	8,3	8,4	↔ +0,03
Capire che tipo di lavoro fare	7,7	7,9	↑ +0,21

Fonte: Elaborazione Iref su dati Ufficio Servizio Civile Acli

L'analisi delle cause sociali prioritarie – dimensione già rilevata nel Bando 2023 – mostra per il Bando 2024 punteggi mediamente più elevati su tutte le cause già comparabili. I diritti umani confermano il primato (9,59 vs 9,40 del 2023), seguiti dalla lotta alla povertà (9,43), dalla riduzione delle disuguaglianze (9,44) e dalla lotta al razzismo (9,36). La pace nel mondo registra uno dei progressi più marcati (+0,28), in un contesto internazionale segnato da conflitti armati prolungati. Il Bando 2024 include un set più ampio di cause rispetto alla rilevazione precedente, consentendo un quadro più articolato dei valori e delle priorità dei candidati.

Tabella 7.47 – Cause sociali prioritarie per i candidati SCU (media scala 1-10): confronto Bando 2023–2024

Causa sociale	Bando 2023	Bando 2024	Variazione
Difendere i diritti umani	9,40	9,59	↑ +0,19
Ridurre le disuguaglianze	9,10*	9,44	↑
Lottare contro la povertà	9,20	9,43	↑ +0,23
Lottare contro il razzismo	9,10*	9,36	↑
Difendere l'ambiente	9,10*	9,23	↑
Diffondere la pace nel mondo	9,00	9,28	↑ +0,28
Raggiungere la parità tra i sessi	–	9,18	–
Tutelare il valore della democrazia	–	9,11	–
Difendere le minoranze religiose	–	8,48	–
Superare il paradigma capitalistico	–	8,16	–

Rafforzare il potere politico dell'Europa	–	7,71	–
---	---	------	---

* Nel Bando 2023 le voci 'Lottare contro il razzismo', 'Ridurre le diseguaglianze' e 'Difendere l'ambiente' erano raggruppate in un'unica categoria con media 9,10; nel Bando 2024 sono state rilevate separatamente. Il confronto diretto è pertanto indicativo.

Fonte: Elaborazione Iref su dati Ufficio Servizio Civile Acli

Una ulteriore dimensione già presente nell'analisi del Bando 2023 e riproposta in questa edizione riguarda la partecipazione civica dei candidati. Nel Bando 2024, il comportamento civico più diffuso negli ultimi 12 mesi è la firma di petizioni online (37,9%), seguita dalla partecipazione a referendum o iniziative legislative popolari (29,8%), dalla partecipazione a manifestazioni/cortei (28,1%) e dall'attivazione per problemi del proprio territorio (28,0%). I dati riflettono un profilo di candidati socialmente attivi, orientati a forme di partecipazione civica non convenzionale oltre che a quelle più tradizionali.

Il confronto diretto con il Bando 2023 è da interpretare con cautela, in quanto le voci del questionario sono state in parte ridefinite tra le due edizioni: nel 2023, ad esempio, le petizioni online e quelle tradizionali venivano aggregate in un'unica categoria. Nonostante ciò, il profilo di partecipazione civica emerge come connotato stabile dell'universo dei candidati Acli.

Tabella 7.48 – Partecipazione civica dei candidati negli ultimi 12 mesi (Bando 2024, N=1.040)

Comportamento di partecipazione civica (ultimi 12 mesi)	% di Sì
Firmato petizione online	37,0
Firmato per referendum / iniziativa popolare	29,8
Partecipato a manifestazioni / cortei	28,1
Attivato per problema del quartiere/città/paese	28,0
Ascoltato dibattito politico in presenza	24,6
Firmato per la presentazione di candidato/lista	21,9
Dato soldi a partito / candidato	2,8
Svolto attività gratuita per un sindacato	3,0
Svolto attività gratuita per un partito	2,8
N. rispondenti	1.040

Nel complesso, i dati del Bando 2024 restituiscono un quadro di solidità e maturità del sistema SCU delle Acli: una rete stabile di 123 enti accreditati, 341 volontari impiegati in sedi distribuite in tutto il territorio nazionale e all'estero, un profilo di candidati giovani e motivati prevalentemente da obiettivi di crescita personale e civica, e un percorso di servizio caratterizzato da un engagement crescente nel corso dell'anno. Il confronto con il Bando 2023 evidenzia una progressiva identificazione con i valori Acli da parte dei candidati (+2,9 pp sulla condivisione della mission), un miglioramento della notorietà associativa e punteggi in crescita su tutte le dimensioni valoriali e di utilità formativa monitorate. Il monitoraggio trimestrale degli OLP si afferma come strumento strategico per garantire la qualità dell'esperienza dei volontari e orientare i processi di miglioramento continuo.

Se le indagini su dipendenti, stakeholder e volontari di servizio civile restituiscono prevalentemente una misurazione percettiva e motivazionale del valore prodotto dalle Acli, il monitoraggio dei progetti finanziati tramite il 5x1000 introduce una prospettiva diversa ma complementare: quella della misurazione diretta degli output e di una prima autovalutazione degli impatti da parte delle sedi locali che gestiscono concretamente i progetti sul territorio.

Si tratta di un passaggio significativo nella logica della Teoria del Cambiamento: dalla percezione alla quantificazione, dalla narrazione alla misurazione, dal livello nazionale a quello territoriale dove il valore sociale si produce concretamente. I 99 progetti monitorati su quattro ambiti tematici

— Educazione e formazione, Famiglia, Lavoro, Povertà e contrasto allo spreco — offrono una base dati preziosa per iniziare a costruire gli indicatori di obiettivo che il processo di programmazione 2026 intende sistematizzare.

7.6 Analisi e monitoraggio della Youth Policy nelle Acli: verso una transizione generazionale sistemica

Come presentato nei capitoli precedenti la redazione del Bilancio Sociale si configura come un esercizio di trasparenza radicale circa l'identità e l'operato delle Acli. In tale ambito, assume un rilievo prioritario il monitoraggio delle politiche giovanili e della loro effettiva capacità di penetrazione nel tessuto associativo territoriale. Per quantificare l'impatto delle strategie in tema, è stata condotta, a cura dei Giovani delle Acli, un'indagine rivolta ai Presidenti provinciali, i cui esiti analitici sono focalizzati sulla Youth Policy. Sebbene tale manifesto programmatico sia stato ratificato nel 2024, il 2025 è stato l'anno di traduzione operativa delle visioni politiche in azioni concrete su scala nazionale.

L'indagine ha inteso verificare l'efficacia della Youth Policy quale catalizzatore di cambiamento, esplorando ambiti quali l'empowerment, la leadership, l'inclusione sociale e la sostenibilità, con particolare attenzione alla dimensione internazionale e alla comunicazione peer-to-peer. Un ulteriore elemento di indagine ha riguardato l'adozione della Valutazione di Impatto Generazionale (VIG) e lo sviluppo del dialogo intergenerazionale all'interno dei circoli. Sotto il profilo quantitativo hanno aderito alla rilevazione 48 Presidenti provinciali, corrispondenti al 46% del totale. Il silenzio istituzionale della restante parte potrebbe indicare una disattenzione per la richiesta, oppure una qualche forma di percezione di irrilevanza della tematica giovanile nelle agende politiche locali, confermando l'urgenza di una maggiore capillarizzazione degli obiettivi della Youth Policy.

Nella rilevazione vi è una prevalenza maschile pari al 67%, a fronte del 33% di rappresentanza femminile. Per quanto concerne la stratificazione per età, il 62% dei Presidenti appartiene alla fascia senior, ovvero con un'età superiore ai 51 anni; nello specifico, il 50% si colloca tra i 51 e i 65 anni, mentre il 12% supera i 65 anni. In contrapposizione, la componente giovanile under 35 rappresenta solamente il 15% della classe dirigente intervistata. La distribuzione geografica dei dati riflette una maggiore partecipazione del Nord Italia, attestata al 56%, seguita dal Centro con il 25% e dal Sud e Isole con il 19%. Ripresentando una proporzione di genere, geografica e di età coerente rispetto all'universo di riferimento.

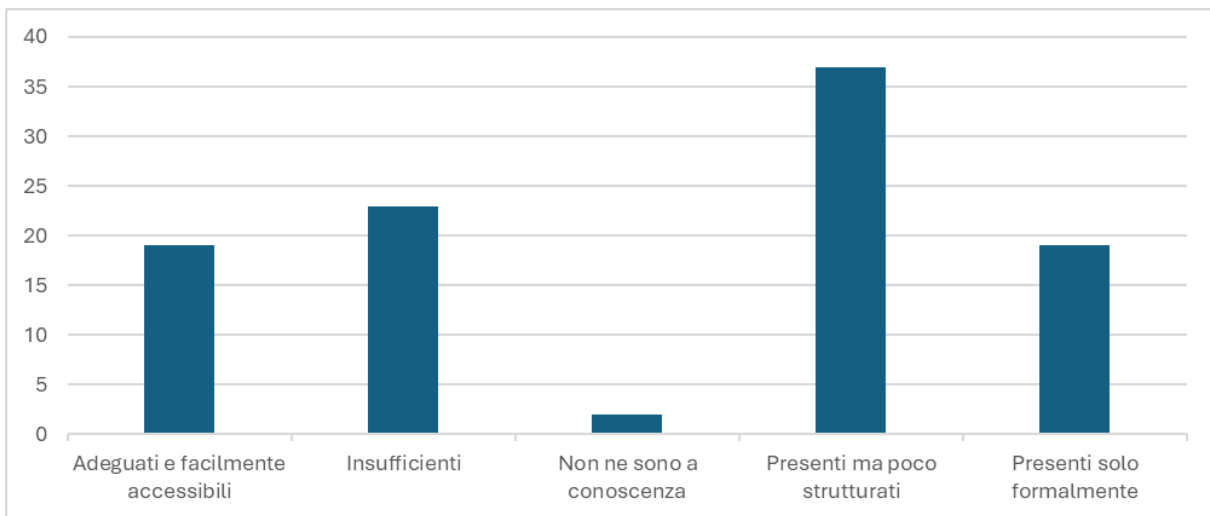
Le percezioni dei Presidenti Provinciali

L'indagine esordisce con un quesito relativo al grado di inclusione degli aderenti under 35 nei processi deliberativi delle Acli a livello provinciale, restituendo un quadro con qualche criticità. I dati raccolti indicano che il 59% dei Presidenti provinciali percepisce il coinvolgimento della componente giovanile come scarso o del tutto assente, a fronte di un esiguo 14% che ne attesta invece un'integrazione elevata o molto elevata. Tale discrepanza evidenzia una sottorappresentazione sistematica dei giovani nei centri decisionali, configurando una problematica strutturale che interroga direttamente la tenuta democratica e il ricambio generazionale dell'Associazione. L'esame delle barriere percepite permette di isolare i principali fattori preclusivi: la limitata rappresentanza giovanile è indicata dal 49% dei rispondenti come la causa primaria, suggerendo una correlazione diretta tra l'assenza di figure giovani nei ruoli apicali e il deficit di partecipazione. A questo si aggiungono la carenza di coinvolgimento diretto nei processi decisionali per il 19%, la complessità dei registri linguistici per il 13%, e infine le difficoltà di accesso istituzionale agli organi di rappresentanza per il 9%.

Si rileva tuttavia una dicotomia di estremo interesse, laddove l'81% dei Presidenti afferma che l'Associazione offra, in linea teorica, concrete opportunità di leadership e assunzione di responsabilità. Emerge dunque una frizione evidente tra la disponibilità istituzionale e l'effettiva fruizione di tali spazi da parte dei giovani; tale asimmetria tra l'offerta potenziale e la realizzazione pratica del

percorso associativo suggerisce un vuoto funzionale che necessita di analisi mirate per essere colmato. La valutazione sull'efficacia degli strumenti attuali nel sostenere la crescita verso posizioni di leadership conferma queste criticità (Grafico 7.1). Solo il 19% dei Presidenti provinciali ritiene gli strumenti di oggi adeguati e accessibili. Al contrario, una quota maggioritaria evidenzia limiti sistemati: il 37% giudica gli strumenti poco strutturati, il 19% ne ravvisa una presenza puramente formale e il 23% li definisce del tutto insufficienti. Complessivamente, emerge una diffusa inadeguatezza metodologica nell'intercettare le nuove generazioni, rendendo indispensabile una revisione degli strumenti operativi affinché le dichiarate opportunità di leadership possano tradursi in una reale trasformazione dell'approccio associativo su tutto il territorio nazionale.

Grafico 7.1 - L'efficacia degli strumenti attuali delle Acli nel sostenere la crescita dei giovani verso posizioni di leadership (%)

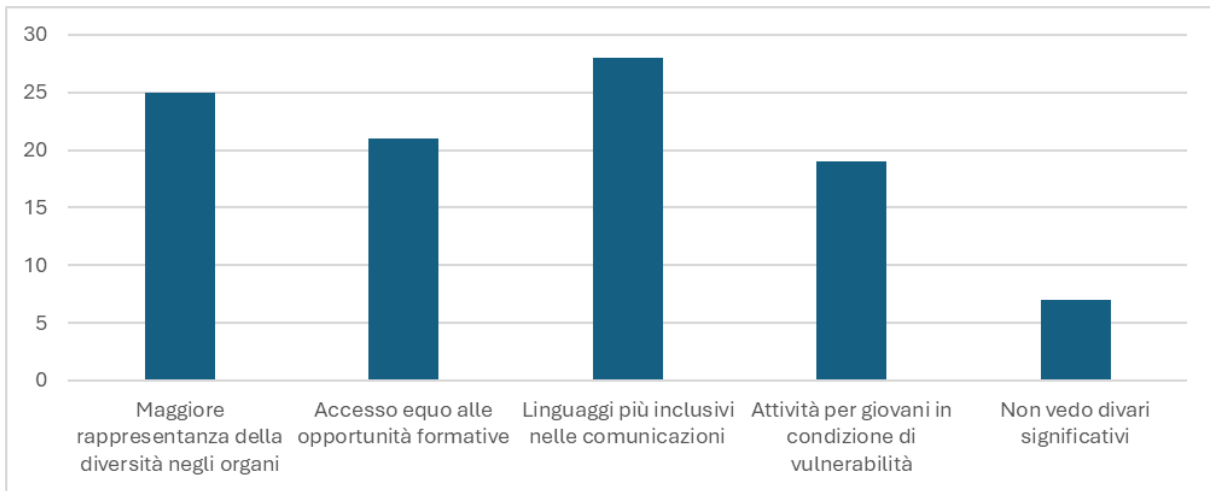


Fonte: Monitoraggio Youth Policy Acli aps

Il paradigma dell'inclusione sociale, dell'uguaglianza e della promozione dell'alterità costituisce uno dei principali punti di forza delle Acli, riflettendo la natura intrinseca delle istanze storicamente sostenute dall'Associazione e l'impegno profuso dai vertici provinciali nei contesti territoriali.

Tale vocazione trova riscontro nelle valutazioni fornite dai Presidenti circa il grado di inclusività dell'ambiente associativo verso i giovani under 35 caratterizzati da differenti retroterra culturali, religiosi, di genere o socioeconomici. Nello specifico, il 37% del campione definisce l'ecosistema aclista come "molto" o "moltissimo" inclusivo, mentre il 38% lo ritiene "abbastanza" inclusivo; tali dati confermano la spiccata attitudine del sistema alla coesione e al coinvolgimento, pur prefigurando tali risultati non come un traguardo definitivo, ma come una base solida per futuri investimenti strategici. L'analisi delle priorità di potenziamento per incrementare ulteriormente l'inclusività interna rivela una stratificazione di opinioni di particolare rilievo per la pianificazione futura (Grafico 7.2).

Grafico 7.2 - Gli aspetti prioritari da potenziare all'interno delle Acli (%)



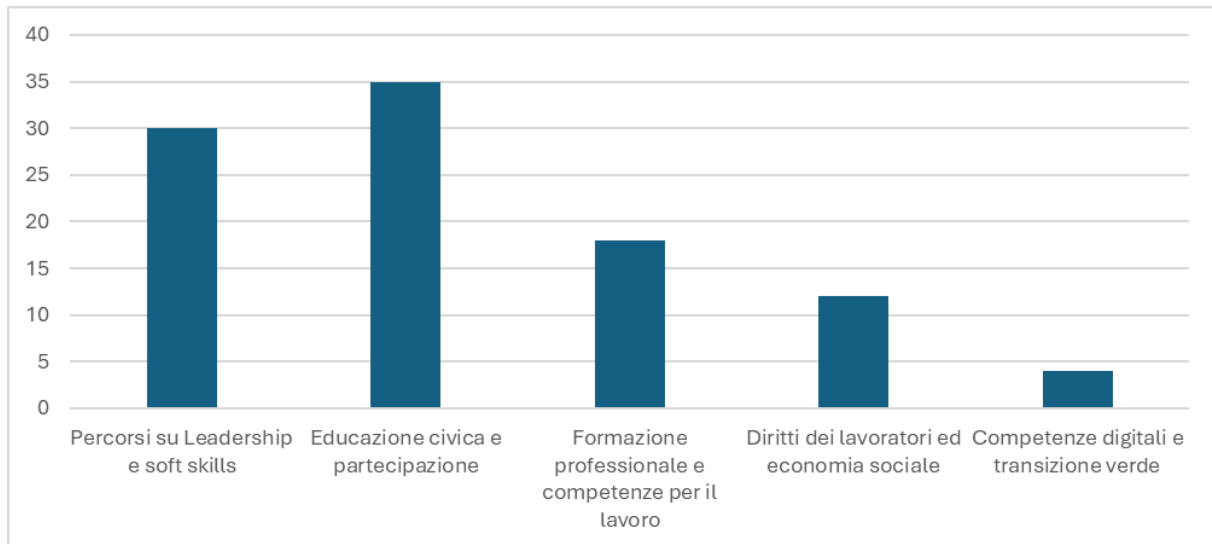
Fonte: Monitoraggio Youth Policy Acli aps

Mentre una minoranza pari al 7% dei Presidenti provinciali non ravvisa divari significativi o necessità di interventi correttivi, la restante parte del campione identifica aree di miglioramento specifiche e sostanziali. Il 25% dei rispondenti evidenzia l'esigenza di garantire una maggiore rappresentanza delle diversità all'interno degli organi decisionali, mentre il 21% sollecita un accesso più equo e sistematico alle opportunità formative. Un ulteriore 28% individua nell'adozione di linguaggi più inclusivi nelle comunicazioni istituzionali una priorità d'azione, laddove il 19% suggerisce la creazione di attività dedicate specificamente a giovani in condizioni di vulnerabilità. Queste richieste, pur innestandosi su una progettualità già esistente, sottolineano la necessità di un ampliamento dell'offerta associativa finalizzato a intercettare una platea giovanile sempre più eterogenea per bisogni, competenze e interessi, ribadendo la centralità della riforma dei linguaggi e della diversificazione della rappresentanza negli organi di governo.

In merito all'analisi relativa all'educazione civica, alla formazione e all'orientamento, l'indagine condotta con i Presidenti provinciali ha inizialmente esplorato la rilevanza attribuita ai percorsi formativi incentrati sui valori identitari delle Acli. Su questo versante, si registra una coesione quasi unanime del corpo dirigente: ben il 94% del campione valuta tali percorsi come "abbastanza", "molto" o "moltissimo" importanti. Tale dato sottolinea la convinzione radicata che la condivisione delle basi valoriali e fondative dell'Associazione rappresenti il presupposto ineludibile per generare una reale comunione d'intenti e per garantire una partecipazione consapevole delle nuove generazioni ai processi evolutivi dell'ente. Nonostante la solidità di tale orientamento, l'indagine evidenzia una distribuzione eterogenea delle preferenze in merito ai contenuti formativi da implementare in futuro per incrementare l'efficacia dell'azione associativa verso i giovani (Grafico 7.3).

Il 35% dei Presidenti indica l'educazione civica e la partecipazione come l'area prioritaria di rafforzamento, mentre il 30% del campione sollecita l'attivazione di percorsi specifici su leadership e soft skills. Segue, con un'incidenza del 18%, l'istanza relativa alla formazione professionale e alle competenze lavorative, mentre il 12% individua come centrale il tema dei diritti dei lavoratori e dell'economia sociale. Al contrario, le competenze digitali e la transizione ecologica raccolgono un consenso marginale, pari al 4% complessivo. Tale esito non appare indicativo di una sottovalutazione delle tematiche ambientali o tecnologiche, quanto piuttosto di una competenza già acquisita dai giovani in questi ambiti; di riflesso, la governance territoriale ritiene prioritario investire su ambiti tecnici e valoriali giudicati più complessi, al fine di offrire un servizio di orientamento e formazione più performante e funzionale al futuro inserimento dei giovani nei quadri associativi e nel contesto sociale.

Grafico 7.3 – I contenuti su cui investire in ambito formativo, in futuro, per i giovani (%)



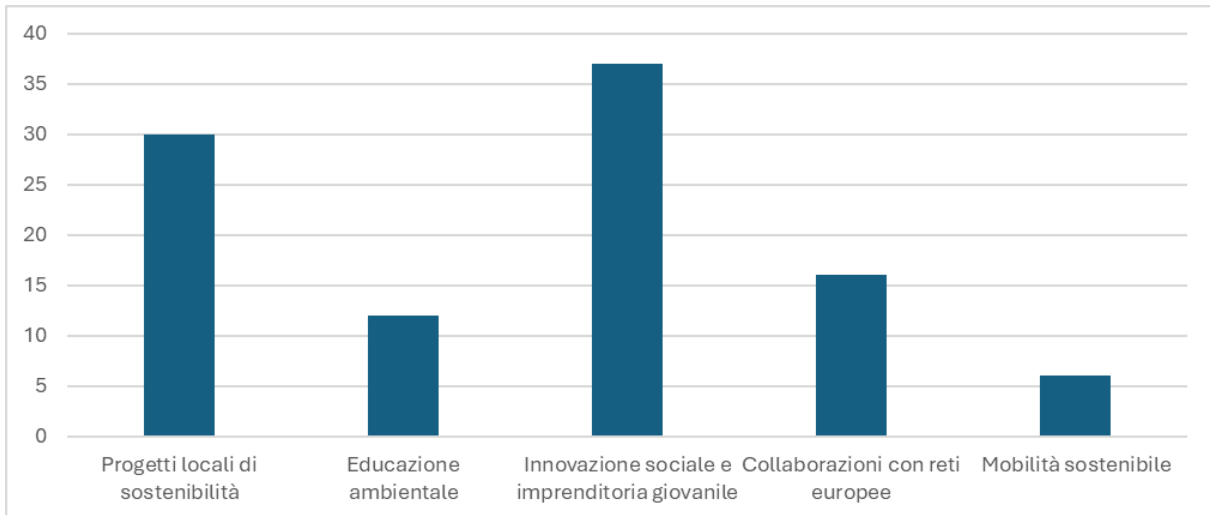
Fonte: Monitoraggio Youth Policy Acli aps

La dimensione del volontariato e, in modo specifico, l'istituto del Servizio Civile rappresentano pilastri inscindibili dell'identità delle Acli di oggi. L'indagine conferma la centralità di tali esperienze per la crescita individuale: il 72% dei Presidenti provinciali riconosce infatti l'apporto determinante del volontariato aclista nello sviluppo di competenze trasversali fondamentali, quali la leadership, l'empatia e l'attitudine al lavoro di squadra tra gli under 35. In stretta correlazione con questo dato, la valutazione circa l'adeguatezza delle opportunità offerte dall'Associazione, attraverso il Servizio Civile Universale, il Corpo Europeo di Solidarietà e il programma Erasmus+, registra un consenso quasi plebiscitario, con il 92% dei rispondenti che giudica l'offerta formativa e i relativi percorsi di accompagnamento di alto profilo qualitativo e strutturale.

L'analisi incrociata di tali risultanze fa emergere tuttavia un paradosso operativo di notevole rilievo sistemico. Se, da un lato, le Acli dimostrano un'elevata capacità di attrazione e formazione iniziale del giovane attraverso il volontariato, dall'altro si riscontra una persistente difficoltà nella successiva valorizzazione del capitale umano acquisito. Questo fenomeno di mismatch istituzionale evidenzia l'incapacità di stabilizzare e integrare le competenze dei giovani al termine o in costanza dei percorsi di volontariato, limitando la trasformazione di un'esperienza temporanea in una partecipazione organica e duratura ai processi associativi. Risulta dunque prioritario, per il futuro dell'ente, definire strategie di *retention* e meccanismi di incentivazione che permettano di non disperdere le eccellenti skills maturate dai giovani, garantendo una continuità progettuale che possa alimentare il ricambio generazionale della rete territoriale. Anche se, una futura analisi più approfondita sui percorsi di avvicinamento degli aclisti in ruoli di responsabilità potrebbe mostrare come alcuni di questi processi siano già avviati, anche se al momento sono visibili in forma ancora minoritaria.

L'analisi delle risposte relative all'innovazione sociale, alla sostenibilità e alla proiezione internazionale delle Acli, rivela una percezione dicotomica all'interno della governance territoriale. Interpellati circa la frequenza con cui i temi della transizione ecologica e dell'economia solidale vengono integrati nelle attività associative, il 64% dei Presidenti provinciali dichiara una presenza significativa, definendo tali ambiti come "abbastanza" o "molto" presenti. Tuttavia, emerge un dato non trascurabile rappresentato dal 35% del campione, il quale ravvisa una carenza di approfondimento su queste tematiche. Tale evidenza impone una riflessione urgente, poiché la transizione ecologica non si configura meramente come un obiettivo prospettico, ma come una necessità impellente per la tutela del benessere collettivo e per la rilevanza politica dell'Associazione nel contesto contemporaneo. In merito alle aree prioritarie di investimento strategico per incrementare l'attrattività e l'efficacia formativa verso le nuove generazioni, i Presidenti provinciali indicano una netta preferenza per l'integrazione tra sostenibilità e dimensione occupazionale (Grafico 7.4).

Grafico 7.4 - Su cosa è importante investire in tema di sostenibilità (%)



Fonte: Monitoraggio Youth Policy Acli aps

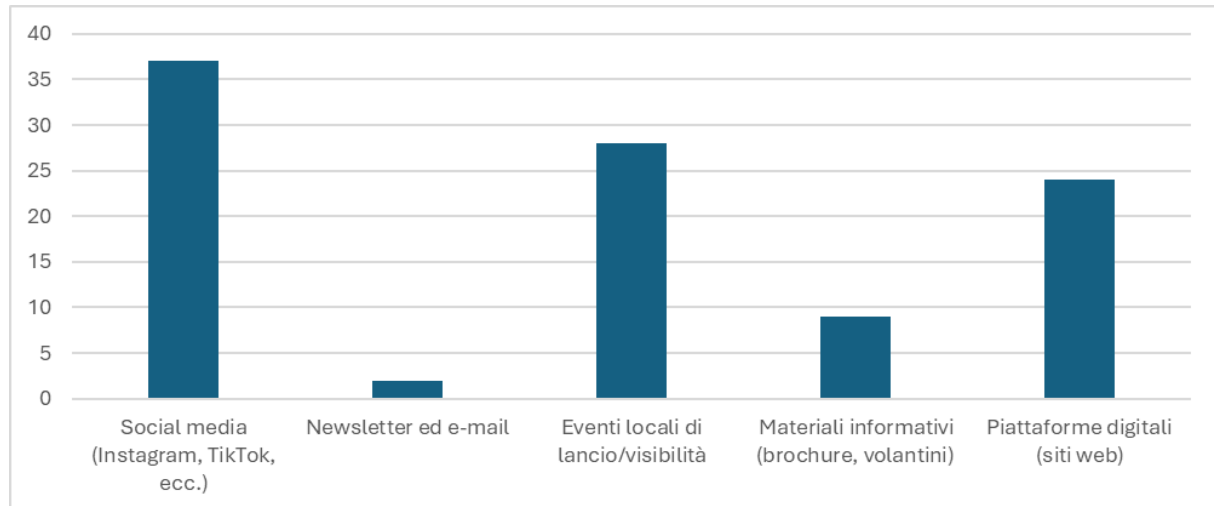
Si vede appunto che il 37% dei Presidenti individua nell'innovazione sociale e nell'imprenditoria giovanile il pilastro fondamentale su cui investire, finalizzato a garantire ai giovani l'autonomia necessaria per l'esercizio della cittadinanza attiva entro il paradigma dell'economia solidale. Parallelamente, il 30% dei rispondenti sollecita l'implementazione di progetti locali che associno la sostenibilità ambientale con quella sociale. Di particolare interesse è il 16% che auspica un rafforzamento delle reti europee, riconoscendo la necessità di affrontare le sfide della transizione ecologica attraverso network sovranazionali capaci di agire su scala micro e macroscopica. Infine, le istanze di investimento si completano con il 12% dei consensi orientato verso l'educazione ambientale e il 6% focalizzato sulla mobilità sostenibile, elementi considerati propedeutici a un progetto organico di miglioramento della vita associativa e comunitaria. L'imperativo strategico di investire in realtà capaci di declinare l'azione sociale in una dimensione internazionale emerge con chiarezza quale presupposto necessario per incidere efficacemente negli ambiti della sostenibilità e dell'innovazione. La rilevanza di tale proiezione transnazionale è confermata dall'analisi del potenziale interesse giovanile rilevato sul territorio: ben il 71% dei Presidenti provinciali attesta, infatti, una spiccata propensione dei giovani della propria provincia a partecipare ad attività caratterizzate da un respiro internazionale. Tale evidenza empirica costituisce un punto di partenza fondamentale, indicando una convergenza tra le priorità tematiche individuate dalla governance e la reale volontà di ingaggio delle nuove generazioni.

La correlazione tra l'elevato interesse per la dimensione internazionale e i positivi riscontri già ottenuti nell'ambito del volontariato suggerisce la possibilità di sviluppare percorsi organici e maggiormente strutturati. L'obiettivo sistemico non deve limitarsi alla mera inclusione dei giovani nei programmi esistenti, bensì deve mirare alla creazione di un contesto associativo in cui gli under 35 possano assumere ruoli di guida e coordinamento. Valorizzando questa sinergia, l'Associazione ha l'opportunità di favorire un coinvolgimento qualitativamente superiore, trasformando i giovani in autentici ambasciatori di cittadinanza attiva, capaci di operare come vettori di cambiamento e di innovazione sociale sia a livello locale che globale.

L'analisi dell'ecosistema comunicativo delle Acli, con particolare riferimento all'efficacia dei linguaggi e dei canali adottati verso la popolazione giovanile, rivela una profonda polarizzazione nelle valutazioni della governance territoriale. Alla specifica interrogazione sulla validità della comunicazione istituzionale in termini di chiarezza e accessibilità, il campione dei Presidenti provinciali si divide in due blocchi perfettamente simmetrici: il 50% dei rispondenti valuta positivamente l'efficacia comunicativa, mentre il restante 50% la giudica scarsa o del tutto inadeguata. Tale dicotomia evidenzia una criticità sistemica che prescinde dalle variabili demografiche o geografiche, suggerendo l'urgenza di una revisione integrale delle strategie di engagement. In questo contesto, l'attribuzione di una reale autorevolezza decisionale ai giovani nella gestione della comunicazione non si configurerebbe solo come una delega tecnica, ma come una scelta strategica per garantire un registro linguistico

autentico e "peer-to-peer", capace di colmare il divario tra l'Associazione e le nuove generazioni. La necessità di un simile mutamento di paradigma è confermata dalle indicazioni fornite dai vertici provinciali circa gli strumenti da potenziare prioritariamente (Grafico 7.5).

Grafico 7.5 - Quali strumenti comunicativi andrebbero prioritariamente migliorati, valori in %



Fonte: Monitoraggio Youth Policy Acli aps

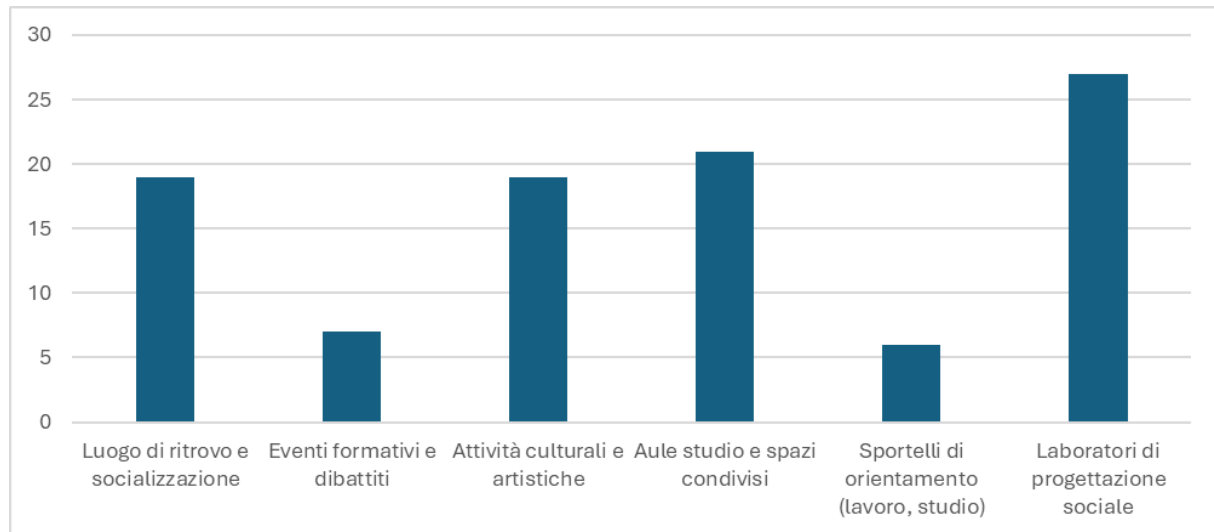
Dall'analisi del grafico risulta una chiara consapevolezza del ritardo accumulato nei domini digitali: il 37% dei Presidenti individua nei social media (con particolare riferimento a piattaforme quali Instagram e TikTok) il principale asse di miglioramento, mentre il 24% sollecita un'evoluzione delle piattaforme digitali e dei siti web istituzionali per favorire la reperibilità e la condivisione dei contenuti. Parallelamente, il 28% del campione sottolinea l'importanza della visibilità derivante dagli eventi e dalle attività locali, prefigurando una dinamica comunicativa integrata in cui l'ecosistema digitale e la presenza sul territorio si alimentino reciprocamente. Per contro, i metodi informativi tradizionali appaiono ormai marginalizzati: solo il 9% dei rispondenti ritiene ancora utile investire in materiali cartacei come brochure o volantini, e un esiguo 2% punta sulle newsletter e sulla posta elettronica, strumenti giudicati obsoleti e poco performanti rispetto alle abitudini di fruizione dei giovani.

Il sistema dei circoli, nucleo fondante dell'azione sociale delle Acli, è stato oggetto di una specifica analisi per valutarne la funzionalità quali spazi di aggregazione e condivisione per i giovani. I risultati confermano il valore strategico di tali presidi territoriali: il 75% dei Presidenti provinciali definisce i circoli come strumenti di estrema utilità, attribuendo loro il ruolo sussidiario di garantire luoghi fisici di incontro in contesti in cui spesso tali opportunità scarseggiano. Questa attestazione di rilevanza non è di per sé sufficiente e necessita di tradursi in una funzione di catalizzatore per investimenti mirati volti a evolvere le funzioni dei circoli, rendendoli maggiormente attrattivi e rispondenti alle esigenze contemporanee dei giovani. In merito alla riconfigurazione funzionale di tali spazi, l'indagine delinea una visione poliedrica della governance territoriale (Grafico 7.6).

La funzione ritenuta prioritaria dal 27% dei Presidenti provinciali è quella del circolo inteso come laboratorio di progettazione sociale, ovvero un centro nevralgico da cui i giovani possano avviare azioni concrete di impatto territoriale. Parallelamente, emerge una forte richiesta di spazi destinati alla libera espressione e al supporto alla quotidianità: il 21% del campione auspica la trasformazione dei circoli in aule studio e spazi di coworking, mentre il 19% suggerisce la promozione di attività culturali e artistiche. Un ulteriore 19% ribadisce la funzione primaria di luogo di ritrovo e socializzazione informale, confermando l'importanza del circolo come punto di riferimento relazionale nelle province. Al contrario, funzioni più strutturate o tecniche raccolgono un consenso minoritario: solo il 7% dei rispondenti individua nei circoli la sede per eventi formativi e un esiguo 6% ne ipotizza l'uso come sportello di orientamento professionale. Complessivamente, i dati suggeriscono

un modello di circolo "ibrido", capace di coniugare l'accoglienza logistica e culturale con la dimensione operativa della cittadinanza attiva.

Grafico 7.6 - Quali funzioni dovrebbero svolgere principalmente i circoli per coinvolgere i giovani (%)

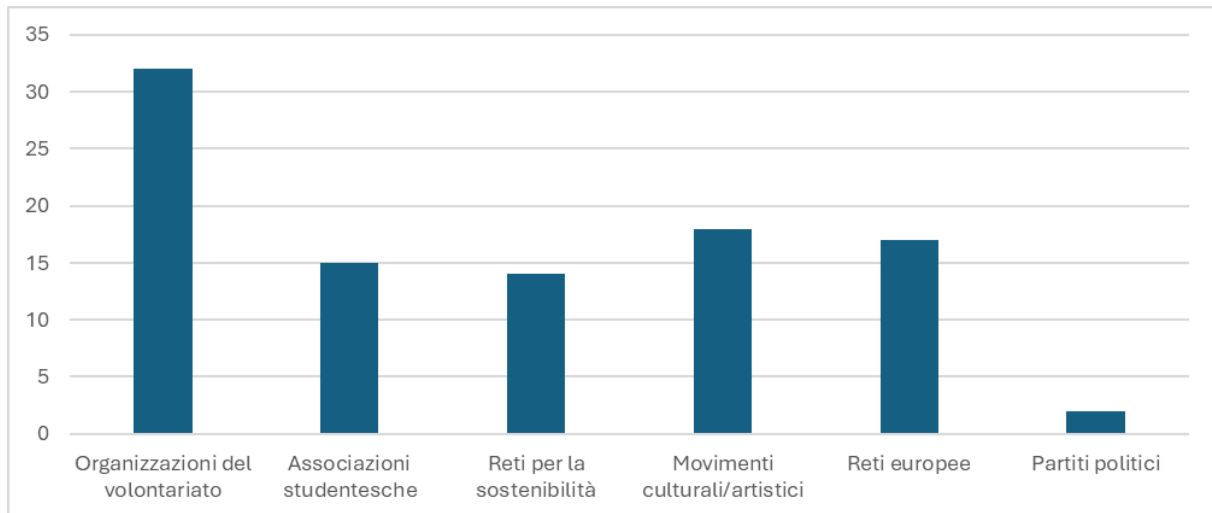


Fonte: Monitoraggio Youth Policy Acli aps

In continuità con l'analisi demografica iniziale, che ha evidenziato una netta prevalenza di profili over 50, all'interno della governance, la questione del dialogo intergenerazionale assume un rilievo strategico per la coesione dell'Associazione. Nonostante il divario anagrafico, l'analisi delle risposte offre un quadro di inaspettato ottimismo: il 69% dei Presidenti provinciali definisce "molto efficace" l'interazione tra i membri storici e le nuove generazioni. Tale risultato è stato supportato da progettualità strutturate a lungo raggio, come il programma "Generi e Generazioni", volto a integrare l'eredità storica dell'ente con le istanze di rinnovamento. L'efficacia di questa dinamica di scambio trova riscontro nelle preferenze espresse circa gli strumenti operativi più idonei a favorire la cooperazione. Il 40% dei dirigenti territoriali individua nei gruppi di lavoro misti (composti in forma paritaria da giovani e senior) la modalità più funzionale, seguiti dagli incontri periodici con i vertici territoriali (26%) e dalla condivisione di testimonianze esperienziali (23%). Emerge, dunque, una chiara indicazione metodologica: la cultura associativa deve fondarsi sulla prossimità relazionale e sul confronto costante, elementi ritenuti prioritari rispetto a procedure più formali o distaccate.

Oltre alla dimensione endogena, l'indagine ha esplorato l'apertura delle Acli verso l'ecosistema esterno e il Terzo Settore. La percezione dei giovani riguardo alla disponibilità dell'Associazione a collaborare con altre realtà giovanili è valutata molto positivamente dalla governance territoriale: la somma delle opinioni favorevoli raggiunge infatti l'88% del campione (suddiviso tra un 38% "molto positivo", un 42% "abbastanza positivo" e un 8% "estremamente positivo"). Tale orientamento si declina in precise priorità di partnership (Grafico 7.7). Il 32% dei Presidenti sollecita collaborazioni con altre organizzazioni di volontariato, il 18% con movimenti culturali e artistici e il 17% con reti di respiro europeo. Di rilievo è inoltre l'attenzione verso le associazioni studentesche, indicata dal 15%, e verso le reti per la sostenibilità (14%), ambiti ritenuti fondamentali per intercettare i giovani nelle fasi cruciali della formazione e della prima età adulta. Al contrario, si registra una decisa preclusione verso la dimensione partitica: le partnership con formazioni politiche raccolgono un consenso marginale, pari al solo 2%, confermando la volontà di preservare l'autonomia civica e sociale dell'azione giovanile aclista.

Grafico 7.7 - Le partnership che è prioritario sviluppare, valori in %



Fonte: Monitoraggio Youth Policy Acli aps

La fase conclusiva dell'indagine ha esplorato gli ambiti del monitoraggio, della valutazione e della visione prospettica delle Acli, con un focus specifico sulla "Youth Policy" in senso stretto e sullo strumento della Valutazione di Impatto Generazionale (VIG). In merito alla conoscenza della VIG, i risultati evidenziano un livello di consapevolezza discreto ma perfezionabile: il 50% dei Presidenti provinciali dichiara di conoscere approfonditamente lo strumento, mentre il 27% ne possiede una conoscenza parziale. Tuttavia, il fatto che per il 23% dei vertici territoriali tale terminologia risulti inedita solleva un interrogativo critico circa l'efficacia dei flussi comunicativi interni e la necessità di una più capillare diffusione delle nuove metodologie di analisi politica tra i quadri apicali.

Nonostante le lacune informative, si registra un'ampia convergenza sull'utilità dei sistemi di monitoraggio: il 92% dei Presidenti si dichiara favorevole all'introduzione di strumenti di valutazione regolare delle politiche giovanili, al fine di mappare e incentivare gli investimenti associativi in tale ambito. Per quanto concerne le modalità di raccolta dei feedback, emerge una netta predilezione per la dimensione relazionale e analogica: il 41% del campione privilegia gli incontri di ascolto diretto e il 35% i gruppi di discussione tematici. Al contrario, gli strumenti digitali di segnalazione (17%) e i questionari periodici (6%) riscuotono consensi marginali, confermando la necessità di spazi di confronto "vis-à-vis" per superare la percezione di una burocratizzazione del dialogo e favorire un investimento politico più proficuo.

In merito alla visione strategica, il 92% dei rispondenti condivide pienamente il ruolo dei giovani quali agenti di cambiamento. Tale dato, rapportato alle criticità emerse nelle sezioni precedenti, ribadisce come il problema non risieda nella mancanza di riconoscimento del potenziale giovanile, quanto nella necessità di garantire spazi, organi e autorevolezza decisionale affinché tale potenziale possa manifestarsi. A sostegno di ciò, i fattori motivazionali della Youth Policy identificati dai Presidenti provinciali includono i valori di solidarietà e responsabilità sociale (27%), la formazione e crescita personale (23%) e l'investimento in spazi di aggregazione (19%). Seguono l'innovazione sociale (13%) e l'ampliamento delle opportunità di partecipazione (11%). La Youth Policy si configura come un catalizzatore fondamentale per il rilancio dell'Associazione in un contesto sociale segnato da spinte individualistiche. Se implementata con rigore, essa può trasformare le Acli in un ecosistema capace di coniugare la crescita personale dei giovani con l'innovazione sociale e il rafforzamento dei valori collettivi.

7.7 In conclusione

Rileggendo l'insieme delle sei sezioni che compongono questo capitolo emergono alcune connessioni trasversali che vanno oltre la specificità dei singoli strumenti di rilevazione e che disegnano una prima fisionomia del valore sociale prodotto dalle Acli.

Un primo filo rosso è la coerenza tra l'autorappresentazione interna e la percezione esterna: i temi che i dipendenti identificano come centrali (partecipazione, prossimità, lavoro dignitoso, pace) ritrovano conferma nelle priorità segnalate dagli stakeholder esterni, nelle motivazioni dei volontari del servizio civile e nei contenuti prevalenti delle 3.221 iniziative territoriali registrate su azionevole.acli.it — un indicatore, seppur qualitativo, di allineamento identitario tra i diversi livelli dell'organizzazione.

Un secondo filo rosso è la diffusa consapevolezza che il valore generato dalle Acli si situa prevalentemente nella dimensione relazionale e comunitaria, difficilmente riducibile a metriche quantitative standard: l'esperienza associativa, l'aggregazione, la costruzione di legami, la capacità di "stare nei territori" ricorrono come tratti distintivi in tutte le fonti interpellate, confermando la pertinenza dell'approccio Civis nel cogliere le dimensioni oggettive e soggettive dell'utilità prodotta. Un terzo filo rosso riguarda la tensione, esplicitata da più interlocutori, tra la ricchezza dell'azione diffusa e la necessità di rafforzare gli strumenti di lettura, monitoraggio e valutazione: una tensione che il presente Bilancio Sociale non risolve, ma che inizia a rendere visibile e a tradurre in una prospettiva di lavoro.

Da queste evidenze discendono le linee di indirizzo per il prossimo ciclo di rendicontazione, in continuità con le direzioni già indicate e in dialogo con l'impianto metodologico complessivo.

La prima linea è il consolidamento di un sistema informativo integrato, che leghi stabilmente la piattaforma azionevole.acli.it, la rendicontazione del 5x1000, i dati sul servizio civile e gli esiti delle indagini agli stakeholder, le attività progettuali, quelle formative e quelle di supporto alla rete associativa all'interno di un'unica infrastruttura conoscitiva, capace di alimentare in modo continuativo — e non più episodico — il Bilancio Sociale.

La seconda linea è l'ampliamento progressivo della platea degli interlocutori ascoltati: dai dipendenti, responsabili tecnici, presidenti provinciali, ragazzi di servizio civile e primo nucleo di stakeholder esterni ai soci, ai beneficiari delle attività, alle reti partner territoriali, agli enti del sistema Acli, così da restituire la pluralità di sguardi che caratterizza una rete associativa complessa.

La terza linea è la co-costruzione partecipata degli indicatori di outcome e, ove possibile, di impatto: un percorso già avviato con il tavolo dei responsabili tecnici e il dibattito in Presidenza, che nel 2026 potrà tradursi nell'adozione di indicatori di obiettivo condivisi, collegati ex ante alla programmazione annuale e coerenti con la Teoria del Cambiamento.

La quarta linea, infine, è la valorizzazione del Bilancio Sociale come dispositivo di apprendimento organizzativo: uno strumento che non si esaurisce nella pubblicazione del documento, ma si prolunga in momenti strutturati di restituzione, confronto e riletture collettive, capaci di tradurre ciò che viene rendicontato in scelte strategiche successive.

In questa prospettiva, le sei rilevazioni presentate in questo capitolo rappresentano altrettanti "cantieri aperti" — metodologici, conoscitivi, relazionali — il cui valore non risiede solo nei risultati raccolti, ma nell'aver posto le basi di un sistema di ascolto e valutazione destinato a crescere nel tempo.

08

GLI ORGANI DI GARANZIA E CONTROLLO

8.1 Garanzie statutarie

Gli articoli 70, 71, 72 e 73 dello Statuto delle Acli, approvato dal XXVII Congresso nazionale svoltosi a Roma dal 29 novembre al 1° dicembre 2024, disciplinano il sistema di garanzia interna dell'associazione, regolando le controversie relative all'interpretazione e all'applicazione delle norme statutarie e regolamentari, nonché quelle comunque connesse al rapporto associativo.

Tali controversie possono insorgere tra associati, tra associati e strutture territoriali, tra strutture di diverso livello (provinciale, regionale e nazionale), nonché tra queste e gli organi nazionali. Il sistema è ulteriormente specificato dal *Regolamento degli organi statutari di garanzia*, approvato dal Consiglio nazionale il 29 aprile 2025, che disciplina in modo puntuale le procedure, i termini e le modalità di funzionamento degli organi.

In particolare, il Regolamento definisce: le modalità di proposizione dei ricorsi al Collegio Nazionale di Garanzia (in forma scritta, anche tramite PEC), i termini per la decisione (fino a 180 giorni), la possibilità di costituzione di collegi arbitrali interni e lo svolgimento dell'istruttoria; le procedure di appello avverso le decisioni del Collegio Nazionale dei Proviviri, con termini di impugnazione pari a 30 giorni; nonché le modalità decisionali (voto palese a maggioranza, con prevalenza del Presidente in caso di parità) e la possibilità di sospensione degli effetti dei provvedimenti impugnati.

Con riferimento al Collegio Nazionale dei Proviviri, il Regolamento disciplina le procedure disciplinari e sanzionatorie, prevedendo termini di decisione (120 giorni), modalità istruttorie, immediata esecutività dei provvedimenti e possibilità di riapertura del procedimento in presenza di fatti nuovi rilevanti. Viene inoltre attribuita al Collegio la competenza a pronunciarsi sull'ammissione di nuovi associati in presenza di comportamenti incompatibili con i valori dell'associazione.

Le funzioni di garanzia e giurisdizione interna sono pertanto attribuite al Collegio Nazionale di Garanzia, disciplinato dall'art. 72, con funzioni anche arbitrali e di secondo grado, e al Collegio Nazionale dei Proviviri, disciplinato dall'art. 73, con funzioni prevalentemente disciplinari e di primo grado, secondo le rispettive attribuzioni definite dallo Statuto e dettagliate dal Regolamento attuativo.

8.2 Monitoraggio svolto dall'organo di controllo

Come previsto dall'art. 30 del Codice del Terzo settore (d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117), le Acli hanno nominato l'Organo di controllo. È composto da tre membri, si riunisce con cadenza periodica e partecipa alle riunioni dell'organo esecutivo, in particolare sui punti di deliberazione relativi alle materie economico-finanziarie e organizzative.

L'attuale composizione dell'Organo di controllo è stata rinnovata dal Consiglio nazionale delle Acli nel 2025, in continuità con il precedente mandato.

Tra i compiti svolti si ricordano, in particolare, le funzioni di vigilanza sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'associazione, nonché il monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Le Acli hanno anche confermato il Revisore dei conti.

8.3 Relazione Organo di Controllo



RELAZIONE DELL'ORGANO DI CONTROLLO

SUL MONITORAGGIO ED ATTESTAZIONE DI CONFORMITÀ DEL BILANCIO SOCIALE 2025 DELLE ACLI APS ALLE LINEE GUIDA
DI CUI AL D.M. 4 LUGLIO 2019 DEL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

Bilancio Sociale delle ACLI APS al 31.12.2025

AL CONSIGLIO NAZIONALE DELLE ACLI APS

PREMESSA

L'Organo di Controllo, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, in osservanza dell'art. 50 dello Statuto delle ACLI APS, ha svolto sia le funzioni previste dall'art. 30 del Codice del Terzo Settore (Decreto Legislativo n. 117 del 3 luglio 2017), sia quelle previste dal Decreto Ministeriale del 4 luglio 2019 con riferimento all'adozione delle Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore.

Quindi, la presente Relazione unitaria, anche in applicazione delle Norme di comportamento dell'Organo di Controllo degli Enti del Terzo Settore, emanate nel Dicembre 2020 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) ed integrate con il documento del 18 febbraio 2026, consta di due sezioni:

- A) La prima sezione è dedicata alla attività ed agli esiti del monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale delle ACLI APS;
- B) La seconda sezione è costituita dalla attestazione di conformità del bilancio sociale alle Linee Guida di cui al già citato D.M. 4 luglio 2019.

Rendicontazione della attività di monitoraggio e dei suoi esiti

Ai sensi dall'art. 30, co. 7, del Codice del Terzo Settore, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2025 l'attività di monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale da parte delle "ACLI APS", con particolare riguardo alle disposizioni di cui agli artt. 5, 6, 7 e 8 dello stesso Codice del Terzo Settore.

Tale monitoraggio, eseguito compatibilmente con il quadro normativo attuale, ha avuto ad oggetto, in particolare, quanto segue:



- la verifica dell'esercizio in via esclusiva o principale di una o più attività di interesse generale di cui all'art. 5, co. 1, per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in conformità con le norme particolari che ne disciplinano l'esercizio, nonché, eventualmente, di attività diverse da quelle indicate nell'art. 5, co. 1, del Codice del Terzo Settore, purché nei limiti delle previsioni statutarie e in base a criteri di secondarietà e strumentalità stabiliti con D.M. 19.5.2021, n. 107;
- il rispetto, nelle attività di raccolta fondi effettuate nel corso del periodo di riferimento, dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico, nel rispetto delle Linee guida in materia di raccolta fondi degli enti del Terzo settore emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi dell'art. 7 del Codice del Terzo Settore;
- il perseguimento dell'assenza dello scopo di lucro, attraverso la destinazione del patrimonio, comprensivo di tutte le sue componenti (ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate) per lo svolgimento dell'attività statutaria; l'osservanza del divieto di distribuzione anche indiretta di utili, avanzi di gestione, fondi e riserve a fondatori, associati, lavoratori e collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi sociali, tenendo conto degli indici di cui all'art. 8, co. 3, lett. da a) a e), del Codice del Terzo Settore.

Attestazione di conformità del bilancio sociale alle Linee guida di cui al decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Ai sensi dall'art. 30, co. 7, del Codice del Terzo Settore, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2025 l'attività di verifica della conformità del bilancio sociale, predisposto dalle "ACLI APS", alle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con D.M. 4.7.2019, secondo quanto previsto dall'art. 14 del Codice del Terzo Settore.

Le "ACLI APS" hanno dichiarato di predisporre il proprio bilancio sociale per l'esercizio 2025 in conformità alle suddette Linee guida.

Ferma restando le responsabilità dell'organo di amministrazione per la predisposizione del bilancio sociale secondo le modalità e le tempistiche previste nelle norme che ne disciplinano la redazione, l'organo di controllo ha la responsabilità di attestare, come previsto dall'ordinamento, la conformità del bilancio sociale alle Linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

All'organo di controllo compete inoltre di rilevare se il contenuto del bilancio sociale risulti manifestamente incoerente con i dati riportati nel bilancio d'esercizio e/o con le informazioni e i dati in suo possesso.



A tale fine, abbiamo verificato che le informazioni contenute nel bilancio sociale rappresentino fedelmente l'attività svolta dall'ente e che siano coerenti con le richieste informative previste dalle Linee guida ministeriali di riferimento. Il nostro comportamento è stato improntato a quanto previsto in materia dalle Norme di comportamento dell'organo di controllo degli enti del Terzo settore, pubblicate dal CNDCEC nel dicembre 2020 ed integrate con il documento del 18 febbraio 2026. In questo senso, abbiamo verificato anche i seguenti aspetti:

- conformità della struttura del bilancio sociale rispetto all'articolazione per sezioni di cui al paragrafo 6 delle Linee guida;
- presenza nel bilancio sociale delle informazioni di cui alle specifiche sotto-sezioni esplicitamente previste al paragrafo 6 delle Linee guida, salvo adeguata illustrazione delle ragioni che abbiano portato alla mancata esposizione di specifiche informazioni;
- rispetto dei principi di redazione del bilancio sociale di cui al paragrafo 5 delle Linee guida, tra i quali i principi di rilevanza e di completezza che possono comportare la necessità di integrare le informazioni richieste esplicitamente dalle linee guida.

Sulla base del lavoro svolto si attesta che il bilancio sociale della "ACLI APS" è stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle previsioni delle Linee guida di cui al D.M. 4.7.2019.

Roma, 13 aprile 2026

L'organo di controllo

Dott. Andrea Maestrelli – Presidente

Avv. Antonio Di Pinto - Componente

Avv. Ingrid Hager - Componente

09

ALLEGATI

Tabelle approfondimento

Tabella 1 - Composizione Presidenza nazionale

n	STATUTO	VOTO	Deleghe di Presidenza	Cognome	Nome	M/F	Prima nomina Presidenza
1	Eletto dal C.N. 14-12-2024	voto	Presidente nazionale ACLI	MANFREDONIA	EMILIANO	m	2013
2	Nomina C.N. 14-12-2024	voto	Vicepresidente nazionale vicaria Delega Pensiero e Politica - Città Inclusive e sostenibili - Inclusione territoriale	DISPENZA	RAFFAELLA	f	2025
3	Nomina C.N. 14-12-2024	voto	Vicepresidente nazionale Delega Rete territoriale - Pace	MILESI	PIERANGELO	m	2023
4	Nomina C.N. 14-12-2024	voto	Vicepresidente nazionale Delega Innovazione Sociale	SANDRINI	ITALO	m	2021
5	Nomina C.N. 14-12-2024	voto	Componente Delega alla Presidenza del Patronato	RICOTTI	PAOLO	m	2021
6	Nomina C.N. 14-12-2024	voto	Componente Delega Inclusione sociale	AIELLO	AGATA	f	2025
7	Membro di diritto da Statuto	voto	Responsabile naz. Coordinamento Donne Delega Progetto Policoro Giustizia riparativa	PERITO	MARIANGELA	f	2025
8	Membro di diritto da Statuto	non voto	Coordinatore nazionale Giovani delle ACLI Delega al Servizio Civile Rapporti con la Unione Europea	ROMAGNOLI	SIMONE	m	2021
9	Membro di diritto da Statuto	non voto	Presidente nazionale US ACLI Delega Segretario Amministrativo	LEMBO	DAMIANO	m	2017
10	Invitato permanente	non voto	Accompagnatore spirituale CEI	COSTA	GIACOMO	m	2022

Tabella 2 - Composizione Direzione nazionale

N	Ruolo	Voto	Cognome	Nome	Genere	Anno
1	Presidente nazionale	V	MANFREDONIA	EMILIANO	m	2008
2	Componente PN con voto	V	DISPENZA	RAFFAELLA	f	2021
3	Componente PN con voto	V	MILESI	PIERANGELO	m	2023
4	Componente PN con voto	V	SANDRINI	ITALO	m	2021
5	Componente PN con voto	V	AIELLO	AGATA	f	2021
6	Componente PN con voto	V	RICOTTI	PAOLO	m	2021
7	Resp. Donne Componente PN con voto	V	PERITO	MARIANGELA	f	2025
8	Coordinatore naz. GA Componente DN di diritto con voto	V	ROMAGNOLI	SIMONE	m	2021
9	Presidente US Componente PN senza voto		LEMBO	DAMIANO	m	2017
10	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	ARDIZIO	MARA	f	2025
11	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	BIAGETTI	LUIGI	m	2025
12	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	BORZI'	LIDIA	f	2004
13	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	CANDELA	MASSIMO	m	2025
14	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	CARTA	MAURO	m	2023
15	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	COLOMBO	DELFINA	f	2025
16	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	D'AGO	MAURIZIO	m	2025
17	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	D'ALESSIO	DOMENICO	m	2025
18	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	FADEL	NICOLA	m	2025

19	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	MARTINELLI	PAOLO	m	2021
20	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	MORETTI	ALESSANDRO	m	2021
21	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	NICOLETTI	WALTER	m	2025
22	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	PASTORELLO	PAOLO	m	2025
23	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	PAZZAGLIA	CHIARA	f	2021
24	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	PERINI	ENRICA	f	2025
25	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	PURGATORIO	VINCENZO	m	2021
26	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	ROSTEGHIN	CRISTIAN	m	2025
27	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	SCALA	VALENTINA	f	2025
28	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	TRONCATTI	MARTINO	m	2016
29	Componente DN eletto CN 14-12-2024	V	VOLPATO	CHIARA	f	2021
30	Rappr.Ass. specifiche e Professionali		ALTAVILLA	MATTEO	m	2019
31	Rappr.Ass. specifiche e Professionali		BELLEZZA	SIMONE	m	2025
32	Rappr.Ass. specifiche e Professionali		CALVETTO	MARCO	m	2022
33	Rappr.Ass. specifiche e Professionali		CAVALLO	ROSARIO	m	2022
34	Rappr.Ass. specifiche e Professionali		PUNTILLO	GIAMAICA	m	2018
35	Rappr.Ass. specifiche e Professionali		RUSSO	ANTONIO	m	2004
36	Rappr.Ass. specifiche e Professionali		TAVOLETTA	NICOLA	m	2022
37	Rappr.Ass. specifiche e Professionali		TUCCINARDI	DARIO	m	2018
38	INVITATO		COSTA	GIACOMO	m	
39	INVITATO		BRACCIALI	MATTEO	m	
40	INVITATO		GAIANI	LORENZO	m	
41	INVITATO		MARIOTTO	MICHELE	m	
42	INVITATO		MARTELLI	GIACOMO	m	
43	INVITATO		MASTROVITO	GIANLUCA	m	
44	INVITATO		PARISI	STEFANO	m	
45	INVITATO		CITRON	ANDREA	m	
46	INVITATO		CONTI	LUCA	m	
47	INVITATO		PETRACCA	PAOLO	m	
48	INVITATO		VACCHINA	PAOLA	f	

Tabella 3 - Composizione Consiglio Nazionale Acli

N	Voto	Titolo	Cognome	Nome	M/F	Anno
1	con voto	Presidente nazionale	MANFREDONIA	EMILIANO	m	2004
2	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	FERRO	MAURO	m	2021
3	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	BUTTAFUOCO	VINCENZO	m	2019
4	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PREVIOTTO	PIERGIORGIO	m	2025
5	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	SIMONDI	ANTONELLA	f	2025
6	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	DISPENZA	RAFFAELLA	f	2016
7	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PRETTI	MICHELE	m	2013
8	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	VALENTE	LUCA	m	2013
9	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	LOTTERO	DAVIDE	m	2015
10	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	BONANOMI	SOFIA	f	2025
11	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	CESA	ROBERTO	m	2025
12	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	CUCINOTTA	NOEMI	f	2025
13	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MILESI	PIERANGELO	m	2016
14	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MANZONI	LUISA MARIA	f	2021
15	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	COLOMBO	DELFINA	f	2004
16	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PETRACCA	PAOLO ANTONIO	m	2000
17	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	RICOTTI	PAOLO	m	2021
18	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	CARDACI	FILIPPO	m	2025
19	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	GIANNELLI	CARLOTTA	f	2025
20	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	SCALET	DELIA	f	2021
21	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	CAMPACI	FRANCESCO	m	2025
22	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	VACILOTTO	LAURA	f	2016
23	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	LUZI	ANDREA	m	2000
24	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	CUSIN	ROBERTA	f	2021
25	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	BENEDETTI	VALENTINA	f	2023
26	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MARTINELLI	PAOLO	m	2016
27	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	CHELLI	FRANCESCA	f	2025
28	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PAZZAGLIA	CHIARA	f	2021
29	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	CONTI	LUCA	m	2012
30	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MALETTI	FRANCESCA	f	2000
31	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	GINETTELLI	MARTA	f	2016
32	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MANONI	ALICE	f	2025
33	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PAOLINI	CRISTINA	f	2016
34	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	TOMASSINI	MAURIZIO	m	2012
35	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PAPPALARDO	FRANCESCO	m	2025

36	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	BOCCI	ELENA	f	2025
37	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	RIGA	SIGILFREDO	m	2004
38	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	VIOLA	GIOVANNA	f	2025
39	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PERITO	MARIANGELA	f	2025
40	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MASTROVITO	GIANLUCA	m	2012
41	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MENOLASCINA	FILOMENA	f	2023
42	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	ALBANESE	LUIGIA	f	2025
43	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MOSCATO	FILIPPO	m	2004
44	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PARISI	STEFANO	m	2012
45	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	D'ANTONI	GIOVANNA	f	2016
46	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	LAUDI	MARIANNA	f	2025
47	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	MASIA	DANIELA	f	2008
48	con voto	Consigliere nazionale eletto dal Congresso	PICCOLI	VALENTINA	f	2025
49	con voto	Consigliere Rappresentante Piemonte	BISIO	MARINA	f	2008
50	con voto	Consigliere Rappresentante Piemonte	CARLUZZO	PIETRO	m	2025
51	con voto	Consigliere Rappresentante Piemonte	MIGLIO	ILARIA	f	2025
52	con voto	Consigliere Rappresentante Piemonte	TALLARICO	ALFREDO LUCA	m	2025
53	con voto	Consigliere Rappresentante Piemonte	TARASCO	MASSIMO	m	2012
54	con voto	Consigliere Rappresentante Piemonte	TASSINARI	STEFANO	m	2002
55	con voto	Consigliere Rappresentante Liguria	ROVERE	MARCO	m	2012
56	con voto	Consigliere Rappresentante Liguria	SANDRONE	IOLANDA	f	2016
57	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	MAFFIOLETTI	CORRADO	m	2025
58	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	ROMANO	STEFANIA	f	2021
59	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	CONSONNO	MARINA	f	2021
60	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	OLIVA	ENNIO ROBERTO	m	2000
61	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	PANZERI	LUIGI ADELCHI	m	2012
62	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	PERINI	ENRICA	f	2016
63	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	VILLA	ANDREA	m	2021
64	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	RONCONI	DANILO	m	2008
65	con voto	Consigliere Rappresentante Lombardia	BOTTA	FRANCESCA	f	2025
66	con voto	Consigliere Rappresentante Trento	OLIVER	LUCA	m	2016
67	con voto	Consigliere Rappresentante Veneto	SANDRINI	ITALO	m	2012
68	con voto	Consigliere Rappresentante Veneto	CITRON	ANDREA	m	2008
69	con voto	Consigliere Rappresentante Friuli V.G.	MASTROCIANI	ERICA	f	2008
70	con voto	Consigliere Rappresentante Toscana	SESTINI	RICCARDO	m	2025
71	con voto	Consigliere Rappresentante Toscana	BARNI	FEDERICO	m	2000
72	con voto	Consigliere Rappresentante Toscana	BALDI	DEBORA STEFANIA	f	2021
73	con voto	Consigliere Rappresentante Emilia Romagna	TAMAGNINI	MARCO	m	2016
74	con voto	Consigliere Rappresentante Emilia Romagna	NONNI	ANTONIO	m	2012
75	con voto	Consigliere Rappresentante Emilia Romagna	MAFFEI	MONICA	f	2016
76	con voto	Consigliere Rappresentante Umbria	MORETTI	ALESSANDRO	m	2016
77	con voto	Consigliere Rappresentante Marche	LUCILLA	PAOLO	m	2025
78	con voto	Consigliere Rappresentante Marche	SCOPPA	ROBERTA	f	2012
79	con voto	Consigliere Rappresentante Lazio	BORZI'	LIDIA	f	2004
80	con voto	Consigliere Rappresentante Lazio	GRANDI	VALERIA	f	2025
81	con voto	Consigliere Rappresentante Abruzzo	D'ALESSIO	DOMENICO	m	2012
82	con voto	Consigliere Rappresentante Campania	PARENTE	FILIBERTO	m	2008
83	con voto	Consigliere Rappresentante Puglia	RUSSO	ANTONIO	m	2000
84	con voto	Consigliere Rappresentante Puglia	MASTROCINQUE	GIUSEPPE	m	2016
85	con voto	Consigliere Rappresentante Sicilia	MAUGERI	IGNAZIO	m	2021
86	con voto	Consigliere Rappresentante Sicilia	OCCHIPINTI	GABRIELE	m	2021
87	con voto	Consigliere Rappresentante Sardegna	CARTA	GIACOMO	m	2016
88	con voto	Consigliere Rappresentante Sardegna	FRESU	GIUSEPPE	m	2025
89	con voto	Presidente Val D'Aosta	SACCHI	STEFANIA	f	2018
90	con voto	Presidente regionale Piemonte	ARDIZIO	MARA	f	2008
91	con voto	Presidente regionale Liguria	VOLPATO	CHIARA	f	2016
92	con voto	Presidente regionale Lombardia	TRONCATTI	MARTINO	m	2018
93	con voto	Presidente Trento	NIOLETTI	WALTER	m	2025
94	con voto	Presidente Bolzano	DE GUELM	KITTY	m	2025
95	con voto	Presidente regionale Veneto	ROSTEGHIN	CRISTIAN	m	2004
96	con voto	Presidente regionale Friuli Venezia Giulia	FADEL	NICOLA	m	2008
97	con voto	Presidente regionale Emilia Romagna	PASTORELLO	PAOLO	m	2012
98	con voto	Presidente regionale Toscana	PAMPANA	ELENA	f	2008
99	con voto	Presidente regionale Marche	BIAGETTI	LUIGI	m	2008
100	con voto	Presidente regionale Umbria	PANTELLA	ALESSANDRA	f	2025
101	con voto	Presidente regionale Lazio	SCIARRA	GRAZIANO	m	2021
102	con voto	Presidente regionale Abruzzo	PLACIDI	GIUSEPPE	m	2021
103	con voto	Presidente regionale Molise	SCIALO'	CRESCENZIO	m	2012
104	con voto	Presidente regionale Campania	D'AGO	MAURIZIO	m	2019
105	con voto	Presidente regionale Puglia	PURGATORIO	VINCENZO	m	2004
106	con voto	Presidente regionale Basilicata	ABBRUZZESE	EMANUELE	m	2016
107	con voto	Presidente regionale Calabria	PITASI	OLIVIERO DAVIDE	m	2016

108	con voto	Presidente regionale Sicilia	AIELLO	AGATA	f	2016
109	con voto	Presidente regionale Sardegna	CARTA	MAURO	m	2012
110	con voto	Responsabile nazionale Coordinamento Donne	PERITO	MARIANGELA	f	
111	con voto	Coordinatore nazionale Giovani delle ACLI	ROMAGNOLI	SIMONE	m	2021
112	con voto	Consigliere nazionale US ACLI	LEMBO	DAMIANO	m	2008
113	con voto	Consigliere nazionale FAP ACLI	CAVALLO	ROSARIO	m	2004
114	con voto	Consigliere nazionale ACLI ARTE E SPETTACOLO	TUCCINARDI	DARIO	m	2016
115	con voto	Consigliere nazionale CTA	VITALE	GIUSEPPE	m	2004
116	con voto	Consigliere nazionale IPSIA	CALVETTO	MARCO	m	2008
117	con voto	Consigliere nazionale AIF	BELLEZZA	SIMONE	m	2025
118	con voto	Consigliere nazionale ACLI COLF	PUNTILLO	GIAMAICA	f	2018
119	con voto	Consigliere nazionale MO.TU.CO.RE.	/	/		
120	con voto	Consigliere nazionale ACLITERRA	ZIZZO	ARIANNA	f	2022
121	con voto	Consigliere nazionale KVV	STEINER	WERNER	m	2016
122	con voto	Consigliere nazionale F.A.I.	RAUSEO	GIUSEPPE	m	2017

Tabella 4 – Enti esterni con volontari in servizio nel Bando 2024

N.	Denominazione ente
1	A.P.S. me.dea ONLUS
2	AGESCI Regione Lombardia
3	ARCOBALENO Soc. Coop.
4	ARDiS
5	Associazione Cultura e Sviluppo
6	ASSOCIAZIONE DLF ALESSANDRIA - ASTI
7	Associazione Friulana Donatori di Sangue Pordenone Odv
8	ASSOCIAZIONE STUDENTS LAB ITALIA
9	AZIMUT Cooperativa Sociale
10	Cascina Biblioteca Soc. Coop. Sociale a r.l.
11	Centro di Accoglienza e di Promozione Culturale «Ernesto Balducci» ODV ETS
12	CENTRO ORATORI ROMANI
13	Comune di Cividale del Friuli
14	COMUNE DI FASANO
15	COMUNE DI GEMONA DEL FRIULI
16	COMUNE DI MIGGIANO
17	Comune di San Vito al Tagliamento
18	COMUNE DI TORCHIAROLO
19	Comune di Villa Santina
20	Comunità Collinare del Friuli
21	Comunità di Montagna della Carnia
22	Congregazione «Figlie di N.S. della Neve»
23	Coop. Soc. Comunità di Rinascita
24	Cooperativa Sociale Lybra Onlus
25	Cooperativa sociale P.G. Frassati
26	Coordinamento Famiglie Affidatarie
27	Famiglia e Salute Onlus
28	FONDAZIONE ANDREA MANDELLI E ANTONIO RODARI
29	Fondazione Ecole Maternelle Monseigneur Jourdain
30	Fondazione Giuseppe Restelli Onlus
31	FONDAZIONE ITS
32	FONDAZIONE OPERA SAN FRANCESCO SAVERIO CUAMM
33	FONDAZIONE PIME ONLUS
34	FONDAZIONE SACRO CUORE
35	FONDAZIONE VASILIJ GROSSMAN
36	I GIRASOLI Soc. Coop. Sociale e di Solidarietà
37	LA CAROVANA Soc. Coop. Sociale ONLUS
38	LA QUERCIA
39	LA ZOLLA Soc. Coop. Sociale ONLUS
40	L'IRIDE s.c.s. Onlus
41	MARTINENGO Soc. Coop. Sociale a r.l.
42	NON DI SOLO PANE Aps
43	Parrocchia Ss. Angeli Custodi
44	PICCOLO TEATRO PRATICO
45	PIO XII Cooperativa Sociale Nicolò Rusca Onlus
46	RIPARI - Cooperativa Sociale - Impresa Sociale
47	SANT'AMBROGIO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS
48	Società Cooperativa Sociale Arl Nicolò Rezzara
49	SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE DON FRANCESCO RICCI ONLUS

50	Società Mutua Piemonte
51	SSO - Confederazione Organizzazioni Slovene
52	Università Telematica Giustino Fortunato
53	VIA DOLCE VIA
54	Vitality Onlus

Bibliografia

Riferimenti Normativi

D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo Settore)
 Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 (Linee guida per la redazione del bilancio sociale)
 Nota Ministeriale n. 11026 del 3 agosto 2020

Documenti Istituzionali Associativi

Statuto Acli Nazionale
 Regolamento delle strutture di base (approvato CN Acli 29.4.2025)
 Regolamento delle strutture provinciali (approvato CN Acli 29.4.2025)
 Regolamento delle strutture regionali (approvato CN Acli 29.4.2025)
 Regolamento degli organi statutari di garanzia (approvato CN Acli 29.4.2025)
 Regolamento in materia di autorizzazione all'uso del marchio (approvato DN Acli 16.11.2023)
 Regolamento sulle modalità operative di esame dei libri sociali (approvato DN Acli 18.01.2023)
 Regolamento per la disciplina dei rimborsi spese e delle spese dirette (approvato DN Acli 13.11.2024)
 Regolamento in materia di compensi alle persone fisiche che ricoprono incarichi politici o incarichi tecnici di designazione politica nell'ambito del Sistema Nazionale Acli (approvato DN Acli 10.05.2019)
 Regolamento sulle modalità operative di applicazione degli adempimenti sulla trasparenza dei compensi (approvato CN Acli 7.05.2022)
 Documento sulla politica e gestione della verifica delle incompatibilità (approvato CN Acli 29.04.2024)

Standard Tecnici e Scientifici di Rendicontazione

GBS - Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2013). Standard GBS. Principi di redazione del Bilancio Sociale.
 GRI - Global Reporting Initiative (2021). GRI Standards for Sustainability Reporting.
 Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La rendicontazione sociale nelle imprese sociali. AICCON.
 Biancone, P., Secinaro, S., Calandra, D., et al. (2025). Dalla rendicontazione all'impatto: Evoluzione della valutazione di impatto sociale e lezioni dal bando Next Generation You. In: Fondazione Compagnia di San Paolo, Philanthropy LAB 02 / Learning insights: Sviluppo organizzativo del Terzo Settore, Parte II, Cap. 6. Università di Torino - Dipartimento di Management "Valter Cantino".

Reti Associate e APS

IREF (Istituto di Ricerche Educative e Formative). Rapporti sull'associazionismo.
 Forum Nazionale del Terzo Settore (2020). Guida all'applicazione del Codice del Terzo Settore per le Reti Associate.

Benchmark

Bilancio Sociale Action Aid 2024
 Bilancio Sociale Agesci 2024
 Bilancio Sociale Arci 2024
 Bilancio Sociale Avsi 2024
 Bilancio Sociale CNCA 2024

Bilancio Sociale Legambiente 2024
Bilancio Sociale Libera 2024
Bilancio Sociale Save the children 2024
Bilancio Sociale Terres des Hommes 2024

Bibliografia generale

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.

Granovetter, M. S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology.

Weiss, C. H. (1995). *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation*. Harper & Row.

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Mulgan, G. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Young Foundation.

Rosanvallon, P. (2011). *La società degli eguali*, Feltrinelli.

Habermas, J. (1981). *Teoria dell'agire comunicativo*, Paideia.

Donati, P. (2011). *Sociologia della relazione*. Il Mulino.

Vecchiato, T. (2014). *Welfare generativo. Oltre la crisi, per una nuova cittadinanza sociale*. Fondazione Zancan.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. Cambridge University Press.

Cottino, P. (2009). *Competenze comuni. Governance partecipativa e sviluppo locale*. Carocci.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.