

Il Tavolo Imprese del Laboratorio sul Volontariato d'Impresa



Il Tavolo Nonprofit sul Laboratorio Volontariato d'Impresa



Volontariato d'impresa: una guida pratica per la collaborazione tra profit e nonprofit



CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



Università Commerciale
Luigi Bocconi



FONDAZIONE SODALITAS

Via Pantano 2 - 20122 Milano
TEL. 02-86460236
www.sodalitas.it
sodalitas@sodalitas.it

Edizione 2013

VOLONTARIATO D'IMPRESA: UNA GUIDA PRATICA PER LA COLLABORAZIONE TRA PROFIT E NONPROFIT

IL PERCORSO DEL LABORATORIO	03
Modelli anglosassoni (London Benchmarking Group e Business in the Community)	05
Il Volontariato d'Impresa: Una definizione condivisa	06
I benefici derivanti dal Volontariato d'Impresa	07
LE LINEE GUIDA PER IL VOLONTARIATO D'IMPRESA	08
Pianificazione	10
Programmazione	14
Realizzazione	18
Valutazione	22
Project Management e Comunicazione	26
PROFIT E NONPROFIT A CONFRONTO: LA RICERCA	30

Il percorso del Laboratorio

Il Laboratorio sul Volontariato d'Impresa è coordinato da:



Fondazione Sodalitas, nata nel 1995 da Assolombarda, aggrega oltre 90 imprese leader del mercato italiano, con cui sviluppa progetti di Sostenibilità per l'Ambiente, il Lavoro, la Comunità, il Mercato.

La Fondazione promuove inoltre lo sviluppo manageriale delle organizzazioni nonprofit, e lavora a fianco della scuola formando ogni anno 2.000 giovani al mondo del lavoro. Negli anni Fondazione Sodalitas è diventata il punto di riferimento in Italia per la Sostenibilità d'impresa e per lo sviluppo di partnership innovative tra impresa, nonprofit, scuola.

www.sodalitas.it



Ciessevi Milano - Centro Servizi per il Volontariato nella Provincia di Milano - aggrega significative realtà del volontariato e dell'associazionismo del territorio per promuovere, sostenere e qualificare il volontariato in tutte le sue forme, tramite servizi e azioni di accompagnamento che ne favoriscano lo sviluppo.

Da 15 anni è un punto di riferimento per tutte le organizzazioni di volontariato e per chi si occupa di progetti di coesione sociale e solidarietà.

www.ciessevi.org

CERGAS
Centro di Ricerche sulla Gestione
dell'Assistenza Sanitaria e Sociale



Università Commerciale
Luigi Bocconi

Il CERGAS è stato fondato nel 1978 per promuovere, coordinare e svolgere attività di ricerca di base e applicata sugli assetti, le dinamiche e le performance delle aziende e dei sistemi di aziende operanti nei settori sanitario, socio-sanitario, socio-assistenziale e socio-educativo.

Il Centro - che coordina e partecipa a numerosi network nazionali e internazionali - rivolge particolare attenzione alle dinamiche evolutive delle aziende del sistema di welfare e ai loro processi di innovazione, monitorati e verificati tramite appositi osservatori a carattere settoriale.

www.cergas.unibocconi.it

Fondazione Sodalitas, Ciessevi e Cergas Bocconi a partire dalla fine del 2010 hanno avviato una collaborazione per la promozione del Volontariato d'Impresa.

I tre partner hanno messo a disposizione del progetto le proprie competenze peculiari sul tema: in particolare Fondazione Sodalitas ha una esperienza pluriennale nella consulenza per la progettazione di iniziative di Volontariato d'Impresa, Ciessevi ha nel proprio dna una forte competenza sul volontariato e sulle associazioni, Cergas Bocconi si occupa da anni di fare ricerca su CSR e non profit.

Nell'ambito di questo percorso Fondazione Sodalitas ha coinvolto direttamente le proprie imprese aderenti, dando vita al Laboratorio sul Volontariato d'Impresa. Le aziende partecipanti hanno condiviso l'interesse e la motivazione a lavorare insieme ai partner del progetto su alcuni temi chiave, fondamentali per la buona riuscita di un programma di Volontariato d'Impresa: indagare le tre dimensioni dell'impatto generato dalle attività di volontariato d'impresa (sull'azienda, sui dipendenti e sulla comunità), migliorare la capacità delle imprese di coinvolgere i propri collaboratori in progetti di Volontariato d'impresa, esplicitare le motivazioni che rendono questa iniziativa uno strumento vincente per il miglioramento del clima interno e dei rapporti con la Comunità.

Il gruppo di lavoro, oggi composto da **11 imprese**, è giunto ad una definizione comune del concetto di "Volontariato d'Impresa", partendo dall'analisi di due modelli di gestione e misurazione anglosassoni (London Benchmarking Group Model e Measuring the benefits of Employee Community Engagement di Business in the Community) alla luce dei quali sono state condivise business case aziendali.

Un primo percorso di analisi ha permesso alle imprese partecipanti di esplicitare le modalità di progettazione, esecuzione e valutazione delle proprie attività di volontariato d'impresa. A queste riflessioni è seguita la realizzazione di una ricerca qualitativa sulla dimensione aziendale dell'impatto del volontariato d'impresa, sviluppata attraverso interviste di approfondimento e *focus group* ai responsabili delle iniziative di Volontariato d'impresa e ai responsabili delle aree funzionali coinvolte.

I risultati di questa ricerca sviluppata dal Laboratorio illustrano le motivazioni alla base delle politiche di staff involvement, il livello di commitment che sottende le attività e l'inquadramento formale/informale delle iniziative nella politica di CSR dell'azienda.

Ciessevi e Fondazione Sodalitas nel 2011 hanno richiamato ad un Tavolo di lavoro **17 Organizzazioni Nonprofit** che si sono confrontate sulle esperienze di Volontariato e Impresa, sulle aspettative, sulle modalità per attuarle nell'interesse della mission dell'organizzazione, dei suoi destinatari, del territorio di cui si occupa.

Il gruppo di lavoro ha preso in considerazione le esperienze di volontariato d'impresa vissute dalle associazioni partecipanti, rileggendole con i due modelli di gestione e misurazione anglosassoni usati anche con il Tavolo di lavoro delle aziende.

Questo studio ha messo in evidenza la necessità, per le ONP, di definire meglio i propri obiettivi nelle esperienze di Volontariato aziendale e di slegarle dalle azioni di fund raising allo scopo di: cogliere il valore aggiunto del volontariato d'impresa in termini di apporto di volontari, competenze e motivazione; vedere contaminata positivamente la propria cultura organizzativa; individuare interessanti opportunità di comunicazione integrata e vicendevolmente rispettosa.

Questo tool è il risultato del confronto e della collaborazione che le imprese e le ONP hanno sviluppato nell'ambito del Laboratorio coordinato da Ciessevi, Cergas Bocconi e Fondazione Sodalitas, e che ha permesso ai suoi partecipanti di capire come progettare, realizzare, valutare meglio le opportunità di Volontariato d'Impresa.

Le indicazioni qui sintetizzate vogliono essere un vademecum pratico e di semplice applicazione per l'implementazione di percorsi di volontariato d'impresa efficaci, in cui il rapporto tra profit e nonprofit sia costruito secondo i principi della collaborazione, della partecipazione e della reciprocità.

Cos'è il Volontariato d'Impresa

Modelli anglosassoni: London Benchmarking Group e Business in the Community.

Il mondo anglosassone ha una lunga tradizione nello sviluppo di partnership tra Imprese e Comunità. I partecipanti al Laboratorio hanno quindi ritenuto necessario iniziare con l'analisi dei modelli più accreditati di gestione e misurazione: il *London Benchmarking Group Model* e il *Measuring the benefits of Employee Community Engagement* di Business in the Community.

Entrambi i modelli forniscono un vasto e coerente insieme di misure che permettono di determinare il contributo delle Imprese alla Comunità (Corporate Community Investments) attraverso l'analisi di tutte le attività d'investimento nella comunità (INPUT), di misurare i risultati ottenuti attraverso di essi (OUTPUT) e per ultimo di valutarne gli effetti sulla comunità e sul business (IMPACT).

Nei modelli si sottolinea chiaramente che per Corporate Community Investment si intende esclusivamente **l'Impegno Volontario delle Imprese**, che va oltre il proprio core business, a supporto delle "Charitable" Organizations* ("Registered Charities", ONG, Non Profit, Scuole Et Università, Dipartimenti Governativi con scopi sociali come salute o educazione) per affrontare una vasta serie di problemi nelle "comunità" dove le imprese operano.

Le attività di Investimento nella Comunità, per essere efficaci, devono essere accuratamente mappate e pianificate secondo il seguente schema:



Nella partnership tra impresa e comunità la massima efficacia si ottiene quando gli obiettivi sociali ed economici dell'impresa convergono con gli interessi dei soggetti sociali e istituzionali coinvolti. Gli investimenti nella Comunità possono avvenire attraverso:

1. Donazioni in denaro e sponsorizzazioni
2. Tempo e competenze del personale dell'Impresa (staff involvement)
3. Donazione e/o messa a disposizione di beni materiali ed immateriali

Il Volontariato d'Impresa: Una definizione condivisa

Riconosciuta la validità dei due modelli analizzati, si è deciso di focalizzare il benchmarking tra le imprese partecipanti solo sulle attività di staff involvement concordando la seguente definizione:

Il Volontariato d'Impresa è un progetto in cui l'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni non profit durante l'orario di lavoro.

Ciò si può concretizzare attraverso:

- La messa a disposizione di competenze specifiche e trasferimento di know-how
- Il distacco temporaneo del personale a supporto di progetti delle organizzazioni nonprofit
- La partecipazione a eventi locali (es: raccolta fondi, interventi sull'ambiente...)
- L'organizzazione della "Giornata del volontariato aziendale" a supporto di una o più organizzazioni nonprofit
- Il supporto a programmi educativi nelle scuole
- La partecipazione a programmi educativi verso l'intera cittadinanza organizzati dalle istituzioni locali.

Nei progetti di Volontariato d'Impresa i partner giocano ciascuno un ruolo specifico:

L'**Impresa** è in grado di mettere in campo, oltre alle proprie risorse economiche, alla capacità progettuale e alle competenze del personale, una rete di relazioni virtuose da convogliare verso l'iniziativa di partnership sociale attraverso:

- Forte coinvolgimento dei vertici aziendali
- Oculata selezione del progetto (sia che derivi da una propria scelta che dall'adesione ad una istanza della società civile), compatibile con i Valori dell'impresa
- Coinvolgimento del personale, generando condivisione, partecipazione ed orgoglio per l'iniziativa sociale dell'impresa
- Eventuale coinvolgimento di altri stakeholders

Le **Organizzazioni Non Profit** hanno la responsabilità di:

- Evidenziare la rilevanza sociale del progetto
- Mettere in campo le proprie conoscenze e capacità tecniche/organizzative
- Assicurare l'efficacia e il successo dell'iniziativa.

Le **Istituzioni**, se coinvolte, hanno il compito di:

- Creare un contesto facilitante per l'attivazione della partnership
- Segnalare e indirizzare verso bisogni emergenti sul territorio
- Agire da coordinatore se il progetto lo richiede.

I benefici derivanti dal Volontariato d'Impresa

Dai progetti di Volontariato di Impresa tutti i partner traggono benefici.

Possibili benefici per le Imprese

- Motivazione, sviluppo e fidelizzazione del personale
- Minor conflittualità e migliori relazioni industriali
- Consenso e visibilità presso la comunità locale
- Sviluppo di reti sul territorio in cui si opera
- Differenziazione rispetto ai concorrenti e innovazione
- Valorizzazione di reputazione e fiducia e miglioramento delle relazioni con gli stakeholder.

Tutto ciò contribuisce alla crescita del "valore" dell'Impresa.

Possibili benefici per le Organizzazioni e la Comunità

- Promozione e diffusione della propria mission in contesti differenti rispetto ai propri canali abituali
- Più risorse per affrontare i problemi sociali
- Competenze innovative per realizzare interventi sociali più efficaci
- Acquisizione di nuovi volontari
- Miglioramento della qualità della vita:
Miglioramento dei servizi sanitari ed educativi
Sviluppo economico e culturale locale
Creazione di relazioni sociali stabili tra cittadini, imprese, territorio e ambiente

Le Linee Guida per il Volontariato d'impresa

FASI	OBIETTIVI GENERALI
Pianificazione	Inserimento stabile nella pianificazione strategica Inclusione nelle strategie di CSR solo per imprese Commitment e legittimazione dell'iniziativa e dei promotori Coerenza del partner scelto con gli obiettivi e la mission dell'organizzazione Coerenza della tipologia di volontariato d'impresa con gli obiettivi strategici
Programmazione	Coerenza delle attività con gli obiettivi delle due parti Coerenza del personale coinvolto con le esigenze dell'ONP Accordo tra le parti sulla definizione di "successo" dell'iniziativa Legittimazione e identificazione del personale dedicato al progetto in maniera stabile o temporanea Predisposizione accurata di tutte le risorse (umane ed economiche) da dedicare
Realizzazione	Rispetto di tempi e budget Monitoraggio tempestivo ed eventuale ridefinizione delle attività
Valutazione	Identificazione dei beneficiari dell'iniziativa Misurazione del "successo" dell'iniziativa Misurazione del valore generato
Project management e comunicazione	Gestione congiunta tra imprese e ONP Comunicazione coerente con gli obiettivi dell'organizzazione: • Obiettivi di CSR/mission • Ritorno di immagine/notorietà • Senso di appartenenza/coinvolgimento degli stakeholder interni (dipendenti, beneficiari)

Pianificazione
Programmazione
Realizzazione
Project management e comunicazione
Valutazione
Volontariato d'impresa

- Inserimento stabile nella pianificazione strategica
- Inclusionione nelle strategie di CSR solo per imprese
- Commitment e legittimazione dell'iniziativa e dei promotori
- Coerenza del partner scelto con gli obiettivi e la mission dell'organizzazione
- Coerenza della tipologia di volontariato d'impresa con gli obiettivi strategici

Coinvolgimento delle consociate (top-down)/
Coinvolgimento dei vertici (bottom-up)

Condivisione con tutti i livelli aziendali

Esplicitazione degli obiettivi e scelta delle
tipologie di volontariato d'impresa da attivare

Scelta del partner

Stesura di un primo documento
programmatico

Integrazione dei suggerimenti e delle
modifiche al documento

Stesura del documento programmatico
definitivo

Definizione della short-list di possibili partner

Definizione dei criteri di selezione dei partner

Accordo formale con il partner selezionato

HOLCIM (Italia)

Dal 2007 il progetto di volontariato aziendale è parte della strategia di CSR di Holcim (Italia) con commitment e legittimazione da parte del vertice. Dal 2012 lo è diventato per tutte le group company di Holcim. Holcim si pone come obiettivo sfidante quello di contribuire alla creazione delle fondamenta della società del futuro generando valore per tutti i propri stakeholder. Per Holcim (Italia) tale visione/missione si cala in ambito locale e nello specifico nelle comunità locali attorno alle unità produttive. Pertanto, il progetto di volontariato aziendale viene svolto in collaborazione con ONP locali.

UBS

Le iniziative di CSR di UBS sono definite a livello di gruppo e si prefiggono di intervenire in precise aree dalle quali non è possibile prescindere. La leadership del programma (strategia, scelta dei partners) coinvolge tutti i livelli aziendali e viene supervisionato e condiviso da 3 comitati: 1) ESECUTIVO (comprende i CEO delle 3 divisioni) 2) OPERATIVO (11 membri in rappresentanza dei dipendenti delle 3 divisioni) 3) LOCAL COORDINATOR: lavora a stretto contatto con le organizzazioni e le controparti interne. E' nell'ambito di questi comitati che vengono condivise le decisioni in merito alla scelta dei partners, alla strategia di CA e alle tipologie di volontariato da attivare.

SANDVIK

Sandvik ha scelto un partner sul territorio, vicino ai propri uffici, tenendo in considerazione solo lo spirito caritatevole con cui svolge questo genere di attività. L'azienda ha voluto che le azioni rivolte alla ONP fossero disintermedate. La proposta di un'attività di volontariato d'impresa ai dipendenti deve partire necessariamente dagli obiettivi strategici aziendali intrecciati con i valori 'corporate', in quanto sono quelli che legittimano l'attività e gli obiettivi in essa contenuti.

AISM – Associazione Italiana Sclerosi Multipla

AISM pianifica iniziative di volontariato d'impresa in funzione del bisogno di volontari previsto durante l'anno, sia per lo svolgimento di attività periodiche (es. erogazione di servizi a supporto della persona con sm) che spot (es. eventi di sensibilizzazione e raccolta fondi). Stabilito ciò, viene definito un piano di azione funzionale al loro reclutamento presso le aziende (volontariato d'impresa).

Individuata un'impresa interessata, le due parti definiscono i diversi aspetti dell'iniziativa di volontariato d'impresa (tipologia, durata, frequenza, eventuali strumenti a supporto, formazione). Questi aspetti vengono formalizzati all'interno di un accordo che regola, tra l'altro, l'attribuzione di eventuali oneri accessori (es. copertura assicurativa), il trattamento dei dati personali e il rispettivo incarico ai dipendenti-volontari, la liberatoria per l'uso di immagini o dichiarazioni degli stessi.

E' importante che l'adesione avvenga a tutti i livelli (management compreso), affinché il senso di partecipazione/impegno diventi patrimonio comune interno all'azienda.

COMUNITÀ NUOVA

Comunità Nuova, vista l'esperienza degli ultimi anni in attività di volontariato d'impresa, ha sviluppato un'offerta semi-standard di attività da implementare con le aziende e delle modalità di pianificazione:

- 1) invio materiale informativo sulla proposta (documento presentazione dell'organizzazione, Powerpoint file relativo a Community Day, brochure dettagliata)
- 2) Incontro con referente aziendale per la presentazione dell'attività e la raccolta dei bisogni aziendali e di eventuali esperienze pregresse
- 3) Progettazione dell'attività in base alle richieste aziendali e alle necessità dell'associazione, con successiva individuazione del periodo in cui svolgere l'iniziativa
- 4) Presentazione diretta della proposta ai dipendenti con il supporto di materiale fotografico e video
- 5) Circa 1 mese prima dell'attività invio della lettera di presentazione ai dipendenti che hanno aderito alla proposta (utile per definire meglio il contesto in cui si andrà ad operare, condividere regole e limiti, sedare eventuali ansie)
- 6) Circa 4/5 giorni prima dell'attività invio di una seconda lettera di Welcome
- 7) Post attività invio di un report sulle dinamiche relazionali osservate durante la giornata e di una lettera di ringraziamento rivolta all'azienda e ai singoli dipendenti

- Coerenza delle attività con gli obiettivi delle due parti
- Coerenza del personale coinvolto con le esigenze dell'ONP
- Accordo tra le parti sulla definizione di "successo" dell'iniziativa
- Legittimazione e identificazione del personale dedicato al progetto in maniera stabile o temporanea
- Predisposizione accurata di tutte le risorse (umane ed economiche) da dedicare

Co-progettazione nel rispetto degli obiettivi fissati

Identificazione congiunta del personale (volontari/beneficiari) da coinvolgere nel progetto

Calendarizzazione delle attività

Definizione del budget di progetto

Identificazione e condivisione degli strumenti di verifica per il raggiungimento degli obiettivi e il monitoraggio

Composizione del team e individuazione del Responsabile

Stesura di una prima bozza di progetto dettagliata per ogni attività

Definizione dei criteri di selezione del personale (volontari/beneficiari) da coinvolgere

Coinvolgimento del personale interessato con quali modalità?

Formazione dei dipendenti - volontari

Definizione precisa del calendario di attività, delle dead-line e dei "to do"

Budget di progetto dettagliato

Definizione di obiettivi misurabili

Definizione degli strumenti di verifica

Stesura definitiva del progetto di volontariato d'impresa"

Identificazione del team di progetto e legittimazione delle linee di responsabilità

Identificazione delle funzioni aziendali da coinvolgere per la pianificazione delle attività

GRUPPO FILO DIRETTO

Il coinvolgimento del personale di Filo diretto è uno degli elementi più qualificanti dell'impegno sociale di Filo diretto Onlus. Fa parte della natura stessa dell'associazione promuovere interventi dall'impatto positivo e immediato nella collettività e rispetto ai quali il personale del Gruppo possa sentirsi motivato a dare il proprio contributo.

Filo diretto Onlus non dispone di personale dedicato. Il Segretario, i capi progetto e tutti gli altri collaboratori svolgono le mansioni relative alla Onlus su base volontaria, all'interno dell'azienda, spesso orientandosi verso le aree più affini a quelle che sono già le competenze lavorative in modo da fornire il massimo valore alle attività di impegno sociale.

Il recruiting dei volontari è sempre aperto e avviene attraverso i diversi mezzi di comunicazione interna a disposizione: House organ, Intranet, Passaparola, Piano di inserimento per i nuovi assunti.

Mensilmente si svolgono incontri con i capi-progetto volontari con la finalità di

- decidere in merito ai progetti da sostenere
- condividere lo stato di avanzamento e le esperienze lavorative
- risolvere insieme le eventuali problematiche.

IBM

IBM ha dal 2003 un Programma strutturato di volontariato d'impresa chiamato On Demand Community aperto a tutta la popolazione aziendale ed ai pensionati. Il Programma, inserito fra quelli della Corporate Citizenship, è presente a livello internazionale in tutti i Paesi in cui IBM opera ed è in linea con la strategia dell'azienda. La pianificazione delle iniziative è di tipo top-down.

Il volontariato è prevalentemente di tipo skill based e si concretizza in attività di consulenza e trasferimento delle competenze verso scuole ed associazioni non profit. La comunità dei volontari ha a disposizione più di 50 Activity Kits, risorse disegnate per le organizzazioni non profit e il mondo della scuola i cui contenuti spaziano dagli ambiti matematico, scientifico e tecnologico fino al project management e al marketing.

CIAI - Centro Italiano Aiuti all'Infanzia

Programmare un progetto di volontariato d'impresa all'estero ha significato per il CIAI:

- fare un'attenta analisi della coerenza della tipologia di volontariato d'impresa con gli obiettivi strategici propri del progetto sul campo e valutare la relativa ricaduta sui diretti beneficiari
- identificare le principali funzioni interne coinvolte (di entrambe le realtà)
- definire, attraverso un budget, i costi dell'attività di volontariato all'estero, valutarli e condividerli con l'azienda partner
- riconoscere nella collaborazione uno scambio: da una parte l'azienda metterebbe a disposizione il know-how dei suoi dipendenti, dall'altro il CIAI offrirebbe una formazione qualificata sulle «metodologie di attività di volontariato» presso un paese estero. Il progetto non risulta quindi avere particolari obiettivi di raccolta fondi bensì di «contaminazione»

Alla fine della fase di programmazione, quello che abbiamo migliorato è la capacità interna di confrontare le competenze dei vari settori con l'obiettivo di portare un contributo concreto al CIAI grazie al supporto di una azienda esterna, che andrà ad agire sulle problematiche delle comunità in un paese dove essa stessa opera attraverso un impegno di volontariato aziendale che va oltre il proprio core business. In Italia, il volontariato aziendale si applica in attività di banchetti di raccolta fondi o impiego di personale aziendale in progetti sul territorio (supporto alle attività pomeridiane presso un centro educativo a Milano)

FONDAZIONE "AIUTARE I BAMBINI"

Per Fondazione "aiutare i bambini" è fondamentale prima di tutto incrociare le necessità dei propri progetti con le risorse messe a disposizione dall'azienda, anche studiando formule innovative, che mirano a coniugare necessità formative e di team building, con un aiuto concreto ai bambini. Una volta studiato il "chi fa cosa", i tempi necessari e le risorse messe a disposizione dai vari attori coinvolti, l'attività di programmazione può partire, grazie ad un forte coordinamento tra le parti. In tale contesto rientrano, per la Fondazione: un focus sui dipendenti che viene fatto attraverso colloqui conoscitivi, motivazionali e di orientamento con i dipendenti che parteciperanno; la conduzione di alcune unità di lavoro sensibilizzativo-rielaborativo-esperienziale per indagare le diverse dimensioni del percorso di volontariato d'impresa; gli incontri successivi di rielaborazione/verifica/valutazione coi partecipanti.

FONDAZIONE IVO DE CARNERI

Per Fondazione Ivo De Carneri nel programmare un'attività di volontariato d'impresa è fondamentale valutare preventivamente le competenze dei dipendenti che l'azienda può mettere a disposizione. La richiesta che viene fatta alle imprese sui progetti della Fondazione nell'Africa Subsahariana (arcipelago di Zanzibar - Tanzania) è infatti di un volontariato di competenze, pertanto è fondamentale coinvolgere personale che garantisca le professionalità necessarie allo svolgimento e realizzazione dei progetti di cooperazione che riguardano il diritto alla salute e lo sviluppo dell'economia territoriale (agricoltura e allevamento).

ABIO - Associazione per il Bambino in Ospedale

Per ABIO la formazione proposta nell'ambito del volontariato d'impresa dipende dalle attività che i dipendenti volontari saranno chiamati a svolgere. Nel caso in cui le attività si svolgano in ospedale, cioè a contatto con i degenti e le loro famiglie con frequenza costante e continuativa, la preparazione è più lunga e approfondita, proprio per la delicatezza e l'impatto dell'esperienza: sono previsti incontri teorici (informazioni su ABIO, riflessioni sulla propria compatibilità con il ruolo di un volontario in ospedale, attività ludiche) e una parte pratica in ospedale. Il corso proposto ha finalità di autovalutazione e selezione: ciascun volontario è invitato a riflettere sulla propria idoneità al servizio e sulla compatibilità dei propri intenti e caratteristiche con i compiti demandati ai volontari ABIO. Per interventi di carattere occasionale in cui non è previsto l'intervento in ospedale, più che una vera e propria formazione viene invece previsto un momento di informazione comunque esaustiva circa l'Associazione e le sue attività.

- Rispetto di tempi e budget
- Monitoraggio tempestivo ed eventuale ridefinizione delle attività

Implementazione delle attività

Monitoraggio in itinere

Attività previste nel rispetto del calendario e del budget

Eventuale rimodulazione del progetto di volontariato d'impresa

ABB

Spesso si individua un referente interno (oltre il responsabile CSR) per la pianificazione e il monitoraggio di uno specifico progetto di volontariato. Per il 2013 è stata formalizzata una rete di referenti di sede (con cui già lavoriamo) formata per ora da 10 persone per rafforzare lo sviluppo locale dei progetti di volontariato promossi centralmente, per rilevare bisogni locali e sviluppare di conseguenza progetti di volontariato locali che non possono essere governati centralmente.

TERNA

In fase realizzativa il rispetto della tempistica e dell'avanzamento di budget è oggetto di monitoraggio. Nel caso di progettualità complesse un allungamento dei tempi (per i motivi più disparati, ad esempio dalle condizioni meteorologiche avverse ai ritardi di natura burocratica o nella fornitura di materiali) è quasi inevitabile e va previsto sin dalla fase di pianificazione. Proprio per questo motivo il monitoraggio delle attività è fondamentale anche per tenere sotto controllo questi aspetti e, al caso, mettere in atto misure correttive.

FONDAZIONE BANCO ALIMENTARE

La Fondazione Banco Alimentare Onlus, forte dell'esperienza in questo campo degli ultimi anni, ha strutturato e organizzato l'esperienza del volontariato d'impresa creando un format collaudato: viene proposto ai dipendenti delle aziende di svolgere le attività di raccolta, selezione e distribuzione delle eccedenze alimentari, quotidianamente svolte dai volontari. Le persone che aderiscono a questa proposta possono quindi avvicinare per un giorno le reali attività del Banco Alimentare nelle sedi regionali, affiancando i volontari che ogni giorno donano il proprio tempo per l'opera a sostegno dei poveri e bisognosi.

E' possibile prevedere più giornate di volontariato per le aziende che scelgono di aderire alla proposta del Banco Alimentare con un elevato numero di dipendenti.

Ogni sede regionale della Rete Banco Alimentare fissa un numero massimo di volontari partecipanti, affinché la giornata si svolga nel migliore dei modi e possa rappresentare un'esperienza importante e significativa per i dipendenti dell'azienda.

Lo svolgimento delle giornate di volontariato viene pianificato con largo anticipo e dipende dalle reali disponibilità delle sedi locali della Rete Banco Alimentare.

HUMANA PEOPLE TO PEOPLE

I volontari sono un supporto essenziale per un'ONP. Il loro contributo, oltre che essere un aiuto prezioso, in sé è parte della realizzazione della mission dell'organizzazione. Il contributo delle aziende può essere importante in questo senso, a patto che ci sia una comunione di obiettivi e di intenti: occorre mediare tra le aspettative dell'azienda e le necessità dell'ANP, far sì che le risorse messe in campo da ciascuno siano in equilibrio. In una parola occorre che dall'incontro nasca una partnership.

FONDAZIONE ENAIP LOMBARDIA

L'attività di volontariato d'impresa di Fondazione Enaip Lombardia è inserita nelle attività didattiche dell'anno scolastico da settembre a maggio e si sviluppa attraverso un calendario nel quale vengono previsti gli interventi dei volontari che insegnano matematica e inglese ai ragazzi affiancando i docenti della scuola. Nel corso dell'anno viene effettuato un monitoraggio sull'andamento dei lavori attraverso colloqui, mail, conference call, allo scopo di valutare eventuali modifiche a quanto stabilito per migliorare l'efficacia degli interventi didattici sugli allievi. Vengono previsti inoltre incontri all'inizio del progetto e soprattutto al termine, nel mese di giugno/luglio per condividere i risultati e l'andamento finale delle attività svolte. Viene, a questo proposito, elaborato un piccolo report scritto.

- Identificazione dei beneficiari dell'iniziativa
- Misurazione del "successo" dell'iniziativa
- Misurazione del valore generato

Applicazione degli strumenti di verifica per il raggiungimento degli obiettivi

Valutazione dell'impatto sulle persone coinvolte

Valutazione dell'impatto sui beneficiari

Valutazione dell'impatto sull'organizzazione

Valutazione dei risultati inattesi (positivi/negativi)

Report intermedio e/finale

Identificazione degli strumenti di valutazione
Identificazione della modalità di raccolta dei dati
Raccolta e sistematizzazione dei dati

Identificazione degli strumenti di valutazione
Identificazione della modalità di raccolta dei dati
Raccolta e sistematizzazione dei dati

Identificazione degli strumenti di valutazione
Identificazione della modalità di raccolta dei dati
Raccolta e sistematizzazione dei dati

Lettura dei cambiamenti operati dal progetto all'interno dell'organizzazione considerata in toto, della comunità di riferimento o dei target dei beneficiari

EDISON

Il progetto di volontariato di Edison ha permesso di fornire cure e assistenza a più di 100 bambini haitiani in partnership con ANPIL Onlus. Inoltre i dipendenti Edison hanno messo a disposizione le loro professionalità per aiutare l'associazione e i suoi ospiti.

Lo scopo del progetto era via via reintegrare i bambini nel loro contesto sociale, una volta passata l'emergenza del terremoto. Aver collaborato con gli assistenti sociali locali, aver ufficializzato le liste dei bambini e selezionato le famiglie con l'aiuto diretto dei Sindaci delle varie zone di Port au Prince, ha permesso alle famiglie su cui Anpil è intervenuta, di essere considerate prioritarie nella assegnazione degli alloggi. Questi fattori hanno permesso nel corso del 2012, a più di 90 bambini di rientrare nelle loro famiglie di origine.

I volontari partiti, più di ottanta dipendenti, sono tornati molto entusiasti e questo ha permesso la creazione di un gruppo di dipendenti vicini all'Associazione Anpil e disposti ad aiutare l'associazione in qualità di volontari.

KPMG

La misurazione del successo di "Make a Difference Day", il progetto che dà ai dipendenti di KPMG l'opportunità di vivere una giornata di volontariato presso un'associazione non-profit, avviene attraverso: 1. Indicatori di partecipazione (n° persone, n° gg/ore, n° uffici coinvolti, n° associazioni, n° attività) 2. questionario di gradimento inviato a tutti i partecipanti per valutare le esperienze e verificare come poterle migliorare, identificando gli ambiti su cui sarebbe opportuno muovere i prossimi passi. Tale questionario ha permesso di raccogliere motivazioni ed elementi utili per l'orientamento ottimale delle iniziative di KPMG nella comunità.

La misurazione del valore generato avviene tramite la predisposizione della Global People Survey inviata ai dipendenti ogni 2 anni che mira a valutare il clima interno e che ha evidenziato un miglioramento nella percezione da parte del personale dell'impegno di KPMG nel sociale. Un ulteriore indicatore di valore generato è la fidelizzazione delle associazioni coinvolte con le quali abbiamo costruito relazioni positive e durature e che sono ormai entrate a far parte di molte altre attività di CSR.

ARCHÉ

Arché predispone una griglia di valutazione da compilare a cura dell'azienda (dipendenti coinvolti) e dell'associazione (referente progetti e beneficiari). Quando possibile viene organizzato un incontro di follow up per discutere l'iniziativa fra azienda e organizzazione. E' molto importante avere una restituzione finale dell'esperienza di volontariato d'impresa sia da parte dell'azienda coinvolta sia da parte dell'associazione stessa, in modo da identificare aree di miglioramento per eventuali iniziative future. In particolare si vuole capire:

- La valutazione finale dell'iniziativa
- Un confronto fra le aspettative e i risultati ottenuti
- Eventuali suggerimenti riguardo la preparazione, la comunicazione e l'organizzazione dell'attività
- La possibilità di coinvolgimento in attività di volontariato più continuativo

Per una valutazione utile agli scopi dell'associazione è importante che essa stessa abbia chiaro al suo interno esigenze e obiettivi in generale e nello specifico del volontariato d'impresa.

In particolare sarebbe utile:

- Definire i reali bisogni dei singoli progetti durante l'anno
- Condividere con i referenti dei progetti alcune linee guida del volontariato d'impresa in modo da far emergere anche all'interno dell'associazione l'importanza e il valore dell'attività che rappresenta un aiuto concreto ma soprattutto un arricchimento per ogni persona coinvolta.

NOI GENITORI SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE

La finalità della Cooperativa è creare un rapporto stabile di collaborazione con l'impresa profit, basato sulla conoscenza reciproca e la creazione di un legame di fiducia che passa attraverso il tempo e l'incontro reale tra le persone. Per monitorare l'impatto dell'esperienza, la sensibilizzazione dei volontari e la motivazione a proseguire il percorso, oltre la giornata di volontariato con le persone disabili, Noi Genitori prevede momenti successivi di riflessione. Tra le metodologie utilizzate c'è la compilazione di un questionario a fine giornata che indaga la soddisfazione generale, le differenze colte tra un'impresa profit e un'impresa non profit, la delineazione delle possibili collaborazioni tra la loro impresa e la Cooperativa e infine la disponibilità a svolgere volontariato presso l'ente. Un'altra esperienza, sempre al termine della giornata di volontariato, ha previsto la creazione di tavoli di lavoro misti tra lavoratori della Cooperativa e dell'impresa che erano stimolati a riflettere su tematiche trasversali di interesse e competenza comune, quali ad esempio l'appartenenza allo stesso territorio. Una volta sedimentata l'esperienza, Noi Genitori e l'impresa organizzano di un secondo momento di riflessione, in cui lavoratori dell'impresa e della Cooperativa e rispettivi dirigenti, si incontrano per condividere gli aspetti emersi dalla compilazione dei questionari o dai tavoli di lavoro. In questo modo la valutazione diventa occasione di nuova progettazione.

Project management e comunicazione

attività obiettivi generali

- Gestione congiunta tra imprese e ONP
- Comunicazione coerente con gli obiettivi dell'organizzazione:
 - Obiettivi di CSR/mission
 - Ritorno di immagine/notorietà
 - Senso di appartenenza/coinvolgimento degli stakeholder interni (dipendenti, beneficiari)

Gestione coordinata delle attività

Condivisione dei risultati e delle considerazioni sul progetto

Comunicazione del progetto e dei suoi risultati

Incontri periodici di confronto

Debriefing sull'iniziativa

Comunicazione dell'iniziativa attraverso i canali di comunicazione disponibili

Comunicazione dei risultati raggiunti attraverso i canali di comunicazione disponibili

output

Project management e comunicazione

La voce delle imprese

ABB

La gestione del programma di volontariato avviene insieme al partner non profit. Questo comprende la definizione congiunta del calendario delle attività, della comunicazione interna e di conseguenza la modalità di scelta dei dipendenti da coinvolgere come volontari, l'eventuale budget (es. per partecipare all'iniziativa Special Olympics l'azienda sostiene i costi per vitto alloggio e viaggio). In termini di comunicazione interna ogni iniziativa prevede un lancio e una notizia di resoconto /risultati. Gli strumenti utilizzati sono l'email, intranet e poster/volantini. Il resoconto viene pubblicato anche su internet.

HOLCIM (Italia)

La gestione coordinata è una caratteristica del progetto di volontariato di Holcim (Italia). Con tutte le ONP coinvolte si condividono i risultati. Con alcune si sono instaurati momenti più approfonditi di debriefing e di riflessione per evoluzioni future. Il progetto e i suoi risultati vengono comunicati all'esterno tramite comunicato stampa.

TERNA

Il Project Management è un processo condiviso tra impresa e organizzazione non profit la cui gestione è affidata, per le rispettive aree di competenze, a chi le detiene.

Una possibile area di criticità è quella della comunicazione i cui obiettivi possono essere divergenti. La soluzione è una gestione attenta del tema attraverso il monitoraggio delle opportunità di comunicazione unite ad un canale bidirezionale per la loro segnalazione. Alla base c'è la convinzione che una comunicazione non gestita equivale ad un'opportunità persa. Viceversa, decidere chi, di volta in volta, comunica porta ad un arricchimento complessivo. La multicanalità è, in tal senso, uno straordinario fattore moltiplicatore di opportunità di visibilità.

LEGAMBIENTE

I programmi di Volontariato d'Impresa sviluppati da Legambiente si prefiggono di far conoscere le attività dell'associazione a un numero sempre crescente di persone con l'obiettivo di reclutare nuovi volontari e di incrementare la partecipazione e il coinvolgimento su azioni e campagne promosse da Legambiente. La comunicazione delle attività di volontariato d'impresa avvengono attraverso il sito Internet, la predisposizione di comunicati stampa, l'invio mail ai Soci Legambiente.

COOPI – Cooperazione Internazionale

Nella comunicazione del progetto vi è un lavoro condiviso ong e impresa: eventi organizzati congiuntamente o con il supporto del partner, momenti di discussione, che sono stati generati anche grazie ad una attività di networking con università, enti, istituzioni ed altre imprese interessate al progetto. La visibilità che in tal modo si ottiene, risponde agli obiettivi aziendali di reputazione e di coesione interna ed esterna, ma anche di diffusione della causa della ONG, di invito all'azione e alla partecipazione, di sensibilizzazione ed advocacy sul tema della lotta alla povertà. Creazione di valore condiviso, appunto.

WWF

L'employees engagement è parte integrante della strategia di attivazione WWF verso il mondo delle imprese. L'obiettivo del WWF è infatti quello di creare delle community aziendali green, realizzando percorsi integrati di sensibilizzazione e formazione sulle tematiche ambientali, favorendo la creazione all'interno dell'azienda di gruppi di volontariato a sostegno delle attività istituzionali WWF e sviluppando programmi che motivino lo staff ad avere comportamenti rispettosi dell'ambiente che concorrano agli obiettivi di miglioramento delle performance ambientali delle imprese.

La collaborazione nel coinvolgimento dei dipendenti viene comunicata soprattutto internamente all'azienda in oggetto come valorizzazione dei valori dell'azienda coerenti con quanto per mission l'associazione realizza. La comunicazione delle attività svolte nelle OASI con WWF rafforza l'attivazione concreta e orienta i comportamenti dei singoli, collegando la crescita personale al commitment dell'azienda d'appartenenza.

La voce delle Organizzazioni Nonprofit

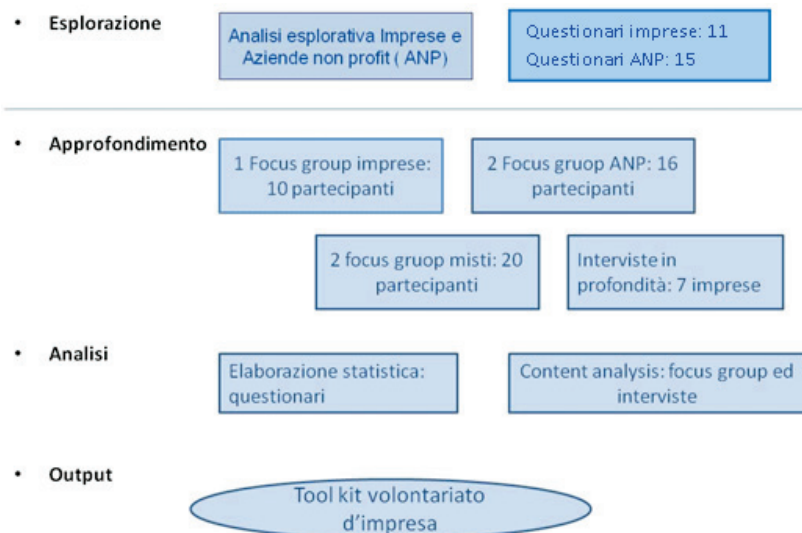
Profit e Nonprofit a confronto: la ricerca*

Obiettivi dell'indagine e disegno di ricerca

L'indagine è stata condotta su un campione¹ di 11 imprese (italiane ed internazionali²) che svolgono attività di volontariato di impresa e su 17 aziende nonprofit partner dei progetti di volontariato di impresa che hanno partecipato al tavolo di lavoro sul volontariato coordinato da Fondazione Sodalitas, Ciessevi Milano e Cergas Bocconi. La ricerca analizza secondo un metodo induttivo le collaborazioni di volontariato aziendale tra imprese ed aziende nonprofit con l'obiettivo di individuare le variabili che rendono efficace e proficuo il rapporto tra i partner. La scelta dell'approccio induttivo³ è determinata soprattutto dal fatto che le iniziative di volontariato di impresa rappresentano in Italia un fenomeno ancora emergente ed in via di sviluppo, il cui ambito non è stato ancora esplorato in profondità.

Lo studio è stato condotto attraverso due tipologie di analisi: una prima di tipo quantitativo a fini esplorativi dello stato dell'arte delle iniziative di volontariato di impresa, descrittivo dei comportamenti attuali, una seconda analisi di tipo qualitativo per l'approfondimento dei temi emersi dalla prima analisi in particolare sugli ambiti relativi alla genesi delle iniziative e alle motivazioni che sono alla base dei progetti di volontariato d'impresa, alle criticità riscontrate per la loro attuazione, ai sistemi di valutazione e monitoraggio.

La Fig. 1 di seguito rappresenta il disegno della ricerca



¹ Il campione è stato selezionato tra le imprese aderenti al laboratorio di Sodalitas e le aziende nonprofit selezionate da Ciessevi Milano

² Per le imprese internazionali è stata presa in considerazione la sede italiana

³ L'approccio induttivo studia i fenomeni partendo da analisi empiriche, confrontando eventualmente le evidenze con le teorie generali al fine di formulare linee guida pratiche.

* I contenuti della presente ricerca sono a cura di Alessia Anzivino e Giuliana Baldassarre, Ricercatrici di Cergas Bocconi.

L'analisi dei questionari

La scelta del questionario come strumento di analisi risponde all'esigenza di rilevare le diverse esperienze delle imprese e delle aziende nonprofit sul volontariato d'impresa. Il questionario è stato declinato in maniera speculare a seconda della tipologia di destinatario, profit e nonprofit, ed è articolato in 10 items: genesi dell'iniziativa, obiettivi, coinvolgimento dell'organizzazione, responsabilità e funzioni, tipologie di volontariato, tempi di realizzazione e durata, scelta del partner, risorse, comunicazione, valutazione.

Le Imprese

Dall'analisi dei questionari si evince una prima definizione di volontariato d'impresa dedotta dalle esperienze fino ad ora effettuate e dalle motivazioni che hanno spinto l'impresa ad intraprendere tali iniziative: essa si concretizza in una partnership con l'azienda nonprofit effettuata attraverso l'impegno dei dipendenti nelle attività delle ANP, il coinvolgimento dello staff delle aziende nell'impegno sociale ed il sostegno alle attività di volontariato dei dipendenti. Le motivazioni che hanno spinto le imprese ad attivare programmi di volontariato d'impresa sono riscontrabili prevalentemente nella volontà di dare concretezza alla propria politica di Corporate Social Responsibility (CSR), quindi come azioni e strumento di CSR e dell'investimento nella comunità; altra motivazione prevalente è quella di aumentare il senso di coesione e di appartenenza all'azienda dei propri dipendenti, in altre si riscontra in senso più generale la volontà di contribuire ad uno sviluppo sostenibile della propria comunità di riferimento. Nella maggior parte dei casi esaminati le iniziative partono con un processo di tipo top down in tre casi su dieci invece sono di tipo bottom up¹ a conferma del fatto che queste iniziative vengono pianificate a livello corporate nella definizione delle politiche di CSR delle imprese. Esse infatti vengono generate nella maggior parte dei casi dal piano strategico, altre volte dalle proposte dei dipendenti, più raramente su richiesta esterna della comunità locale o per rispondere a situazioni di emergenza.

All'interno delle imprese le attività di volontariato d'impresa fanno capo principalmente alla funzione CSR, declinata in vari modi all'interno della stessa impresa, laddove questa funzione non esiste si fa riferimento al Direttore Ge-

¹ Si definisce approccio bottom up quello in cui le proposte o programmi intrapresi dai dipendenti sono riconosciuti e supportati dall'azienda tramite un contributo economico o di altra natura; si definisce invece approccio top-down quello in cui i programmi sono impostati dall'impresa per promuovere l'incontro tra il personale e la comunità e accrescere le competenze, Integrano i tradizionali piani di formazione interna.

nerale e al proprio team o alle funzioni di Comunicazione e Marketing e alle Risorse Umane. Nella maggior parte dei casi viene effettuata una valutazione costi/benefici e nello specifico gli attori coinvolti sono il Comitato operativo, il responsabile del Programma Global o il responsabile area CSR e Comunicazione.

La tabella di seguito riporta invece le persone coinvolte e gli ambiti di coinvolgimento di ruoli e funzioni nelle iniziative implementate.

Tab 1. Persone coinvolte ed ambiti di coinvolgimento

Funzione aziendale	Numero	Cosa fa
Direttore/CEO	9	Approvazione, testimonianza, reporting, coordinamento
Comunicazione	9	Progettazione, implementazione, rendicontazione, comunicazione interna/esterna
Singoli dipendenti	9	Promozione, volontariato, partecipazione
Risorse Umane	8	Programmazione, coinvolgimento, rendicontazione, orientamento
CSR	7	Progettazione, rendicontazione, sviluppo, gestione operativa
Sindacato	6	Approvazione, partecipazione
Marketing	2	Marketing e fundraising
Altro		Community Involvement Globale Servizi generali Direttore Formazione Responsabili funzionali del dipendente volontario

Per quanto riguarda gli obiettivi dei programmi di volontariato di impresa, dai questionari si evince che in ordine decrescente i principali obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso questo tipo di iniziative sono relativi alle persone (coesione, senso di appartenenza, clima) alla comunità (supporto, servizio, sostegno), all'azienda nel suo complesso (immagine, coerenza, performance), alle altre tipologie di stakeholder (cliente, ambiente, network, collettività).

Il target da coinvolgere nei singoli programmi è definito nella maggior parte dei casi analizzati dal Programma Global (compreso LBG - London Benchmarking Group per le imprese che aderiscono), dai questionari di valutazione somministrati ai dipendenti delle imprese, dal tempo di realizzazione dei progetti e dal rispetto di questi. Gli obiettivi da raggiungere per singolo target coinvolto

sono definiti per il 50% come qualitativi e per il 50% come quantitativi. Le risorse interne messe in campo per i programmi di volontariato di impresa sono in ordine di importanza decrescente riportati nella tabella seguente.

Tab 2. Risorse impiegate Imprese

Tempo retribuito dei dipendenti	media 3 giornate all'anno per le attività e 5 mesi per la progettazione
Risorse economiche	media annua Euro 155.000
Tempo non retribuito dei dipendenti	media 1,5 giornate all'anno
Materiali in-kind	(valore non stimato)
Struttura/spazi aziendali	(non valorizzato quantitativamente)
Networking	(valore non quantificato)
In media le persone coinvolte per azienda nei programmi di volontariato di impresa sono 121	

Nella maggior parte dei casi il reclutamento dei volontari avviene attraverso una campagna su tutti i dipendenti, solo in pochi casi il reclutamento esclude alcune aree per vincoli tecnici o di produzione. Per quanto riguarda invece le diverse tipologie entro cui si può configurare l'attività di volontariato d'impresa, in ordine di importanza decrescente le forme di volontariato di impresa più utilizzate sono:

- 1 Distacco di personale presso l'ANP
- 2 Attività in house
- 3 Volontariato di competenza pro-bono
- 4 Volontariato in team
- 5 Volontariato personale

La scelta del partner con cui collaborare avviene principalmente in base ad una collaborazione già esistente e ciò evidenzia che in queste tipologie di partnership la fidelizzazione costituisce un valore, altre volte invece la scelta è dettata dal legame con il territorio oppure dalla presenza di elementi di coerenza con la propria mission, dal grado di trasparenza e di affidabilità dell'ONP, dalla scelta dei dipendenti o da progetti preesistenti.

Le aziende nonprofit con cui si collabora sono coinvolte prevalentemente in tutte e tre le fasi di progettazione, attuazione e valutazione dell'iniziativa di volontariato. Gli interlocutori delle ANP per l'iniziativa sono principalmente:

responsabile rapporti con le imprese / responsabile progetti, fundraiser, presidente / organi di governance, responsabile volontari relazioni esterne.

Le iniziative di volontariato aziendale sono valutate con diversi livelli di approfondimento e tipologie di strumenti in tutte le imprese analizzate, le dimensioni della valutazione a cui viene data maggiore importanza sono quelle relative alle persone e alla comunità, segue quella relativa all'impresa ed in ultimo quella relativa agli stakeholder ed ai beneficiari finali. Dall'analisi dei questionari si evince che l'attività di valutazione dell'iniziativa è ancora effettuata all'interno dell'impresa e non è ancora condivisa ed effettuata in maniera congiunta tra i partner. L'analisi dei questionari riporta che le principali criticità riscontrate nella gestione dei programmi di volontariato d'impresa sono dovute principalmente alle diverse sensibilità e diversi linguaggi tra impresa e ANP, alle difficoltà di coinvolgimento, motivazione e gestione dei dipendenti, alle difficoltà burocratiche per la gestione amministrativa dell'accordo (donazione, pro bono, rinuncia al credito ecc.), alla difficoltà di misurare i risultati qualitativi. Altre volte queste sono da riscontrare nell'organizzazione interna dell'impresa come nel mancato commitment del middle management, o nella complessità di gestione di diversi progetti con partner differenti, nella difficoltà di gestire i tempi in situazioni di alta operatività o nella impossibilità di fornire dati per la reportistica interna.

Prime considerazioni

I questionari analizzati mettono in evidenza la possibilità di tracciare un trend storico dei programmi di volontariato d'impresa, la maggior parte dei programmi è infatti attiva da più di 5 anni, molti di questi sono inseriti nella pianificazione strategica della CSR e pertanto non seguono una logica contingente ma fanno parte della pianificazione aziendale, tuttavia la valutazione dell'impatto interno/esterno è frammentata in termini di dati e di attività e laddove i risultati vengono valutati, non sono adeguatamente comunicati all'interno dell'azienda. Esiste invece una buona condivisione della partnership con le aziende nonprofit che spesso utilizza strumenti integrati di comunicazione.

Le aziende nonprofit

Le motivazioni che spingono le aziende nonprofit a partecipare ad iniziative di volontariato d'impresa sono legate prevalentemente all'esigenza di supportare economicamente, attraverso di esse, le attività dell'azienda nonprofit per il raggiungimento dei suoi fini sociali e per reclutare e coinvolgere nuovi volontari. A queste si affianca l'obiettivo più ampio di promuovere la propria mission e la cultura del volontariato, o di favorire lo scambio di esperienze e competenze tra i dipendenti dell'azienda e i dipendenti/volontari della propria organizzazione per avere un maggiore impatto dell'investimento nella comunità. Generalmente l'iniziativa nasce da una richiesta diretta da parte dell'impresa talvolta invece rientra nel piano strategico dell'azienda nonprofit, meno frequentemente nasce invece da una proposta diretta dell'organizzazione verso l'impresa, quando ciò accade è spesso favorito da altre attività o circostanze (eventi specifici o occasionali) che hanno favorito il matching impresa/organizzazione. I programmi di volontariato analizzati sono stati replicati nel tempo ed hanno una durata media di 3 anni. Gli obiettivi che si intendono raggiungere attraverso il programma di volontariato aziendale sono, in ordine di importanza decrescente, relativi al recupero di fondi per l'attività dell'organizzazione, al reclutamento di nuovi volontari, alla sensibilizzazione alla causa della propria organizzazione, alla possibilità di avviare un nuovo rapporto con l'impresa partner. Nel 75% dei casi analizzati gli obiettivi stabiliti sono di tipo qualitativo, nel 25% dei casi sono definiti in modo quantitativo. Anche nelle aziende nonprofit viene effettuata una preliminare analisi costi benefici da parte della Direzione o del responsabile della raccolta fondi, nella maggior parte dei casi infatti il referente dell'ANP per le attività di volontariato di impresa è proprio il responsabile della raccolta fondi, tuttavia sono molteplici le aree e le funzioni coinvolte come evidenzia la tabella successiva.

Tab 3. Funzioni coinvolte ed aree di coinvolgimento

Funzione aziendale	Numero ANP	Area di coinvolgimento
Presidente	5	Valutazione
Direttivo	5	Progettazione, valutazione, promozione
Responsabile HR	8	Progettazione, attuazione
Area Fundraising	10	Progettazione, attuazione
Area Comunicazione	8	Progettazione, attuazione, promozione
Volontari	4	Attuazione
Dipendenti	9	Attuazione
Altro	3	Area Progetti

Come per le imprese anche per le aziende nonprofit la realizzazione di attività di volontariato aziendale comporta la messa a disposizione prevalentemente di risorse umane per la realizzazione del progetto

Tab 4. Risorse impiegate Aziende nonprofit

Risorse	numero ANP	media ore annue
Tempo volontari ore/anno	6	280
Tempo dei dipendenti ore/anno	12	66
Tempo della Direzione ore/anno	8	40
Risorse economiche	3	non quantificate
Struttura	8	non valorizzata

La scelta del partner anche per le aziende nonprofit come per le imprese avviene principalmente in base agli elementi di coerenza tra il business dell'impresa e la mission della ONP; altro elemento importante di valutazione è l'analisi dell'impresa nel suo insieme (coerenza, reputation, correttezza), in altri casi la scelta è dettata dal contatto che si ha all'interno dell'impresa e dall'azione proattiva di questa, per alcune delle realtà indagate la scelta avviene con il supporto di intermediari (come Fondazione Sodalitas) o per vicinanza e condivisione dello stesso territorio. Le tipologie utilizzate per le attività di volontariato d'impresa sono prevalentemente il distacco temporaneo di dipendenti dell'impresa presso l'organizzazione, il volontariato di competenza e pro-bono sia individuale che in team ed il Community Day.

I principali interlocutori dell'impresa per le iniziative di volontariato sono i Responsabili CSR, la funzione HR e la funzione Comunicazione, gli aspetti assicurativi vengono gestiti principalmente dall'impresa. L'attività viene comunicata internamente attraverso mail, intranet e sito aziendale, minore spazio viene dedicato alla comunicazione esterna, questa spesso viene effettuata attraverso i canali dell'impresa o tramite eventi di comunicazione organizzate congiuntamente dai due partner profit e nonprofit. I progetti di volontariato d'impresa non sempre sono monitorati dall'azienda nonprofit, quando questo avviene vengono utilizzati gli incontri periodici, i questionari e i report finali sulla soddisfazione rispetto ai risultati del progetto. La valutazione sull'iniziativa di volontariato, generalmente effettuata al termine delle attività del progetto, è prevalentemente di tipo qualitativo attraverso questionari, report, colloqui e feedback dell'impresa; le funzioni

coinvolte sono le risorse umane ed il fundraising. Le principali criticità riscontrate dalle aziende nonprofit durante la gestione di programmi di volontariato d'impresa sono spesso relative alla presenza di obiettivi non convergenti nei due partner, inoltre la mancanza di responsabilità da parte del volontario spesso non formato o adeguatamente preparato rispetto all'ambito di intervento può causare un impatto negativo all'interno dell'azienda nonprofit, un'altra criticità è dovuta al coinvolgimento di breve periodo e alla elevata numerosità dei dipendenti da gestire. Alcune aziende analizzate hanno poi evidenziato come elemento critico la difficoltà di coinvolgimento dei dipendenti nei paesi esteri in cui l'ANP opera ed i tempi asincroni per la realizzazione dei progetti.

Prime considerazioni

I questionari analizzati hanno evidenziato che esiste una sistematicità delle iniziative di volontariato d'impresa che ha spinto le organizzazioni nonprofit a pianificare le attività di questo tipo attraverso la stima dei tempi e dei carichi di lavoro per la progettazione e l'implementazione del progetto. Il contributo del partner profit è riscontrabile nelle fasi di progettazione, attuazione e valutazione dell'iniziativa, ne deriva che in alcuni casi le collaborazioni possono considerarsi consolidate e mature. L'attività di valutazione è tuttavia prevalentemente sbilanciata sulla soddisfazione del dipendente dell'impresa e meno sulla valutazione dell'impatto esterno e sul beneficiario finale.

Analisi Focus Group

Il focus group è una tecnica in cui la raccolta dei dati avviene tramite la conduzione di un gruppo di individui di piccole dimensioni, stimolato a discutere sui temi che costituiscono l'oggetto della ricerca (Molteni L., Troilo G. Ricerche di marketing, McGraw Hill 2007); la tecnica dei focus group consiste in "discussioni di gruppo guidate" con lo scopo di fornire informazioni su un certo argomento e per una data popolazione (Ward, 1991). Durante lo svolgimento della ricerca sono stati effettuati tre focus group: uno con le aziende nonprofit coinvolte nella ricerca, uno con le imprese che sono intervenute e uno misto in cui sono intervenuti esponenti del mondo profit e del mondo nonprofit.

Il focus group che ha coinvolto le aziende nonprofit ha indagato le seguenti questioni:

- Quali sono gli obiettivi dei progetti di volontariato d'impresa in termini temporali, di persone da coinvolgere ed aziendali
- Quali sono le criticità delle iniziative di volontariato d'impresa
- Quali sono gli aspetti della formazione dei volontari che vengono curati durante lo svolgimento delle attività di volontariato d'impresa.

Procedendo in ordine le aziende nonprofit progettano attività di volontariato d'impresa prima di tutto per sensibilizzare l'impresa nei confronti della mission della non profit. Questa attività di sensibilizzazione mira al coinvolgimento di nuovi volontari all'interno dell'azienda e di nuovi donatori che finanzino le attività della nonprofit stessa. Le giornate di volontariato aziendale sono spesso un momento per sensibilizzare i dipendenti dell'impresa nei confronti dell'attività dell'azienda nonprofit.

Le aziende nonprofit, inoltre, quando svolgono questo tipo di attività hanno come obiettivo quello di costruire una relazione duratura con l'impresa al fine di raccogliere fondi e di sviluppare azioni di corporate fundraising. Un altro degli obiettivi fondamentali che le aziende nonprofit perseguono quando svolgono attività di volontariato d'impresa, strettamente collegato con il primo obiettivo sopra elencato è la promozione di nuovi stili di vita all'interno dell'azienda.

La Figura 1 riassume questi obiettivi.

Figura 1: Gli obiettivi del volontariato d'impresa: aziende nonprofit



Le aziende nonprofit che sono state intervistate durante i focus group ritengono che la maggiore criticità che si riscontra durante lo svolgimento delle attività di volontariato d'impresa sia la dispendiosità dell'attività per le aziende che sono obbligate a stabilire un budget per queste iniziative. Ritengono inoltre di essere oggetto di asimmetria informativa nei confronti di quanto stabilito e deciso da parte dell'impresa per lo svolgimento e gli obiettivi dell'iniziativa.

Molte aziende nonprofit ritengono che l'impresa abbia un atteggiamento aggressivo nei loro confronti e che non ci sia disponibilità da parte dei dipendenti dell'azienda a frequentare i corsi di formazione previsti per svolgere al meglio l'attività di volontariato d'impresa nei giorni stabiliti. Alcune aziende nonprofit operano, inoltre, in settori piuttosto critici e che non possono accogliere dipendenti senza un'adeguata formazione.

Le criticità riscontrate dalle organizzazioni nonprofit sono riassunte nel grafico seguente.

Figura 2: Le criticità del volontariato d'impresa: aziende nonprofit



Profit e Nonprofit a confronto: la ricerca

L'ultimo punto analizzato durante il focus group delle aziende nonprofit riguarda il tema della formazione dei volontari. Quando le attività di volontariato d'impresa si svolgono nella giornata del "Community Day" la formazione avviene di solito attraverso una presentazione dell'azienda nonprofit il giorno stesso dell'evento; nel caso in cui l'attività è più strutturata e non si limita alla sola giornata del Community Day, il dipendente viene formato nella stessa maniera dei volontari veri e propri dell'organizzazione. In alcuni casi di attività di volontariato di impresa piuttosto strutturati la formazione è differenziata in base alle mansioni dei volontari. Un'altra questione piuttosto importante emersa durante il focus group è che, in alcuni casi, quando i dipendenti svolgono il loro periodo di volontariato di impresa all'estero, la formazione è gestita in loco da una società di consulenza.

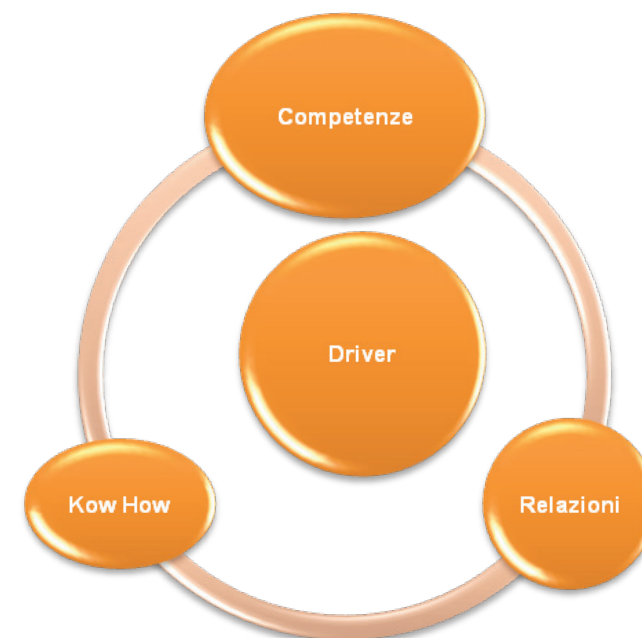
Figura 4: La formazione dei volontari: aziende nonprofit



Il focus group in cui sono state coinvolte le imprese ha fatto emergere come concetto quello delle competenze specifiche che l'impresa offre alle aziende nonprofit attraverso l'attività di volontariato svolta dai propri dipendenti. Attraverso le azioni di volontariato l'impresa rafforza le relazioni con gli attori delle comunità locali, nella logica dell'"impresa vivente" teorizzata da Vicari nel 1991; inoltre, secondo le imprese coinvolte c'è un trasferimento di know how che a volte si traduce in una capacità concreta di generare reddito in alcune comunità.

I tre driver fondamentali per le imprese nella gestione delle attività di volontariato sono riassunti nel seguente grafico.

Figura 5: I driver del volontariato di impresa: imprese



Nella gestione dell'attività di volontariato per le imprese è necessaria la misurabilità dell'attività e la rendicontazione scritta del progetto, nonché l'esistenza di una committenza forte all'interno dell'impresa stessa ed una forte condivisione interna dei contenuti dell'iniziativa. Nella conduzione del progetto di volontariato d'impresa le aziende sostengono che gli errori da evitare sono: la mancanza di coinvolgimento della direzione del personale nella gestione del progetto, la mancanza di sistematizzazione dell'attività e la valutazione non attenta della scelta del partner. I risultati del focus group misto hanno confermato quanto detto durante gli altri due incontri. Le maggiori criticità riscontrate da entrambe le parti - sono riassunte nel grafico seguente.

Figura 6: Le criticità: visione complessiva



Conclusioni

Il tavolo di lavoro sul volontariato d'impresa ha accolto la definizione di staff involvement di Melissa Conley *"Ogni relazione nella quale un'impresa e un'azienda nonprofit condividono delle risorse a beneficio di entrambe e a favore della comunità, attraverso l'impegno del personale dipendente durante l'orario di lavoro, con il consenso ed il supporto dell'impresa"*, come punto di partenza per delimitare il campo delle molteplici iniziative di coinvolgimento dei dipendenti e restringere il focus su quelle relative al volontariato d'impresa come oggetto di analisi del presente lavoro.

L'indagine condotta ha evidenziato che l'iniziativa di volontariato aziendale si configura come una vera e propria partnership che va costruita nel tempo attraverso la relazione di fiducia, la consapevolezza reciproca e la capacità di declinare nei diversi ambiti obiettivi talvolta differenti ma finalizzati al raggiungimento della creazione di valore comune. Il beneficio per entrambe le realtà coinvolte non è infatti di immediata rilevazione, poiché talvolta gli effetti di queste iniziative si realizzano in tempi differenti.

Le interviste in profondità hanno spesso evidenziato come il ruolo delle aziende nonprofit sia proprio quello di saper convincere del perché un'azione è importante (è questa forse la loro dote principale). Allo stesso modo per le imprese il dipendente rappresenta il volano in grado di innescare tutto il processo: la sua capacità di portare avanti le idee e trasformarle in azioni determina il successo dell'iniziativa di volontariato aziendale.

Inoltre la capacità del personale volontario di trasferire motivazione sul progetto all'interno dell'organizzazione e di forzare i limiti tecnico-organizzativi per realizzare più efficacemente un progetto sociale diventa un elemento determinante per la realizzazione di progetti di sviluppo sostenibile in comunità anche lontane dal raggio di azione dell'impresa.

I progetti di volontariato aziendale costituiscono inoltre il miglior strumento per mettere competenze specifiche dell'impresa a servizio di aziende nonprofit, cosa che altrimenti risulterebbe molto onerosa e poco attuabile. La numerosità degli interventi in ambito sociale e di attività di volontariato da parte del personale dell'azienda ha addirittura favorito in alcune imprese la creazione di associazioni o fondazioni Onlus gestite direttamente dagli stessi dipendenti. La condivisione degli obiettivi e la pianificazione delle attività permette di trasformare la relazione tra impresa e azienda nonprofit da una relazione caratterizzata da una logica opportunistica ad una basata sulla fiducia.

1 Melissa Conley-Tyler

Hanno contribuito ai lavori del Laboratorio Volontariato d'Impresa

Per il Tavolo Imprese:

Francesca Federigi, ABB
Nicoletta Cremona, Accenture
Beatrice Collarini, Edison
Francesca Magliulo, Edison
Rossella Rossi, Gruppo Filo Diretto
Eloisa Borlè, Fondazione IBM Italia
Manuela Macchi, Holcim (Italia)
Katia Grandinetti, Holcim (Italia)
Filippo De Caterina, L'Oreal Italia
Giuliana Massimino, Sandvik Italia
Chantal Hamende, Terna
Silvia Natali, UBS SpA
Angela Straziota, UBS SpA
Lucia Silva, KPMG
Marta Bertolai, KPMG

Per il Tavolo Nonprofit:

Sergio Clerici, ABIO Milano
Riccardo Rossano, AISM – Associazione Italiana Sclerosi Multipla
Carla Mura, AISM – Associazione Italiana Sclerosi Multipla
Mariuccia Magri, Arché
Andrea Lattanzio, Fondazione Banco Alimentare
Francesca Calza, CIAI
Giuseppe Peloia, Comunità Nuova
Licia Casamassima, COOPI – Cooperazione Internazionale
Cristina Pistorio, COOPI – Cooperazione Internazionale
Cristiano Ricevuti, Fondazione Enaip Lombardia
Gianfranco Daneluzzo, Fondazione aiutare i bambini
Michelangelo Carozzi, Fondazione Ivo De Carneri
Daniele Maio, HUMANA People to people
Ida La Camera, Legambiente
Roberto Forti, Società di San Vincenzo de Paoli
Emanuela Lamperti, Noi Genitori Società Cooperativa Sociale
Antonio Caccini, VISPE e CoLomba- COoperazione LOMBardia
Marisa Minoia, WWF

Redazione del documento a cura di:

Gabriele Capovilla, Francesca Delpiano, Patrizia Giorgio, Elisa Rotta,
Franco Tosoni (Fondazione Sodalitas), Glenda Pagnoncelli (CIESSEVI),
Alessia Anzivino, Giuliana Baldassarre (Cergas Bocconi).

