



Rivista trimestrale
Anno 4 numero 2 dicembre 2013

IN CASO DI MANCATO RECAPITO INVIARE ALL'UFFICIO S.I. (CNP ROSERO) [MILANO] PER LA RESTITUZIONE AL MITTENTE CHE S'IMPEGNA A PAGARE IL DIRITTO FISSO DOVUTO



Lavoro di squadra

**Alleanza profit e non profit
per un volontariato di competenze**

Zanin

Odv, serve un rinnovo al vertice
I manager da soli non bastano più,
c'è bisogno di "imprenditorialità"

La sfida

Sviluppare una joint venture
tra Csv, associazioni e imprese
per i dipendenti-volontari

Rivista curata dai Centri servizi per il volontariato
di Milano, delle Marche e di Messina



www.ciessevi.org



www.csv.marche.it



www.cesvmessina.it



Vdossier

rivista periodica
dei Centri di servizio per il volontariato delle Marche, Messina e Milano
dicembre 2013
anno 4
numero 2
ISSN2239-1096
Registrazione del Tribunale di Milano
n. 550 del 01/10/2001

Editore

Associazione Ciessevi
piazza Castello 3
20121 Milano
tel. 02.45475850
fax 02.45475458
email comunicazione@ciessevi.org
www.ciessevi.org

Direttore Responsabile

Lino Lacagnina

Redazione

Elisabetta Bianchetti
Rita Borgo
Monica Cerioni
Paolo Marelli
Marta Moroni
Marco Olivieri

Hanno collaborato

Livia Accorroni
Alessia Anzivino
Giuliana Baldassarre
Carlo Mazzini
Maria Lucia Serio
Luciano Zanin

Progetto editoriale

Paolo Marelli

Progetto grafico

Francesco Camagna
Simona Corvaia

Impaginazione

Michele Barigelli

Stampa

Fabbrica dei Segni coop. Sociale
via Baranzate 72/74 20026 Novate Milanese (MI)

Stampa in carta certificata FSC (Forest Stewardship Council) che garantisce tra l'altro che legno e derivati non provengano da foreste ad alto valore di conservazione, dal taglio illegale o a raso e da aree dove sono violati i diritti civili e le tradizioni locali. Inchiostri derivati da fonti rinnovabili (oli vegetali).

È consentita la riproduzione totale, o parziale, dei soli articoli purché sia citata la fonte. Si ringraziano inoltre gli autori per il prezioso contributo a titolo gratuito.

L'editoriale

Alleanza profit-non profit per sviluppare progetti e far crescere il volontariato

A PAGINA **5**

La radiografia

Aziende impegnate nel sociale: diminuisce il loro numero, ma aumenta la cifra investita

A PAGINA **9**

Lo scenario

Le competenze dell'impresa a servizio delle associazioni per rispondere a nuovi bisogni

A PAGINA **17**



L'autocritica

Odv, serve un rinnovo al vertice. I manager non bastano più, occorre "imprenditorialità"

A PAGINA **33**

Focus

Più comunità e più territorio con la responsabilità sociale delle piccole e medie imprese

A PAGINA **41**

La proposta

I Centri di servizio "laureino" i dirigenti che dialogheranno con il management profit

A PAGINA **52**

La sfida

Sviluppare una joint venture tra Csv, associazioni e imprese per i dipendenti-volontari

A PAGINA **59**



La riflessione

Volontari "a tempo determinato". Quando i dipendenti "lavorano" in un'associazione non profit

A PAGINA **65**

L'esperienza

Attività pro bono in crescita. In Italia più professionisti a servizio della solidarietà

A PAGINA **68**



Lezione americana

Occorre saper valorizzare abilità e talenti dei volontari per un reclutamento più facile

A PAGINA **75**

QuiMarche

"Volontariato&Imprese" premia le migliori partnership fra Odv e aziende del territorio

A PAGINA **88**

QuiMessina

Il welfare "siciliano" del futuro? L'impegno delle aziende locali per la comunità e i beni comuni

A PAGINA **91**

QuiMilano

Regole, trucchi e segreti del volontariato aziendale Grazie a una guida pratica

A PAGINA **94**

L'editoriale

Alleanza profit-non profit per sviluppare progetti e far crescere il volontariato

di **Lino Lacagnina, Antonio Mantineo, Enrico Marcolini**

La responsabilità sociale d'impresa (RSI) - l'anglosassone Corporate Social Responsibility (CSR) - è, già da diversi anni, al centro del dibattito politico, economico, sociale, culturale e continua a essere oggetto di numerosi studi e ricerche. Tanto per le istituzioni, quanto per i cittadini, l'esplosione del fenomeno RSI va ricercata nella crescita, da parte delle imprese, di avere una maggiore responsabilità sia nei confronti della società tout court, sia rispetto alle comunità nelle quali sono inserite, che per il fatto di attingere risorse dall'ambiente. E' dunque in atto una pressione pubblica, mediatica e culturale affinché le aziende adottino comportamenti

Aziende e Odv devono unire le forze per far decollare la responsabilità sociale d'impresa e poter contare su un volontariato più competente

socialmente responsabili. Dal canto loro, un numero sempre maggiore di imprese (soprattutto le grandi) prova a ridefinire il proprio modello di gestione aziendale in un'ottica

di maggiore trasparenza, sostenibilità e promozione del benessere sociale, che tenga conto degli interessi di tutti gli stakeholder.

Con l'esplosione del fenomeno RSI in Italia, negli ultimi anni, si è assistito anche a un incremento delle collaborazioni, delle partnership e delle sinergie tra imprese e organizzazioni non profit. Si è scoperto che ci sono molte connessioni dentro mondi che solo in apparenza sono a distanza siderale: le aziende profit e le organizzazioni non profit. Per l'impresa, infatti, lo sviluppo di alleanze con il Terzo settore rappresenta, in quest'ambito specifico della responsabilità sociale, uno strumento strategico importante che consente, da un lato, di promuovere comportamenti socialmente attivi e di contribuire al benessere sociale e, dall'altro, di perseguire un incremento delle risorse d'impresa, innanzitutto immateriali.

Negli ultimi dieci anni, infatti, gli studiosi della materia hanno osservato e continuano a osservare una sorta di osmosi sempre più frequente tra profit e non profit, favorita e accelerata anche dalla crisi economica che ha ridotto i budget delle imprese e le induce, o costringe, a ripensare complessivamente se stesse, la propria immagine, le proprie relazioni, il proprio marketing e i rapporti fra datori di lavoro e dipendenti.

Osservando lo scenario dalla parte del non profit, si può cogliere che è in atto un processo di assorbimento di strumenti e prassi dal profit, che forse è solo rallentato dalla contrazione delle risorse, drammatica in questa porzione di mercato. Dal punto di vista del profit, invece, il Terzo settore appare sotto una nuova luce e fonte d'ispirazione per le aziende che inaugurano un linguaggio ricco di parole come, etica, solidarietà, risparmio energetico, collaborazione, creatività, talento, cioè i valori fondativi del volontariato in Italia e nel resto del mondo. E' vero che questa osmosi sta avvenendo più nella teoria che nei fatti; che sta avvenendo più nelle multinazionali e nelle grandi aziende, che non nella miriade di medie e piccole imprese che sono la spina dorsale del sistema produttivo dell'Italia, ma è anche vero che profit e non profit sono due "mondi" che hanno enormi potenzialità di interazione e collaborazione, e che forse non sono mai riusciti ad allearsi veramente, mettendo in gioco le loro reciproche competenze, conoscenze ed esperienze. Risultato? I due ambiti hanno sprecato numero-

se occasioni di crescita, non hanno saputo e voluto valorizzare tante chance che avevano a disposizione.

Così, se le imprese profit, con l'avvio di progetti di responsabilità sociale, possono mutuare approcci del non profit che fanno leva su motivazione, leadership, benefit intangibili contro benefit tangibili, collaborazione contro competizione; le organizzazioni di volontariato, a loro volta, devono capitalizzare sempre più le professionalità delle imprese che decidono di investire sul volontariato aziendale, così come devono valorizzare conoscenze e competenze dei propri volontari per offrire risposte sempre più qualificate ai bisogni.

E' dunque possibile trovare delle occasioni di dialogo e collaborazione tra imprese e organizzazioni non profit ragionando intorno alle questioni che generalmente sono accostate al concetto di responsabilità sociale? Questo interrogativo costituisce il punto di partenza del presente numero di Vdossier.

E, in questo quadro, è parso coerente chiedersi se il concetto di RSI possa fungere da “ponte di raccordo etico e ideologico” tra realtà diverse, diseguate frequentemente in termini antitetici. A ispirare una simile prospettiva di ricerca sta la convinzione che questi due “mondi” si possono avvicinare, che certamente si tratta di un'operazione avventurosa, che forse non è stata finora tentata (o se qualora lo è stata, lo è stata troppo poco), ma che è possibile.

Se, quindi, per il futuro del profit è sempre più cruciale investire nella responsabilità sociale d'impresa e su forme di volontariato aziendale per provare anche lungo questa strada ad affrontare e sconfiggere la crisi, ecco che anche le organizzazioni di volontariato hanno davanti a sé una sfida da vincere in futuro prossimo.

Perché gli enti non profit devono interagire, collaborare, sviluppare progetti, costruire partnership e lavorare sempre più a stretto contatto con le imprese profit. Ma questa strada richiede una svolta culturale da parte delle organizzazioni di volontariato: non si tratta più solamente di bussare alle porte delle aziende per chiedere un sostegno economico per le iniziative che il non profit vuole mettere in campo, piuttosto si tratta di sviluppare insieme progetti ed eventi di solidarietà. Come? Mettendo in gioco e in compartecipazione capitale economico e umano di ciascuno. 

**“La spinta di un’impresa
a scegliere di operare
nella Csr proviene sia da motivazioni
di ordine culturale ed etico,
sia dall’obiettivo di qualificare
la propria immagine aziendale”**

La radiografia

Aziende impegnate nel sociale: diminuisce il loro numero, ma aumenta la cifra investita

a cura della **Redazione**

Cresce la cifra investita, ma diminuisce il numero delle aziende attive nel non profit. Per sostenere ambiente, arte, cultura, aiuti umanitari e welfare aziendale, le imprese italiane hanno stanziato oltre un miliardo e 50 milioni di euro, con un più 100 milioni di euro rispetto al 2009. Ma, nel 2011, il numero di imprese, con più di cento dipendenti, che in Italia hanno investito in CSR (Corporate Social Responsibility) è lievemente diminuito rispetto al 2009. Infatti il dato mostra che le aziende che investono in CSR è il 64% contro il 69% della precedente indagine. «Si contrae, dunque, il segmento di imprese che puntano su azioni di responsabilità sociale, ma

Secondo un rapporto di SWG, scende al 64% la percentuale delle imprese che investe in Responsabilità sociale, ma cresce la somma investita, oltre un miliardo di euro

quelle che le scelgono aumentano l'investimento e, soprattutto, chiedono alle istituzioni centrali nuovi e concreti sistemi di incentivazione, sgravi fiscali e riconoscimenti», spie-

ga il quinto Rapporto nazionale SWG per l'Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione, dal titolo "L'impegno sociale delle aziende in Italia-2012", realizzato con il contributo di Dompé Farmaceutici, Novartis e Pfizer e la partecipazione di Lega del Filo d'Oro e CIPSI.

Un'impennata degli investimenti in CSR si era verificata tra il 2001 ed il 2003 quando la cultura della responsabilità sociale delle imprese aveva avuto una spinta diffusiva intensa, anche a seguito della pubblicazione del "Libro verde" della Commissione europea, datato 2001. Poi, negli anni successivi, la tendenza si è mostrata abbastanza costante, seppur con lievi oscillazioni, «a dimostrazione della progressiva adesione delle imprese ad una cultura più attenta allo sviluppo sostenibile».

Secondo il Rapporto 2012, «il segmento che mantiene una certa costanza della scelta di investire in CSR è composto principalmente da imprese che possono contare su fatturati molto consistenti e che, per cultura di marketing e disponibilità economica ma anche per propensione e tradizione, si consentono questo tipo di interventi». Sul piano territoriale, invece «appaiono più propense e attive nel sociale le aziende nel Nord Ovest, a seguire quelle del Sud e delle Isole».

La geografia degli investimenti

Per quanto riguarda l'importo dei finanziamenti, c'è da osservare che i big investors si concentrano nel Nord-Ovest, nel Sud e nelle isole. E inoltre «il trend che registra la quota in euro investita in iniziative a carattere sociale continua la sua crescita»: nel 2011 sono stati investiti in media 210 mila euro contro i 161 mila del 2009 e le prospettive per il futuro sono coerenti alla tendenza. «I big investors invece sono situati in misura superiore alla media nell'area Nord occidentale e in quella meridionale/insulare. Sono imprese con un fatturato che supera i 100 milioni di euro».

Volgendo invece lo sguardo a una visione di prospettiva, la quota di imprese che ha già deciso di investire si è ridotta (dal 64% si passati al 55%), mentre c'è già un 22% fra le aziende intervistate che ha già definito un budget da destinare ad iniziative di CSR, invece il 33% ha solo scelto di destinare un budget ma presumibilmente definirà l'importo in base ai progetti selezionati o all'andamento dell'impresa

nel corso dell'anno. «La cifra totale tuttavia, come già detto, è in aumento, confermando una logica che potremmo definire “di nicchia” e che va probabilmente interpretata come conseguenza di una crisi economica che prospetta una recessione che non si concluderà a breve». Inoltre, fa notare ancora il Rapporto, nel segmento di aziende che non avevano investito nel 2011, «il 20% dichiara di aver già un budget destinato».

Più attenzione verso i dipendenti

Per quanto concerne, invece, le iniziative finanziate, c'è da rimarcare che è in crescita l'attenzione verso i dipendenti. «Le aziende continuano ad orientarsi principalmente verso quella che viene definita “dimensione esterna” della CSR, in particolare verso attività di carattere umanitario. Ma cresce anche l'attenzione verso i dipendenti. Se infatti al primo posto (57% delle aziende investitrici) si collocano le iniziative di solidarietà, al secondo ci sono le iniziative dedicate al miglioramento delle condizioni lavorative dei propri dipendenti (la cosiddetta “dimensione interna” della CSR) con quattro aziende su dieci».

«Rispetto all'edizione precedente - continua il Rapporto - si osserva il potenziamento di due direttrici: quella legata al territorio, con l'obiettivo di creare un “ambiente” sociale e istituzionale positivo e favorevole, e quella del welfare aziendale, con l'obiettivo di migliorare i rapporti e le dinamiche interne».

Focalizzando l'attenzione sulle modalità di intervento, dallo studio elaborato per l'Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione emerge che le aziende preferiscono azioni “passive”. Spiega il Rapporto: «Un'impresa ha molti modi per essere socialmente responsabile e a seconda della strada che decide di percorrere si può capire in che misura il suo impegno va oltre la mera dichiarazione d'intenti. Dai dati emerge che le modalità che le aziende scelgono per operare nel tessuto della CSR sono per lo più di matrice “passiva”: oltre un terzo del campione infatti si limita a fare delle erogazioni economiche e/o materiali non investendo nell'operatività dell'impresa. Le aziende che invece scelgono una modalità di tipo “attivo” sono una quota minore, anche se non trascurabile».

Ma perché le aziende scelgono di investire in Crs? Lo fanno anzitutto

to per motivi etici e obiettivi di immagine. «La spinta a scegliere di operare nella CSR proviene sia da motivazioni di ordine culturale ed etico (per il 37% delle aziende che hanno investito) sia dall'obiettivo imprenditoriale di qualificare l'immagine della company (36%)».

Inoltre, nella classifica dell'efficacia di un'azione di CSR, risulta sempre più importante, con un più 48% rispetto al 2009, la visibilità dell'iniziativa sul web. Si conferma, inoltre, il riconoscimento da parte delle aziende italiane dell'importanza delle relazioni territoriali. Sottolinea il Rapporto: «Al primo posto (66% del campione) si colloca la rilevanza sociale e la ricaduta sul territorio, delle iniziative di CSR, al secondo posto (56%) si conferma il tema del welfare. Segue un aspetto che risulta rilevante per i soggetti che agiscono nel non-profit: la richiesta da parte delle imprese di trasparenza nella gestione economica dell'attività non a fini di lucro (53%)».

Se invece si analizzano gli aspetti che frenano la diffusione della consuetudine alla CSR in Italia, ciò che lo studio nazionale rimarca è che, in prima battuta, c'è la mancanza di ritorni immediati (37%), in secondo luogo una debole cultura manageriale (25%), in terzo luogo la carenza di incentivi di mercato (25%). Inoltre, rispetto al 2009, risulta diminuita la percentuale di chi punta il dito sulla mancanza di ritorni immediati (nel 2009 era del 43.2%) e sulle competenze e conoscenze del management (nel 2009 era del 31.1%).

CSR e opportunità di sviluppo aziendale

Appare abbastanza diffuso tra le aziende italiane il riconoscimento della funzione della CSR sia come strumento per incrementare il legame interno all'azienda, sia come opportunità di sviluppo. Chi pratica la responsabilità sociale d'impresa, nella maggior parte dei casi, la ritiene un obiettivo aziendale al pari degli obiettivi di mercato e parte del sistema di gestione integrata. Nel segmento di imprese che hanno già strutturato un sistema di CSR la condivisione delle affermazioni appare più solida, avvalorando l'ipotesi che i dipendenti sono sempre più attivi e partecipi alle sorti e alle strategie aziendali. Sono stakeholders interessati che ben comprendono l'importanza e i benefici, anche a livello di immagine, delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa. Alla domanda, infatti, se sia proprio tale responsabilità

sociale a rafforzare il rapporto con i dipendenti, il 45% risponde “abbastanza” e il 22% risponde “molto”. Ma cruciale a questo riguardo è anche l’adozione di un codice etico, che può essere visto come lo strumento-ponte fra i valori che un’azienda ha deciso di sposare e le relazioni che giorno dopo giorno vive con i diversi stakeholder. Dalla rilevazione emerge che «l’80% delle imprese lo conosce e più della metà ne ha adottato uno. Tra le aziende che lo conoscono, il 22% prospetta di adottarne uno nel prossimo futuro».

Bilancio sociale e bilancio di sostenibilità

Dalla fotografia scattata dal Rapporto nazionale di SWG si evidenzia che «sempre più aziende decidono di avvalersi di un responsabile interno a cui delegare la realizzazione e la supervisione delle attività di responsabilità sociale e il trasferimento delle relative informazioni ai diversi portatori di interessi (48% contro il 42,9% del 2009). In questo segmento di imprese, circa la metà dei responsabili dispone di una struttura ad hoc (52%). Nel resto dei casi il soggetto opera individualmente, spesso assommando questa funzione ad un’altra principale».

Cresce, inoltre, la volontà di attribuire un valore professionale concreto a chi possiede una specializzazione in CSR: il 54% del campione ritiene infatti che una specializzazione in CSR abbia un valore professionale e quindi i manager e i dipendenti che se ne occupano debbano averne un riconoscimento da parte dell’azienda.

«Nella maggioranza relativa dei casi la funzione di questo ruolo attualmente è trasversale ai diversi dipartimenti. In meno di due casi su dieci è una funzione attribuita al responsabile del personale. Seguono altre figure aziendali che associano questa funzione ad altre. Nel 10% dei casi è affidata ad un comitato etico creato appositamente».

La legittimazione della dimensione sociale dell’impresa, però, passa attraverso due strumenti che consentono la veicolazione dei risultati di natura quantitativa e qualitativa agli stakeholders. Il primo è il bilancio sociale. Si tratta di «uno strumento di adozione volontaria per valutare i risultati dell’attività aziendale nella loro dimensione sociale, ambientale ed etica e per renderne conto pubblicamente». Il secondo è il bilancio/rapporto di sostenibilità. Si tratta invece «di

una forma di comunicazione più completa del bilancio sociale o ambientale, che comprende tutte le dimensioni del concetto di sostenibilità: ambientale, sociale ed economica».

Chiarita la definizione e il ruolo di questi due strumenti di legittimazione sociale dell'azienda, dal Rapporto si evince inoltre che «il 37% delle imprese dichiara di redigere il bilancio sociale; il 28% delle imprese dichiara di redigere il rapporto di sostenibilità». Inoltre, rispetto al 2009, «la penetrazione di queste due consuetudini aziendali sembra rimasta stabile (il 23% li redige entrambi), forse un lieve calo, solo tendenziale, in corrispondenza del bilancio sociale».

E, su questa stessa lunghezza d'onda, c'è un altro elemento che merita di non essere sottovalutato, ma di essere tenuto in considerazione: se un'azienda è «consapevolmente e socialmente responsabile», allora sa bene di non avere un'esistenza a sé stante, ma di far parte di un microcosmo di attori con i quali è costantemente in relazione. Come risulta dal Rapporto, «tra coloro che redigono il bilancio sociale, il 42% pone i clienti al primo posto tra gli stakeholders, dato che conferma il ruolo di rilevanza attribuito dalle imprese al mercato, e al proprio posizionamento in esso. Il 35%, invece, ritiene più importante valorizzare la relazione con le risorse interne».

La responsabilità sociale "viaggia" sul web

Le aziende italiane stanno, quindi, maturando la consapevolezza dell'importanza di valorizzare le risorse interne e, soprattutto, si sta diffondendo la cultura della sicurezza sul luogo di lavoro, anche a fronte di controlli più serrati e di una normativa più stringente. Infatti «circa l'80% delle imprese dichiara di aver sviluppato azioni a favore dei propri dipendenti, volte a migliorare le condizioni di sicurezza e di salute, promuovendo la formazione e iniziative di comunicazione e ascolto». Eppure, anche quest'anno, sembra esserci un deficit sul tema della condivisione interna: mentre, oltre la metà delle imprese dichiara che il personale è partecipe agli obiettivi di CSR dell'impresa, meno di due aziende su dieci hanno avviato un sistema interno di misurazione della condivisione culturale della responsabilità sociale. Sempre a questo proposito, il Rapporto fa notare che «il 73% delle imprese, che hanno investito in CSR nel 2011, hanno anche l'abitu-

dine di comunicare all'interno dell'azienda le azioni di responsabilità sociale realizzate». Sorprende, in ogni caso, quel 27% di imprese che, pur impegnatosi in attività di CSR, «non le comunica all'interno, annullando di fatto le ricadute positive in termini di immagine aziendale da parte dei propri dipendenti».

«Per la comunicazione delle iniziative CSR all'esterno - spiega il Rapporto - internet è il principale veicolo a cui le aziende si affidano per ottenere visibilità, mentre il 30% lo fa attraverso il proprio sito aziendale, il 13% lo fa attraverso Facebook, Twitter e gli altri social network, un altro 26% attraverso altri canali web. D'altra parte la valutazione della copertura mediatica offerta da stampa e televisione in merito al tema è poco incoraggiante, ancora peggiorata rispetto alla precedente rilevazione». Ma le aziende diffondono al loro interno i principi della responsabilità sociale? E quali sono i canali più utilizzati? «Più del 70% delle imprese ha l'abitudine di diffondere i principi della responsabilità sociale al suo interno. L'intranet aziendale (per il 23%) è lo strumento più utilizzato. Segue la documentazione del bilancio sociale, le pubblicazioni autoprodotte e incontri periodici interni o inviti alla partecipazione alle iniziative stesse».

Fondazioni e onlus in discesa

La propensione ad aprire una Fondazione e/o una Onlus legata all'azienda è in calo rispetto al dato rilevato nel 2009: per la prima si raccoglie la propensione del 20% delle imprese (contro il 26,6% del precedente Rapporto), per la seconda il 14% (contro il 20,2% del 2009). La propensione più elevata proviene dalle imprese del Sud e delle Isole e da quelle con il fatturato più consistente. Infine, a proposito delle fonti informative sulla CSR, dal Rapporto nazionale risulta che, anche in questo caso, è il web a farla da padrone. Tanto che l'80% degli intervistati dichiara di informarsi attraverso internet sui temi legati alla responsabilità sociale delle aziende.

La "rete" è seguita dai quotidiani. Mentre il segmento che non si informa è composto in misura superiore da aziende che non investono in CSR, ma anche una quota (circa il 15%) di quelle che lo fanno, dichiara di non tenersi aggiornato sulle nuove tendenze. 

**“Le motivazioni che spingono
le organizzazioni non profit a partecipare
a iniziative di volontariato d’impresa
sono legate all’obiettivo di promuovere
la propria mission
e una cultura della solidarietà”**

Lo scenario

Le competenze dell'impresa a servizio delle associazioni per rispondere a nuovi bisogni

di **Alessia Anzivino** e **Giuliana Baldassarre** di Cergas Bocconi

Il volontariato di impresa, negli ultimi anni, si sta sempre più affermando come strumento di Corporate Social Responsibility per un'impresa che vuole far leva sulla creazione di nuove relazioni per dare una risposta efficace ai bisogni della comunità e della collettività. Il volontariato di impresa si configura come un progetto in cui l'impresa incoraggia, supporta e/o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale alla vita della comunità locale, attraverso il sostegno delle attività delle organizzazioni non profit durante l'orario di lavoro. Esso si configura come una vera e propria partnership tra l'impresa, l'organizzazione non profit e la comunità

Il volontariato dei dipendenti è uno strumento fondamentale per generare sviluppo gestionale e trasferimento di skills specifiche dall'impresa agli enti non profit e viceversa

di riferimento per creare valore condiviso a beneficio di tutti i soggetti coinvolti.

L'impresa può quindi farsi veicolo e amplificatore di nuove soluzioni o risposte ai

bisogni sociali emergenti per rafforzare e arricchire l'offerta già esistente.

Il driver della relazione nel volontariato di impresa è il dipendente che, in qualità di volontario, si attiva personalmente per rendersi parte attiva della collaborazione ed essere coinvolto nelle azioni a favore della comunità di riferimento. Egli quindi, in quanto cittadino, lavoratore e volontario diventa parte attiva della partnership privato - non profit. Esistono due diversi approcci per realizzare programmi di volontariato di impresa:

- l'approccio bottom up o *employee driven* che implica il riconoscimento da parte dell'impresa nelle azioni di coinvolgimento nella comunità già intraprese dai propri dipendenti, o delle istanze da essi espresse, valorizzandole attraverso un sostegno economico o di altra natura;
- l'approccio top down o *employer led*, implica l'organizzazione di programmi ed attività ad hoc promosse dall'impresa per facilitare l'incontro e la collaborazione tra il personale e la comunità.

Il volontariato di impresa si concretizza attraverso:

- la condivisione di competenze specifiche e di trasferimento di know how;
- il distacco temporaneo del personale a supporto di progetti delle organizzazioni non profit;
- la partecipazione dei dipendenti ad eventi locali gestiti dalle organizzazioni non profit;
- l'organizzazione della "Giornata di volontariato aziendale" o "Community day" a supporto di una o più organizzazioni non profit;
- il supporto a programmi educativi nelle scuole;
- la partecipazione a programmi educativi verso l'intera cittadinanza organizzati dalle istituzioni locali.

Considerando i due attori coinvolti nei progetti di volontariato di impresa, l'impresa e l'organizzazione non profit, ciascuna delle due ha un proprio ruolo specifico nella gestione della collaborazione:

- **l'impresa** mette in campo oltre alle risorse economiche anche le capacità progettuali e le competenze del proprio personale, spostandosi quindi nel volontariato di competenza, anche la propria

rete di relazioni virtuose per rafforzare il coinvolgimento dei vertici aziendali e di tutta l'azienda. Nel selezionare attentamente il progetto in cui coinvolgere i propri dipendenti, deve essere in grado di generare condivisione e partecipazione per l'iniziativa sociale dell'organizzazione non profit, coinvolgendo anche gli altri stakeholder;

- **l'organizzazione non profit** è responsabile della rilevanza sociale del progetto, essa mettere in campo le proprie capacità tecniche, organizzative e ricettive, oltreché quelle valoriali e relazionali per assicurare l'efficacia e il successo dell'iniziativa.

Il volontariato di competenza: risultati di un'indagine

L'indagine è stata condotta su un campione di 10 imprese¹(italiane ed internazionali²) che svolgono attività di volontariato di impresa e su 22 organizzazioni non profit partner dei progetti di volontariato di impresa che hanno partecipato al tavolo di lavoro sul volontariato coordinato da Sodalitas, Ciessevi Milano e Cergas Bocconi.

La ricerca analizza secondo un metodo induttivo le collaborazioni di volontariato aziendale tra imprese ed organizzazioni non profit 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 di impresa, alle criticità riscontrate per la loro attuazione, ai sistemi di valutazione e monitoraggio.

1 Il campione è stato selezionato tra le imprese aderenti al laboratorio di Sodalitas e le aziende non profit 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.

Figura 1 – Disegno della ricerca



L'analisi dei questionari

La scelta del questionario come strumento di analisi risponde all'esigenza di rilevare le diverse esperienze delle imprese e delle organizzazioni non profit sul volontariato di impresa, 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 si evince una prima definizione di volontariato di impresa: una partnership con l'organizzazione non profit effettuata attraverso l'impegno dei dipendenti nelle attività delle Onp; il coinvolgimento dello staff delle aziende nell'impegno sociale ed il sostegno alle attività di volontariato dei dipendenti. Diverse sono le motivazioni che hanno spinto le imprese ad attivare programmi di volontariato: una è quella di concretizzare la propria politica di corporate social responsibility, quindi come azione e strumento di CSR. Oppure per aumentare il senso di coesione e di appartenenza all'azienda dei propri dipendenti e - in senso più generale - la volontà di contribuire a uno sviluppo sostenibile della propria comunità di riferimento.

Nella maggior parte dei casi le iniziative nascono con un processo di tipo top down; in tre casi su dieci invece sono di tipo bottom up⁴ a conferma del fatto che sono pianificate a livello corporate nella definizione delle politiche di CSR. Infatti nascono dal piano strategico, o da proposte dei dipendenti, mentre più raramente su richiesta esterna della comunità locale o per rispondere a situazioni di emergenza. All'interno delle aziende le attività di volontariato di impresa fanno capo alla funzione CSR, declinata in vari modi. Laddove questa funzione non esiste si fa riferimento al Direttore Generale e al proprio team, o alle funzioni di Comunicazione e Marketing, oppure 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 le persone coinvolte e gli ambiti di coinvolgimento di ruoli e funzioni nelle iniziative implementate.

Tabella 1 – Persone coinvolte ed ambiti di coinvolgimento

Funzione aziendale	Numero	Cosa fa
Direttore/CEO	9	Approvazione, reporting, testimonianza, 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

4 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.

Per quanto riguarda gli obiettivi dei programmi di volontariato di impresa, si evince che, in ordine decrescente, i principali 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 dal Programma Global (compreso LBG per le imprese che aderiscono), dai questionari di valutazione somministrati ai dipendenti, 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.

Tabella 2 - Risorse impiegate nelle Imprese

Tempo retribuito dei dipendenti	media 3 giornate all'anno per le attività e 5 mesi per la progettazione
Risorse economiche	media annua 155.000 euro
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 rivolta a tutti i dipendenti. Solo in pochi casi esclude alcune aree di lavoro per vincoli tecnici o di produzione. Per quanto riguarda invece le diverse tipologie, in ordine di importanza decrescente, le forme di volontariato di impresa più utilizzate sono:

1. Distacco di personale presso l'Organizzazione non profit
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, ciò evidenzia che la fidelizzazione costituisce un valore. Altre volte 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 organizzazioni non profit 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 Onp per l'iniziativa sono principalmente: responsabile rapporti con le imprese/progetti, il fundraiser, il presidente/organismi di governance, il 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 è quella relativa alle persone e alla comunità, segue quella relativa all'impresa ed in ultimo quella relativa agli stakeholder ed ai beneficiari finali. L'attività di valutazione dell'iniziativa è interna all'impresa e non è ancora condivisa con i partner.

Le principali criticità riscontrate sono dovute principalmente alle diverse sensibilità e ai diversi linguaggi tra impresa e Onp, 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, invece, 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.

In sintesi i questionari analizzati mettono in evidenza la possibilità di tracciare un trend storico dei programmi di volontariato di impresa, la maggior parte di questi è, infatti, attiva da più di cinque anni. Molti 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 sono valutati, non sono adeguatamente comunicati all'interno dell'azienda. Esiste invece una buona condivisione della partnership con le organizzazioni non profit che spesso utilizzano strumenti integrati di comunicazione.

Le organizzazioni non profit

Le motivazioni che spingono le organizzazioni non profit a partecipare a iniziative di volontariato di impresa sono legate prevalentemente all'esigenza di supportare economicamente, attraverso di esse, le proprie attività per il raggiungimento dei 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 nella comunità.

Generalmente l'iniziativa nasce da una richiesta diretta da parte dell'impresa, talvolta invece rientra nel piano strategico dell'organizzazione non profit; con minore frequenza l'organizzazione lo propone all'impresa e, quando ciò accade, è spesso favorita 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 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. Nei 755 dei casi analizzati gli obiettivi stabiliti sono di tipo qualitativo, nel 25% dei casi sono definiti in modo quantitativo. Anche nelle organizzazioni non profit 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'Onp 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.

Tabella 3 – Funzioni coinvolte ed aree di coinvolgimento

Funzione aziendale	Numero Onp	Area di coinvolgimento
Presidente	5	Valutazione
Direttivo	5	Progettazione, valutazione, promozione
Responsabile HR	8	Progettazione, attuazione
Area Fund raising	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 organizzazioni non profit la realizzazione di attività di volontariato aziendale comporta la messa a disposizione di risorse prevalentemente umane per la realizzazione del progetto.

Tabella 4 – Risorse impiegate nelle organizzazioni non profit

Risorse	Numero Onp	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 organizzazioni non profit, avviene principalmente in base agli elementi di coerenza tra il business dell'impresa e la mission dell'Onp. Altro elemento importante è l'analisi dell'azienda nel suo insieme (coerenza, reputation, correttezza); in altri casi 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 Sodalitas) o

per vicinanza e condivisione dello stesso territorio.

Le tipologie utilizzate sono prevalentemente:

- il distacco temporaneo di dipendenti dell'impresa presso l'organizzazione;
- il volontariato di competenza e pro-bono sia individuale che in team;
- il Community Day.

I principali interlocutori delle imprese sono i Responsabili CSR, la funzione HR e la funzione Comunicazione, mentre gli aspetti assicurativi sono in capo all'azienda. L'attività è comunicata internamente attraverso mail, intranet e sito; minore spazio viene dedicato alla comunicazione esterna che, spesso, è effettuata grazie ai canali dell'impresa o tramite eventi di comunicazione organizzati congiuntamente. I progetti non sempre sono monitorati dall'organizzazione non profit e, quando questo avviene, si utilizzano incontri periodici, questionari e report finali sulla soddisfazione dei risultati del progetto.

La valutazione sull'iniziativa è effettuata al termine delle attività ed è prevalentemente di tipo qualitativo attraverso l'uso di questionari, report, colloqui e feedback dell'impresa. Le funzioni coinvolte sono le risorse umane ed il fund raising.

Le principali criticità riscontrate dalle organizzazioni non profit sono relative alla presenza di obiettivi non convergenti con il partner. Spesso la mancanza di responsabilità da parte del volontario - non formato o adeguatamente preparato rispetto all'ambito di intervento - può causare un impatto negativo all'interno dell'organizzazione non profit.

Un'altra criticità è legata al coinvolgimento di breve periodo e alla elevata numerosità dei dipendenti da gestire. Alcune hanno evidenziato come elemento critico la difficoltà di coinvolgere i dipendenti in attività nei Paesi all'estero in cui l'Onp opera e i tempi asincroni per la realizzazione dei progetti.

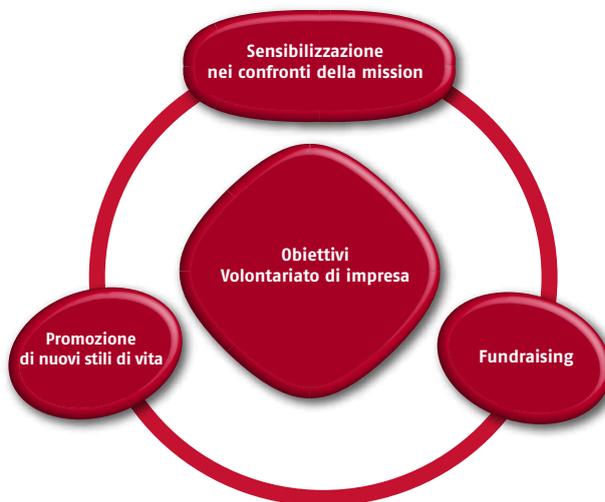
In sintesi i questionari analizzati hanno evidenziato che esiste una sistematicità delle iniziative di volontariato di impresa che ha spinto le organizzazioni non profit a pianificare queste attività attraverso una stima dei tempi e dei carichi di lavoro per la progettazione e l'implementazione del progetto. 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 dei focus group

La ricerca ha effettuato tre focus group: con le organizzazioni non profit coinvolte nella ricerca; con le imprese; misto, con esponenti del mondo profit e non profit. Il focus group che ha coinvolto le organizzazioni non profit ha indagato le seguenti questioni: quali sono gli obiettivi dei progetti di volontariato di impresa in termini temporali, di persone da coinvolgere ed aziendali; quali sono le criticità delle iniziative di volontariato di impresa; quali sono gli aspetti della formazione dei volontari che sono curati durante lo svolgimento delle attività di volontariato di impresa. Le Onp organizzano attività di volontariato con imprese prima di tutto per sensibilizzarle nei confronti della propria mission; per coinvolgere nuovi volontari e donatori che finanzino i progetti. Inoltre, hanno come obiettivo quello di costruire una relazione duratura con le aziende al fine di raccogliere fondi e di sviluppare azioni di corporate fundraising. Infine la promozione di nuovi stili di vita all'interno dell'azienda (vedi figura sotto).

Figura 2 - Gli obiettivi del volontariato di impresa: organizzazioni non profit



Le Onp ritengono che la maggiore criticità sia la dispendiosità dell'attività perché 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; ritengono che l'azienda abbia un atteggiamento aggressivo nei loro confronti e che non ci sia disponibilità da parte dei dipendenti a frequentare i corsi di formazione previsti per svolgere al meglio l'attività di volontariato nei giorni stabiliti. Alcune organizzazioni operano in settori piuttosto critici che non possono accogliere dipendenti senza un'adeguata formazione. Le criticità riscontrate dalle organizzazioni non profit sono riassunte nella figura seguente.

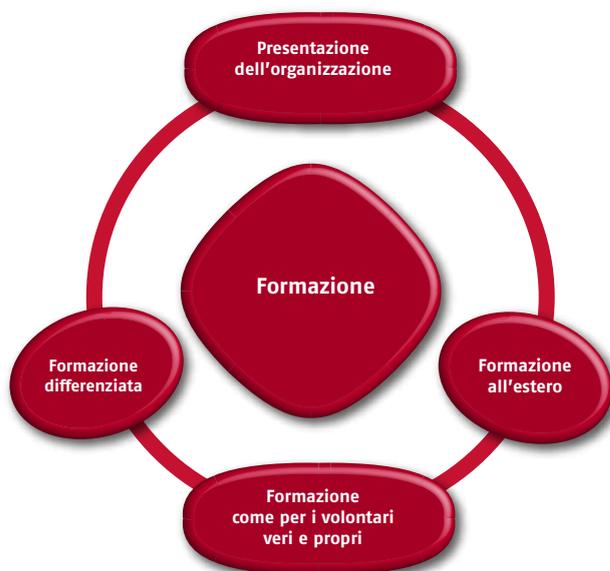
Figura 3 - Le criticità del volontariato di impresa: organizzazioni non profit



L'ultimo punto analizzato durante il focus group ha riguardato il tema della formazione dei volontari. Quando le attività di volontariato di impresa si svolgono nella giornata del "Community Day" la formazione avviene attraverso la presentazione dell'organizzazione non profit il giorno stesso dell'evento. Nel caso in cui l'attività è più strutturata

e non si limita alla sola giornata, il dipendente è formato allo stesso modo dei volontari veri e propri. In alcuni casi la formazione è differenziata in base alle mansioni dei volontari. Un'altra questione emersa è che 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: organizzazioni non profit



Nel focus group che ha coinvolto le imprese sono emersi come concetti quello delle competenze specifiche che l'azienda offre alle Onp attraverso l'attività di volontariato svolta dai propri dipendenti. Attraverso tali azioni, l'impresa rafforza le relazioni con gli attori delle comunità locali, nella logica dell'"impresa vivente" (teorizzata da Vicari nel 1991); inoltre, c'è un trasferimento di know how che si traduce nella capacità di generare reddito nelle comunità grazie proprio al trasferimento di competenze dal profit al non profit. I tre driver fondamentali per le imprese nella gestione delle attività di volontariato sono: competenze, know how e relazioni. Inoltre, è necessaria la misurabilità di queste attività e la rendicontazione scritta del progetto.

Le aziende fanno, inoltre, leva sulla motivazione intrinseca del dipendente e sulla comunicazione interna dell'attività. I concetti chiave per l'impresa sono la visione strategica e la connotazione del progetto a cui si collega la sua coerenza, non solo con la visione strategica dell'impresa ma, anche con la mission dell'organizzazione con cui si collabora. Nella conduzione del progetto le profit 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.

L'indagine ha evidenziato che le iniziative di volontariato aziendale si configurano come vere e proprie partnership che vanno costruite nel tempo attraverso relazioni di fiducia, di reciproca consapevolezza e con 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 si realizzano in tempi differenti.

Le interviste hanno evidenziato come il ruolo delle organizzazioni non profit sia proprio quello di saper convincere del perché un'azione è importante. E' questa forse la loro dote principale.

Allo stesso modo per le imprese il dipendente rappresenta il volano, la loro capacità di portare avanti le idee e di 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 nelle comunità, anche lontane dal raggio di azione dell'impresa stessa.

I progetti di volontariato aziendale costituiscono inoltre il miglior strumento per mettere a servizio di organizzazioni non profit competenze specifiche dell'impresa. Senza il volontariato dei dipendenti, il trasferimento di competenze specifiche risulterebbe molto oneroso e poco attuabile.

La numerosità degli interventi in ambito sociale e di attività di volontariato da parte dei propri dipendenti ha favorito in alcune imprese la creazione di associazioni o fondazioni gestite dal proprio personale per sviluppare

progetti sociali nella comunità di riferimento. La condivisione degli obiettivi e la pianificazione delle attività, permette di trasformare la relazione tra impresa e organizzazioni non profit, generalmente caratterizzata da una logica opportunistica, in un rapporto basato sulla fiducia.

Il volontariato di impresa, e nello specifico il volontariato di competenza, costituisce uno strumento fondamentale per generare sviluppo gestionale e trasferimento di skills specifiche dall'azienda all'organizzazione non profit e viceversa.

Il confronto sul fronte manageriale tra cultura imprenditoriale e cultura relazionale genera benefici diffusi, soprattutto quando si costituisce un team di lavoro che perdura nel tempo. Il volontariato di competenza, infatti, non si esaurisce in un'attività puntuale, ma è frutto del lavoro costante su un progetto comune. Talvolta si configura come un vero e proprio lavoro di consulenza pro-bono, generando un risparmio di costo e una leva valoriale per la gestione futura di entrambi i partner.

Il volontariato di competenza migliora, infatti, alcune skills dei dipendenti in termini comunicazionali, negoziali e di gestione dello stress. Rafforza le skills organizzative perché ci si confronta con contesti gerarchicamente poco strutturati, inoltre arricchisce la comprensione tra colleghi e il rispetto delle diversità. Infine sviluppa il senso di responsabilità nelle persone ampliando il senso di dovere nei confronti della società.

L'organizzazione non profit coinvolta in un progetto di volontariato di competenze promuove e diffonde la propria mission in contesti differenti rispetto ai suoi canali abituali e di conseguenza aumenta la possibilità di attingere a nuove risorse per rispondere a bisogni e problemi sociali.

L'organizzazione non profit in questo modo può attingere a competenza innovative per realizzare interventi sociali più efficaci; non da ultimo può acquisire nuovi volontari professionalizzati e motivati per la propria causa sociale.

Un progetto di volontariato di competenze ben strutturato e di lungo periodo favorisce la creazione di relazioni sociali stabili tra cittadini, imprese, territorio e ambiente. 

**“Ciò che serve al non profit italiano
è una buona dose di imprenditorialità,
a prescindere dalle dimensioni delle singole
associazioni di volontariato:
le competenze poi si possono acquisire,
oppure si possono acquistare”**

L'autocritica

Odv, serve un rinnovo al vertice

I manager non bastano più, occorre "imprenditorialità"

di **Luciano Zanin** Presidente Assif (Ass. italiana fundraiser)



Il tanto auspicato, e talvolta realizzato, “incontro” tra imprese profit e organizzazioni nonprofit passa attraverso una serie di riflessioni e “fatiche” che entrambe le componenti dovrebbero fare per poter giungere poi alla produzione di un valore che sia di mutuo beneficio e quando dico mutuo intendo per tutte le componenti e non solo per quelle che operano.

Mi riferisco al fatto che una partnership profit-nonprofit deve creare valore per i soggetti che la attuano, ma anche per la o le comunità che queste servono, quindi sia per l’universo degli stakeholder dell’impresa for profit, sia per le comunità che all’associazione nonprofit

Per Luciano Zanin, presidente di Assif, al non profit occorrono investimenti di lungo respiro, propensione al rischio, creatività, innovazione e capacità di coordinare il lavoro altrui

serve.

Prima però di procedere ad una analisi di quali siano le componenti, le competenze e le circostanze che stanno alla base di una possibile at-

tività, va presa in considerazione una variabile che spesso è sottovalutata o trascurata del tutto: il linguaggio. Per poter collaborare due soggetti hanno bisogno di comunicare tra loro e per farlo hanno la necessità di sviluppare un linguaggio comune, altrimenti al di là delle buone intenzioni, non riusciranno a comprendersi.

Qui viene il primo problema, spesso le organizzazioni non profit - e le OdV in particolare - non hanno un linguaggio adeguato. Quando si interfacciano con le imprese for profit o non usano le stesse parole o ne danno significati diversi: ecco che allora termini come “marketing”, assolutamente normali per una impresa che sta sul mercato, diventano troppo impegnative, se non addirittura “eretiche” per il mondo del volontariato. Figuriamoci poi se passiamo a “mercato”, “clienti”, “business”, “performance”. Ma anche parole più semplici fanno fatica a trovare comprensione: per esempio, “investimento”, “impatto”, “misurazione dei risultati”.

Quindi, se l’obiettivo è costruire partnership di mutuo beneficio, allora la prima competenza che il nostro mondo, quello del volontariato, deve sviluppare è di trovare un linguaggio comune con gli altri interlocutori e, nel caso specifico, con le imprese for profit, le quali invece, anche se non sempre, sono più flessibili da questo punto di vista: possiamo citare diversi esempi nel nostro Paese in cui il profit si è impegnato più del non profit per creare opportunità ed occasioni di incontro.

Il secondo punto che ritengo fondamentale - ovviamente senza buttarre a mare tutto - è la necessità di un po’ di autocritica per il non profit, soprattutto in momenti storici come quello che stiamo vivendo, foriero sì di problemi ma anche di opportunità. Non basta avere in mente le partnership, bisogna prima definire a cosa servano queste partnership, in sostanza quale ne sia l’obiettivo e, in definitiva, dove vogliamo andare. Qui si gioca gran parte delle possibilità di avere risultati. Come diceva Seneca: “Nessun vento è buono per il marinaio che non sa dove andare”.

Spesso purtroppo le organizzazioni non profit, pur piene di buone intenzioni e in buona fede, non sono del tutto consapevoli dei propri obiettivi specifici, né di breve né tanto meno di lungo periodo. Non è certo mia intenzione demonizzare o dare giudizi, me ne guardo bene

- ho troppo rispetto per queste persone e per questi soggetti che tanto hanno fatto e continuano a fare per contribuire ad una organizzazione migliore delle nostre comunità e al benessere collettivo -, rilevo tuttavia che troppo spesso si “naviga a vista” e questo certamente non giova.

Quindi, prima di decidere di mettere in atto strategie - ad esempio trovare dei soggetti con i quali portare avanti nuove progettualità - e adottare strumenti - vedi una partnership con una o più imprese profit - bisogna definire se tale atteggiamento sia quello giusto per raggiungere gli obiettivi preposti. Gli obiettivi devono inoltre essere non solo chiari (a noi) ma anche definiti, comunicati e condivisi, altrimenti siamo daccapo.

La modalità di procedere che ho appena citato non è ancora molto diffusa nel mondo del non profit, specie se si tratta di piccole e medie organizzazioni che operano a livello territoriale. Questi soggetti, molto spesso associazioni, anche se non sempre di volontariato nel senso stretto del termine, ma anche di promozione sociale, associazioni culturali, piccole cooperative sociali, finanche fondazioni di piccole o medie dimensioni, dirigono le proprie energie su interventi a brevissimo periodo che mirano a soddisfare bisogni immediati. Ciò spesso avviene con ragione, considerato gli ambiti nei quali intervengono e il bisogno crescente espresso dalle comunità. Tuttavia, per poter ideare, progettare e realizzare partnership c'è bisogno di un investimento dal respiro un po' più lungo.

Arriviamo così al terzo punto: l'investimento. Questo è un argomento pesante e pressante per il mondo del non profit e in questo caso non solo italiano. Nello specifico, le OdV hanno una scarsa propensione all'investimento e questo perché nel tempo hanno smarrito la loro propensione al rischio. Basta osservare quello che le tante associazioni hanno costruito dal secondo dopoguerra in poi per vedere come vi sia stato un periodo storico in cui un gruppo di persone armate di ideali, buona volontà, convinzione e pochi strumenti, hanno realizzato imprese impensabili; oggi sembra invece che non ci si riesca a muovere se prima non si hanno certezze. Vero è che il contesto territoriale e complessivo è cambiato e non bastano più i buoni intenti, ma in realtà sembra che le organizzazioni abbiano esaurito la spinta propulsiva

e, azzardo, anche quella “sana incoscienza” che permetteva loro di sognare, di essere un po’ visionari.

Abbiamo bisogno, per dirla alla Zamagni, di meno manager e di più imprenditori (quindi di meno “gestori di risorse” e più di “persone che intraprendono”) nel nostro caso di imprenditori non profit, ma pur sempre di persone che abbiano le caratteristiche dell’imprenditore, riassunte dallo stesso economista in:

- propensione al rischio;
- creatività e quindi capacità di innovazione;
- capacità di coordinare il lavoro di tanti soggetti

Vi è la necessità di un rinnovo della classe dirigente del settore non profit ed anche in questo caso, purtroppo, le associazioni di volontariato sembrano essere le più colpite dall’aumento dell’età media dei propri componenti: non mi riferisco ai volontari “operativi”, ma proprio a coloro che hanno il ruolo di tracciare le strade sulle quali poi le singole organizzazioni lavoreranno. Rinnovare la classe dirigente non significa necessariamente sostituire le persone, ma anche “mettere a patrimonio” la grande esperienza di molti e investire sull’energia e sulla capacità innovativa di altri.

Senza un atteggiamento del genere, ogni iniziativa che comporti un minimo di rischio non verrà presa in considerazione dai board o da chi deve decidere, mentre - per rimanere nello specifico argomento della partnership - ogni tipo di collaborazione fra profit e non profit comporta non uno, ma molti rischi, alcuni valutabili altri invece nemmeno stimabili, ma che vanno accettati, onde evitare la stagnazione. Non intendo solo investimenti economici che, anzi, sono forse i meno difficili da valutare e da assumere, mi riferisco soprattutto a rischi di prospettiva, tra i quali ad esempio rivedere le mission, cambiare il modo in cui si opera, investire nelle idee e quindi nelle persone, perché senza le seconde, le prime non vi possono essere, il rischio di aprire le organizzazioni e far entrare “nuova linfa”.

Penso anche al rischio del “non fare” nel senso che si pensa sempre ai rischi che si corrono se facciamo qualcosa, ma difficilmente si valutano i “rischi dell’immobilità”, o peggio ancora dell’inerzia. Un buon dirigente dovrebbe valutare anche questi e porsi domande del tipo:

“Cosa succede se non facciamo questa o quella iniziativa? Cosa accade se non assumiamo una decisione su strategie o temi, o argomenti o attività? Come cambierà o non cambierà la vita delle persone alle quali l’attività dell’organizzazione è rivolta, direttamente o indirettamente, sia che decidiamo di investire o di non investire?”.

Il volontariato è riuscito a realizzare progetti e successi inimmaginabili: possiamo davvero pensare che si fermi davanti a questa storica sfida? Credo proprio di no e nutro grande fiducia, sapendo che, come ogni sfida, comporterà una grande fatica che è in definitiva quella di ripensarsi e di rivedere il ruolo del non profit all’interno dell’organizzazione complessiva delle nostre comunità: territoriali, nazionali ed internazionali.

Credo che qualunque competenza, anche la più elevata, senza questi tre elementi base, non possa essere produttiva in termini di partnership o anche solo in termini di sviluppo complessivo del sistema. Se non si sviluppa un linguaggio comune, se non si hanno obiettivi definiti (e un po’ visionari) e se non vi è una classe dirigente (e di conseguenza un management) in grado di costruire e “governare” processi di medio lungo periodo, allora difficilmente anche le partnership funzioneranno. È un po’ come seminare senza aver dissodato e preparato il terreno: mancano i fondamentali.

Il tema delle competenze, poi, trova il suo motivo d’essere laddove queste sono adeguatamente valutate, dove le stesse siano messe in condizione di lavorare e produrre, di dare quindi il proprio apporto allo sviluppo dell’attività dell’associazione ed anche della costruzione di partnership.

Le competenze che servono ad una organizzazione non profit per collaborare, o meglio ancora cooperare con imprese for profit sono quelle tipiche dei fundraiser. Chi meglio di un fundraiser è in grado di creare le condizioni, interne all’ente ed esterne allo stesso, per costruire un “matrimonio” – o meglio relazioni – di mutuo beneficio e di lungo periodo?

Spesso l’attenzione degli operatori viene posta più sul dono che sul donatore che poi nel caso di un’impresa for profit deve coincidere con un investimento, magari in comunicazione, o in marketing repu-

tazionale o ancora come incentivo alla vendita affiancando al valore del prodotto o del servizio anche un valore etico, sociale, ambientale. Esistono studi, manuali, corsi di formazione, e tutto quanto serve per imparare, o realizzare, partnership di efficacia tra organizzazioni profit e non profit, ma tutto parte dagli obiettivi che ci si pone, dal tempo che si ha a disposizione per sviluppare relazioni e maturare esperienze e certo anche dalle competenze che gli operatori mettono in campo. Non basta più avere buone relazioni con le imprese, bisogna anche saper utilizzare strumenti di comunicazione, ideare, progettare e concretizzare iniziative con managerialità indubbia, in definitiva non basta solo la buona volontà e non basta più nemmeno essere bravi nel proprio settore.

Inoltre, al contrario di quanto troppo spesso si pensa, le partnership si possono costruire con imprese non di grandi dimensioni: teniamo presente che ormai esistono indicatori diversi per stabilire se le imprese sono grandi o medie, oppure piccole. Potremo trovarci di fronte a microstrutture che hanno volumi importanti, o a imprese fortemente esportatrici, che magari hanno unità produttive all'estero e che conservano la direzione nella città, o nel paese vicino a noi, e, caso non raro in provincia, di cui magari conosciamo il proprietario o la famiglia.

Vi sono situazioni in cui le cose risultano più facili di quello che sembrano: talvolta alcune imprese sembrano inavvicinabili ed invece poi si scopre che dimostrano sensibilità e disponibilità, magari in nicchie di valore assoluto contenuto, ma con benefit relativi ragguardevoli per le esigenze di moltissime organizzazioni non profit (Onp).

Ogni caso deve essere valutato, studiato, analizzato e poi personalizzato sulla proposta che si va a costruire – sempre insieme – con l'impresa, questo all'interno di un metodo che sicuramente può essere sistematizzato, ma che richiede anche una buona dose di “soft skills”, cioè tutte quelle competenze trasversali di tipo relazionale che sono ormai da tutti riconosciute come strumenti essenziali per conseguire obiettivi.

Spesso chi lavora nel non profit le possiede in grande quantità, ma non sempre, anzi quasi mai, riesce a valorizzarle o metterle comunque a frutto, anche se da esse spesso dipende il buon esito delle attività.

La realtà sembra presentarci situazioni sempre più complesse (non necessariamente più complicate), più articolate, dove la “rete” fa la differenza. In alcuni casi le imprese possono donare denaro, in altri beni o servizi, in altri ancora relazioni, volontariato aziendale, know how: non credo sia questo il problema, perché un’impresa, se ritiene che un’iniziativa rappresenti un buon investimento, la sostiene con ogni mezzo necessario affinché abbia un esito positivo, altrimenti non vi si spende affatto.

Credo invece che, ancora una volta, le principali criticità dipendano più dall’organizzazione non profit che non sempre ha ben definito i propri bisogni (oltre ad un generico “soldi”) e quindi non sa cosa chiedere alla partnership, oppure non ha studiato a sufficienza il proprio interlocutore. Un esempio su tutti: la comunicazione. Le Onp comunicano poco e spesso in modo artigianale, mentre le imprese hanno bisogno di comunicazione mirata, competente, innovativa, che attiri o mantenga l’interesse del cliente e/o del donatore. Come è possibile costruire una partnership tra due soggetti che hanno un’idea così diversa di un’attività fondamentale per dar vita alla partnership stessa?

In conclusione, ciò che serve al non profit italiano è una buona dose di imprenditorialità – e questo a prescindere dalle dimensioni delle singole organizzazioni, perché il metodo è metodo - nel senso fin qui descritto; le competenze poi si possono acquisire oppure si possono acquistare.

Vi sono alcuni servizi che sono disponibili sul mercato, vedi la comunicazione, l’utilizzo di strumenti tecnologici innovativi, la creatività. Vi sono altresì competenze che devono essere necessariamente acquisite e patrimonializzate dall’organizzazione, perché strategiche e perché influenzabili da variabili delicate, quali ad esempio il fundraising, il management, la cura delle relazioni con i donatori e con i partner, siano essi profit, non profit o pubblici.

In tutto questo il fundraising e, di conseguenza, le competenze che i fundraiser possiedono, possono giocare un ruolo importante, perché questi “creatori e sviluppatori” di relazioni, non sono solo tecnici della raccolta fondi, ma veri e propri acceleratori di processi innovativi che possono influire positivamente sia all’interno dell’organiz-

GRANDANGOLO

Laura Michelini
Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility. Franco Angeli, 2008

Federica Bandini, Giuseppe Ambrosio
Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia
Franco Angeli, 2012

Fabrizio Panozzo
Imprese e socialità. Reti, innovazione e competenze tra profit e non profit
Franco Angeli, 2010

Aldo Guidi
La lingua del fundraising. Orientarsi nel labirinto della comunicazione e trovare la migliore via possibile
Philanthropy, 2012

Gianluca Cravera, Dante Paolo Ferraris
L'era della contaminazione. La contaminazione tra profit & non profit genera un nuovo approccio manageriale
Lupetti, 2009

web
www.labsus.org

zazione, sia all'esterno di essa. Qualsiasi sviluppo non può che avvenire da un atteggiamento di apertura perché, qualunque struttura che si chiuda in se stessa è inevitabilmente destinata a decadere.

Il processo di apertura - che non solo è compatibile con i principi e i valori che hanno fin qui guidato l'azione delle organizzazioni non profit, ma è anche complementare al loro sviluppo - certo va monitorato e governato, ma soprattutto deve essere eseguito, perché da esso dipende la qualità della vita e talvolta anche la vita stessa di moltissime persone, tutte quelle che sono interessate dall'operare quotidiano delle oltre 300 mila organizzazioni non profit presenti nel nostro Paese.

C'è ancora molto lavoro da fare, ma esistono gli strumenti, le persone e le competenze per rendere questa crisi una nuova e irripetibile opportunità. 

Focus

Più comunità e più territorio con la responsabilità sociale delle piccole e medie imprese

a cura di **Livia Accoroni** Area Sviluppo CSV Marche

«All'interno del mercato globale e locale, le imprese non hanno un'esistenza a sé stante, ma sono enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende vari soggetti, tra cui spicca sicuramente una società civile molto attenta all'operato imprenditoriale». Così scriveva, oltre un cinquantennio fa, l'economista italiano Gino Zappa (1879-1960).

Una riflessione che anticipava e sintetizzava la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), traduzione del termine inglese Corporate Social Responsibility (CSR), argomento molto attuale, ma non nuovo nel panorama accademico ed economico italiano, né per la nostra società

La RSI rappresenta un'opportunità di sviluppo sostenibile, di reputazione aziendale e di ritorno economico per le nostre Pmi, che possono contribuire a migliorare la qualità della vita civile. La vera novità sta forse nell'odierna importanza che questo particolare approccio aziendale ha assunto, a causa della grave crisi finanziaria ed economica.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico hanno infatti recentemente definito la Responsabilità Sociale d'Impresa una strategia in sintonia con la ricerca di un modello alternativo di sviluppo e di uscita dalla crisi, un vero e proprio “driver dello sviluppo”¹.

Per Responsabilità Sociale d'Impresa (o CSR) si intende infatti l'integrazione, su base volontaria, di preoccupazioni di natura etica, di istanze sociali ed ecologiche, all'interno della visione strategica dell'impresa e quindi nelle sue operazioni commerciali e nei suoi rapporti con le parti interessate. Essa è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie aziende di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nei territori in cui svolgono la propria attività.

Come enunciato dalla Commissione Europea nella comunicazione numero 681 (ottobre 2011), la RSI si può riassumere nell'azione di “responsabilità delle imprese in risposta al loro impatto sulla società”². L'approccio alla RSI è la trasposizione del messaggio fondamentale della strategia di sviluppo sostenibile adottata dal Consiglio Europeo di Goteborg, nel giugno 2001, secondo la quale la crescita economica, la coesione sociale e la tutela ambientale vanno di pari passo verso quello che viene identificato come lo “sviluppo sostenibile”.

La storia europea della RSI parte infatti da lontano, con il Libro Verde “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese del 2001*”³; prosegue con le indicazioni in materia di RSI contenute nella strategia Europa 2020, nell'iniziativa per la politica industriale e nell'Atto Unico per il mercato interno, con l'obiettivo di gettare basi favorevoli all'attuazione di una crescita sostenibile e all'adozione di un comportamento responsabile da parte delle imprese. Inoltre, la RSI fa riferimento anche ai principi e agli orientamenti riconosciuti a livello internazionale, inclusi i principi ONU e le Linee guida OCSE.

Basata appunto sul concetto di volontarietà – non esiste infatti alcun tipo di vincolo, se non di tipo morale, che imponga alle imprese

1 Piano d'azione nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dello Sviluppo Economico, maggio 2013.

2 Responsabilità Sociale d'Impresa, Wikipedia – L'enciclopedia libera.

3 Commissione Europea, Libro Verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 18 luglio 2001

l'adozione di strategie di responsabilità sociale – la RSI riporta il benessere sociale e le problematiche ambientali fra le “preoccupazioni” proprie non soltanto delle istituzioni pubbliche e degli enti non profit, ma anche delle aziende.

Non solo. La Responsabilità Sociale d'Impresa non si concretizza attraverso atti sporadici di mera liberalità, o filantropia aziendale, o attraverso il sostegno occasionale a cause e progetti sociali: diventa una strategia, un modus operandi, parte integrante delle azioni di management dell'impresa stessa che sceglie così di fondare la competitività sulla propria buona reputazione.

La reputazione aziendale differisce infatti dalla cosiddetta “immagine aziendale”, in quanto non è emanazione diretta dell'impresa, costruita sulla base di precise strategie di marketing, ma è quel valore intangibile che i soggetti esterni, e cioè i consumatori e gli stakeholder – alla stessa stregua di opinion leader “naturali” – comunicano dell'azienda⁴.

Diventa quindi estremamente importante l'attività dedicata al mantenimento delle relazioni con l'esterno, verso tutti gli “attori” interessati all'azienda, tra cui organizzazioni non profit, della società civile, sindacati, media, ma anche istituzioni pubbliche e fornitori: intessere relazioni positive con essi, sul lungo periodo, può diventare un elemento di “valore aggiunto” per l'azienda e, in modo particolare, per i prodotti o i servizi che commercializza.

In definitiva, quest'ultima si impegna volontariamente a superare, in meglio, i limiti imposti dalle leggi, perché è convinta che la strategia di RSI sia in linea con i propri valori e fini aziendali.

Ma come funziona e quali sono i principi fondanti della RSI? Cosa succede o cosa dovrebbe succedere quando un'impresa si fa carico dei cosiddetti “effetti indesiderati” che le sue attività commerciali producono sulla società, o dell'impatto socio-ambientale che la comunità in cui l'azienda opera può subire a causa delle sue operazioni? L'Italian Centre for Social Responsibility – nella pubblicazione “L'essenziale sulla Corporate Social Responsibility” – delinea le due dimensioni, interna ed esterna, in cui si articola la gestione della RSI.

4 Simona Biancu, Le partnership profit – non profit. Una visione d'insieme, Confinionline

Dal punto di vista interno, l'azienda dovrà impegnarsi nella gestione delle risorse umane, nella sicurezza sul lavoro e nell'adattamento alle trasformazioni aziendali, nella comunicazione trasparente con soci e azionisti e altresì nella gestione delle risorse naturali impiegate nei processi produttivi e nella riduzione dell'impatto sull'ambiente.

Sul fronte esterno, la responsabilità dell'impresa si estende al di là del perimetro aziendale ed include le comunità locali, i business partner, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e le istanze ambientali a livello mondiale.

Il Piano di Azione nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa 2012-2014, elaborato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal Ministero dello Sviluppo Economico (presentato a maggio 2013) è stato sottoposto a consultazione pubblica aperta ai contributi dei cittadini. Il documento illustra le attività e i progetti finalizzati alla realizzazione della strategia rinnovata dell'UE in materia di responsabilità sociale delle imprese. Tale strategia è stata posta dalle istituzioni proponenti in sintonia con la ricerca di un modello alternativo di sviluppo e di uscita dalla crisi economica. Il Piano sintetizza come segue gli ambiti della vita aziendale coperti da RSI:

- rispetto dei diritti umani;
- lavoro e occupazione (crescita delle conoscenze, salute dei lavoratori, conciliazione dei tempi di vita e lavoro);
- tutela dell'ambiente ed efficiente utilizzo delle risorse naturali (riduzione delle emissioni, efficientamento energetico e prevenzione dell'inquinamento);
- lotta alla corruzione;
- tutela dei consumatori;
- sviluppo delle collettività;
- buona governance fiscale (trasparenza, scambio di informazioni e concorrenza fiscale leale);
- sviluppo e trasferimento di conoscenze a beneficio degli stakeholders e delle comunità locali;
- promozione della RSI nella catena di fornitura, la trasparenza e la divulgazione delle informazioni aziendali finanziarie e non finanziarie.

In dettaglio, per ciascuna delle categorie dei portatori d'interesse individuati, l'impresa responsabile può attuare una serie di best practice in linea con i principi della RSI⁵. Ne elenchiamo di seguito alcune:

- **Risorse umane:** politiche di supporto alle persone con disabilità, alle minoranze; formazione eccedente l'obbligatorietà legislativa, agevolazioni per i dipendenti.
- **Soci/Azionisti:** comunicazioni della composizione del capitale sociale, coinvolgimento dei soci nelle attività di formazione insieme ai dipendenti, ai fornitori e ai sindacati; comunicazione chiara dei risultati e dei possibili rischi; meccanismi di governance chiari e condivisi.
- **Clienti:** analisi periodiche della soddisfazione e delle aspettative della clientela; sistemi avanzati di CRM (Customer Relationship Management); coinvolgimento dei clienti nell'abbattimento di barriere e discriminazioni, realizzando prodotti utilizzabili anche da soggetti svantaggiati o minoranze.
- **Fornitori:** scelta di fornitori che assicurino il rispetto delle leggi e delle convenzioni internazionali sul lavoro e sui diritti umani; richiesta di certificazioni di prodotto e di processo produttivo; definizione di un sistema di controllo che verifichi il mantenimento degli standard etici/ambientali prefissati non solo nel momento della selezione del fornitore, ma anche nel corso della relazione.
- **Partner finanziari:** politiche di comunicazione agli stakeholder finanziari delle informazioni per consentire scelte di finanziamento corrette e per rendicontare anche sulla sostenibilità di lungo periodo dell'impresa; riunioni periodiche con i partner finanziari per comunicare risultati e opportunità di miglioramento.
- **Enti locali e pubblica amministrazione:** sottoscrizione di accordi di programma o protocolli d'intesa con istituzioni pubbliche, partecipazione a tavoli strategici per lo sviluppo locale; adozione di codici etici e sistemi di controllo interno per il rispetto delle leggi.
- **Comunità:** iniziative di apertura dell'azienda alla comunità locale (incluso il settore non profit), alle Università per partnership o studi, programmi di cooperazione internazionale; alle associazio-

⁵ L'elenco di buone pratiche è estratto dal pamphlet L'essenziale sulla Corporate Social Responsibility, a cura di Fondazione ICSR – Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese – Italian Centre for Social Responsibility (Milano).

ni di tutela sociale anche attraverso forme di donazione aziendale (c.d. corporate giving)

- **Ambiente:** politiche di riduzione dei consumi energetici e di sostanze inquinanti; formazione al riciclaggio e alla riduzione dei consumi, sia in azienda sia privatamente; politiche di riforestazione sulla base delle emissioni di anidride carbonica prodotte durante l'attività d'impresa.

Vista la mole e la complessità di azioni da intraprendere su tutti i fronti dell'attività aziendale, si potrebbe pensare che la RSI sia praticabile soltanto dalle multinazionali e dalle grandi imprese, invece l'approccio della RSI - e cioè l'interazione delle tematiche di responsabilità sociale nelle linee strategiche di crescita - riguarda sia le grandi imprese multinazionali, sia le medie, le piccole e le micro imprese. Il Piano di Azione nazionale sulla RSI 2012-2014 pone particolare enfasi proprio sulle PMI (piccole e medie imprese), data la struttura produttiva italiana e viste le ridotte risorse umane e finanziarie a disposizione.

A tal proposito, va sottolineato che la Responsabilità Sociale d'Impresa rappresenta un'opportunità per le PMI italiane in particolare, le quali da sempre sono "naturalmente" radicate nei contesti e nei territori di appartenenza - di cui ne rappresentano in un certo senso l'espressione - e che attraverso le specifiche strategie di medio-lungo periodo previste dalla RSI avrebbero l'opportunità di dare continuità ad un approccio "tradizionalmente" responsabile nei confronti della comunità (andando quindi oltre le singole azioni di beneficenza che molte di esse praticano, spesso senza renderle pubbliche).

La particolare composizione territoriale della realtà italiana - composta appunto da piccole e medie imprese tendenzialmente raggruppate in distretti industriali collegati in forma reticolare - sembra infatti essere funzionale a quella che, da alcuni anni, rappresenterebbe una nuova declinazione della responsabilità sociale: la Responsabilità Sociale del Territorio. L'obiettivo della RSI "Territoriale" è proprio il miglioramento della qualità della vita della comunità nella quale vivono, operano e producono i diversi portatori di interesse.

In questo processo di miglioramento, il mondo non profit ha un im-

portante ruolo da giocare. L' "allargamento della responsabilità", in una nuova ottica di condivisione, finisce infatti con il coinvolgere tutta la collettività di riferimento: istituzioni e organizzazioni (pubbliche, private e soprattutto non profit) hanno il compito di dialogare e interfacciarsi con le aziende e di stimolarle ad assumere comportamenti responsabili, coniugando così le giuste istanze economiche con le attenzioni sociali e ambientali nell'ottica di uno sviluppo sostenibile.

Ma quali sono i principali "modelli di gestione aziendale" ufficiali, gli standard internazionali, legati alla Responsabilità Sociale d'Impresa? Lo standard SA 8000, ad esempio - dove SA sta per Social Accountability, Rendicontazione Sociale - è lo standard più diffuso al mondo per la responsabilità sociale di un'azienda ed è utilizzato per valutarne il rispetto dei requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali. In particolare, lo standard SA 8000 prevede una serie di requisiti specifici collegati ai principali diritti umani e al sistema di gestione della responsabilità sociale di un'impresa: esclusione del lavoro minorile e del lavoro forzato; riconoscimento di orari di lavoro non contrari alla legge; retribuzioni dignitose per il lavoratore; libertà di associazionismo sindacale; diritto dei lavoratori ad essere tutelati dalla contrattazione collettiva; garanzia di sicurezza sul luogo di lavoro; garanzia di salubrità del luogo di lavoro; eliminazione di ogni discriminazione basata su sesso, razza, orientamento politico, sessuale o religioso⁶. La conformità a questi requisiti deve essere concretizzata e formalizzata nella certificazione rilasciata da un organismo indipendente.

Lo standard AA1000, invece, noto anche come AccountAbility 1000 - dove l'accountability è appunto la capacità di rendicontazione - è uno standard elaborato per valutare i risultati delle imprese nel campo dell'investimento etico e sociale e dello sviluppo sostenibile: è la misura ufficiale del cosiddetto stakeholder engagement, ovvero del coinvolgimento dei vari portatori d'interesse nelle dinamiche interne ed esterne, produttive, commerciali e relazionali dell'azienda.

Con la certificazione AA1000 l'impresa è in grado di dimostrare il proprio impegno per il rispetto dei valori etici attraverso strumenti oggettivi e trasparenti. Ciò nell'ottica di un rafforzamento del rap-

6 Responsabilità Sociale d'Impresa, Wikipedia – L'enciclopedia libera.

porto con tutti i portatori d'interesse, migliorando la partecipazione, sviluppando la fiducia, implementando dinamiche di rendicontazione a vari livelli e coltivando buone relazioni. Non è inoltre secondario all'adozione di questo standard, l'effetto di un miglioramento del dialogo con le istituzioni e la pubblica amministrazione, attraverso la riduzione di conflittualità ed instaurando un rapporto di mutua collaborazione ed arricchimento.

Lo standard internazionale che in misura forse più completa raccoglie tutti gli indici afferenti alla Responsabilità Sociale d'Impresa e, nella fattispecie, alla cosiddetta RSI "Territoriale", è stato elaborato dall'Organizzazione internazionale per la normazione⁷.

Nata dopo un lungo iter di elaborazione, la norma UNI ISO 26000 infatti fornisce alle organizzazioni uno standard applicabile alle pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, definendo gli aspetti rilevanti della RSI, tra i quali: principi e definizioni; questioni cruciali da affrontare in tema di RSI; integrazione della RSI nelle attività complessive di un'organizzazione.

La UNI ISO 26000 non rappresenta una vera e propria certificazione, ma una sorta di "guida volontaria": individua sette fondamentali linee guida riconosciute a livello internazionale in materia di responsabilità sociale, elaborate sulle migliori pratiche e in accordo alle relative dichiarazioni e convenzioni delle Nazioni Unite, quali l'ILO e le linee Guida OCSE:

- **Responsabilità:** l'impresa deve assumersi la responsabilità del suo impatto sulla società e sullo sviluppo; deve accettare eventuali controlli e ha il dovere di risponderne.
- **Trasparenza:** l'impresa deve essere trasparente in tutte le sue decisioni ed attività, in particolare in relazione alla sua natura, ai suoi obiettivi, ai risultati in termini di responsabilità sociale e alla provenienza delle sue risorse finanziarie.
- **Etica:** l'impresa deve comportarsi sempre in modo onesto, equo e integro moralmente. In questo atteggiamento deve essere compreso il rispetto per persone, ambiente, animali e il rispetto delle esigenze di tutti coloro che in qualche modo sono coinvolti nella sua attività.

⁷ "Organizzazione internazionale per la formazione" più nota come ISO, International Organization for Standardization

- **Rispetto degli stakeholders:** l'azienda deve identificare tutti coloro che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nell'attività d'impresa e avere particolare attenzione per le loro necessità.
- **Rispetto della legge:** l'impresa deve accettare che il rispetto del ruolo della legge è obbligatorio e che nessun individuo o ente è al di sopra di esso.
- **Rispetto degli standard di comportamento internazionali:** conseguentemente, l'azienda dovrà aderire ai principi stabiliti a livello internazionale, e rispettarli il più possibile, nel caso in cui operino in paesi con una legislazione che entri in conflitto con queste norme.
- **Rispetto dei diritti umani:** l'impresa deve riconoscere l'importanza e l'universalità di questi diritti ed evitare di trarre vantaggio da situazioni in cui tali diritti non siano rispettati⁸.

L'ultimo aspetto, ma non per importanza, che la RSI porta alla ribalta è quello della comunicazione.

Secondo il rapporto biennale SWG per Osservatorio Socialis⁹ condotto su 823 aziende con più di 100 dipendenti, ad esempio, nel 2011, nonostante la crisi, il 64% delle aziende in Italia ha investito in RSI e il 67% del campione intervistato ritiene che si tratti di uno strumento utile a rafforzare il rapporto con i dipendenti. Tuttavia, esiste ancora un 27% di imprese che pur mettendo in pratica una strategia di RSI, non lo comunica ai propri dipendenti, e spesso non lo comunica neanche all'esterno¹⁰.

Siamo di fronte quindi a casi di “sunken CSR”¹¹, ovvero di Responsabilità Sociale “sommersa” di cui si rendono protagoniste, nella maggior parte dei casi, le piccole e le medie imprese italiane, per la natura “inconsapevole” delle loro azioni di responsabilità sociale.

Le PMI socialmente responsabili tendono infatti ad implementare azioni di RSI in modo diverso rispetto alle multinazionali e alle

8 La norma UNI ISO 26000: un nuovo standard per la RSI, BilanciaRSI, aprile 2011

9 Osservatorio Socialis (in collaborazione con SWG), Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia, 5° edizione, 15 giugno 2013

10 da Sempre più imprese comunicano il loro impegno per la Responsabilità Sociale, Adnkronos, 3 luglio 2013

11 “Sunken CSR” Perrini-Pogutz-Tencati (2006); Perrini-Russo-Tencati Do small and medium enterprises diverge from large corporations in approaching corporate social responsibility? Evidence from Italy (2006), Università Bocconi, Milano

grandi imprese, perché spesso agiscono sull'onda delle inclinazioni personali o della sensibilità etica dei piccoli imprenditori e perché tendono a rispondere ai bisogni del territorio di cui sono espressione in modo quasi "intuitivo e spontaneo"¹².

Le leve che fanno scattare questa frequente tipologia di RSI non sembrano quindi essere il ritorno d'immagine o il ritorno economico: la responsabilità sociale dell'imprenditore viene infatti vissuta come un fatto privato e quindi separata ed accessoria rispetto all'attività economica aziendale. E' invece comprovato – come insegna l'esempio delle multinazionali – che la legittimazione della RSI non possa prescindere dalla sua corretta comunicazione, dalla sua veicolazione verso l'esterno, oltre le mura aziendali, di cui lo strumento per eccellenza è il "Rapporto di Sostenibilità". Conosciuto anche come Bilancio di Sostenibilità o Bilancio Sociale, questo rapporto di rendicontazione non meramente finanziaria è un documento con cui un'organizzazione appartenente al settore privato (ma le regole valgono anche per il settore pubblico o quello non profit) indica gli impegni assunti nei confronti dei propri stakeholder e rende conto della propria capacità di mantenerli nel tempo, comunicando le performance sociali, etiche, economiche ed ambientali, nonché gli obiettivi per il futuro.

Pur essendo diventato un caposaldo della comunicazione d'impresa, specie per le grandi aziende e le multinazionali, il Bilancio Sociale resta ancora, inespugnabilmente, uno strumento scarsamente utilizzato. Non deve pertanto stupire se, da una ricerca condotta nel luglio 2013 da Ipsos, soltanto il 30% delle aziende italiane - il 34% per i giovani fra i 18 e i 35 anni - sia ritenuto socialmente responsabile dagli intervistati¹³ (il 63% dei quali, tuttavia, ritiene che la RSI debba orientare tutte le scelte aziendali e rientrare nella strategia dell'impresa). I Bilanci Sociali aziendali, italiani come europei, vedono tuttavia fortemente ridotta la propria "efficacia comunicativa" a causa dell'auto-referenzialità che li contraddistingue. Mancano infatti, ancora oggi, indici, valori e metriche comuni, o standardizzati, per misurare in

12 La RSI nelle PMI: la sunken CSR, BilanciaRSI, novembre 2010

13 Per gli italiani solo il 30% delle aziende è ritenuta socialmente responsabile, Adnkronos, settembre 2013

14 Quel bilancio è da rifare. Com'era concepito fino a ora non va più bene. Il bilancio di sostenibilità delle aziende italiane cambia, raccordandosi agli standard europei e ai dati forniti dall'Istat, Domenico Megali, CSR Manager Network, maggio 2012

modo oggettivo le performance sociali e ambientali delle imprese e per rendere pertanto tra loro comparabili i Bilanci di Sostenibilità¹⁴. Diventa così impossibile, in primis per gli stakeholder, paragonare e giudicare le performance di sostenibilità, o “premiare” ed evidenziarne le migliori. Sul fronte della necessaria armonizzazione ed unificazione degli indicatori di sostenibilità, si stanno muovendo istituzioni e gruppi d’interesse, europei ed italiani, ma sono ancora poche le imprese, e tutte di grandi dimensioni, che aderiscono alle iniziative di standardizzazione in merito¹⁵. Eppure, calcolare l’effettivo impatto dello sviluppo sostenibile è importante, non solo in termini di reputazione aziendale: «I dati statistici forniti dall’Istat sull’andamento economico dell’Italia, ad esempio, non coprendo, tutte le informazioni utili sulla sostenibilità, non sono più sufficienti per capire come si vive veramente e quale sia la qualità della vita»¹⁶.

La RSI, se adeguatamente comunicata, significa oggi sviluppo sostenibile, buona reputazione aziendale, ma anche ritorno economico.

Un’ultima considerazione. Durante il “Salone della CSR e dell’Innovazione Sociale”, svoltosi a Milano all’Università “Bocconi” nell’ottobre 2013, l’Osservatorio sulla Corporate Social Responsibility, realizzato da Mimesi360 - analizzando conversazioni e articoli web sul tema nel periodo compreso tra il 1° giugno e il 24 luglio 2013 - ha confermato, infatti, che una RSI efficace e ben applicata è spesso presente in aziende che non risentono della crisi¹⁷.

Un’impresa trasparente che sa coinvolgere le proprie componenti interne ed esterne, e non soltanto in relazione a dinamiche produttive e di profitto, che dialoga con il territorio in cui opera, che si confronta e sa comunicare quella parte di “sviluppo sostenibile” che essa stessa contribuisce a creare, innescando naturali meccanismi di “sana” imitazione da parte di altri competitor, è un’impresa che il moderno consumatore è sempre più propenso a scegliere e a premiare¹⁸. 

15 Si veda a riguardo il progetto realizzato da Altis, Alta scuola d’impresa e società dell’Università Cattolica di Milano, con il CSR Manager Network Italia, in collaborazione con Istat

16 Prof. Mario Molteni, Direttore di Altis, Alta scuola d’impresa e società dell’Università Cattolica di Milano (cit.)

17 Corporate Social Responsibility sempre più presente nelle grandi realtà aziendali, Adnkronos, 4 ottobre 2013

18 Si veda a riguardo, primo esempio di cash mob etico, organizzato da NeXt Nuova Economia per Tutti, Roma 25 maggio 2013 (www.nexteconomia.org)

La proposta I Centri di servizio “laureino” i dirigenti che dialogheranno con il management profit

di **Maria Lucia Serio** responsabile Area Formazione CSV Messina

L'attuale fase storica impone un ripensamento del ruolo e dei compiti assegnati ai Centri servizi per il volontariato (CSV) che partendo dal dettato legislativo vadano oltre i modelli e le pratiche fino ad oggi sperimentati in tutto il Paese. La crisi economica ha avuto ripercussioni negative anche sui CSV che hanno visto ridotte, in maniera considerevole, le loro risorse. Questo comporterà, nel breve termine, una nuova articolazione sia organizzativa che dei servizi e la ricerca di nuove fonti di finanziamento: europee, regionali, privati. Il nuovo assetto potrebbe ridefinire, allargandolo, il bacino dei destinatari ai quali i CSV si rivolgono, per avviare inedite,

Oltre alla sfida formativa, i Csv dovranno svolgere anche un'azione di matching, facendo incontrare domanda e risposta. Anche se ci sono troppe differenze fra Nord e Sud

o non abituali collaborazioni con tutti gli stakeholders presenti nel territorio. Ciò permetterebbe di progettare azioni trasversali che vedano coinvolti non solo le

organizzazioni di volontariato (Odv), ma anche altre tipologie di associazioni non profit, di enti profit e istituzioni. I Centri di servizio potrebbero farsi carico di essere le scuole in cui si costruisce il contenuto della “cassetta degli attrezzi” necessario affinché la classe dirigente del non profit possa lavorare, alla pari, con il management del profit. Alcune esperienze, in tal senso, sono state realizzate, soprattutto al Nord, con il Volontariato d’impresa e l’Università del volontariato, che hanno rappresentato una proficua collaborazione tra CSV, Organizzazioni di volontariato, imprese profit, università. In gioco c’è la stessa sopravvivenza dei Centri di servizio, per questo una riflessione su una nuova generazione di servizi a cominciare dalla formazione, una delle aree strategiche, si rende necessaria.

Nel corso degli anni i CSV sono stati, da un lato, utili strumenti al servizio delle organizzazioni di volontariato; e, dall’altro, luoghi di formazione, confronto e interlocuzione dove costruire percorsi virtuosi di collaborazione tra le singole associazioni, a cui hanno guardato sia le istituzioni locali che le altre due componenti del Terzo settore.

Si tratta di fare ora un ulteriore salto di qualità per caratterizzarsi come strutture d’eccellenza in grado di fornire conoscenze e strumenti utili ad affrontare le sfide che la società, sempre più liquida ed informatizzata, pone al mondo della solidarietà organizzata.

Le ricerche più recenti mostrano l’esigenza da parte delle Odv di dotarsi di nuove competenze gestionali, strategiche ed operative che consentano di migliorare non solo le performance, ma anche i processi. Il che richiede un cambiamento culturale, oltre che la modifica di procedure o modelli organizzativi stabili, che solo una formazione ad hoc può contribuire a realizzare. La complessità e l’incertezza che caratterizzano l’attuale momento storico sollecitano nuove riflessioni sulle rappresentazioni, le motivazioni e i sentimenti che individui, gruppi e comunità elaborano per farvi fronte. Da quando la crisi economica e finanziaria ha iniziato a manifestarsi, travolgendo ogni settore della vita pubblica e privata, il mondo del volontariato è apparso smarrito, ancora più fragile e autoreferenziale, poco attrezzato a fronteggiarla. Si è rivelata chiaramente la mancanza di una nuova visione dell’agire e dell’impegno volontario che consentissero di elaborare un nuovo paradigma culturale e nuovi strumenti di intervento.

Il tema della visione o meglio dell'assenza di visione - come scrive il consulente e formatore Emilio Vergani nel suo ultimo libro dal titolo "Costruire visioni" - è divenuta la cifra distintiva dei nostri tempi e connota ogni settore ed aspetto della vita pubblica. È come se si assistesse, da semplici spettatori, al dispiegarsi degli eventi senza catturarne il senso e, ancora peggio, senza possedere le categorie concettuali, per poterli interpretare e connetterli tra loro, agendo in un eterno presente. Abitare una visione, costruirla, dare senso alle nostre azioni, dotarsi di una progettualità è un compito a cui le organizzazioni di volontariato, ma in generale «gli aggregati sociali progettati per conseguire scopi», non possono sottrarsi.

Laddove per visione si intende «lo sviluppo di una linea d'orizzonte entro cui si possono comporre infiniti sguardi», ossia la costruzione di un principio che guida l'azione, di una cornice di senso in cui collegare i fatti, condividere processi, strategie, obiettivi.

La sfida che attende, oggi, il volontariato è quella di costruire una nuova visione che gli permetta di riappropriarsi della sua identità di agente di sviluppo e di cambiamento culturale e sociale, di promotore ed attuatore di percorsi di benessere sociale. Compito dei CSV è accompagnare il volontariato in questo percorso fornendogli la "cassetta degli attrezzi" che lo supporti ad affrontare il futuro e le incognite che questo gli riserverà. L'Università del volontariato, avviata dal Ciessevi di Milano, rappresenta sicuramente un modello, da esportare anche in altre realtà del Paese per la formazione di dirigenti ed esperti del mondo della solidarietà organizzata.

Tale proposta formativa è formulata in collaborazione con le università milanesi a cui attinge anche per le docenze ed è articolata per aree di interesse. L'obiettivo è quello di rispondere alle esigenze di un volontariato maturo, qualificato, orientato ad acquisire strumenti e saperi che rendano la propria organizzazione empowered, capace cioè di influenzare il contesto in cui opera, di mobilitare risorse interne ed esterne, di partecipare da protagonista alle attività di governo della comunità.

Così come le esperienze di volontariato d'impresa, anche esse diffuse soprattutto al Nord e nei Paesi europei, costituiscono un esempio di sinergia interessante in cui mission, valori, competenze e know how

di mondi apparentemente antitetici si incontrano positivamente. I vantaggi sono innumerevoli e a diversi livelli: sul piano personale, su quello aziendale ed associativo e sulla comunità. Il processo che si innesca è di apprendimento e di formazione continua di tutti i soggetti coinvolti, con il trasferimento nei rispettivi contesti che produce un miglioramento delle performance, dei risultati, delle relazioni e ha ricadute positive sulla comunità locale. Il successo delle esperienze di volontariato d'impresa è maggiore se si conoscono a priori le caratteristiche dei soggetti coinvolti e le loro mission, se si condividono obiettivi e strategie e se si costruisce una relazione di fiducia e di reciprocità.

Per questo motivo, il ruolo dei CSV in operazioni di questo tipo potrebbe essere quello di svolgere un'azione di matching. Intercettare la domanda e connetterla con l'offerta, individuare i partner giusti, presidiare il processo e le varie fasi del progetto monitorandone l'efficacia e valutandone l'impatto sulla comunità, sono tutte attività di cui i CSV potrebbero occuparsi e che assicurerebbero una maggiore tenuta ed efficacia della partnership.

L'Università del volontariato e il Volontariato d'impresa sono iniziative che trovano terreno fertile in regioni del nostro Paese economicamente più solide (nonostante la crisi), mentre sono poco presenti nel Sud Italia. Trovare aziende che adottino politiche di Corporate Social Responsibility (CSR) nel Mezzogiorno è piuttosto raro anche a causa della scarsa presenza di imprese fortemente capitalizzate; così come, malgrado gli accordi perequativi ed in un quadro generalizzato di riduzione delle risorse economiche, la dotazione economica dei CSV del Sud risulta essere strutturalmente inferiore a quelli del Nord. La collaborazione con le università è sporadica e poco organizzata anche per effetto delle maggiori difficoltà economiche in cui versano gli atenei del sud Italia. Queste esperienze, importanti per la crescita del volontariato organizzato, paradossalmente, confermano il divario tra le due aree del Paese.

Il ruolo dei CSV e della formazione è quello di tentare di comporre questo gap. Un compito ambizioso e dai tempi lunghi, senza dubbio, ma da cui non si può prescindere. L'obiettivo è quello di fornire una formazione d'eccellenza, alternativa ai percorsi universitari, che

adotti la prospettiva di una formazione riflessiva. Per poter comprendere i cambiamenti in atto, infatti, la riflessività diventa un elemento indispensabile che concorre alla costruzione di significati che non sono dati una volta per tutte, ma che richiedono di essere analizzati e ricompresi all'interno di un processo di osservazione e di sospensione che dà vita ad un circolo virtuoso di azione-sapere-azione.

Negli ultimi tempi, la funzione sociale e politica del volontariato non sempre è riuscita a tradursi in coscienza critica delle situazioni di malessere delle comunità locali, una riflessione sull'identità e sul proprio ruolo, individuandone contraddizioni ed opportunità che potrebbero ridare slancio e vigore ad una condotta poco incisiva.

Ne deriva la costruzione di un sistema formativo che interviene su più livelli: culturale, motivazionale, sociale, individuale, politico e professionale. Lo scopo è quello di una formazione orientata alla promozione di empowerment, sia individuale che di gruppo, e allo sviluppo di capacità di confronto, di stimolo, di controllo e di verifica. Una formazione capace di coniugare la dimensione delle competenze trasversali destinate a consolidare l'identità e l'azione volontaria con quella delle conoscenze professionali che determinano la qualità dei servizi erogati. Una formazione che possa aiutare, soprattutto al Sud, a fare in modo che l'impegno volontario diventi motore di cambiamento e di sviluppo, cosa che in questo momento fatica ad affermarsi in parte anche per la scarsa consapevolezza del proprio ruolo, per il carattere autoreferenziale che non si riesce a superare, per la dipendenza dalle risorse pubbliche che finiscono per schiacciare l'azione volontaria sul servizio.

Infatti una delle maggiori criticità riscontrate dalle Odv soprattutto nel Meridione è la dipendenza economica dalle istituzioni che rende l'interlocuzione poco produttiva, strumentale ed asimmetrica, il cui successo o insuccesso, spesso, è deciso dall'intensità dei rapporti diretti e privilegiati con gli amministratori pubblici. Proporre e sperimentare un modello virtuoso di collaborazione tra volontariato, istituzioni e società civile attraverso attività di formazione, di ricerca e/o di accompagnamento sui temi delle politiche sociali, della progettazione partecipata, dell'analisi dei bisogni del territorio, della valutazione degli esiti, di accountability, potrebbe originare un processo di

innovazione e di collaborazione più efficace e produttivo per tutti gli attori coinvolti (come avviene nel Volontariato d'impresa).

Condividere un linguaggio comune, metodologie e strumenti di lavoro tra volontari, operatori sociali pubblici e privati ed amministratori consentirebbe di costruire setting formativi dialogici dove mettere a confronto i punti di vista; produrre saperi e significati condivisi, trovare la sintesi operativa delle diverse rappresentazioni dei problemi attraverso soluzioni inedite e negoziate.

D'altra parte, se il volontariato vuole influenzare i processi di cambiamento dovrà farlo cominciando ad istituire un nuovo rapporto con le istituzioni. Accompagnare le Odv in percorsi di partecipazione, non solo ai tavoli di concertazione della legge 328/00, e di democrazia partecipativa e deliberativa potrebbe costituire un ulteriore ambito di intervento per i Centri di servizi, confermando la loro vocazione di centro di formazione di cittadinanza attiva. Ecco perché lavorare su questi temi può contribuire a rendere tutto il volontariato organizzato più forte e qualificato a prescindere dai territori in cui opera. 

“I programmi di volontariato per i dipendenti devono essere creati con una collaborazione tra privato, pubblico e volontariato, perché solo in partnership questi segmenti possono migliorare la qualità della società”

La sfida

Sviluppare una joint venture tra Csu, associazioni e imprese per i dipendenti-volontari

a cura della redazione

Che cosa devono fare profit e non profit per rendere la CSR (Corporate social responsibility) e i programmi di volontariato d'impresa occasioni di valore? E soprattutto: perché introdurre il volontario aziendale all'interno di un'impresa? Ed è la collaborazione tra imprese, Centri di servizio per il volontariato e organizzazioni di volontariato una chiave per esperienze di successo?

Al di là delle domande, resta il fatto che la responsabilità sociale d'impresa ha avuto negli ultimi anni una diffusione crescente. E' diventata di moda o, addirittura, indispensabile, almeno per le grandi aziende. Esse possono così dimostrare ai clienti e, più in generale, all'opinione

Servono programmi aziendali ad hoc: così i lavoratori potranno trarre beneficio dall'esperienza nel campo della solidarietà e le imprese risparmiare sulla formazione

pubblica che sono bravi "cittadini" e che portano avanti un business "responsabile".

L'argomento è entrato anche nell'agenda politica europea. Obiettivo? Fare dell'Europa

unita un polo di eccellenza in materia di CSR. Tuttavia su questa ipotesi serpeggia una dose di scetticismo: si intravede infatti il rischio che il concetto di responsabilità sociale dell'impresa possa rimanere un guscio vuoto, semplicemente costituito da una serie di relazioni pubbliche esercitate solo per il bene della reputazione aziendale. Ma, per scongiurare questo pericolo, occorre affrontare la questione di come il settore privato debba dotarsi di programmi di volontariato aziendale ad hoc. Ecco perché i programmi di volontariato per i dipendenti devono essere creati con una collaborazione tra privato, volontariato e pubblico. Infatti, presi singolarmente, ciascuno di questi segmenti sono incompleti, mentre in partnership possono migliorare la qualità della società, o della comunità, in cui sono chiamati a operare, o a rispondere ai bisogni.

Non profit, ruolo chiave nella società globale

A questo proposito una prospettiva interessante è stata disegnata dal coreano Kang-Hyun Lee, presidente della IAVE (International Association for Volunteer Effort), associazione internazionale che promuove lo sviluppo del volontariato in tutto il mondo. Secondo Lee, il volontariato ha un nuovo ruolo da svolgere in questi tempi, in cui l'economia globale è in profonda recessione.

Sempre più persone perdono il lavoro e le famiglie sono in pericolo, più oneri sono messi sulle spalle delle popolazioni a basso reddito, ampliando il divario tra le classi sociali. «La crescente disuguaglianza economica è un pericolo da arginare affinché non diventi una minaccia irreversibile per la coesione sociale». Tuttavia, «la posizione degli Stati e delle istituzioni è percepita come troppo distante». Da qui, il ruolo chiave giocato dal volontariato.

I volontari infatti sono spesso in prima linea, offrono aiuto a livello base, si relazionano con le persone che soffrono di esclusione sociale: come perdita del lavoro, depressione o disabilità. Ma i volontari contribuiscono anche ad alleviare i problemi umanitari, come povertà, calamità naturali e malattie. «Ciò che distingue la situazione attuale dal passato - continua Lee - è il nuovo modo di affrontare le sfide politiche, sociali e ambientali». Perché «l'intervento dello Stato da solo non può più raggiungere tutti gli uomini in situazioni di bisogno,

né essere equo nella distribuzione delle risorse. Vi è una pressante domanda non solo per un maggior numero di volontari, ma anche per una migliore efficacia delle risposte». «L'emergere di una società civile globale - uno degli effetti della globalizzazione - ha messo argomenti, come l'ambiente, il clima, i diritti umani, i rifugiati, nell'agenda politica di tutto il mondo, sollevando tali questioni indipendentemente dai confini. Le innovazioni tecnologiche e di comunicazione hanno diminuito le barriere tra le nazioni». Ormai sono questioni che devono essere gestite all'interno di un consenso universale. «Questo scenario può solo intensificare la partnership tra i governi e le organizzazioni non profit (Onp) della società civile e tra imprese e Onp. Anche se i governi ancora non permettono alle Onp internazionali di essere coinvolte nelle decisioni politiche fondamentali, la portata di una società civile globale è, ovviamente, ampia e in continua crescita». Ecco perché, «i volontari - prosegue Lee - sono tra gli agenti di questa società civile universale e sono anche coloro che possono contribuire a una maggiore sostenibilità. Ma altri volontari sono necessari per migliori servizi e prestazioni». In questo contesto, «lo sviluppo degli investimenti nel sociale da parte delle imprese, tra cui la formula del dipendente-volontariato, può giocare un ruolo chiave».

Perché intraprendere un corso di CSR

Proprio come ci possono essere diverse motivazioni che spingono le persone a impegnarsi nel volontariato, così possono essere numerose e diverse le motivazioni che spingono un'azienda a impostare una CSR, con un programma di volontariato per i propri dipendenti. Un tassello cardine per le aziende che vogliono impegnarsi sulla frontiera della responsabilità sociale d'impresa è certamente quella di scegliere dei progetti di solidarietà a cui aderire, o partecipare, che suscitino un interesse nei propri dipendenti e futuri volontari.

A questo riguardo la città di Londra ha commissionato a Corporate Citizenship (ente di consulenza britannico specializzato nella Csr e nelle pratiche sostenibili delle aziende) una ricerca per misurare l'impatto del non profit sulle capacità e sulle competenze che i dipendenti possono sviluppare attraverso programmi di volontariato aziendale e sul valore economico che questa attività porta alle aziende stesse. Il

risultato di questo studio è contenuto nel volume “Volunteering – The business case. The benefits of corporate volunteering programmes in education” pubblicato nel 2010. Scelto come campo dell’indagine, quello dell’educazione (è quello in cui si sono maggiormente impegnate le aziende londinesi), l’indagine ha evidenziato che l’attività di volontariato aziendale sviluppa nuove abilità e competenze dei dipendenti. Inoltre dimostra alle imprese che promuovere attività di volontariato aziendale aumenta la crescita delle competenze dei propri dipendenti. Anche perché, i dipendenti, che spendono una parte del loro tempo lavorativo nel campo della solidarietà, aumentano la percezione in senso positivo del proprio datore di lavoro e si sentono più socialmente responsabili. La maggioranza dei dipendenti intervistati dai ricercatori di Corporate Citizenship riferisce che l’attività di volontariato ha sviluppato in loro competenze e abilità in una vasta gamma di aree: dalla capacità di comunicazione a quella di aiutare gli altri; dall’adattabilità in ambienti diversi e con compiti differenti da quelli usuali a un maggiore senso di responsabilità; compresa anche una maggiore abilità di negoziazione nel risolvere conflitti interpersonali.

Questo sviluppo delle competenze nei dipendenti-volontari è confermato anche dalla stragrande maggioranza dei manager. La ricerca ha rilevato inoltre che la natura esperienziale dell’apprendimento raggiunto attraverso le attività di volontariato rende tale apprendimento estremamente prezioso nel processo di sviluppo delle pratiche di lavoro del personale e lo distingue dagli approcci più tradizionali della formazione. Infatti l’attività di volontariato richiede uno sforzo maggiore, un passo in più rispetto al loro consueto ruolo lavorativo e costruisce nuovi rapporti con le persone che possono avere una diversa visione del mondo e una differente scala di valori.

Per quanto riguarda i costi, il volontariato aziendale richiede investimenti modesti per un’azienda. Nel complesso, il costo medio annuo che un’azienda sostiene per ogni dipendente che fa volontariato è di 381 sterline (circa 458 euro) all’anno. Questa cifra comprende i costi di gestione e quelli aggiuntivi (spese di trasporto, tempo fuori ufficio, formazione). Mentre il costo-annuo-per-dipendente per lo sviluppo di competenze attraverso i tradizionali canali di formazione è di 400

sterline (circa 481 euro). Tuttavia, l'argomento a sostegno del volontariato aziendale non si limita solo a un confronto sui costi. E' importante considerare soprattutto i più ampi benefici che questa attività riveste: la responsabilità sociale d'impresa è, dunque, un vantaggio per l'azienda; così come lo è per il personale dipendente. Ma, com'è intuibile, lo è anche per la comunità in cui l'azienda opera.

I vantaggi del volontariato aziendale

Sono molte le motivazioni che spingono i dipendenti a impegnarsi in attività a beneficio delle comunità locali. Spesso, il punto di partenza è un forte senso di responsabilità sociale: «Sostenere persone in difficoltà è la cosa giusta da fare». Tuttavia, se le aziende vogliono far crescere i partenariati con le organizzazioni non profit, tutti i soggetti coinvolti dovranno conoscere i reali benefici di questa attività: datori di lavoro, dipendenti e la comunità.

Per i **datori di lavoro**: i benefici sono quelli di migliorare la reputazione, di avere lavoratori più motivati, di un miglioramento della produttività.

Per i **dipendenti**: i vantaggi di impegnarsi per la comunità comprendono lo sviluppo di abilità e competenze accanto ad una serie di benefici personali come il rafforzamento della fiducia e dell'empatia.

Per le **organizzazioni non profit**: avvalersi dell'aiuto dei dipendenti aziendali può portare una vasta gamma di benefici per l'organizzazione in questione e il tipo di attività intrapresa. I possibili benefici includono: lo sviluppo di capacità, un cambiamento comportamentale positivo, impatto ambientale, il miglioramento della qualità della vita e sviluppo delle competenze.

Per la **comunità locale**: i programmi di volontariato aziendale possono essere molto potenti nel portare nuove competenze ed energie per risolvere i problemi attuali, come l'occupabilità e l'educazione dei giovani o la rigenerazione sociale ed economica. Le organizzazioni sociali possono beneficiare di partnership che aiutano ad aumentare

la comprensione e abbattere le barriere. Altri benefici includono, oltre all'aumento del numero di volontari, anche l'integrazione di risorse competenti e professionali per alcune attività più specifiche per le organizzazioni. 

Una guida operativa dell'Unione europea

Il progetto "Volunteering Awards" dell'Unione europea ha come obiettivo quello di offrire ai datori di lavoro e ai loro partner in tutta Europa gli strumenti per migliorare la qualità e la portata delle loro attività di coinvolgimento dei dipendenti in azioni di solidarietà. A questo proposito è stata realizzata una guida operativa, "The Employee Community Engagement Measurement Workbook". Qui di seguito alcuni dei suoi punti cardine.

Distacchi

Il datore di lavoro invia i suoi dipendenti a svolgere un compito specifico o un lavoro a tempo pieno per una organizzazione della comunità. Questo può variare da un giorno alla settimana, tre mesi, un anno o più.

Volontariato basato sulle competenze (compreso il pro-bono)

I dipendenti sono coinvolti in attività di volontariato facendo uso delle loro abilità specifiche, competenze o conoscenze.

Volontariato su misura

Ogni singola attività non retribuita svolta per il bene della comunità, organizzata o svolta dai dipendenti di propria iniziativa, ma supportata dall'azienda in qualche modo.

Attività sul posto di lavoro

Attività a favore della comunità che si svolgono nei luoghi di lavoro. Per esempio, molte aziende ospitano visite di scuole o offrono per una settimana la possibilità di fare formazione.

Mentoring e supporti one-to-one

Consulenze formative anche individuali a intervalli regolari.

Comitato di gestione/incarichi fiduciari

Di solito coinvolgono un membro che ha un incarico di responsabilità nell'azienda per occuparsi dei consigli di amministrazione o di posizioni di dirigenza in un comitato della comunità per aiutare la direzione strategica di tale organizzazione.

Team di volontariato

Questo include eventi "challenge", dove un gruppo di staff lavora insieme per raggiungere uno specifico beneficio per la comunità, come per esempio un progetto ambientale.

Raccolta fondi dei dipendenti

Raccolta di fondi per cause benefiche con il supporto del datore di lavoro.

La riflessione

Volontari "a tempo determinato" Quando i dipendenti "lavorano" in un'associazione non profit

di **Carlo Mazzini** esperto non profit



Da almeno quindici anni le imprese e gli enti non profit dialogano per ottenere le une dagli altri scambievoli benefici, maggiori opportunità di business da una parte, incrementi di entrate dall'altra. Col tempo, le parti hanno compreso che il rapporto poteva portare anche altri vantaggi, ulteriori rispetto alla dimensione economica. Dalla parte delle aziende c'è stata una crescente consapevolezza che il fine delle stesse non è solo quello di soddisfare l'incremento degli utili (che interessa gli shareholder, gli azionisti), ma anche, o soprattutto, quello di aumentare il valore aggiunto di chi entra in contatto con le aziende stesse, quindi i lavoratori, l'ambiente,

Non solo arredi d'ufficio, software e donazioni in denaro: ormai sempre più aziende destinano, per periodi limitati, una parte del personale a operare nelle Odv

te, la comunità, le pubbliche amministrazioni (stakeholder).

Da parte del non profit si è ammesso che il coinvolgimento attivo – e non solo per chiedere prebende – della parte produtti-

va del Paese è un modo ulteriore per confermare l'inclusività dei propri fini, che non sono mai egoisti. Tra le diverse politiche di responsabilità d'impresa ha assunto un sempre più rilevante peso il destinare risorse anche non finanziarie alle non profit, complice ultimamente anche la crisi finanziaria ed economica. Mobilia d'ufficio, software di gestione, spazi per fare riunioni o persino per insediare sedi operative degli enti non profit. Particolarmente importanti appaiono quelle politiche che consentono di destinare, per periodi limitati, parte dei dipendenti a favore dell'ente non profit. Le Onlus hanno il privilegio di aver ottenuto, con il Decreto legislativo 460/97, la possibilità di ottenere un distacco di personale di un'azienda, consentendo a questa un risparmio fiscale, che di per sé è un buon stimolo per provare uno strumento che può rivelarsi utile. L'articolo 100, comma 2, lett. i), del DPR 917/86 recita che sono deducibili per l'impresa "le spese relative all'impiego di lavoratori dipendenti, assunti a tempo indeterminato, utilizzati per prestazioni di servizi erogate a favore di Onlus, nel limite del cinque per mille dell'ammontare complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, così come risultano dalla dichiarazione dei redditi". L'azienda, quindi, può dedursi fino al 5 per mille delle spese che sostiene per i propri lavoratori dipendenti, quando parte di questi siano impiegati presso una Onlus. Il limite del 5 per mille è particolarmente alto quando le imprese sono di medie/grandi dimensioni, in quanto, assumendo per assurdo che tutti i lavoratori costino nella stessa misura, un'azienda con duecento dipendenti può distaccarne uno per un anno intero presso una Onlus. In questi anni molte imprese hanno percorso questa strada, distaccando alcuni lavoratori nel non profit per alcune settimane o mesi. Così facendo, la potenzialità di aumentare il numero di dipendenti che "servono" la Onlus aumenta, dato che il parametro per la deducibilità (per comprendere se si sfiori la misura del 5 per mille) è l'ammontare complessivo annuale delle spese per prestazioni di lavoratori dipendenti. Le aziende hanno sicuramente una spinta in più per "cedere" temporaneamente i loro lavoratori alle Onlus in quanto, come affermato dall'Agenzia delle Entrate nella Circolare 168/98, la deducibilità fino al 5 per mille opera indipendentemente (quindi sommandosi) a quella già goduta per l'impiego degli stessi lavoratori nell'azienda.

Messo in cascina il vantaggio fiscale, bisogna considerare gli ulteriori effetti benefici delle due parti – azienda ed ente non profit – nel realizzare una politica di questo genere. Se per l’azienda il beneficio è quello di offrire ai propri dipendenti un’esperienza che può arricchire le loro motivazioni, la non profit ha la possibilità di acquisire nuove competenze utili alla sua crescita organizzativa. Nelle esperienze più avanzate le aziende sono davvero motivate nel capire quali siano gli effetti del loro business e del loro modo di farlo impiegando parte del proprio personale nelle non profit, le quali vengono vissute – non a torto – come antagoniste non tanto dell’impresa in sé, ma di un modo di concepire il mondo proprio delle aziende. Nelle esperienze più retrive l’esperienza è costruita come l’ennesimo caso di greenwashing, tentativo di crearsi un’immagine (ambientalista, sociale) più accettabile dal pubblico. C’è anche il caso delle imprese che utilizzano le non profit e i loro “campi d’azione” (in Italia, all’estero) per fare team building, per rendere più “gruppo” un manipolo di impiegati mandati – forse loro malgrado – a fare esperienza in una non profit. Le esperienze che portano i migliori frutti per l’azienda e per l’ente non profit sono quelle che vedono le parti in causa realmente convinte che “il cambio di casacca” possa portare ad una maggiore consapevolezza dei limiti e delle potenzialità delle une (le aziende) e degli altri (gli enti non profit). Quando i rapporti tra azienda e non profit non si esauriscono nell’erogazione di fondi, ma implicano un commitment convinto, una identificazione delle parti quanto meno per certi obiettivi comuni, allora, e solo allora, gli strumenti – inclusi quelli del distacco del personale – possono essere efficaci per crescere nelle rispettive finalità.

Spesso, invece, le aziende e gli enti non profit (sì, anche loro) si comportano come universi chiusi, come se l’inizio e la fine di tutte le cose avvenissero all’interno delle loro rispettive comunità. Agiscono come fossero pervasi da un impeto solipsistico, dalla convinzione di essere un solo uomo, bastevole a sé stesso. Deriva pericolosissima tanto per l’azienda quanto per l’ente non profit, che porta alla chiusura verso gli altri, verso l’innovazione. Lo scrittore e poeta francese, Paul Valéry, affermava infatti che «l’uomo solo è sempre in cattiva compagnia». 

L'esperienza

Attività pro bono in crescita

In Italia più professionisti a servizio della solidarietà

Il Dna è anglosassone, tanto che ha una doppia “patria”: gli Usa e il Regno Unito. E non solo perché al di là dell’Atlantico e Oltremania è nato, ma anche perché è molto radicato e diffuso. Eppure, anche in Italia, seppur più lentamente, è in crescita questa forma specia-

Raccontiamo la storia dello studio legale Latham&Watkins, con i suoi avvocati che offrono consulenze gratuite alle associazioni non profit

le di volontariato di competenze, o professionale: il “pro bono”. Esso è praticato soprattutto nella professione legale, ma si sta allargando anche ad altri ambiti: architettura, marketing, medicina, tecnologia, società di consulenze strategiche. A differenza del tradizionale volontariato, questa forma utilizza le competenze specifiche dei professionisti per fornire gratuitamente gratuitamente servizi e prestazioni ad individui bisognosi ed alle organizzazioni non profit che non sono in gra-

do di sostenere i costi di mercato delle parcelle.

Ma, in dettaglio, come possiamo definire l'attività pro bono? C'è chi la chiama filantropia, chi la intende come una vetrina e strumento di posizionamento, chi la concepisce come un vero e proprio asset. Quali che siano le ragioni che spingono, per esempio, uno studio legale a dedicarsi, l'attività pro bono è ad oggi una realtà in grado di definire l'identità dello studio, i suoi valori e i suoi obiettivi. Comunemente definita pro bono – dal latino “pro bono publico” – l'espressione descrive l'impegno professionale verso soggetti meritevoli per la tipologia e qualità dell'attività che svolgono o comunque bisognosi perché indigenti.

Per far piena luce sull'attività pro bono abbiamo scelto di raccontare l'esperienza di Latham&Watkins (L&W), uno studio legale internazionale, uno dei più grandi al mondo, con circa duemila avvocati che si occupano di transazioni commerciali, controversie ed altra attività prevalentemente per le imprese in 31 uffici nel mondo. Come molti studi legali di matrice anglosassone, la pratica pro bono è una parte integrante

della propria attività lavorativa. Negli Stati Uniti, infatti, gli avvocati seguono le norme deontologiche dell'American Bar Association (l'ordine statunitense) che suggerisce un contributo di almeno 50 ore di servizio pro bono all'anno. Tanto che a New York, per esempio, il giudice capo dello Stato, Jonathan Lippman, ha imposto agli aspiranti avvocati di eseguire almeno 50 ore di servizio pro bono - offrendo servizi legali gratuiti ai clienti bisognosi - per ottenere la qualifica professionale.

Latham&Watkins è uno dei maggiori fornitori al mondo di servizi legali. Nel 2012, più di duemila avvocati, assistenti legali, collaboratori e tirocinanti di 14 Paesi hanno fornito più di 176 mila ore di servizi legali gratuite, valutate in termini economici in circa 91 milioni di dollari.

Ma perché uno studio dovrebbe decidere di dedicare tempo e risorse in una attività che non produrrà alcun ritorno economico? Di nuovo, tornano in campo ragioni etiche, anche se sarebbe riduttivo limitarsi ad esse.

A questo proposito, abbiamo chiesto a Tommaso Amirante, socio di L&W nello studio di

Milano, una riflessione sull'attività pro bono e su qual è la prospettiva di tale pratica al di qua dell'Atlantico e, in particolare, nel nostro Paese: «Affinché la pratica pro bono si riversi anche in Italia occorre una coscienza sociale diffusa che crei l'humus necessario per spingere anche il mondo dei professionisti ad un agire etico. E comunque, di rimando, al volontariato deve corrispondere una qualche forma di ritorno soprattutto in termini generali di reputazione. Lo svolgere questa attività deve essere un merito agli occhi dei potenziali clienti, non banale pubblicità. Non a caso in America, nel nostro settore, l'attività pro bono affianca gli altri indicatori nella definizione di una condotta etica professionale. Negli Stati Uniti, la più importante rivista di settore "The American Lawyer" pubblica, ormai da 10 anni, una classifica che misura il successo professionale di uno studio valutando non solo il fatturato ma considerando anche alcuni valori etici e facendo una mediana tra le due voci. I valori sociali riguardano il pro bono, la diversity e la soddisfazione dei dipendenti. L&W è stata riconosciuta sempre

tra i primi dieci studi in questa graduatoria, mentre siamo secondi nel totale dei dieci anni della classifica. Per noi questo riconoscimento è importante e siamo fieri dei nostri risultati.

Voi siete uno studio che ha la casa madre negli Stati Uniti e quindi avete già nel vostro Dna questa propensione all'agire sociale. Dal vostro osservatorio come vedete la situazione in Italia?

«L'attività pro bono in Italia è mal digerita dai colleghi. Fino a qualche anno fa esistevano le tariffe professionali perché l'Ordine (degli avvocati) sosteneva che la prestazione di servizi legali al di sotto di tali tariffe sarebbe stata svilente dell'onore della professione. In seguito anche il nostro Paese ha adottato la risoluzione dell'Unione Europea che ha eliminato i compensi definiti perché giudicati contraria al regime di libera concorrenza. Ma l'Ordine ha continuato a difendere e a sostenere le tariffe minime sotto un altro profilo, che è quello del decoro della professione. Dunque, in Italia, si è canonizzata l'idea che chi non può permettersi di pagare un avvocato

abbia diritto ad averne uno d'ufficio (nell'ambito penale), mentre non è presa in considerazione la pratica del pro bono, perché essa potrebbe scontrarsi con il decoro professionale. Insomma, è mal visto il fatto di fare una prestazione gratuita anziché a pagamento. In realtà il tema vero è che questo tipo di censure sarebbero efficaci se l'attività pro bono fosse concepita come uno strumento per procurarsi lavoro. Ed è un rischio che in Italia esiste dato l'alto numero di avvocati iscritti all'Albo e la scarsità del lavoro.

Ma a frenare la diffusione del "pro bono" in Italia c'è anche l'accusa (falsa) che esso sia una sorta di concorrenza sleale.

"Sì, certo. E infatti è una delle questioni su cui all'interno dell'Ordine ci siamo scontrati maggiormente. Per dirla con uno slogan: concorrenza sleale sì, concorrenza sleale no? Sono due parti opposte che da tempo si fronteggiano. Ma, a questo proposito c'è da fare una premessa: in Italia esiste, purtroppo, una grossa fascia di avvocati che ha un numero di clienti ridotto all'osso e che, quindi, vede l'at-

tività pro bono come il nemico peggiore. Ecco perché il quadro complessivo nel nostro Paese non è favorevole all'attività pro bono; qualcuno vorrebbe infatti fare a pagamento il lavoro che noi offriamo gratuitamente; farsi pagare, magari poco, ma farsi pagare. Una situazione che peraltro non è dissimile da quella di altri Paesi non anglosassoni. Eppure c'è una differenza importante da rimarcare: in Italia abbiamo 240 mila avvocati e, solo a Milano, il loro numero è pari a quello dell'intera Francia. E' chiaro che, se in una nazione il numero di avvocati è minore, questi sono pagati meglio e, di conseguenza, anche il fiore del pro bono può germogliare".

Se l'attività pro bono rientra di diritto nel triangolo solidarietà-gratuità-altruismo, essa è un'esperienza che arricchisce il professionista anche sul piano personale?

"Sì. Per me si tratta di un'attività che mi consente di staccare in qualche modo e per qualche ora la spina dal mondo del business, che mi permette di stabilire relazioni umane, di sentirmi parte

attiva nella società. Come si dice nel nostro studio “di restituire alla comunità il tanto che questa mi ha dato”. Mi dà soddisfazione. A maggior ragione quando condivido i principi del progetto a cui sono chiamato a collaborare, come spesso accade. E’ appagante impegnarsi per gli altri. E’ un ottimo uso del proprio tempo. C’è anche da sottolineare che all’interno del nostro studio ci sono alcuni settori che sono più idonei all’attività pro bono, perché sono strutturalmente già preparati per rispondere a quei bisogni. Penso all’esperienza americana sul riconoscimento dei diritti civili, di genere, di cittadinanza, oppure contro la pena di morte. In quest’ottica, c’è da rimarcare che il 10% del nostro tempo è destinato ad attività pro bono e all’interno della società è considerato, ai fini della valutazione degli obiettivi annuali, dei collaboratori per il bonus, alla pari del lavoro tout court. C’è da aggiungere che in L&W non c’è un limite di ore pro bono, tanto che dal 2000, abbiamo fornito un totale di oltre 2,2 milioni di ore in servizi legali gratuiti per persone svantaggiate e organizzazioni non profit. E ovviamente non

c’è distinzione, in termini di professionalità, fra non profit e profit, applicando quindi gli stessi standard di qualità ai fini della valutazione”.

Un’attività non profit di L&W che è fotografata ogni anno nel “Pro Bono Annual Review”, una pubblicazione che fornisce un campione delle attività pro bono da voi realizzate in tutto il mondo; così come mette in luce premi e riconoscimenti che onorano il vostro lavoro.

“L&W svolge attività pro bono in tutti gli uffici nel mondo: dagli Stati Uniti all’Europa, dall’Asia al Medio Oriente. Una pratica non profit che ci vede impegnati in alcune battaglie sociali: i diritti dei veterani, il diritto d’asilo, i diritti dell’immigrazione, i diritti per la difesa dei bambini, i diritti contro la violenza domestica, i diritti per i risarcimenti dell’Olocausto, i diritti dei carcerati, i diritti per la micro finanza, i diritti civili. L’anno scorso, inoltre, abbiamo intrapreso alcune collaborazioni transnazionali a sostegno di questioni come il traffico di essere di umani, la discriminazione razziale, la tutela dei senza

fissa dimora, la parità di genere, i diritti per la salvaguardia del pianeta e la libertà di espressione. Restringe il nostro cerchio d'azione legale all'Italia, possiamo dire che abbiamo fornito assistenza legale a Ong, fondazioni e associazioni non profit”.

Potrebbe farci qualche esempio?

“Per esempio abbiamo contribuito a un progetto avviato dall’American Bar Association nel 2008 per istituire un database globale sui diritti delle donne nelle diverse legislazioni. Per l’associazione milanese Prometeo abbiamo invece dato consulenza per la costituzione di un network senza scopo di lucro per coordinare i servizi forniti da alcune organizzazioni (Lilt, Avo Milano, Casa Amica, associazione Marta Nurizzo) per il progetto “A casa lontani da casa”. Un’iniziativa nata per rispondere al bisogno di un alloggio adeguato a costi contenuti da parte di più di 100mila persone (malati e parenti accompagnatori) che ogni anno giungono a Milano e dintorni da tutta Italia, e anche dall'estero, per essere curati in strutture sanitarie specializzate. Oppure Pil-

net – il network delle leggi di interesse pubblico – che, insieme a Helsinki Citizens’ Assembly Vannadzor Office (associazione non governativa armena), ha chiesto a L&W una ricerca comparativa sui diritti legali in Italia, Francia, Germania e Russia. Questa analisi è stata di supporto all’elaborazione delle raccomandazioni per il Piano d’Azione della Strategia Nazionale Armena sulla Protezione dei diritti umani. Il team di Milano di cui ho fatto parte ha contribuito fornendo un memorandum sui diritti di udienza nei Tribunali di entità collettive e sulle tariffe minime per la rappresentanza legale in Italia. Inoltre abbiamo fornito una consulenza a Pilnet e Red Acoge (Federazione di 18 organizzazioni diffuse in tutta la Spagna che mirano a difendere i diritti degli immigrati) sulla direttiva UE per la facilitazione delle autorizzazioni all’ingresso, transito e soggiorno (direttiva 2002/90/CE del Consiglio), attuata negli Stati membri, in modo da consentire al cliente di comprendere meglio le differenze fra le varie legislazioni nazionali europee e di fare una attività di lobbying efficace nel Parlamento spagnolo. 

**“Le organizzazioni non profit,
purtroppo, non vedono
i propri volontari come una componente
chiave e non hanno sviluppato
una strategia per capitalizzare
le loro capacità come preziosa risorsa”**

Lezione americana Occorre saper valorizzare abilità e talenti dei volontari per un reclutamento più facile

di **David Eisner, Robert T. Grimm Jr, Shannon Maynard
e Susannah Washburn ***



La maggior parte dei manager delle organizzazioni non profit vorrebbero poter contare su una persona come Jim. Dopo tredici anni di esperienza finanziaria in General Electric e 28 anni in JP Morgan, adesso Jim lavora per la March of Dimes Foundation - un'organizzazione non profit degli Stati Uniti, fondata nel 1938, che opera per migliorare la salute di mamme, bambini e donne in gravidanza - occupandosi di pianificazione strategica, marketing, informatica, formazione e ricerca.

Jim, 77 anni, non è, però, un dipendente a tempo pieno. Ma è volontario¹, a cui piace il suo “lavoro” alla March of Dimes, tanto che sua

L'articolo della “Stanford Social Innovation Review” spiega perché i dirigenti del non profit devono puntare su una migliore gestione dei volontari con competenze

moglie, Sari, si è unita a lui. Fra le sue competenze c'è quella di reclutare altri volontari e lei è abbastanza brava nel farlo. Nel 2007, Sari è riuscita a reclutare 42 volon-

tari, che hanno donato un totale di oltre 11 mila ore (servizi pari a un valore economico di 200 mila dollari).²

Oltre all'attività di volontariato, Jim e Sari sono anche dei donatori di March of Dimes e hanno convinto il resto della loro famiglia a unirsi a loro. La loro figlia, Beth, ha raccolto più di 3 mila dollari in due anni attraverso la "March for Babies" organizzata da "March of Dimes". E il figlio dodicenne di Beth sta organizzando, a sua volta, la propria squadra per la prossima camminata.

In soli tre anni di volontariato, Jim e la sua famiglia hanno già dando un grosso aiuto alla "March of Dimes". E, come Jim e Sari mostrano, il volontariato, quando è incanalato correttamente, può essere un bene di grande valore per la società. La "March of Dimes", tuttavia, è una delle poche organizzazioni che utilizzano i volontari in modo efficace.

Purtroppo, invece, la maggior parte delle organizzazioni non profit non vedono i propri volontari come una componente chiave e non hanno sviluppato una strategia per capitalizzare le loro capacità come una preziosa risorsa. In realtà, la maggior parte delle organizzazioni non profit, ogni anno, sta perdendo un numero impressionante di volontari: dei 61,2 milioni di persone che hanno fatto volontariato nel 2006, 21,7 milioni - pari a più di un terzo - non hanno donato altro tempo ad attività di solidarietà negli anni successivi.³ Poiché questi volontari hanno offerto circa 1,9 miliardi di ore nel 2006, se il valore del loro tempo donato era di circa 20 dollari all'ora,⁴ si calcola la perdita economica dei mancati servizi è di circa 38 miliardi di dollari in un anno.

Se è vero che è impressionante la cifra di 38 miliardi dollari, è altrettanto vero il valore reale perso potrebbe essere ancora maggiore.

1 Jim e la sua famiglia sono persone realmente esistenti e quello usato è il loro vero nome. Il cognome invece è stato ommesso per proteggere la loro privacy.

2 La stima di "March of Dimes" è stata realizzata moltiplicando 11.000 ore per il valore economico medio (18,77 dollari) all'ora di un volontario e quantificato dall'Independent Sector's 2007. Vedi, Independent Sector, 2007 Value of Volunteer Time.

3 L'analisi dei dati della Corporation for National and Community Service (CNCS) è del Volunteer Supplement to the Current Population Survey, 2005-2007.

4 Urban Institute con CNCS e UPS Foundation, Volunteer Management Capacity in America's Charities and Congregations, 2004. Nel 2003, questa indagine nazionale ha chiesto ai dirigenti delle organizzazioni non profit quanto si dovrebbe pagare secondo loro un'ora di "servizio" di un volontario. Hanno riferito che il valore economico medio è di circa 20 dollari. La cifra è vicina a quella dell'Independent Sector's spesso citato come valore economico medio di un'ora di volontariato (18,77 dollari).

Tanto che, se un ente non profit avesse pagato qualcuno per gestire i lavori che Jim e Sari fanno, il costo sarebbe molto più di 20 dollari l'ora. Solo poche organizzazioni non profit, però, hanno finora afferrato questo concetto e stanno adottando ciò che potremmo definire un approccio manageriale che valorizzi e capitalizzi pienamente le abilità dei propri volontari, cioè investendo in una struttura interna all'organizzazione non profit che permetta di riconoscere, reclutare, sviluppare e non disperdere le capacità dei volontari. Questi sono i manager che potremmo chiamare di "buon senso", perché riconoscono che vi è un nuovo slancio nazionale e che c'è l'opportunità di impegnare più americani per aiutare il governo a risolvere l'intensificarsi dei problemi sociali degli Stati Uniti.

Eppure, nonostante la recente attenzione innescata dal primo Service Nation Presidential Candidates Forum, ossia la nuova proposta di legge bipartisan per allargare il sostegno al volontariato, la maggior parte delle organizzazioni non profit stanno perdendo tanti volontari dotati di competenze e abilità.

Il non profit ha bisogno di più competenze

Il settore non profit ha un disperato bisogno delle competenze professionali offerte dai volontari. A livello nazionale le organizzazioni non profit sono messe sotto pressione sia dalla crisi economica, sia da prosciugamento di leadership, perché i dirigenti più anziani vanno in pensione e fra il personale più giovane c'è un elevato turnover. I volontari, invece, sono una risorsa sottovalutata e sottoutilizzata per affrontare queste due sfide.

I volontari, per esempio, possono aiutare le organizzazioni non profit a risparmiare denaro, fornendo servizi tecnologici-informativi, sviluppando programmi, occupandosi della formazione del personale e della gestione della pianificazione strategica: il tutto senza dover sborsare un centesimo. I volontari possono anche allentare le pressioni finanziarie, aiutando le organizzazioni non profit a raccogliere fondi.

I volontari sono efficaci per le raccolte fondi, perché il loro impegno personale per la missione dell'organizzazione li rende più convincenti agli occhi di un donatore. Inoltre essi stessi sono probabili dona-

tori dell'organizzazione in cui prestano servizio. Eppure, nonostante questi vantaggi, ancora poche organizzazioni non profit utilizzano su vasta scala la mobilitazione dei volontari come una strategia di principale finanziamento.

Ma non è solo la raccolta fondi a essere in difficoltà. Il settore non profit è di fronte anche a una crisi di leadership. La ricerca infatti ha scoperto che il non profit potrebbe perdere più del 50% della sua attuale classe dirigente a causa dell'età avanzata dei suoi manager.⁵ E inoltre le organizzazioni devono anche affrontare alti tassi di turnover tra i livelli medio-bassi del proprio personale: secondo uno studio del 2007 del Nonprofit Network, infatti, il 45% dei lavoratori del Terzo settore prevede che il loro prossimo impiego non sarà più nel settore del non profit.

Per alleviare all'assottigliamento del personale, le organizzazioni non profit possono puntare sulla categoria dei volontari esperti, quelli con i capelli grigi, cioè i baby pensionati, nati negli anni '50, che possono persino rimpiazzare i giovani professionisti che lavorano negli enti senza scopo di lucro. Questi volontari "anziani" hanno abilità tali che potrebbero persino assumere dei ruoli di leadership in precedenza svolti dal personale retribuito dell'associazione non profit. E, in alcuni casi, i volontari possono anche ambire alla gestione del personale retribuito. Ci sono, addirittura, dei lavori che, se effettuati da volontari, risultano persino migliori. Perché i volontari conoscono meglio le attività della propria comunità e i bisogni meglio di ogni dipendente retribuito, garantendo così un maggior legame fra l'organizzazione e la comunità. I volontari possono infine rivestire un ruolo di promotori per il non profit e la sua missione.

Perché i volontari più abili si fanno da parte

Il tasso d'impegno dei volontari, a livello nazionale, è in declino. Tra il 2005 e il 2006, la percentuale di volontari che non hanno fatto alcun servizio volontariato, a distanza di un anno, è aumentata dal 32% al 36%. E la perdita di un volontario su tre, nel giro di dodici mesi, per le organizzazioni non profit è un problema.

Ma perché i volontari rinunciano al loro impegno? "The 2003 Volun-

5 Annie E. Casey Foundation, Change Ahead: The 2004 Nonprofit Executive Leadership and Transitions Survey, 2004.

teer Management Capacity Study”, una ricerca condotta dalla Corporation for National and Community Service (CNCS) con l’Urban Institute e la UPS Foundation, ci fornisce alcuni indizi.

Qui di seguito riportiamo i cinque motivi principali per cui i volontari hanno fatto un passo indietro.

1. Non c’è nessuna corrispondenza tra le abilità dei volontari e i compiti assegnati. I volontari, con competenze preziose e specializzate sono spesso inviati a fare lavori manuali, piuttosto che attività che utilizzano e valorizzano le loro esperienze e conoscenze.

2. C’è un mancato riconoscimento del contributo di ciascun volontario. Gli enti non profit devono imparare a riconoscere il “lavoro” dei volontari, sia attraverso una cultura organizzativa che li valorizzi, sia attraverso cerimonie ad hoc ed eventi che premiano il loro impegno. Nelle loro relazioni annuali, la maggior parte delle organizzazioni non profit elencano tutti i singoli donatori classificandoli per la somma donata. Pochissime organizzazioni non profit, tuttavia, fanno lo stesso per le persone che donano il loro tempo. Nominare i singoli volontari con il numero di ore che hanno messo a servizio degli altri (e, magari, il valore in dollari) è un modo per dare prova di una cultura che valorizzi i volontari.

3. C’è una mancata misurazione del valore del volontariato. La maggior parte delle organizzazioni non profit non calcola il valore in dollaro del “lavoro” svolto dai volontari. Ciò è lo specchio della mancanza di serietà con cui molte organizzazioni considerano e trattano i propri volontari. Se i leader non profit hanno dati concreti che dimostrano il valore economico di quanto svolto dal volontariato, come la “March of Dimes” ha, gli stessi leader sarebbero più propensi a investire più tempo e denaro nello sviluppo delle abilità dei volontari.

4. C’è poca formazione e pochi investimenti per i volontari e per il personale. I volontari hanno bisogno di formazione per conoscere l’organizzazione in cui operano; così come i dipendenti dell’associa-

zione devono essere formati per poter lavorare con i volontari. Gli enti non profit raramente investono notevoli quantità di tempo, o di denaro, per questi due scopi. A livello nazionale, un terzo del personale che lavora in organizzazioni senza scopo di lucro non ha mai avuto «alcuna formazione per imparare a gestire i volontari, come ad esempio corsi, workshop, o conferenze che su questo argomento».⁶

5. C'è un'incapacità di assicurare una forte leadership. La maggior parte dei leader non-profit non spende il proprio tempo per sviluppare, o sostenere, le competenze dei volontari, con la conseguenza di avere dei volontari immotivati e che con un alto tasso di abbandono. Discutendo sul tema di questo articolo, il direttore di una grande organizzazione nazionale a servizio dei giovani ha detto che «il 90 per cento del nostro lavoro è effettuato da volontari, ma il nostro piano strategico non fa menzione di loro».

Una volta analizzati questi cinque motivi, una serie di domande sorgono spontanee: perché il volontariato non è preso in considerazione ed è così poco rispettato? Perché sono così poche le organizzazioni non profit che investono in attività di formazione dei volontari?

Un problema potrebbe essere individuato nel termine stesso. La parola “volontario” infatti non dice nulla circa la natura del servizio offerto, salvo che è gratis. E spesso si deduce che qualcosa che è gratuito non è prezioso. Forse dovremmo usare parole diverse - come fundraiser, responsabile del progetto, o consulente legale - che descrivono il lavoro svolto da tanti volontari con abilità e competenze specifiche per contribuire a erodere le idee obsolete e distorte circa il valore della “forza lavoro” di ciascun volontario.

Il volontariato soffre anche del complesso di essere immaginato come qualcosa di bello, ma di non necessario. Quando la gente pensa ai volontari, pensa che facciano lavori utili, ma non indispensabili. Ecco perché quando i vertici degli enti non profit cominceranno a capire che i loro volontari possono svolgere non solo lavori manuali, ma anche compiti qualificati e che altrimenti l'organizzazione avrebbe

⁶ The Urban Institute, *Volunteer Management Capacity in America's Charities and Congregations*, 2004.

pagato, ecco che allora il volontariato inizierà a essere maggiormente rispettato e considerato.

Occorre sfruttare di più il talento dei volontari

Per sfruttare le opportunità offerte dalle competenze e dall'esperienza professionale dei volontari, i dirigenti delle organizzazioni non profit hanno bisogno di allargare la loro visione e integrare i volontari nella loro pianificazione strategica; così come di reinventare il modo in cui le proprie organizzazioni sostengono e gestiscono i "talenti" dei volontari. I leader degli enti senza scopo di lucro devono capire che le persone troveranno il tempo di fare volontariato se sono stimolate e incentivate.

La nostra ricerca mostra che la differenza principale tra volontari e non volontari si misura nel numero di ore che le persone trascorrono davanti alla televisione. E le persone che guardano meno tv sono quelle che fanno volontariato. Perché non è vero che le persone non hanno abbastanza tempo per fare volontariato. Le persone non fanno volontariato, perché il non profit non fornisce loro le opportunità di fare un volontariato che li interessi e appassioni veramente, tanto da allontanarli dal televisore.

Ma per creare interessanti opportunità per i volontari, il team di gestione di un ente non profit dovrebbe iniziare a valutare se i ruoli cardine all'interno della propria associazione sono, o potrebbero essere, svolti da volontari. Alcune organizzazioni stanno alzando il livello del ruolo dei volontari e sfumando la distinzione tra personale retribuito e non retribuito.

Alla American Red Cross (la Croce rossa americana, ndr), per esempio, è un volontario a gestire la divisione di volontariato e supervisionare i dipendenti. Alla "March of Dimes", le persone spesso passano dall'essere assunti all'essere volontari e viceversa. Il non profit ha anche bisogno di sperimentare modelli ibridi di lavoro e di volontariato come all'Experience Corps e alla ReServe. In questi due progetti, le persone ricevono uno stipendio modesto per il loro prolungato ed elevato impegno.

Il non profit, in secondo luogo, deve assegnare posti di lavoro ai volontari che hanno le maggiori competenze. Per esempio, gli esperti

di marketing della società di consulenza “Deloitte&Touche” stavano preparando il tradizionale bilancio di un progetto di volontario, con tanto di inventario delle donazioni, per un negozio di oggetti usati gestito dalla Catholic Charities Usa. Ma i consulenti della Deloitte dissero che si potevano utilizzare nuove tecniche di merchandising per incrementare le entrate e si offrirono per svolgere servizi di consulenza pro bono al fine di aiutare l’ente senza scopo di lucro a fare alcuni cambiamenti. I cambiamenti suggeriti dai dipendenti-volontari della Deloitte produssero importanti risultati: il fatturato medio mensile del negozio di oggetti usati aumentò del 20 per cento.

La Catholic Charities aveva intenzione di impiegare i dipendenti Deloitte soltanto per riordinare pantaloni e camicie, un servizio che avrebbe dato al negozio un valore vicino al suo incasso minimo. Invece, i dipendenti Deloitte, con le loro analisi e le competenze, hanno fatto fruttare un valore di circa 150 dollari per ogni ora.

Non solo il non profit, dunque, trae beneficio dai volontari con conoscenze elevate per svolgere particolari funzioni, ma è più probabile che questi volontari altamente qualificati siano propensi a offrire ancora la loro disponibilità.

La ricerca di CNCS ha infatti messo in evidenza che i volontari che si impegnano in attività meno qualificate tendono ad essere meno propensi a continuare a fare del volontariato l’anno successivo. Solo il 53 per cento dei volontari che hanno fatto attività generica e manuale continua a farlo nel tempo. Al contrario, il 74 per cento dei volontari che svolgono attività professionali, o di gestione, proseguono il loro impegno solidale.

In terzo luogo, uno dei modi migliori con cui le organizzazioni non profit possono reclutare volontari è quello di creare esperienze che sviluppino un forte legame tra il volontario e l’organizzazione. La “March of Dimes”, per esempio, sta costantemente pensando su come veicolare l’interesse di un volontario saltuario in un impegno più costante. Una volontaria può partecipare alla “March for Babies” per due anni di fila e poi lasciare l’organizzazione. Quella donna non ha necessariamente perso la sua passione di aiutare i bambini, ha solo bisogno di una nuova sfida e di maggiore coinvolgimento.

Per tenere impegnata questa volontaria, “March of Dimes” potrebbe

chiederle di parlare con gruppi di mamme in gravidanza sull'importanza dei controlli prenatali. "March of Dimes", inoltre, ha scoperto che aumentando la responsabilità, adattando gli incarichi dei volontari ai loro interessi e investendo nella loro formazione, un numero sempre minore abbandona l'organizzazione.

Sostegno e formazione dei volontari

Le organizzazioni del Terzo settore devono anche sostenere i loro volontari. L'American Cancer Society, per esempio, si prende cura dei volontari nella stessa misura in cui si preoccupa del proprio personale. Tanto che la responsabile dell'area che si occupa di valorizzare i talenti dei volontari assicura che lo staff interno e i volontari stessi partecipano coralmemente a corsi di orientamento e formazione e lavorano in squadra per sviluppare progetti importanti: dalla creazione di programmi di studio, alla messa a punto di azioni che mirino a garantire la qualità di vita dei pazienti affetti da tumore e delle loro famiglie, fino a fungere da collegamento con la comunità sanitaria. L'American Cancer Society si aspetta, inoltre, che il suo personale recluti e lavori in sinergia con la comunità di volontari, impegno che viene messo in pratica attraverso un'analisi periodica delle prestazioni che misurano il coinvolgimento effettivo dei volontari.

L'impiego delle nuove tecnologie, inoltre, offre alle associazioni del Terzo settore la possibilità di comunicare con i volontari senza troppa fatica, oltre che favorire la costruzione di reti sociali in grado di mettere in relazione sia i volontari tra loro, sia i volontari stessi con gli enti del non profit. Associazioni come "Volunteer Match" e "Zazengo" hanno sviluppato una tecnologia che agevola i volontari nella ricerca di nuove opportunità, tenendo anche conto delle loro esigenze, dei loro interessi e delle loro competenze.

Grazie a questa nuova frontiera high-tech, i volontari non hanno più bisogno di visitare un sito web per cercare nuove opportunità per mettersi al servizio degli altri: sono proprio gli impegni "su misura" per il loro profilo ad arrivare a loro. La tecnologia, inoltre, permette alle persone di dedicarsi ad azioni di volontariato senza nemmeno muoversi dalla propria abitazione. Uno dei nostri colleghi, per esempio, sviluppa e mantiene siti web pro bono direttamente da casa sua.

Affinché, però, l'impiego dei talenti dei volontari sia davvero efficace, i leader delle organizzazioni non profit devono inserire a pieno diritto le figure dei volontari nei loro piani di sviluppo strategico. Nel 2007, i leader delle 11 principali organizzazioni non profit e gli autori di questo articolo si sono incontrati per riflettere e discutere sulle strade da intraprendere per coinvolgere i volontari, oltre che per concordare i meccanismi da attuare per mettere in moto questo processo. Alcuni rappresentanti delle associazioni senza scopo di lucro come Goodwill Industries, United Way of America e Big Brothers Big Sisters of America si sono concentrati sulla pianificazione strategica come la fase più critica e maggiormente trascurata nella gestione dei volontari. Considerando i volontari come una preziosa risorsa, le associazioni non profit saranno in grado di centrare l'obiettivo anche nei progetti più impegnativi e di ottenere benefici in termini di un maggior numero di ore di attività di volontariato svolte.

Come attirare una nuova ondata di volontari

Pur puntando sulla migliore pianificazione e su un management di qualità, le organizzazioni non profit avranno sempre bisogno di reclutare nuovi volontari che si occupino di nuovi progetti, o dell'ampliamento di programmi già esistenti, e che sostituiscano quei volontari che, inevitabilmente, smettono di praticare la loro attività. I terreni più fertili che gli enti senza scopo di lucro possono coltivare per reclutare i nuovi volontari e intercettare i loro talenti sono quelli dei baby pensionati e degli adulti della "generazione X"⁷.

In particolare, i figli della generazione del boom economico (i nati negli anni Cinquanta e Sessanta), che vanno in pensione, sono numerosi e in grado di mettere a disposizione delle associazioni non profit la loro esperienza e le loro capacità di gestione.

Non a caso, si stima che il numero dei volontari americani più anziani crescerà del 50 per cento entro il 2020. E i baby pensionati sono anche più sani e più istruiti, così come la loro prospettiva di vita sarà migliore rispetto ai loro genitori. Probabilmente la metà di queste persone continuerà a lavorare anche a 70 anni, fatto che, in ultima analisi,

⁷ E' una locuzione diffusa negli Stati Uniti e non solo per indicare le persone nate approssimativamente fra il 1960 e il 1980.

dovrebbe incoraggiare un avvicinamento al volontariato in una fase più tarda della vita.

Sebbene si possa supporre che sia meno probabile che persone anziane ancora al lavoro si dedichino ad attività di volontariato, l'impegno quotidiano in ufficio, o comunque la presenza sul posto lavoro, sembra spingere le persone a rimanere più connessi con le loro comunità e quindi a mantenere reti sociali che promuovono il volontariato.⁸

All'altra estremità dello spettro generazionale, ci sono i giovani americani che appaiono sempre più interessati a impegnarsi nel Terzo settore. Al punto che, uno studio ha rivelato che il 68% delle persone di età compresa tra i 18 e i 26 anni preferiscono lavorare per una società che offre opportunità di dedicarsi al volontariato professionale⁹. Questa tendenza è destinata a continuare nel tempo. Già nel 2005, del resto, la UCLA Higher Education Research Institute ha messo in evidenza che uno studente di 25 anni del primo anno di studi superiori riteneva «essenziale o importante aiutare gli altri»¹⁰.

I servizi professionali pro bono rappresentano un'altra fonte importante per reclutare talenti emergenti. Nel febbraio 2008, CNCS ha unito le forze con il President's Council on Service and Civic Participation per radunare più di 150 imprese, oltre a governo e organizzazioni leader del mondo non profit, in un vertice tutto dedicato ai servizi gratuiti pro bono.

Il summit ha individuato i vantaggi che le aziende possono ottenere attraverso l'erogazione dei servizi pro bono, ed è stato un passo avanti importante nel tentativo di diffondere l'etica del pro bono (che in genere si identifica con la professione legale) in tutte le comunità aziendali. I partecipanti al vertice hanno anche varato "A Billion + Change", una campagna triennale che mettesse in moto le competenze qualificate dei volontari professionisti ed erogasse servizi pro bono per un valore economico di un milione di dollari. Ad oggi, più di 23 aziende hanno impegnato più di 400 milioni di dollari nei servizi professionali.

8 John Foster-Bey, Robert Grimm Jr., and Nathan Dietz, "Keeping Baby Boomers Volunteering: A Research Brief on Volunteer Retention and Turnover", Corporation for National and Community Service, March 2007.

9 Deloitte & Touche, Deloitte Volunteer Impact Survey, 2007.

10 Higher Education Research Institute, The UCLA College Freshman Survey, 2005-2006.

11 Volunteer Management Capacity in America's Charities and Congregations, 2004.

Anche le associazioni religiose sono un'area in gran parte inesplorata e una risorsa di competenze ancora spesso inutilizzata: l'85 per cento delle organizzazioni non profit che hanno un profilo e una missione laica ammettono di non avere una partnership con un ente religioso.¹¹ Questo divario tra religioso e laico è ancora più preoccupante se si considerano le enormi opportunità che le organizzazioni religiose offrono, a partire dall'elevato numero di volontari che esse sono in grado di mettere in campo rispetto a qualsiasi altro tipo di organizzazione. Inoltre, i volontari di istituzioni ed enti religiosi spesso si impegnano in un lavoro sostanziale al di fuori della loro stessa congregazione. L'ex sindaco di Philadelphia, il reverendo W. Wilson Goode Sr, è stato il "padre" del programma "Amachi", un modello di partenariato laico-religioso in cui a unire le forze sono state la "Big Brothers Big Sisters of America", "AmeriCorps VISTA" e le congregazioni religiose locali di tutto il Paese.

Il programma "Amachi" si occupava di ragazzi con una situazione familiare difficile, tanto da aver bisogno di un'assistenza educativa e scolastica su misura: se l'associazione "Big Brothers Big Sisters of America" ha messo a disposizione competenze specializzate, le congregazioni hanno invece reclutato volontari interessati a svolgere il ruolo di assistente, e, infine, VISTA si è ritagliata un ruolo di coordinamento della collaborazione.

E le organizzazioni del Terzo settore possono contare sugli enti religiosi anche per espandere la loro portata nelle comunità afro-americane, ispaniche e asiatiche. E ognuno di questi gruppi compie più di un terzo di tutte le loro attività di volontariato con i gruppi religiosi. E' particolarmente importante per le organizzazioni non profit attingere a queste comunità, perché le popolazioni di minoranza razziali sono in crescita rispetto alla percentuale della popolazione totale degli Stati Uniti.

Come far crescere le abilità dei volontari

Con il suo impegno, Sari (la volontaria di "March of Dimes" che abbiamo citato all'inizio di questo articolo), ha contribuito a produrre l'equivalente del valore di 200 mila dollari di lavoro in un anno.

Ma quanto è stato l'investimento di March of Dimes per la formazio-

ne di Sari? Circa 13 mila dollari in dodici mesi. Il servizio prestato da Sari ha avuto dunque un ritorno di più di 15 volte l'investimento sostenuto dall'organizzazione non profit. E Sari è solo uno dei volontari che operano negli uffici di "March of Dimes".

Anziani e volontari formati come Sari e Jim hanno il potenziale per svolgere un lavoro prezioso e altamente qualificato, anche perché attivano reti sociali che permettono di raccogliere maggiori donazioni in denaro. Entro il 2020, ci saranno altri milioni di volontari come loro, grazie alla prossima ondata di baby pensionati, cioè coloro che sono nati negli anni del boom economico. Allo stesso tempo, le aziende stanno fornendo maggiori opportunità per i professionisti che in esse lavorano, affinché se vogliono, possono svolgere anche servizi pro bono e attività di volontariato. L'obiettivo? Non far fuggire i professionisti che hanno già in organico e, magari, reclutarne di nuovi.

Questa ondata di professionisti interessati a mettere le loro competenze al servizio della solidarietà, crea una straordinaria opportunità per le organizzazioni non profit. Il Terzo settore non può sprecare questa opportunità. Gli imprenditori sociali, così come i dirigenti degli enti senza scopo di lucro e altri manager degli enti pubblici devono mutare la loro visione del volontario e del suo valore; così come devono accogliere nelle associazioni persone con abilità e competenze di tutte le età, capendo che sono un mezzo importante per compiere la propria missione. 

* L'articolo originale "The New Volunteer Workforce" è stato pubblicato sulla "Standfor Social Innovation Review - Winter 2009"

Qui Marche

“Volontariato&Imprese”

premia le migliori partnership fra Odv e aziende del territorio

a cura di **Monica Cerioni**

Sperimentare una nuova rete di coesione e tutela sociale, avvicinando realtà imprenditoriali locali al mondo del volontariato che opera per prevenire o ridurre situazioni di disagio e migliorare la qualità della vita dei cittadini. Con questi obiettivi, il Centro servizi per il volontariato delle Marche ha ideato e lanciato alcuni anni fa il “Premio Volontariato & Imprese”, volto proprio a riconoscere e premiare appunto le migliori esperienze di partnership tra profit e volontariato. Il concorso, giunto alla sua quarta edizione, viene promosso con il patrocinio di associazioni di categoria ed enti locali, e il bando si rivolge ad organizzazioni di volontariato, imprese e associazioni di categoria, che abbiano realiz-

L'ambito riconoscimento, organizzato da Csv, promuove sia la coesione che la tutela sociale, avvicinando cultura della gratuità e cultura d'impresa

zato progetti di collaborazione sul territorio della regione Marche, avviate, in corso o concluse nell'anno precedente. La valutazione dei progetti, affidata ad una commissione di esperti del mondo impren-

ditoriale e del volontariato, appositamente individuata dal CSV Marche, tiene conto di: originalità, impatto sociale ed ambientale, valore sociale nei confronti dei portatori di interesse, capacità di coinvolgere attori sociali diversi, trasferibilità e ripetibilità. I premi in palio consistono in un buono spesa (valore 1000 euro) per l'acquisto di beni strumentali per l'associazione di volontariato vincitrice e in un'opera/oggetto artistico per l'azienda / associazione di categoria partner. Fino ad oggi hanno partecipato decine di progetti da tutta la regione ed ogni anno sono emerse esperienze innovative di collaborazioni tra il mondo profit e il volontariato, in diversi ambiti d'impegno sociale. L'ultima edizione, promossa con il contributo di Coldiretti Marche, Camera di Commercio di Fermo e Liceo artistico "Mannucci" di Ancona e il patrocinio di Regione, Confindustria e Unioncamere Marche, è stata vinta dalla partnership presentata dall'associazione "Gruppo R. Follereau" e l'azienda F.lli Fioretti srl, entrambe di Castelfidardo (An). Maturata sul fronte dell'impegno per la disabilità, si tratta di una felice e lunga sinergia che vede l'azienda sostenere la onlus con tanti piccoli gesti (sostegno economico, disponibilità gratuita di mezzi e materiali, partecipazione alle attività associative ecc.), che supportano l'attivismo dei volontari e restituiscono l'attenzione dell'impresa nei confronti della comunità territoriale. Ma il Premio "Volontariato & Imprese" non è un'iniziativa "isolata". S'inserisce infatti nel più ampio progetto omonimo che il CSV Marche ha sviluppato per promuovere sei diversi percorsi di collaborazione tra organizzazioni di volontariato, associazioni di categoria e realtà imprenditoriali:

- 1) finanziamento di azioni ed iniziative del CSV - L'impresa può sostenere i progetti, le attività ed i servizi che il CSV offre alle associazioni di volontariato;
- 2) finanziamento dei progetti presentati dalle associazioni al CSV - L'azienda può offrire contributi economici ad integrazione delle risorse che il CSV destina ai progetti presentati tramite bando dalle organizzazioni di volontariato;
- 3) adozione di un'associazione - L'azienda può sostenere la missione e i progetti di un'associazione con un investimento economico annuo rinnovabile;
- 4) volontariato aziendale - I dipendenti di un'impresa possono essere coinvolti nello svolgimento di attività di volontariato, durante il

normale orario di lavoro, per un giorno all'anno o il tempo ritenuto opportuno, mantenendo il diritto alla paga;

5) Beni & servizi solidali - Imprese ed enti possono collaborare concretamente con il volontariato attraverso:

- la donazione di beni usati dismessi, ma ancora in buono stato, e di beni non più commercializzabili;

- il prestito gratuito di propri mezzi, spazi e altre risorse aziendali;

- l'offerta di competenze manageriali e know-how tecnico.

6) Convenzioni per le associazioni – Il CSV Marche sottoscrive ogni anno convenzioni con aziende a beneficio delle organizzazioni di volontariato marchigiane e dei propri soci. La convenzione consente alle associazioni di acquistare beni e servizi a condizioni riservate e prezzi vantaggiosi attraverso l'applicazione di una percentuale di sconto.

Anche in questa cornice, sono state diverse le esperienze significative attivate negli ultimi anni. La collaborazione con il Consav di Ascoli Piceno, consorzio revisioni auto con 43 officine nella Vallata del Tronto, continua annualmente dal 2007 con il progetto "Revisione solidale", che prevede la donazione da parte del Consorzio di un euro per ogni revisione di veicoli effettuata nelle officine aderenti, nel corso dell'anno. La cifra raccolta è devoluta a progetti di associazioni del territorio, selezionati tramite apposito bando. L'accordo con l'azienda anconetana Aethra.net, leader italiana nel settore della collaborazione a distanza, vede invece una forma di sostegno attraverso le nuove tecnologie di comunicazione on line. L'impegno dell'azienda, che si è già rinnovato per il secondo anno, consiste nella messa a disposizione gratuita di un servizio di webconferencing per le 6 sedi del CSV Marche per un anno. Il supporto offerto permette al CSV di svolgere via web riunioni interprovinciali, con conseguente risparmio di costi e risorse, nella direzione di una comunicazione interna più efficiente, anche a beneficio delle associazioni servite. La collaborazione con la Marche Multiservizi SpA di Pesaro, infine, si è sostanziata in un progetto di raccolta di beni usati da donare al volontariato da parte dei dipendenti della società. L'iniziativa ha avuto come tema quello dei prodotti per l'infanzia: i beni raccolti presso l'azienda sono stati donati a 3 associazioni della provincia di Pesaro e Urbino, che avevano aderito all'iniziativa, su segnalazione del CSV. 

QuiMessina

Il welfare "siciliano" del futuro? L'impegno delle aziende locali per la comunità e i beni comuni

Paolo Amenta, da sindaco di Canicattini Bagni (Siracusa) e presidente di Anci Sicilia, quale scenario si può auspicare nell'ambito delle relazioni fra enti locali e volontariato? E' necessaria una svolta, un cambiamento?

«Intanto bisogna definire cosa si intende per volontariato. In

Intervista con il presidente di Anci Sicilia, Paolo Amenta, sul rapporto fra organizzazioni di volontariato, imprese del territorio ed enti locali

genere, volontariato si associa al Terzo settore, alle associazioni classiche del volontariato, sia alle associazioni di promozione sociale, sia alle imprese e cooperative sociali. In questo caso parliamo di rapporto tra enti pubblici e associazioni di volontariato classico, che sono poi quelle che organizzano l'attività di donazione del proprio tempo libero per aiutare il prossimo e migliorare l'ambiente e la cultura, o le classiche donazioni in denaro. Il rapporto deve essere sempre più ristretto perché questa forma di

volontariato aiuta sempre di più gli enti pubblici. Là dove esiste un volontariato più strutturato e più attivo, esistono comunità più coese. E comunità più coese sono quelle che riescono ad immaginarsi percorsi di sviluppo economico più duraturo e proiettato verso il futuro. Dunque le amministrazioni dovrebbero in qualche modo stringere legami forti con le associazioni di volontariato e soprattutto promuovere nuove forme di volontariato, per incentivare i cittadini a prendersi cura dell'altro e della cultura. Quindi, per esempio, anziché fare donazioni di denaro verso l'estero, bisognerebbe promuovere donazioni in denaro anche rivolte a progetti locali».

Quali sarebbero i vantaggi di un nuovo rapporto per entrambe le realtà?

«Per le altre realtà, i vantaggi sarebbero quelli di uscire fuori dalla precarietà. Finora le associazioni di volontariato, così come dicono le ricerche nazionali, si sentono considerate come realtà residuali. I volontari, di solito, sono chiamati solo nel momento del bisogno, o per supplire alle carenze del pubblico. Questa è

una situazione frustrante per il volontariato. Non si riesce a costruire così un percorso duraturo. Il vantaggio è quello di diventare, invece, un soggetto importante e centrale dello sviluppo economico. Per l'amministrazione, dal canto suo, il vantaggio è nell'aver costruito un dialogo e un percorso con pezzi importanti della società civile. Avere una società civile che si organizza e che si prende cura di pezzi di "beni comuni" significa, per l'amministrazione pubblica, avere una collaborazione strutturata a 360 gradi. Se io, come sindaco, so di poter contare su associazioni di volontariato che partecipano e promuovono iniziative, o trovano forme innovative di gestione di "beni comuni", significa che ho un'amministrazione che cresce».

I Comuni possono anche favorire un nuovo rapporto fra mondo del profit e del non profit? E con quale vantaggio?

«Bisogna tener conto che l'obiettivo è di stimolare la crescita del volontariato e di azioni di volontariato nella propria comunità. Un traguardo che si raggiunge coinvolgendo le imprese nel ter-

ritorio, perché possono diventare soggetti cruciali nello stimolare al proprio interno i propri dipendenti, in quello che oggi si definisce “welfare aziendale”. Cioè le aziende si prendono cura del proprio territorio, utilizzando al proprio interno azioni di benessere rivolti ai dipendenti, e prendendosi cura di alcuni progetti di concreto “welfare aziendale”; così come fece, per esempio, Adriano Olivetti ad Ivrea, quando fece nascere la sua azienda. La Olivetti è passata alla storia come una delle poche imprese illuminate che si è presa cura dei propri dipendenti, finanziando asili nido, servizi per gli anziani e così via. La pubblica amministrazione dovrebbe mettere a contatto le forme più illuminate delle imprese con le forme più attive e illuminate delle imprese non profit, per fare in modo che il territorio cresca. Immaginare che servizi di welfare nel futuro potranno essere gestiti solo da finanziamenti pubblici, o dalla capacità del non profit di reperire fondi, è una idea che non regge. Bisogna invece coinvolgere le aziende a prendersi cura della propria comunità e dei beni comuni».

Il volontariato è visto ancora dalle amministrazioni comunali solo come un’utile risorsa per rimediare alle falle e alle emergenze economiche del pubblico: è possibile un nuovo rapporto? Che cosa occorrerebbe fare in tal senso? Su quale strada bisognerebbe dunque muoversi?

«La sensazione dei volontari è quella di sentirsi soggetti residuali che sono sfruttati all’occasione dalle amministrazioni. Se però considerassimo la coesione sociale come un “bene comune”, allora avremmo anche una nuova visione del volontariato, cioè un nuovo modo di intenderlo. Ecco perché, se questo è l’obiettivo, allora le strategie per arrivarci sono quelle di stimolare tra i cittadini la nascita di nuove organizzazioni di volontariato che si occupino dei “beni comuni”. Se l’amministrazione pubblica facesse questo, allora si avrebbe un ritorno anche economico per la società. E’ il classico concetto di banca del tempo, in cui il tempo donato diventa credito per il futuro». 

QuiMilano

Regole, trucchi e segreti del volontariato aziendale Grazie a una guida pratica

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: Fondazione Sodalitas vanta un'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 ricerche su CSR e non profit.

Nell'ambito di questo percorso Fondazione Sodalitas ha coinvolto

**Fondazione Sodalitas,
Ciessevi e Cergas Bocconi
hanno avviato un laboratorio
sul volontariato d'impresa.
Risultato? Un vademecum
efficace e da non perdere**

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 è poi 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 (già citato nell'articolo "La sfida"). Su queste basi sono stati condivisi i business case aziendali. Sono cinque le fasi da cui passa la realizzazione di un'iniziativa di volontariato d'impresa efficace e di successo:

- 1. Pianificazione:** la scelta di impegnarsi nel volontariato d'impresa deve essere inclusa nella strategia di responsabilità sociale dell'azienda e i contenuti di ogni iniziativa concretamente realizzata devono esprimere un forte grado di coerenza con gli obiettivi strategici.

- 2. Programmazione:** azienda e organizzazioni non profit devono condividere l'impatto atteso della partnership di volontariato d'impresa, e definire accuratamente le risorse (economiche e umane) necessarie per il successo dell'iniziativa.

- 3. Realizzazione:** il monitoraggio deve essere continuo e tempestivo, per assicurare il rispetto dei tempi e il raggiungimento degli obiettivi, e decidere per tempo le correzioni opportune.

- 4. Valutazione:** valutare un'iniziativa di volontariato aziendale significa identificare i beneficiari dell'iniziativa e misurare il valore generato su di loro.

- 5. Project management e comunicazione:** filo rosso di tutta l'attività, la comunicazione del progetto va indirizzata sia all'interno dell'impresa e dell'organizzazione che all'esterno, predisponendo azioni congiunte di cui condividere risultati e feedback.

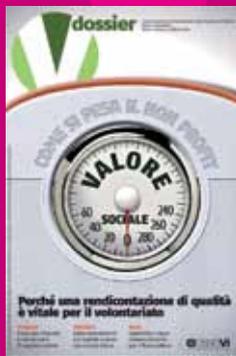
Un percorso di analisi ha permesso alle imprese partecipanti di esplicitare le modalità di progettazione, esecuzione e valutazione delle attività di volontariato d'impresa. A queste riflessioni è seguita la realizzazione di una ricerca qualitativa sulla dimensione aziendale dell'impatto del volontariato d'impresa (descritta nell'articolo "Lo scenario"). Ciessevi e Fondazione Sodalitas hanno coinvolto a un tavolo di lavoro 17 organizzazioni non profit per un confronto sulle esperienze di volontariato e impresa, sulle aspettative, sulle modalità per attuarle nell'interesse della mission delle organizzazioni, dei destinatari, dei territori di cui si occupano. Il gruppo di lavoro ha preso in considerazione le esperienze di volontariato d'impresa vissute dalle associazioni partecipanti, rileggendole alla luce dei due modelli di misurazione anglosassoni. Lo stesso è avvenuto con il tavolo di lavoro delle aziende. Questo lavoro ha evidenziato la necessità, da parte del non profit, di definire meglio i propri obiettivi nelle esperienze di volontariato aziendale, slegandole dalle azioni di fund raising, per cogliere il valore aggiunto del volontariato d'impresa in termini di apporto di volontari, competenze e motivazione.

Tutto il percorso del Laboratorio è stato poi raccolto nella pubblicazione "Volontariato d'impresa: una guida pratica per la collaborazione tra profit e non profit", un vademecum pratico e di semplice applicazione per l'implementazione di percorsi di volontariato d'impresa efficaci, in cui il rapporto tra profit e non profit sia costruito secondo i principi della collaborazione, della partecipazione e della reciprocità (disponibile al link: <http://www.ciessevi.org/pubblicazioni/guide>).

Hanno partecipato a questo progetto undici aziende aderenti a Fondazione Sodalitas - ABB, Accenture, Edison, Gruppo Filo Diretto, Holcim (Italia), IBM, KPMG, L'Oreal, Sandvik, Terna, UBS - e diciassette organizzazioni non profit - ABIO, AISM, Archè, Banco Alimentare, CIAI, Colomba, Comunità Nuova, COOPI, Fondazione Enaip Lombardia, Fondazione Aiutare i bambini, Fondazione Ivo de Carneiri, Humana People to People, Legambiente, Noi Genitori, Società San Vincenzo de Paoli, VISPE, WWF. 

Vdossier

la sfida dell'approfondimento per innovare il volontariato



SEGRETERIA NAZIONALE DELLA CAMPAGNA
tel. 0644230395/06.44230403 - fax 0644117455
segreteria@mettiamociingioco.org



**mettiamoci
in gioco**

CAMPAGNA NAZIONALE
CONTRO I RISCHI
DEL GIOCO D'AZZARDO

Mettiamoci in gioco, campagna nazionale contro i rischi del gioco d'azzardo, si propone di sensibilizzare l'opinione pubblica e le istituzioni sulle conseguenze sociali, sanitarie ed economiche di una diffusione incontrollata del fenomeno, avanzare proposte di regolamentazione del gioco d'azzardo, catalizzare l'impegno di tanti soggetti che – a livello nazionale e locale – si mobilitano per gli stessi fini della campagna.

Seguici sul sito e su facebook e partecipa alle nostre iniziative!
www.mettiamociingioco.org
www.facebook.com/campagnamettiamociingioco

La campagna è promossa da

Acli, Adoc, Adusbef, Alea, Anci, Anteas, Arci, Associazione Orthos,
Auser, Avviso Pubblico, Azione Cattolica Italiana, Cgil, Cisl, Cnca,
Conagga, Ctg, Federconsumatori, FeDerSerD, Fict, Fitel,
Fondazione Pime, Fp Cgil, Gruppo Abele, InterCear, Ital Uil,
Lega Consumatori, Libera,
Scuola delle Buone Pratiche/Legautonomie-Terre di mezzo,
Shaker-pensieri senza dimora, Uil, Uisp.