

Fondazione
Sodalitas

VOLONTARIATO D'IMPRESA: L'ESPERIENZA DEL TERZO SETTORE IN ITALIA

Il confronto con le imprese
I principali risultati della ricerca

Ricerca realizzata in collaborazione con







INDICE

1. IL VOLONTARIATO D'IMPRESA E L'ESPERIENZA DI FONDAZIONE SODALITAS
2. GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA E LA METODOLOGIA
3. LA NUMEROSITÀ E IL PROFILO DEL CAMPIONE
4. LE FINALITÀ E I BENEFICI
5. LA PERCEZIONE DELLE MOTIVAZIONI DELLE IMPRESE
6. L'IMPORTANZA DELLA RELAZIONE UMANA
7. LE ESPERIENZE DI VOLONTARIATO D'IMPRESA IN ITALIA
8. L'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE DEI DIPENDENTI VOLONTARI
9. LA REPLICABILITÀ DEI PROGRAMMI
10. LA NASCITA E IL PROSEGUIMENTO DELLA PARTNERSHIP CON L'IMPRESA E IL RAPPORTO CON I DIPENDENTI VOLONTARI
11. LA VALUTAZIONE DEGLI EFFETTI DEI PROGRAMMI
12. LA COMUNICAZIONE DELL'INIZIATIVA DI VOLONTARIATO D'IMPRESA
13. I FATTORI DI SUCCESSO E LE CRITICITÀ
14. FOCUS SUGLI ENTI CHE NON PARTECIPANO A INIZIATIVE DI VOLONTARIATO D'IMPRESA
15. GLI INSIGHT DELLA RICERCA
16. IL CONTRIBUTO DI FONDAZIONE SODALITAS





1. Il Volontariato d'Impresa e l'esperienza di Fondazione Sodalitas

Il **Volontariato d'Impresa** è un **progetto a favore della comunità** nel quale vengono **coinvolti direttamente i dipendenti delle imprese** (in qualità di volontari) e per il quale è **la stessa impresa a promuovere e organizzare** tale partecipazione **durante l'orario di lavoro**.

Questa tipologia di esperienze, importata dal mondo anglosassone, è sempre più diffusa nel nostro Paese.

Fondazione Sodalitas è impegnata da anni sul tema del Volontariato d'Impresa con diverse iniziative:

- la campagna internazionale **Engage** (di cui è il partner italiano), il network che ha l'obiettivo di diffondere il Volontariato d'Impresa nel mondo sul tema "educazione e giovani";
- **volontari per un giorno**, la più grande campagna di volontariato mai realizzata a Milano e ora promossa a livello nazionale;
- **Volontariato d'Impresa on demand**, il supporto personalizzato che Fondazione Sodalitas riserva alle proprie imprese aderenti, per implementare iniziative di volontariato aziendale;
- la pubblicazione del documento "**Volontariato d'Impresa: una guida pratica per la collaborazione Profit e Non Profit**", realizzata nell'ambito di un Laboratorio sul Volontariato d'Impresa sviluppato con Ciessevi Milano e Cergas Bocconi nel 2013, per l'implementazione di percorsi di volontariato d'impresa efficaci, con la collaborazione di 11 imprese e 14 organizzazioni Non Profit.

Nel 2018 Fondazione Sodalitas, sollecitata dalle proprie imprese aderenti, ha deciso di avviare un **percorso di ricerca** con l'obiettivo di descrivere lo **scenario attuale del Volontariato d'Impresa** in Italia.

In prima battuta ha esplorato il **punto di vista delle imprese Profit**, approfondendo le **modalità adottate** per realizzare i programmi di Volontariato d'Impresa, nonché le **opportunità** che ne derivano.

Nel 2019, forte del successo di questa prima fase di ricerca presso le imprese e dell'ampia risonanza sui media, Fondazione Sodalitas ha deciso di proseguire l'approfondimento, indagando il fenomeno del Volontariato d'Impresa **dal punto di vista delle organizzazioni Non Profit** e rivolgendosi a **tutti gli enti del Terzo Settore**, incluse le organizzazioni che non hanno maturato esperienze sul tema.



2. Gli obiettivi della ricerca e la metodologia

Il percorso di ricerca avviato si è articolato in **due fasi**: una prima fase quantitativa e una seconda fase qualitativa.

La **fase quantitativa** è stata condotta inviando un **questionario on line ad auto-compilazione** a 850 organizzazioni Non Profit, sensibili ai temi di partnership:

- organizzazioni partecipanti alle ultime edizioni del Sodalitas Social Innovation
- organizzazioni partner delle imprese socie
- organizzazioni utenti di Fondazione Sodalitas

con la finalità di:

- indagare il **livello di diffusione** e la **rilevanza attribuita** alla partecipazione a programmi di Volontariato d'Impresa da parte di organizzazioni Non Profit;
- rilevare le **finalità** prevalenti assegnate alle iniziative di Volontariato d'Impresa e i **benefici** riscontrati;
- approfondire le **modalità di collaborazione con le imprese** per realizzare i programmi di Volontariato d'Impresa e le modalità di realizzazione di tali programmi;
- individuare gli **ostacoli** all'attuazione di programmi di Volontariato d'Impresa;
- esplorarne le **modalità di valutazione**, le **criticità** e i **fattori di successo**.

La rilevazione ha avuto luogo tra il 21 Novembre 2018 e il 14 Gennaio 2019 ed è stata preceduta da una fase pilota, nella quale il questionario è stato sottoposto ad alcuni enti Non Profit al fine di essere verificato e perfezionato.

Le organizzazioni Non Profit che hanno risposto sono state 196, con una redemption pari a circa il 23%. Dopo la fase quantitativa è stata effettuata la fase qualitativa.

Sono stati realizzati **due focus group di approfondimento** delle principali tematiche indagate nella fase quantitativa, cui hanno partecipato complessivamente **16 organizzazioni Non Profit**, scelte tra quelle che avevano compilato il questionario.

In dettaglio:

- ABIO – Associazione per il Bambino in Ospedale
- Associazione La Rotonda
- Associazione La Strada
- Associazione Nocetum
- Associazione Passo dopo Passo... Insieme
- AVS - Associazione Veronica Sacchi
- Centro Gulliver Società Cooperativa Sociale a.r.l.
- Do&Ma – Associazione Donna e Madre
- Fondazione Arché
- Fondazione L'Albero della Vita

- 
- 
- Fondazione Mission Bambini
 - Fondazione Renato Piatti
 - HUMANA People to people Italia
 - Il Balzo Società Cooperativa Sociale
 - Legambiente
 - SOS Villaggi dei Bambini

I focus group sono stati condotti da **Paolo Anselmi**, Vice Presidente di GfK Italia, presso la sede di Fondazione Sodalitas, in data 19 e 26 Marzo 2019.

Questa seconda unità di indagine è stata condotta su un campione rappresentativo di Enti del Terzo Settore e integra pertanto il punto di vista del campione di imprese indagato lo scorso anno.

Per giungere ad una visione complessiva del Volontariato d'Impresa ci proponiamo in futuro di realizzare un'indagine di approfondimento anche sugli altri stakeholder coinvolti nel processo, in particolare i dipendenti delle imprese e i beneficiari finali delle iniziative di volontariato.

3. La numerosità e il profilo del campione

Il campione delle 196 organizzazioni Non Profit rispondenti all'indagine quantitativa dichiara (Fig. 1):

- per il 56% (pari a 110 enti) di partecipare o di avere partecipato in passato ad attività di Volontariato d'Impresa;
- per il restante 44% (pari a 86 enti) di non avere mai partecipato ad iniziative di questa natura.

Tale livello di diffusione è vicino a quello emerso lo scorso anno dall'indagine sulle imprese, dove la diffusione del Volontariato d'Impresa risultava essere del 61%.

Si conferma pertanto in Italia un **elevato potenziale di sviluppo di programmi di Volontariato d'Impresa**, considerando anche che nella valutazione di queste percentuali di risposta bisogna tenere presente che il campione che ha accettato di partecipare alla ricerca si è probabilmente "auto-selezionato" sulla base del proprio livello di conoscenza ed esperienza sui temi oggetto dell'indagine e sulla propria "sensibilità" in generale ai temi della sostenibilità.



Fig. 1: Diffusione dei progetti di Volontariato d'Impresa

In merito alle organizzazioni Non Profit rispondenti è interessante sottolineare che:

- sono **realità consolidate nel territorio italiano**: l'83% opera in Italia da oltre dieci anni;
- **in prevalenza NON sono parte di un'organizzazione internazionale** (85%), ma c'è una maggiore concentrazione di organizzazioni internazionali tra coloro che partecipano a iniziative di Volontariato d'Impresa rispetto a coloro che non vi partecipano: 21% verso 7%;
- sono **eterogenee rispetto alla tipologia di organizzazione**: circa la metà sono associazioni e organizzazioni di volontariato, un quarto sono cooperative sociali/imprese sociali, la parte restante sono fondazioni o ONG;

- 
- le organizzazioni che partecipano ad attività di Volontariato d'Impresa, rispetto a quelle che non vi partecipano, **hanno in prevalenza dimensioni elevate**: il 40% ha più di quattro sedi operative, oltre trenta dipendenti e oltre trenta volontari. Tuttavia ve ne sono anche di piccole e medio-piccole;
 - le organizzazioni che partecipano ad attività di Volontariato d'Impresa **hanno una consolidata esperienza** su questo tema: l'80% vi partecipa da almeno 3-4 anni e il 45% da almeno 5 anni. Anche dall'indagine sulle imprese era emersa una esperienza di medio periodo nelle promotrici: il 70% promuoveva iniziative di Volontariato d'Impresa da almeno 3-4 anni; percentuale che saliva all'81% nelle aziende straniere.

4. Le finalità e i benefici

Dalla ricerca quantitativa emerge che sono **varie le finalità** che le organizzazioni Non Profit perseguono nel partecipare a programmi di Volontariato: **in media ne vengono indicate quasi 4 per ciascun ente** (Fig. 2).

Tre motivazioni in particolare spiccano e vengono evidenziate da almeno la metà dei rispondenti:

- **Sensibilizzare e promuovere la propria mission** nel mondo Profit (53% dei rispondenti);
- **Avviare un rapporto continuativo** con le imprese partner (51% dei rispondenti);
- **Ricevere contributi economici/servizi aggiuntivi** da parte delle imprese partner (50% dei rispondenti).

I focus group hanno confermato queste evidenze della quantitativa.

Secondo alcuni enti **le prime tre motivazioni emerse sono in realtà un punto unico**: sensibilizzare sulla propria mission, avviare un rapporto continuativo con le imprese in modo che si crei reciprocità e ricevere contributi economici **devono essere tutte e tre presenti**, se si vuole intraprendere un progetto di Volontariato d'Impresa.



Fig. 2: Finalità perseguite

Altre volte i progetti di volontariato partono da una necessità, **da un bisogno immediato dell'organizzazione per la realizzazione di un'attività operativa specifica** (come indicato dal 31% dei rispondenti), e **possono poi evolvere in una esperienza positiva** che va oltre il solo contributo economico, ad esempio **possono portare alla nascita di progetti paralleli, che esulano anche dal tema del Volontariato d'Impresa**.

Non sempre però il rapporto con le imprese con cui si è iniziato un progetto di Volontariato d'Impresa prosegue: dipende molto dal tramite, da come l'azienda viene a contatto con l'ente, ma anche dalla **capacità dell'organizzazione di creare l'aggancio futuro e la sensibilizzazione sulla propria mission e sul**



tema del volontariato in generale, che anche dalla ricerca quantitativa risulta essere la quarta motivazione per importanza, evidenziata dal 38% dei rispondenti.

Nell'approfondimento qualitativo è anche emerso come il **Volontariato d'Impresa sia una modalità estremamente efficace per entrare in contatto con le imprese**: *"si entra da un'altra porta, ma si riesce a entrare subito in sintonia se il progetto è fatto bene"*.

È un'occasione semplice per avviare un contatto con le imprese, che con proposte più ampie e più strutturate sarebbe magari più difficile avvicinare, per farsi conoscere e attraverso la quale possono nascere altri progetti di collaborazione, *"perché il dialogo diventa più facile ed efficace"*.

È quindi una modalità che le organizzazioni dovrebbero imparare a usare tatticamente.

Il Volontariato d'Impresa è anche un **canale attraverso il quale reclutare nuovi volontari continuativi**, che per alcuni enti è un elemento di valutazione dell'esperienza stessa al pari dei contributi economici, e un'occasione per **sviluppare il rapporto con il singolo dipendente volontario, che a volte diventa anche donatore**.

Il 37% degli enti rispondenti sottolinea infatti, tra le motivazioni, il poter disporre di un bacino più ampio di potenziali donatori e il 27% il poter disporre di un bacino più ampio di volontari da poter contattare per attività future.

Per altri enti invece il Volontariato d'Impresa si è rivelato essere **uno strumento di retention di imprese con cui già si erano attivate collaborazioni e donazioni**, piuttosto che un'attività di reclutamento di nuove imprese.

Il **miglioramento del radicamento territoriale** non compare tra le prime motivazioni dall'analisi quantitativa, venendo evidenziato solo dal 27% dei rispondenti, ma il tema **è stato più volte evidenziato nell'ambito dell'approfondimento qualitativo**, sottolineando:

- in generale l'importanza dell'apertura al territorio e il valore di avere rapporti continuativi con gli stakeholder del territorio, qualsiasi essi siano (profit, università, comune, provincia, ecc.);
- nello specifico il valore aggiunto reciproco nell'avviare relazioni con le imprese del territorio, perché per l'impresa è un modo di ottenere visibilità e contribuire nel territorio in cui è presente (*"vedere i risultati sotto casa"*), mentre per l'organizzazione Non Profit è un veicolo per farsi conoscere, per diventare più radicata sul territorio e per fidelizzare le imprese con maggiore facilità, se sono più vicine.

La **possibilità di sviluppare competenze professionali all'interno dell'ente o per i beneficiari finali**, grazie alle consulenze dei dipendenti d'impresa volontari, **viene considerata una motivazione marginale** ed è evidenziata solo dal 16% degli enti.

L'**analisi dei benefici** riscontrati ex post, a seguito della partecipazione ai programmi di Volontariato, **mette in evidenza un buon livello di soddisfazione delle organizzazioni Non Profit**, che in media indicano ciascuna quasi 4 diversi benefici tra le opzioni proposte (Fig. 3).

Tale analisi dei benefici, rispetto agli obiettivi interni che ci si era preposti, fa emergere molto forte **la sensibilizzazione e la promozione della mission dell'ente**, evidenziata dal 64% delle organizzazioni rispondenti alla quantitativa, mentre spicca maggiormente, ribaltando l'importanza rispetto alle motivazioni iniziali, **la realizzazione di un'attività specifica** (53% dei rispondenti) **rispetto all'avvio di un rapporto continuativo con le imprese partner** (solo 42% dei rispondenti): come già anticipato non sempre il rapporto avviato con l'impresa attraverso l'iniziativa di Volontariato d'Impresa prosegue, perché talvolta l'interesse dell'impresa è risolvere un'esigenza di breve termine e non creare una relazione continuativa.

Il **tema della relazione tra Profit e Non Profit** è alla base dei progetti di Volontariato d'Impresa e verrà approfondito nel paragrafo 6.

Gli altri benefici interni all'organizzazione che vengono sottolineati sono: la **raccolta di contributi economici/servizi aggiuntivi** (dal 43% dei rispondenti), il **miglioramento della propria notorietà** (dal 33% dei rispondenti) e il **miglioramento del proprio radicamento territoriale** (dal 32% dei rispondenti).

Ed emerge forte anche un beneficio esterno, che si poneva al quarto posto tra gli obiettivi, che è **la promozione della cultura del volontariato nella società**, citato dal 46% dei rispondenti.

Da evidenziare infine che, anche a livello di benefici conseguiti così come di obiettivi, risulta essere piuttosto trascurabile lo sviluppo di competenze professionali all'interno dell'organizzazione.



Fig.3: Benefici riscontrati

5. La percezione delle motivazioni delle imprese

Dall'indagine realizzata nel 2018 sulle imprese erano emerse **due evidenti aree motivazionali: una verso l'esterno**, in termini sia di sostegno a progetti Non Profit che di visibilità, di reputazione e di radicamento sul territorio, e **l'altra verso l'interno**, volta ad offrire occasioni di wellbeing alle persone, a rafforzare il senso di appartenenza all'azienda e a rendere i dipendenti più consapevoli e responsabili verso la comunità.

Nella nuova indagine, andando a chiedere alle organizzazioni Non Profit le **motivazioni che secondo loro hanno spinto l'impresa** ad approcciarle, risulta (Fig. 4):

- al primo posto l'offerta ai propri dipendenti di un'**esperienza di team building** (47% dei rispondenti);
- al secondo il proseguimento della **partnership con l'organizzazione coinvolgendo direttamente i propri dipendenti** (46% dei rispondenti), che supporta quanto emerge dalla letteratura, e cioè che il progetto di volontariato aziendale si colloca in una più ampia strategia di CSR;
- e al terzo posto l'offerta di un **contributo alla comunità locale** (41% dei rispondenti).



Fig. 4: Percezione delle motivazioni delle imprese

Si ripresentano dunque i due ambiti di finalità, interno ed esterno, e **nella percezione del Non Profit sembra prevalere la motivazione interna. Il vissuto delle "esperienze di team building"** proposte dalle imprese **varia negli enti**:

- **alcuni enti hanno raccontato di esperienze molto positive**, nelle quali le aziende hanno abbracciato mission e bisogni concreti dell'ente collaborando con atteggiamento di apertura e ascolto e affidandosi all'organizzazione stessa nei casi in cui fosse per loro la prima esperienza di volontariato aziendale. E partendo da attività spot e molto semplici, in alcuni casi, sono riusciti ad **avviare relazioni continuative con alcune aziende sviluppando collaborazioni diverse** e attivando progetti nuovi

- 
- sulla base della forte relazione che si era creata;
- altri ritengono che l'impresa si approcci all'organizzazione come a un' **"agenzia di team building"**: l'esperienza ha un senso solo se si colloca all'interno di una relazione, che il progetto di Volontariato d'Impresa può andare a rafforzare e che presuppone che l'impresa abbia interesse a costruire un rapporto duraturo, che non sempre è scontato.
 - altri ancora vedono in modo positivo il fatto che l'impresa decida di fare un' **esperienza di team building in una realtà sociale**, perché è sicuramente **un'esperienza diversa ed umana di grande valore per i dipendenti**, che proprio per questo deve essere valorizzata attraverso un riconoscimento anche economico. E **spetta alle organizzazioni Non Profit trasferire alle imprese i valori alla base di tale esperienza (da value transfer a value valuing: da trasferimento del valore a valorizzazione del valore esistente)**. Si potrebbe parlare in questo caso non tanto di team building sociale, quanto proprio di **"value building"**.

Vi è pieno accordo degli enti nel ritenere che la **problematica di costruire qualcosa con l'azienda si presenta in prevalenza quando il Volontariato d'Impresa è una richiesta che parte dalla casa madre**, perché è un'esperienza calata dall'alto, che può essere poco sentita e poco partecipata. Ed è una modalità abbastanza frequente, che nella ricerca quantitativa viene indicata dal 28% dei rispondenti come motivazione per l'avvio dei progetti di Volontariato d'Impresa.

Situazione opposta si verifica invece **quando il progetto di Volontariato d'Impresa si avvia per la richiesta da parte di un dipendente** (situazione evidenziata anch'essa dal 28% dei rispondenti), perché il ruolo attivo e il coinvolgimento dei dipendenti è decisivo nella buona riuscita delle iniziative, come espresso in modo molto evidente anche dalle stesse imprese.

6. L'importanza della relazione umana

Nel rielaborare sia i dati quantitativi del questionario sia soprattutto i contributi forniti dalle organizzazioni Non Profit durante i focus group, il gruppo di lavoro si è reso conto di come, anche da parte del Terzo Settore, vi sia una necessità del tutto simile a quella individuata lo scorso anno dalle imprese: la necessità di costruire una relazione (Fig. 5). E di come, attorno a questa parola chiave, ruotino in maniera ricorrente altri concetti altrettanto importanti per il successo dell'iniziativa.

Da tale riflessione è nato questo capitolo che reputiamo essere il punto di partenza e quello di arrivo di un progetto di Volontariato d'Impresa di successo.

Alla base di un progetto di Volontariato d'Impresa deve esserci un incontro, in cui vengono messe in campo le esigenze di entrambe le parti.

Importante è che l'atteggiamento sia di **apertura verso l'altro e di allineamento** tra ciò che ci si può dare reciprocamente.

L'approccio iniziale di condivisione delle aspettative e di trasparenza degli obiettivi è fondamentale.

L'ascolto da parte dell'azienda è essenziale quanto lo è quello dell'ente Non Profit riguardo ai meccanismi organizzativi all'altro estranei. Solo così si arriva a una **conoscenza reciproca** efficace, perché *"così come è cambiato il mondo aziendale negli ultimi venti anni, è cambiato quello Non Profit"*.

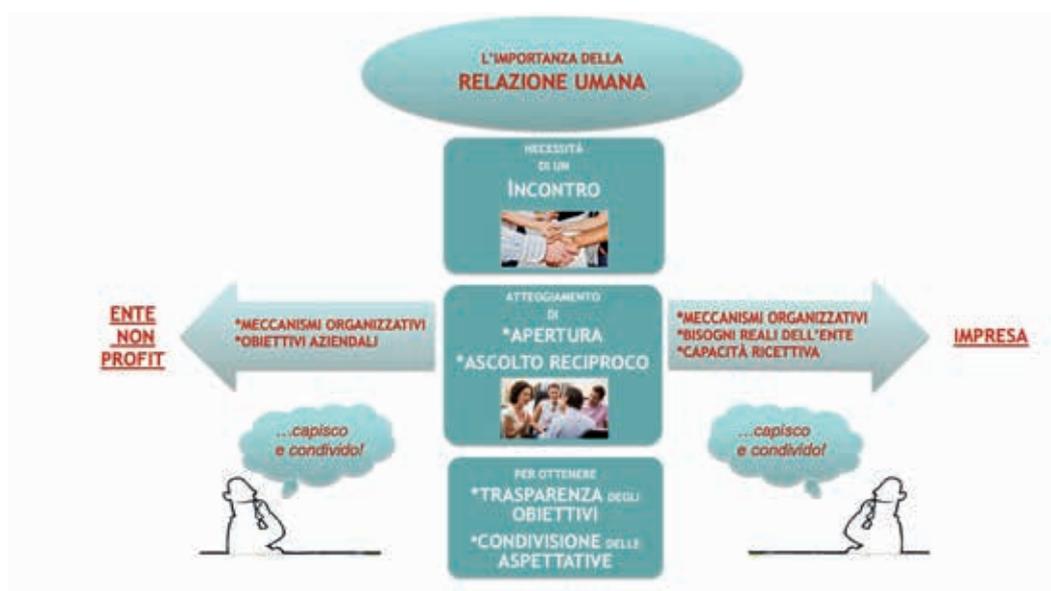


Fig. 5: L'importanza della relazione umana

Come già accennato nei paragrafi precedenti, dalle esperienze raccolte attraverso l'indagine quantitativa e i focus group, **è emerso, su questo aspetto, che c'è ancora una certa distanza tra i punti di vista del Profit e Non Profit e che non sempre vi è un equilibrio tra i due.**

A volte si rileva come l'interesse dell'impresa non sia quello di creare una relazione continuativa, quanto quello di risolvere una propria esigenza immediata imponendo le proprie esigenze al Non Profit.

D'altro canto le organizzazioni del Terzo Settore dovrebbero **rendere più esplicita la propria professionalità e il loro valore, facendo presente che nelle organizzazioni, oltre ai volontari, c'è e ci deve essere sempre un team di professionisti che fa funzionare il tutto: "il bene va fatto bene, la buona volontà oggi non è più sufficiente"** (Fig. 6).

Infatti le **organizzazioni Non Profit** spesso si sottovalutano, ma in realtà **hanno competenze e specificità da trasferire**: ad esempio competenze di lavoro di gruppo, di sviluppo di relazioni interpersonali, di come motivare le persone, di come individuare i leader che possano coinvolgere altre persone. Ed è **importante che siano consapevoli del fatto di poter trasferire molto in termini di dimensione valoriale ed etica e non solo alle imprese e ai loro dipendenti**.

In questa ottica in cui gli enti valorizzano la propria **identità**, i propri bisogni e le proprie competenze, è anche emerso come abbia rappresentato una svolta il cominciare a **considerare l'impresa come portatore di bisogni e se stessi come portatori di risorse**, anziché solo il contrario.



Fig.6: Alla base della relazione paritetica

La **co-progettazione è l'obiettivo a cui tendere** (Fig. 7). Sia l'organizzazione Profit che quella Non Profit hanno competenze peculiari che sono utili e preziose, ciascuno può dare qualcosa all'altro con la sua specificità, nessuna delle due *"fa un favore"* all'altra, ma si collabora professionalmente e sullo stesso piano attraverso una **relazione paritetica e uno scambio di risorse in entrambe le direzioni per l'ottenimento di benefici reciproci, puntando sempre alla creazione di valore sociale condiviso**.

Dalle esperienze raccolte è emerso che è importante trovare non solo punti in comune, ma **reciproci punti di sviluppo comune**. Ossia trovare **progetti WIN-WIN** in cui entrambi, in uno scambio paritetico ed equilibrato, hanno tanto da offrire e molto da imparare.

Le aziende devono apprendere come fare sostenibilità dal punto di vista sociale. Per farlo devono acquisire un codice: non più solo comunicare *"come sono bravo, perché una volta sono andato a fare del bene"* ma entrare nella logica di agire responsabilmente in modo continuativo *"sto mettendo in piedi"*

un sistema, che mi consenta di ottenere sostenibilità".

Le organizzazioni, dal canto loro, devono passare **dalla logica di assistenza alla logica di autonomia**. È necessario che siano in grado di valutare se strategicamente ha senso sviluppare un progetto di Volontariato d'Impresa o meno, determinando di volta in volta se convenga loro o meno fare questa esperienza: poiché l'organizzazione della giornata di volontariato è frutto di un **processo complesso e dispendioso, un investimento di tempo e di risorse umane ed economiche dell'organizzazione, che va contro-bilanciato non necessariamente con una donazione economica ma con lo sviluppo di una relazione, da capitalizzare il più possibile**, affinché possa avere una ricaduta positiva nel tempo.



Fig.7: L'importanza della co-progettazione

Tuttavia, come già emerso dall'indagine sulle imprese, la co-progettazione è un percorso ancora in itinere.

Analizzando le diverse fasi in cui si articola il progetto di Volontariato d'Impresa – Progettazione, Attuazione, Valutazione – **le organizzazioni Non Profit ritengono di avere un ruolo prevalente nella fase di progettazione** (56%) rispetto alla collaborazione congiunta con l'impresa (evidenziata solo da 39% dei rispondenti). Collaborazione congiunta che aumenta nella fase di attuazione (al 50%) e in quella di valutazione (67%). (Fig. 8)

È interessante sottolineare come se da un lato gli enti Non Profit ritengono di avere un ruolo prevalente nella fase di progettazione, specularmente le imprese ritengono che il ruolo del partner Non Profit nella fase di progettazione sia inferiore rispetto a quello di attuazione, attribuendo quindi a sé stesse un ruolo prevalente.

Questo conferma la difficoltà di progettare insieme riconoscendo quindi anche all'altro partner un ruolo paritetico sia da una parte che dall'altra.

Per ciascuna delle tre fasi del progetto sotto indicate (Progettazione, Attuazione e Valutazione)
CHI IN PREVALENZA FA CHE COSA:



100= Ciascuna delle fasi del progetto

Fig. 8: Ruolo dei partner nelle fasi del progetto

7. Le esperienze di Volontariato d'Impresa in Italia

7a. Come nascono le esperienze di Volontariato d'Impresa

La ricerca quantitativa evidenzia che le iniziative di Volontariato d'Impresa **nascono in prevalenza da una richiesta diretta di un'impresa**, che viene indicata come la prima modalità di avvio dal 52% dei rispondenti (Fig. 9).

Rilevante tuttavia anche il ruolo dell'organizzazione Non Profit. Il progetto può nascere infatti:

- grazie alla **conoscenza diretta di un collaboratore dell'ente di una impresa o di alcuni suoi dipendenti**, così come indicato dal 39% dei rispondenti, che conferma l'importanza dell'approccio bottom-up emerso anche lo scorso anno all'interno delle imprese;
- o **da una proposta dell'area fundraising** (29% dei rispondenti), che viene indicata come il principale referente dei progetti di Volontariato d'Impresa.



Fig. 9: Modalità di avvio delle iniziative

L'approfondimento qualitativo fa risaltare come oltre alle conoscenze personali sia determinante il ruolo del sito dell'ente e in generale della comunicazione on line per essere approcciati dalle imprese, perché è uno "specchio per chi non conosce l'associazione e deve dare subito l'idea di professionalità e di sicurezza, che oggi anche nel Non Profit sono basilari".

È abbastanza diffusa anche la nascita di **progetti ad hoc, nati dalla collaborazione congiunta con imprese già partner**, che viene indicata dal 37% dei rispondenti, ma che ha ampi margini di consolidamento in un'ottica di co-progettazione.

Sia la ricerca quantitativa che i focus group confermano l'**importanza del ruolo di consulenza svolto**

da **Fondazione Sodalitas** sia nel favorire l'incontro tra le parti che nel definire le condizioni di una buona partnership.

La stessa organizzazione nel tempo può sperimentare **modalità diverse di partecipazione: in media 2,1**.

Quanto alla **maggiore o minore regolarità** con cui si realizzano le iniziative di Volontariato d'Impresa dalla ricerca quantitativa risulta che (Fig. 10):

- esiste un'**occasionalità ancora molto elevata**, che caratterizza il 41% dei progetti in media, correlata alla dimensione delle organizzazioni e all'appartenenza o meno a organizzazioni internazionali. L'incidenza di iniziative occasionali **aumenta** infatti **nelle realtà piccole**: si passa dal 36% nelle organizzazioni con più di 30 collaboratori di staff fisso al 44% in quello con fino a 10 collaboratori. E soprattutto l'occasionalità **caratterizza** in particolare **gli enti che non fanno parte di organizzazioni internazionali**, dove rappresenta il 46% delle iniziative intraprese, mentre incide solo l'11% negli enti che fanno parte di organizzazioni internazionali;
- vi è tuttavia una **maggioranza di iniziative sistematiche** (55% del totale), che però **in prevalenza vengono portate avanti con imprese diverse** (35%) e solo nel 20% dei casi sono realizzate con la stessa impresa. Specularmente a quanto visto precedentemente, l'incidenza delle iniziative sistematiche sale al 79% negli enti che fanno parte di organizzazioni internazionali, dove presenta anche maggiore diversificazione: si tratta infatti in particolare di progetti portati avanti con imprese diverse (nel 58% dei casi), così come è maggiore nelle realtà di dimensione più grande: 64% di iniziative sistematiche in enti con più di 30 persone di staff fisso, prevalentemente con imprese diverse (50% vs 14%) rispetto al 44% di iniziative sistematiche in realtà con fino a 10 collaboratori di staff fisso, equamente suddivise tra fedeltà all'azienda e diversificazione.

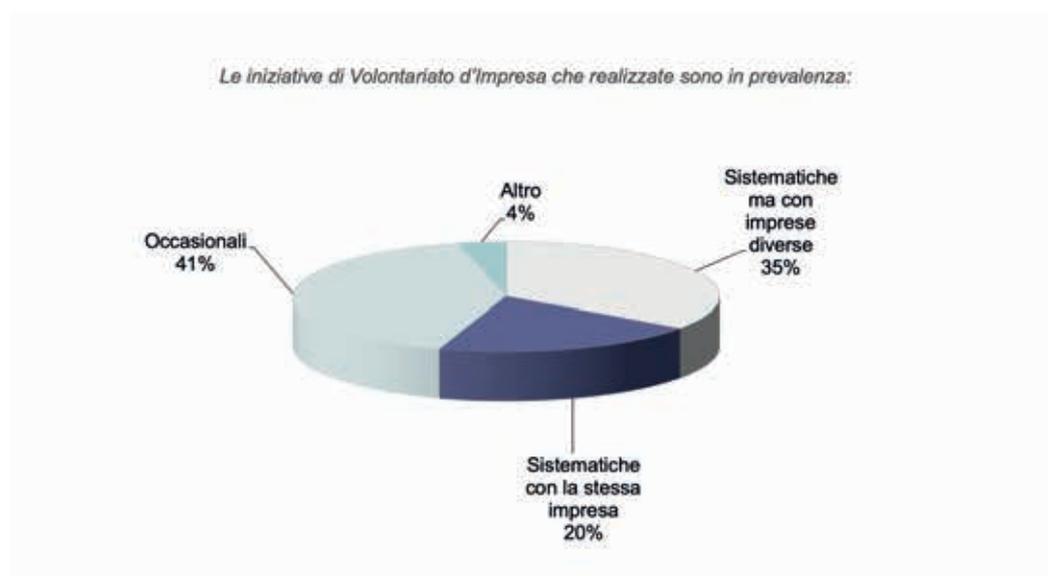


Fig. 10: Sistematicità delle iniziative

7b. Le funzioni coinvolte

La ricerca quantitativa evidenzia che la funzione all'interno dell'ente che, in prevalenza, si occupa di gestire il programma di Volontariato d'Impresa è il **Corporate Fundraiser** in oltre un quarto dei casi analizzati (Fig.11), seguito dal Responsabile del progetto all'interno del quale si colloca l'attività di Volontariato d'Impresa (19% dei casi) e dal Responsabile dei Volontari (17%).



Fig. 11: Funzione che gestisce il programma nell'organizzazione

Quanto invece alla **funzione che nell'azienda partner è il referente per l'attività di Volontariato d'Impresa**, vengono indicate al primo posto le **Risorse Umane** (dal 27% dei rispondenti) e al secondo posto la **funzione CSR / Sostenibilità** (21% dei rispondenti), invertendo le evidenze emerse lo scorso anno nell'indagine sulle imprese, che vedevano la CSR prevalere nettamente nella gestione dei programmi di Volontariato d'Impresa.

Interpellate su questo tema, nell'ambito dei focus group, le organizzazioni Non Profit presenti hanno rimarcato il fatto che **quello che fa la differenza non sia tanto la funzione o l'ufficio che si occupa dell'attività di Volontariato d'Impresa**, quanto il fatto che esso sia **strategico nei processi dell'azienda**.

7c. Formule, tematiche e attività privilegiate nei programmi di Volontariato d'Impresa

Dall'indagine quantitativa realizzata sulle imprese era emerso che le aziende propongono prevalentemente due diverse tipologie di volontariato ai propri dipendenti, che hanno la medesima diffusione: il **Volontariato di competenza**, ossia la messa a disposizione di competenze professionali, ed il **Volontariato in team con attività pratiche** (es. Community Day): entrambe venivano sperimentate dal 50% delle aziende.

Analogo è il punto di vista delle organizzazioni Non Profit, che danno però maggior enfasi al volontariato in team con attività pratiche, che viene utilizzato dal 59% degli enti (Fig. 12).

Risulta **più bassa la diffusione del volontariato di competenza**, che mantiene in prevalenza la caratteristica dell'occasionalità (44% dei rispondenti) e solo marginalmente prevede un distacco prolungato dei dipendenti presso l'organizzazione (6% dei rispondenti).

Minori ma sempre di rilievo, come già indicato dalle imprese, risultano essere l'utilizzo del volontariato per svolgere attività di fundraising (30% dei rispondenti), quello del volontariato individuale con scelta dell'ente da parte del dipendente (28% dei rispondenti), così come quello del volontariato per la raccolta di prodotti, come, ad esempio, la colletta alimentare (18% dei rispondenti).

Come avveniva per le aziende, in media anche le organizzazioni Non Profit sperimentano due diverse formule di volontariato.

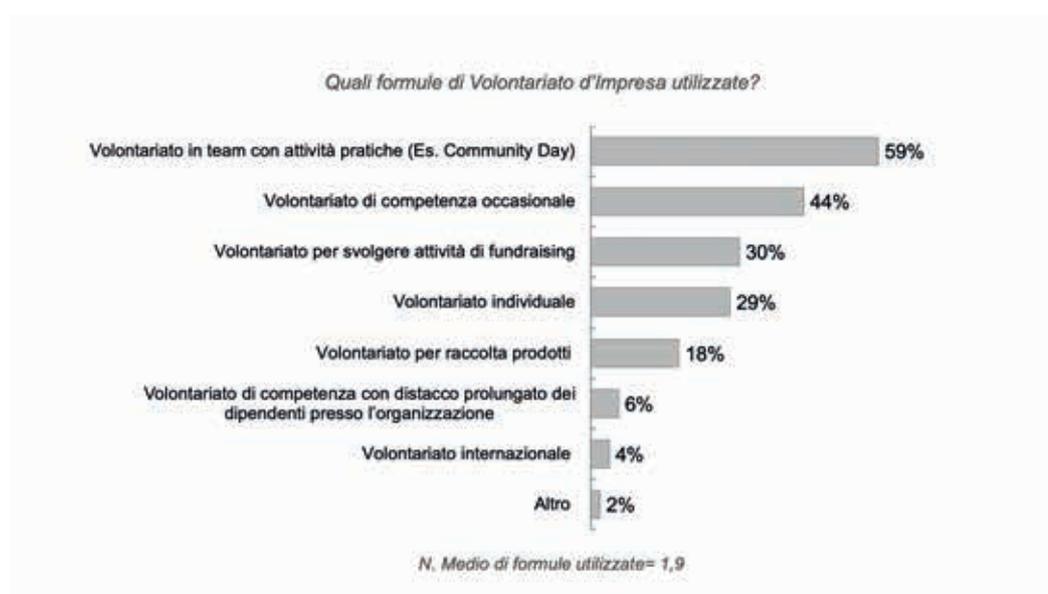


Fig. 12: Formule più diffuse



Attraverso i focus group sono state approfondite le preferenze delle organizzazioni Non Profit e la loro percezione dell'orientamento dell'azienda rispetto alle diverse formule di volontariato.

Alcune organizzazioni hanno esperienza soltanto di **Community Day** e ritengono che questo risponda ai loro bisogni, altre vi vedono un limite.

Se da un lato tutti concordano sul fatto che **proporre attività pratiche, così lontane dalla staticità dell'ufficio, sia sicuramente un valore**, dall'altro viene ribadito che **la giornata di volontariato stand alone, una volta l'anno, ha senso solo nel momento in cui crea una relazione nel tempo**, con l'impresa ma anche con i singoli dipendenti volontari, che si appassionano alla causa dell'organizzazione e diventano volontari continuativi dell'organizzazione Non Profit.

Si ritiene sia importante capire le intenzioni delle aziende nei confronti del Volontariato d'Impresa. Se le aziende sono ancora ferme in prevalenza al Community Day, vuol dire che c'è ancora tanto da lavorare da parte del Non Profit.

C'è chi sottolinea come **la richiesta di alcune aziende si sia evoluta**, nel voler realizzare attività combinate, che prevedono la collaborazione tra diverse organizzazioni (ad esempio organizzare un'attività ambientale, ma con contenuti anche in ambito sociale).

E questa è una grande ricchezza, che può portare le organizzazioni a lavorare insieme, trovando la forma migliore, a conoscersi meglio e a sviluppare sinergie.

La risposta del Non Profit a questi stimoli potrebbe essere quella di presentare congiuntamente proposte eterogenee, definite per categorie, in modo che da un lato il dipendente in azienda possa scegliere l'attività più vicina alla propria sensibilità o alle proprie attitudini e dall'altro l'ente sia messo nelle condizioni di affrontare l'organizzazione di quel tipo di attività e di gestirla al meglio.

Viene visto con interesse anche il **volontariato di competenza**.

Alcuni enti non hanno ancora avuto possibilità di svilupparlo, a causa, per esempio delle loro piccole dimensioni, ma ritengono che sarebbe molto utile per implementare i progetti che sviluppati in autonomia farebbero fatica a portare avanti.

C'è chi ritiene che presenti il limite di essere troppo parcellizzato nel tempo a differenza dalla **consulenza pro bono**, che al contrario è meno saltuaria e più strutturata, e che quindi sia utile solo se legato ad alcune funzioni dell'organizzazione quali il fundraising, la comunicazione, ecc.

In merito alle **attività che vengono utilizzate maggiormente** nell'ambito del Volontariato d'Impresa si osserva una corrispondenza rispetto alla diffusione delle diverse tipologie di volontariato (Fig. 13).

Prevalgono infatti attività pratiche quali giardinaggio, manutenzione, pittura adottate dal 41% degli enti, seguite da **attività di fundraising e vendita** (ad esempio: banchetti nelle piazze), che sono sperimentati dal 34% degli enti.

Seguono poi **attività legate al volontariato di competenza**, quali formazione / istruzione, utilizzata dal

29% delle organizzazioni, supporto alle funzioni presenti nell'ente (21%) e selezione / inventario beni (18%).

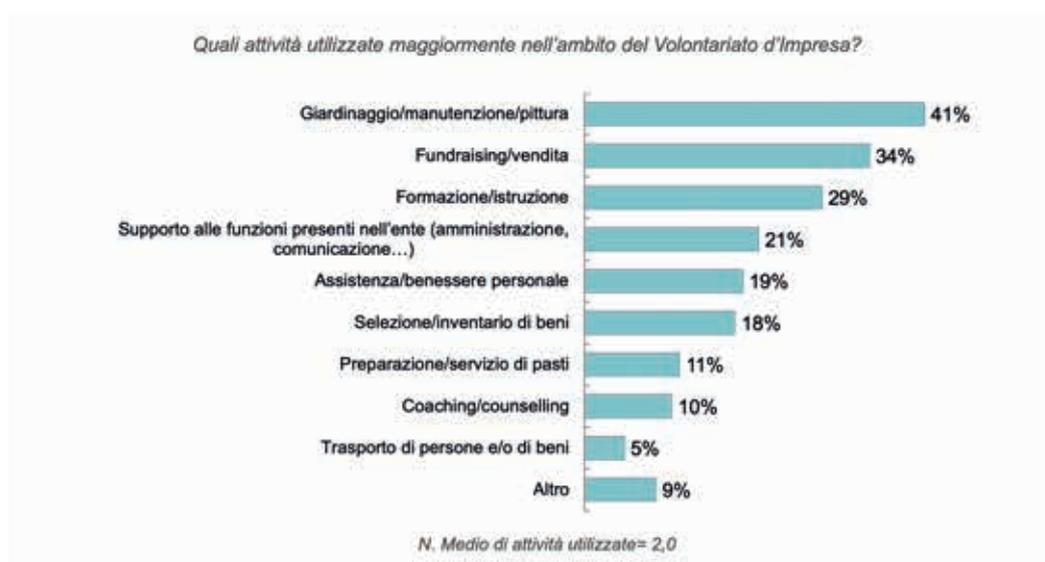


Fig. 13: Attività utilizzate

8. L'attività di formazione dei dipendenti volontari

Nell'ambito delle risorse che le organizzazioni Non Profit mettono a disposizione dei dipendenti volontari, i momenti di formazione/informazione assumono grande rilievo, poiché sono finalizzati ad accompagnare le imprese e i loro dipendenti verso l'acquisizione di una maggiore consapevolezza del valore e dell'importanza dell'esperienza che si accingono a fare.

Dall'indagine quantitativa si evince che **oltre la metà degli enti organizza attività di formazione, che in prevalenza sono facoltative** (35% dei casi analizzati), **ma in alcuni casi obbligatorie** (20% dei casi). (Fig. 14)

Tra le modalità di formazione erogate **spicca la realizzazione di un incontro non strutturato**, che più frequentemente avviene presso la sede dell'ente (nel 46% dei casi) o, in seconda battuta, presso la sede aziendale (37% dei casi).

Marginali gli altri tipi di proposte: sia l'attivazione di corsi strutturati presso la sede dell'impresa o dell'ente, che la realizzazione di tutorial on line. Ciascuna di queste formule viene attuata solo nel 4% dei casi.

Due terzi degli enti rispondenti valuta discreta la partecipazione dei dipendenti volontari alla formazione proposta, il 30% degli enti la valuta ampia e quasi nessuno evidenzia problematiche di assenteismo.

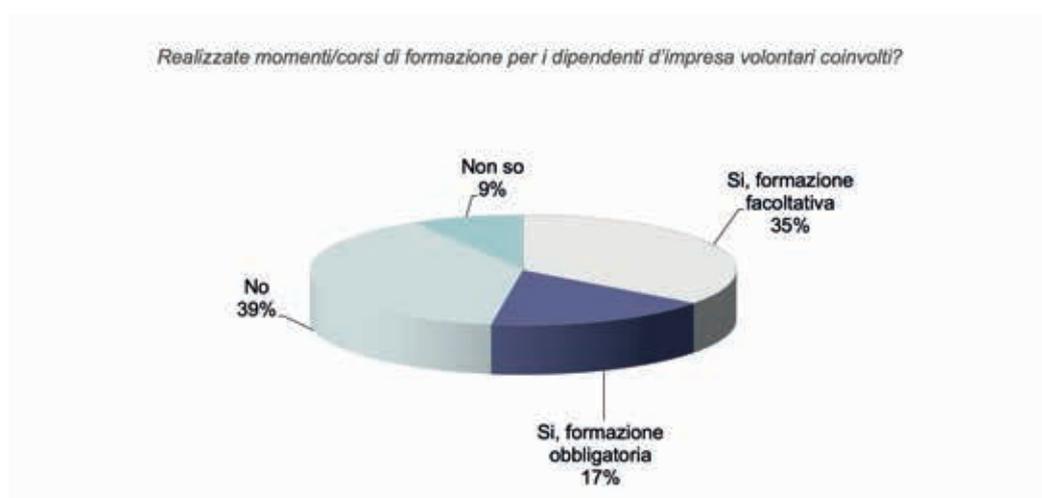


Fig. 14: Diffusione di momenti/corsi di formazione

Vista l'importanza di questo aspetto, nell'approfondimento qualitativo ci si è soffermati sul tema, per capire se esiste questo momento, se le organizzazioni sono soddisfatte dell'attività che riescono a svolgere e se vorrebbero fare di più.

È emersa una riflessione generale sul fatto che, poiché al giorno d'oggi le relazioni umane sono sempre più complesse, un momento formativo sarebbe necessario a chiunque per affrontare la vita comune, inteso



come momento in cui ricevere valori positivi, ricevere formazione dal punto di vista umano e ricevere uno strumento relazionale, che aiuti a rapportarsi con l'altro in generale (Fig. 15).

Le organizzazioni Non Profit possono fornire strumenti relazionali, utili ai dipendenti volontari come bagaglio personale, che potrà servire loro anche nel lavoro e/o in ambito personale.

Sulla base della loro esperienza hanno infatti testimoniato come spesso accade che l'idea di partenza del dipendente volontario sia quella di partecipare alla giornata di volontariato come portatore di contributi, mentre al termine della giornata, in occasione del momento di restituzione, il giudizio si ribalti, ed emerga come **quanto si è ricevuto sia molto di più di quanto si è dato**.

I momenti di formazione dovrebbero essere strutturati come momenti di avvicinamento al volontariato per i dipendenti: quindi non solo informazione, ma sollecitazione alla crescita personale.

L'organizzazione Non Profit deve farsi promotore di un valore, e non essere solo portatrice di un bisogno.

La finalità deve essere quella di promuovere una cultura del volontariato in generale: non avere più volontari per l'associazione specifica, ma avere più volontari in generale.

Ad esempio nelle giornate di formazione è molto importante far comprendere che non esiste un volontariato di serie A ed uno di serie B, che non ci sono attività più nobili o più importanti di altre, che stare a contatto con gli utenti non ha maggior valore per l'organizzazione rispetto a svolgere attività pratiche come fare le pulizie, svuotare un solaio o smistare la raccolta differenziata, che sono invece un enorme aiuto per l'ente, dal momento che spesso non ci si può permettere una persona dedicata a queste mansioni.

È fondamentale spiegare il senso della più piccola mansione e il suo grande valore per l'organizzazione Non Profit; da questo consegue anche il beneficio per il dipendente volontario.

Per la buona riuscita del progetto si ritiene fondamentale che la formazione avvenga prima dell'inizio dell'attività e che coinvolga sia i referenti del progetto, in prima battuta, che i dipendenti che poi parteciperanno all'iniziativa.

Il fatto di anticipare il momento formativo consente di **creare da subito un rapporto umano**: *"si cerca di accattivare le persone", "si crea quel rapporto che consente di portare a buon fine il progetto", di "far loro capire il contesto in cui vanno ad agire", "si decide insieme cosa fare"*.

In termini di contenuti, è bene che, attraverso la formazione, l'organizzazione condivida con i dipendenti gli obiettivi che si prefigge, spieghi l'attività che il volontario dovrà svolgere e **faccia crescere la consapevolezza di come l'attività di volontariato sia un processo complesso e dispendioso**, che attiva molte leve.

Tutto ciò è molto importante per limitare le disdette dell'ultimo momento, problematica già emersa lo scorso anno dal confronto con le imprese: il volontario, per sua natura, svolge un'attività volontaria, non vincolata da un contratto, e può avere la tendenza a declinare la partecipazione, se subentrano altre priorità. I dipendenti volontari devono avere la consapevolezza di essersi presi un impegno serio con l'attività di volontariato, assumendosene la responsabilità e comprendendo in pieno le conseguenze del loro abbandono (*"Se non vengono abbastanza volontari come previsto, il giorno dopo dobbiamo tornare in quell'area perché la dobbiamo comunque sistemare, non possiamo lasciarla in una situazione degradata"*).

Se manca una condivisione reale con l'azienda e i suoi dipendenti, le disdette sono più probabili perché le persone sono meno coinvolte.

C'è chi ritiene sia importante che **la formazione venga erogata nel contesto**, quindi presso l'ente, come confermato dai risultati quantitativi.

Per contro quando la formazione viene fatta in azienda è più utile come momento di formazione e riflessione generale anche per quei dipendenti che poi non riescono a partecipare all'iniziativa di volontariato. È fondamentale pertanto che l'azienda crei opportunità di formazione, in cui l'ente del Terzo Settore sia invitato a presentarsi per raccontare la propria mission ai dipendenti, i quali idealmente non dovrebbero essere portati a presenziare per forza, ma dovrebbero essere liberi di partecipare.

In aggiunta ai momenti di formazione, le organizzazioni Non Profit mettono a disposizione dei dipendenti volontari altre risorse o servizi: il 70% degli enti prevede una persona di staff dedicata, il 58% fornisce strumenti utili per svolgere l'attività e il 47% affianca uno o più volontari dell'associazione a supporto. Inoltre vengono previsti pasti, servizi di trasporto e assicurazioni per infortuni personali e danno verso terzi.



Fig. 15: L'importanza della formazione

9. La replicabilità dei programmi

Il livello di replicabilità negli anni dei programmi di Volontariato d'Impresa risulta abbastanza elevato: quasi la metà dei rispondenti all'indagine quantitativa dichiara di replicare almeno il 50% dei programmi e un quarto dei rispondenti dichiara di replicare più del 75% dei programmi (Fig.16).

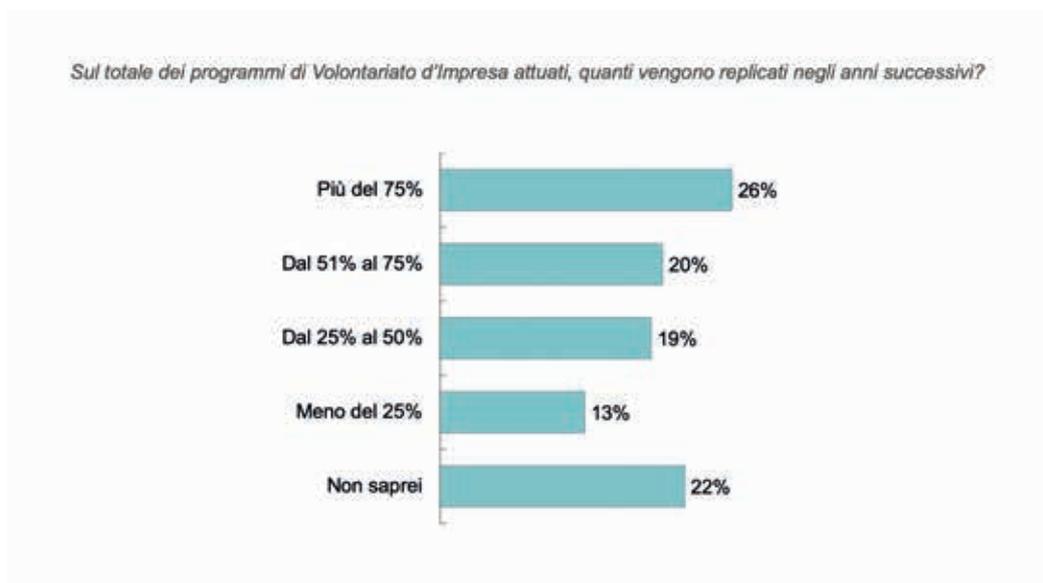


Fig. 16: Replicabilità dei programmi

Le motivazioni che portano gli enti a non replicare i programmi sono molto articolate:

- la mancanza di fidelizzazione dell'impresa, perché sceglie di diversificare i beneficiari del programma nel tempo, perché preferisce proporre attività diverse tutti gli anni o perché ha esigenze diverse;
- la presenza di difficoltà organizzative e gestionali interne all'ente ("*difficoltà nel mantenere i rapporti*", "*cambiamento di referenti*", "*incompatibilità di date e modalità*");
- la saltuarietà delle iniziative, perché si tratta di eventi specifici che hanno un significato se inseriti in un tempo specifico o per l'attitudine one shot dell'iniziativa attuata dall'azienda;
- lo scarso interesse delle imprese o dei dipendenti volontari, che si manifesta nella insufficienza di adesioni da parte dei dipendenti, nella scarsa qualità dei risultati oppure della partecipazione;
- la mancanza di risorse, come limitazioni di budget o diminuzione del numero di volontari;
- l'entità troppo elevata delle richieste da parte dell'impresa rispetto alla capacità dell'ente ("*necessità di più ore da dedicare all'associazione*");
- l'assenza di progetti che prevedano inserimento di volontari o l'impossibilità dell'ente a parteciparvi;
- il raggiungimento degli obiettivi del progetto, che fisiologicamente si conclude.

10. La nascita e il proseguimento della partnership con l'impresa e i rapporti con i dipendenti volontari

Le ragioni grazie alle quali si crea la partnership con l'impresa sono varie e coesistenti: la ricerca quantitativa evidenzia che sono in media tre per ogni organizzazione Non Profit.

Le tre ragioni prevalenti riprendono alcune delle motivazioni per le quali decidono di partecipare a iniziative di Volontariato d'Impresa e sono (Fig. 17):

- la **presenza di collaborazioni già esistenti in precedenza**, citata dal 50% degli enti;
- **l'opportunità di ottenere un sostegno economico da parte dell'impresa**, come evidenziano il 45% dei rispondenti;
- il **legame con il territorio**, richiamato dal 38% dei rispondenti.

Emergono poi **alcune motivazioni più di merito** quali la valutazione dell'impresa in termini di *reputa-tion*, di correttezza e di coerenza, l'affinità con il contenuto specifico dell'iniziativa di volontariato e l'affinità con la *mission* aziendale, che vengono indicate ciascuna da circa un terzo degli enti.

Rilevante anche la **referenza attiva di un collaboratore dell'ente**, che ha una conoscenza diretta con l'organizzazione, ed anche, in alcuni casi, viene sottolineato, **il ruolo di mediatore offerto da Fondazione Sodalitas**.



Fig. 17: Ragioni di scelta delle aziende partner

Una volta creata la partnership, **esiste una diffusa continuità di collaborazione con le stesse imprese** (Fig. 18):

- il 37% degli enti dichiara che tale collaborazione continuativa si verifica in prevalenza;
- il 43% degli enti dichiara che si verifica, ma solo in alcuni casi;
- solo il 14% degli enti esprime un parere negativo.

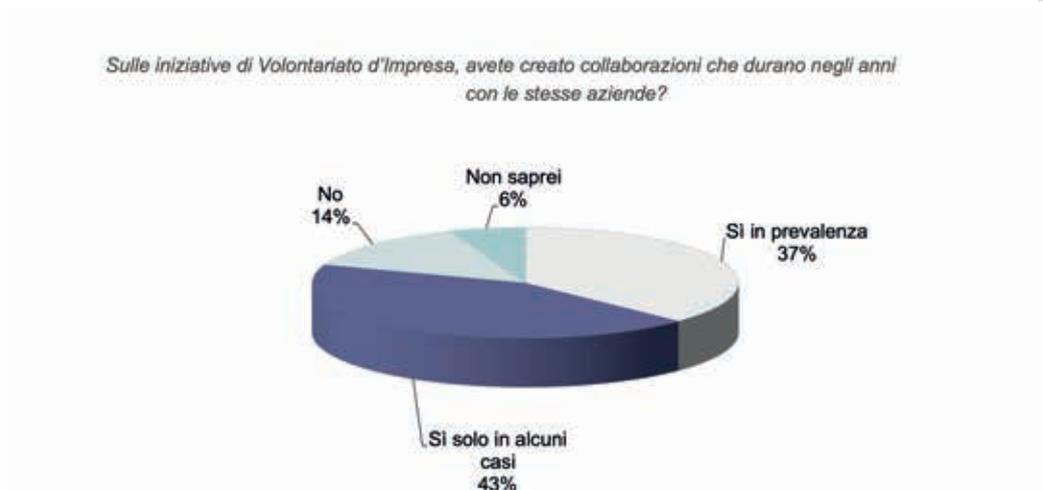


Fig. 18: Il proseguimento della collaborazione con le imprese

Quando le collaborazioni sul Volontariato d'Impresa diventano continuative:

- **la maggior parte delle imprese (58%) preferisce sia dare continuità ai vecchi programmi che introdurre di nuovi**, per offrire più opportunità ai propri dipendenti;
- una buona parte (40%) sceglie di replicare lo stesso programma;
- solo una minoranza ha volontà/necessità di cambiare il programma nel corso del tempo;

E quando le imprese replicano i vecchi programmi è **rilevante anche il livello di continuità garantito dai volontari**: il 23% degli enti dichiara che gli stessi dipendenti volontari ritornano spesso e il 51% abbastanza spesso.

Come descritto nel paragrafo 4, le organizzazioni Non Profit vedono tra le finalità del Volontariato d'Impresa una diversa opportunità per entrare in relazione con le imprese ed un canale per reclutare volontari continuativi e donatori.

È stato interessante verificare, attraverso l'indagine quantitativa, che **i progetti di volontariato aziendale contribuiscono a far nascere altre forme di collaborazione con le imprese** con una discreta frequenza per oltre la metà degli enti rispondenti (Fig. 19); una parte minoritaria degli enti (15%) dichiara che questo avviene spesso.

Mentre è meno frequente che i dipendenti volontari, che partecipano ai programmi di Volontariato d'Impresa, **estendano la loro collaborazione con l'ente in ambiti diversi**: un terzo degli enti dichiara comunque che questo avviene abbastanza spesso.

Ancora meno frequentemente tali volontari diventano donatori dell'ente: solo il 20% degli enti dichiara che questo avviene abbastanza spesso o spesso.

Va comunque considerato che non è sempre facile per l'organizzazione venire a conoscenza del comportamento nel tempo dei dipendenti volontari: come confermato dai focus group non tutte le organizzazioni raccolgono questa informazione.

Grazie al progetto di Volontariato d'Impresa nascono altre forme di collaborazione con l'impresa?

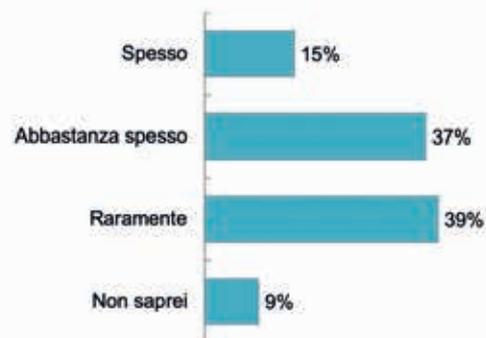


Fig. 19: La nascita di altre forme di collaborazione con le imprese

Quanto al modo in cui i dipendenti dell'impresa vivono l'esperienza di volontariato in cui sono coinvolti, il feedback delle organizzazioni riunite nei focus group è stato che difficilmente hanno avuto ritorni negativi o hanno visto persone partecipare di malavoglia, perché l'esperienza di volontariato, in genere, non è vista come un obbligo e pertanto vi è già una selezione naturale nella partecipazione, "si vede già un oltre".

E in questo si vede la differenza con attività di team building, che al contrario viene calato dall'alto, e può portare con sé problematiche legate alla motivazione.

11. La valutazione degli effetti dei programmi

Come già emerso, in modo molto forte, dall'indagine sulle imprese, anche per le organizzazioni Non Profit **la definizione di obiettivi specifici**, sia qualitativi che quantitativi, **non rappresenta ancora una priorità** per i programmi di Volontariato d'Impresa realizzati in Italia: infatti solo il 41% delle organizzazioni rispondenti afferma di definire obiettivi qualitativi (percentuale allineata a quella delle imprese) e solo il 22% dichiara di definire obiettivi quantitativi (la percentuale era del 42% per le imprese). (Fig. 20)

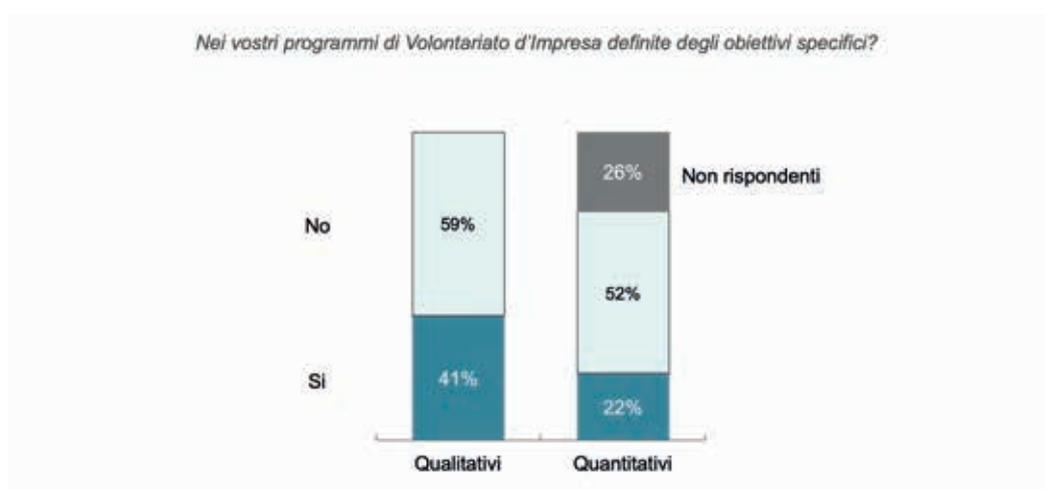


Fig. 20: Definizione di obiettivi quali-quantitativi

Per ciò che riguarda la valutazione a conclusione delle esperienze, le organizzazioni Non Profit dimostrano maggiore interesse rispetto alle imprese: infatti **due terzi degli enti dichiarano di valutare gli effetti dei programmi rispetto a solo il 52% delle imprese**.

E scelgono di indagare una molteplicità di aspetti, in maniera più o meno strutturata: in media 4,4 per ente tra le opzioni suggerite (Fig. 21).

L'aspetto valutato in prevalenza, così come era emerso dalla testimonianza delle imprese, è **il feedback dei dipendenti**, indicato dal 63% degli enti, **cui segue l'avviamento di un rapporto di collaborazione con l'impresa**, rilevato dal 49% degli enti, ed il **feedback da parte dell'impresa** (43%).

Un certo rilievo viene dato anche alla valutazione della realizzazione dell'attività operativa, ai fondi raccolti, al servizio offerto ai beneficiari finali e alla coerenza con gli obiettivi del progetto, mentre risulta secondaria, rispetto agli aspetti esterni, la valutazione dei benefici interni per l'ente, quali il numero di volontari e di donatori reclutati, notorietà della causa della propria organizzazione e le competenze acquisite.



Fig. 21: Valutazione degli effetti e aspetti indagati

Nell'ambito dei focus group sono state approfondite le modalità con le quali le organizzazioni raccolgono i feed-back dei dipendenti:

- alcune raccolgono le esperienze e le impressioni in modo non strutturato e informale nei momenti di relazione durante (es. pranzo) e alla fine della giornata;
- altre svolgono un momento di debrief a fine giornata e chiedono ai partecipanti di compilare un questionario a esperienza conclusa per valutare il loro percepito, per ricevere considerazioni a posteriori, incluse le osservazioni negative, che sono preziose per strutturare i progetti futuri.

Talvolta i risultati del questionario, compilato dai dipendenti volontari, vengono restituiti all'azienda in forma anonima, magari corredati da un report fotografico della giornata.

Anche la raccolta dei feedback delle imprese avviene talvolta attraverso un questionario strutturato, che le organizzazioni inviano alla funzione che ha la responsabilità del progetto di Volontariato d'Impresa.

Al contrario viene rilevata come criticità la rara comunicazione da parte dell'impresa alla Non Profit circa le proprie valutazioni rispetto al raggiungimento o meno dei propri obiettivi.

A supporto della rilevanza che viene attribuita al tema della valutazione degli effetti dei programmi di Volontariato, quasi il 70% dei rispondenti all'indagine dichiara di ritenere importante applicare a tali programmi una **metodologia di misurazione dell'impatto sociale**, inteso come l'effetto di ampia portata e di lungo termine che ha l'attività di volontariato.

Alcune organizzazioni già svolgono al loro interno, e in seguito condividono con le imprese, analisi di va-



lutazione dell'impatto ambientale e dell'impatto sociale (inteso ad esempio come il contributo economico, generato dall'attività di volontariato e che diventa impatto sociale, perché viene destinato ad attività specifiche, che l'ente ha in corso).

12. La comunicazione dell'iniziativa di Volontariato d'Impresa

Quasi il 60% degli enti comunica all'esterno i risultati del progetto di Volontariato d'Impresa.

La comunicazione viene fatta soprattutto online, attraverso i social network dell'organizzazione (dal 47% degli enti) o attraverso il sito internet (dal 36% degli enti). (Fig. 22)

In alcune realtà come quella milanese prevale nettamente la comunicazione on line perché comunicare offline risulta più difficile (*"non fa notizia su Milano il fatto di aver fatto una giornata di Volontariato d'Impresa, a meno che il progetto abbia particolare risonanza"*).

Meno frequentemente la diffusione di un comunicato stampa o l'organizzazione di un evento.

Alcuni enti utilizzano anche l'intranet per la comunicazione interna a tutti i propri collaboratori.



Fig. 22: Modalità di comunicazione dei risultati

Nell'approfondimento qualitativo è anche stata sottolineata l'importanza di comunicare in tempo reale sui vari social (attraverso dirette, testimonianza in pillole, ecc.), anche per dare la possibilità ai dipendenti volontari, al termine della giornata, di vedere il post già online, di condividerlo e di diffonderlo a caldo.

In merito alla comunicazione da parte delle imprese, che in genere ricercano visibilità con il Volontariato d'Impresa e tengono molto a far sapere quello che hanno fatto, nei focus group è emerso che:

- raramente le organizzazioni fanno una comunicazione congiunta, ma lasciano che l'impresa comunichi quello che ritiene più opportuno per conto proprio;
- è comunque utile avere un buon rapporto con l'ufficio stampa dell'azienda, perché per le Non Profit è molto importante stare attenti anche a quello che comunica l'impresa, per essere certi che escano messaggi allineati.

13. I fattori di successo e le criticità

L'indagine quantitativa evidenzia **quattro principali fattori di successo, ciascuno dei quali viene** indicato da almeno la metà degli enti rispondenti (Fig. 23):

- la **motivazione** e il **coinvolgimento dei dipendenti volontari**, che anche dalla testimonianza delle imprese erano stati individuati come elementi decisivi;
- la **pianificazione strutturata** dell'evento e l'**efficace coordinamento** organizzativo con l'impresa;
- la **disponibilità di risorse**, sia umane che economiche e di tempo, all'interno dell'ente per gestire il progetto e i dipendenti volontari, che quando vengono meno diventano una delle principali criticità.

Assume un certo rilievo nel determinare il buon esito del progetto anche **la convergenza di obiettivi tra Profit e Non Profit**, sottolineata dal 36% dei rispondenti.

Mentre viene assegnato un peso inferiore al commitment dei referenti dell'impresa, che veniva indicato al primo posto tra i fattori di successo da parte delle imprese, così come al commitment della direzione dell'organizzazione.

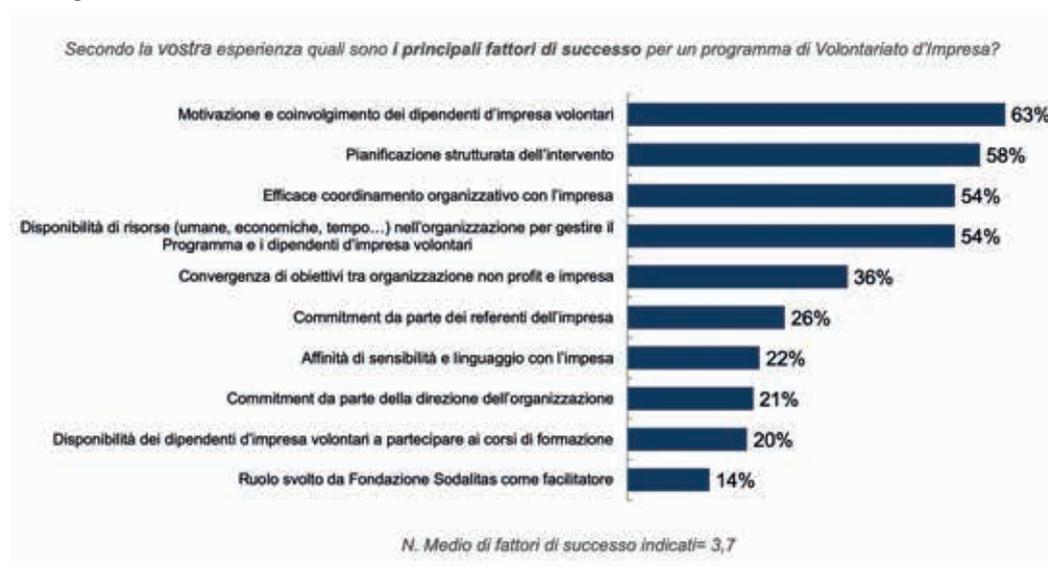


Fig. 23: Fattori di successo

Numerosi sono gli elementi di successo indicati dagli enti nei focus group, che supportano e arricchiscono quanto emerso dalla quantitativa:

- occorre **creare un rapporto a monte** con l'impresa e intraprendere **iniziative che abbiano un senso per l'organizzazione**;
- e che l'azienda **ascolti l'esperienza degli enti**, soprattutto se non ha già fatto un'esperienza propria di volontariato;
- importante è riuscire a mantenere **un dialogo alla pari**: "*tu non mi stai facendo un favore, io non ti sto offrendo un servizio*". Bisogna trovare un punto di incontro, perché si riconosce il valore altrui;
- anche in questo ambito **può avere rilievo il ruolo di un mediatore** (come Fondazione Sodalitas), che

- 
- dia una cornice di senso e di valore;
- è **importante che l'azienda creda nella bontà dei progetti** di Volontariato d'Impresa, che ci sia una visione strategica, che in generale la sostenibilità abbia un ruolo fortemente integrato nel business;
 - è **decisivo che vi sia il commitment della dirigenza dell'impresa**. C'è chi sostiene che i rapporti migliori si riescono a costruire quando si riesce a parlare direttamente con la dirigenza (*"Abbiamo scoperto alla fine della mattinata che c'era anche l'amministratore delegato che non si era nemmeno presentato"*);
 - è fondamentale che il referente del progetto nell'impresa **comunichi all'interno il valore della giornata** e si adoperi per creare un terreno fertile;
 - favorisce la nascita di esperienze positive **la presenza di un dipendente dell'azienda, che sia sensibile alla causa**, la porti avanti dall'interno e se ne faccia promotore;
 - funzionano molto bene i programmi in cui l'azienda **decide di mettere insieme diverse cause o comunque di investire in formule diverse**, possibilmente condivise all'interno dell'organizzazione, non solo realizzando community day, ma dando la possibilità ai dipendenti di potersi esprimere in diverse forme di volontariato, perché i dipendenti amano fare esperienze diverse: *"Quando l'azienda offre la varietà coglie nel segno, perché dà a ciascuno la possibilità di esprimere la propria voglia di volontariato"*;
 - è necessario un **momento di formazione**, erogato presso l'ente o in azienda, ma è importante che l'azienda metta a disposizione del tempo per questa attività;
 - il successo deriva anche dall'attenzione e **dalla cura con cui viene proposta e gestita l'attività e dal fare sentire i dipendenti parte di un progetto** in quella giornata (attenzione al contatto, alla chiacchierata, il seguirli nella loro attività), ma anche durante tutto l'anno, per fidelizzarli come volontari;
 - è importante anche il **tema della continuità**: il riuscire a creare un percorso continuo di avvicinamento dell'organizzazione nei confronti dell'azienda nel tempo. La continuità aiuta a far comprendere l'importanza di mantenere una relazione equilibrata, consente di suddividere le attività con l'utenza in formule diverse, di far comprendere bene il contesto e il valore delle mansioni svolte, qualunque esse siano;
 - il **riuscire a creare reti sul territorio**, che producano sinergie e nuove formule di collaborazione tra enti del Terzo Settore.

Oltre il 90% degli enti rispondenti evidenzia di aver incontrato alcune criticità nella gestione dei programmi di Volontariato d'Impresa (Fig.24).

La criticità maggiore, evidenziata dal 44% dei rispondenti, è la **breve durata dell'attività**, il fatto che le esperienze siano spesso *one shot* (una o due giornate), mentre durante il resto dell'anno non vengano in genere implementati progetti in altre modalità. Cui fanno seguito la **difficoltà nell'assorbire il numero di dipendenti volontari**, la **mancanza di risorse economiche, umane e di tempo** e il **rapporto svantaggioso tra costi e benefici**. Tutte queste criticità in parte sono la conseguenza del fatto che le imprese talvolta vivano queste attività come *"team building low cost"*, senza percepire pienamente il fatto che vi sono esigenze e costi anche da parte della Non Profit.

Assumono anche rilievo, tra le criticità, **le difficoltà nel misurare gli effetti del programma**, poiché come visto in precedenza il processo di valutazione non ha ancora raggiunto livelli di diffusione e di affinamento adeguati nel Non Profit così come nel Profit.

Altre criticità fanno riferimento a ulteriori elementi, che comparivano come importanti fattori di successo

dove presenti: la scarsa motivazione dei dipendenti volontari, lo scarso coordinamento organizzativo, lo scarso *commitment* sia aziendale che dell'organizzazione.



Fig. 24: Criticità riscontrate



14. Focus sugli enti che NON partecipano a iniziative di Volontariato d'Impresa

Come espresso nel paragrafo 3, il 44% degli enti rispondenti all'indagine quantitativa non ha mai partecipato ad iniziative di Volontariato d'Impresa e di questi **quasi il 40% dichiara di non averci mai pensato** (Fig.25).

Tra gli enti che invece hanno fatto delle riflessioni in merito, valutando poi di non procedere, la principale motivazione è stata che il **Volontariato d'Impresa non rientra nella propria strategia** (quasi un quarto dei rispondenti), analogamente a quanto avevano risposto le imprese. Altre motivazioni rilevanti sono il fatto di **non avere progetti in grado di accogliere volontari, di avere incontrato delle difficoltà e di non avere progetti in Italia**.



Fig. 25: Principali motivazioni degli enti che non vi partecipano

Le **difficoltà incontrate sono**, come per le imprese, **in primis difficoltà organizzative per la pianificazione del programma**, ma anche mancanza di competenze interne per la gestione del progetto e mancanza di budget. Altre difficoltà citate sono più di merito e riguardano sia la possibilità di trovare un'impresa partner che presenti elementi di coerenza con il proprio ente che la possibilità di trovare un progetto coerente con la *mission* del proprio ente.

Compare anche come barriera all'avvio dei progetti la difficoltà di ottenere il giusto *commitment* del management dell'impresa.

È incoraggiante il fatto che **oltre la metà delle organizzazioni Non Profit che non hanno ancora sperimentato il Volontariato d'Impresa dichiarano di essere interessate a svilupparlo** nei prossimi due o tre anni.



15. Gli insight della ricerca

1. Da entrambe le unità di indagine (imprese e organizzazioni Non Profit) è emerso con chiarezza che il **Volontariato d'Impresa è un'attività in grado di produrre molteplici benefici** per tutti gli attori coinvolti.
2. L'obiettivo consapevolmente assunto da entrambe le parti deve essere la **realizzazione di un progetto win – win in grado di creare valore sociale condiviso**, attraverso uno scambio reciproco di risorse:
 - L'ente Non Profit mette a disposizione un contesto in cui sperimentare una sintesi di valori sociali ed etici e di competenze relazionali;
 - L'impresa offre un contributo in risorse umane ed economiche e talvolta anche di specifiche competenze aziendali.
3. Per fare ciò risultano necessari due presupposti:
 - il Non Profit deve **consolidare la propria identità** attraverso una maggiore consapevolezza del valore delle proprie competenze e della propria professionalità;
 - l'impresa deve integrare le iniziative di Volontariato nel proprio **piano strategico di sostenibilità e ottenere il commitment dei vertici**.
4. Condizione di partenza del buon esito di un progetto di Volontariato d'Impresa è lo **sceglersi a vicenda** e il riuscire a instaurare un **dialogo paritetico** che garantisca l'equilibrio del rapporto tra le parti.
5. **Apertura e ascolto reciproco** sono essenziali per la **comprensione dei reciproci bisogni e meccanismi organizzativi** e per la condivisione delle aspettative: la **co-progettazione** è il risultato concreto di tale modo di operare.
6. Un particolare valore assume la **progettazione di iniziative nel proprio territorio e nella propria comunità di appartenenza** al fine di **creare sinergie** – dando riconoscimento e valore a tutti gli attori in esso presenti – e di **favorire la fidelizzazione** sia dell'impresa che dei dipendenti volontari verso l'ente Non Profit che di questa azione positiva costituisce l'indispensabile tramite.
7. Una **collaborazione durevole** è il valore a cui tendere, per evitare la scarsa produttività di relazioni temporanee e favorire **sviluppi futuri della partnership**. Per favorirla il Non Profit deve impegnarsi a:
 - creare una relazione umana sia con i referenti del progetto in azienda che con i singoli dipendenti volontari coinvolti nelle iniziative;
 - proporre attività diverse che possano più facilmente corrispondere ai diversi interessi dell'impresa e, soprattutto, incontrare le diverse sensibilità e attitudini dei dipendenti.

- 
8. Appare essenziale che venga accuratamente pianificata **un'attività preliminare di formazione dei dipendenti volontari** al fine di favorire:
 - la costruzione e la diffusione di una cultura del volontariato come valore sociale;
 - la condivisione di strumenti per la gestione di relazioni interpersonali diverse da quelle prevalenti nel contesto aziendale;
 - la piena comprensione del senso e del valore della causa dell'organizzazione scelta come partner;
 - la comprensione e la responsabilizzazione verso l'attività che i dipendenti sono chiamati a svolgere.

 9. Altrettanto importante è la pianificazione di **un'efficace attività di comunicazione**:
 - Innanzitutto **interna** all'azienda per favorire l'interesse, il coinvolgimento e quindi il reclutamento dei dipendenti volontari;
 - Ma anche **esterna** per far conoscere, in primo luogo alla comunità coinvolta, gli esiti positivi dell'iniziativa e le potenzialità in termini di valore condiviso della collaborazione tra Profit e Non Profit.

 10. Infine l'impostazione di un **processo di valutazione degli effetti** dei programmi attuati e dell'impatto sociale ed economico delle iniziative è la condizione per un percorso di "miglioramento continuo" nella loro progettazione e realizzazione.

 11. È infine risultato evidente da entrambe le unità d'indagine che la presenza di un **intermediario competente** come Fondazione Sodalitas costituisce un elemento prezioso sia per accreditare reciprocamente gli enti e le imprese interessati ad esperienze di Volontariato che per facilitare la messa in rete di esperienze, competenze e progetti.

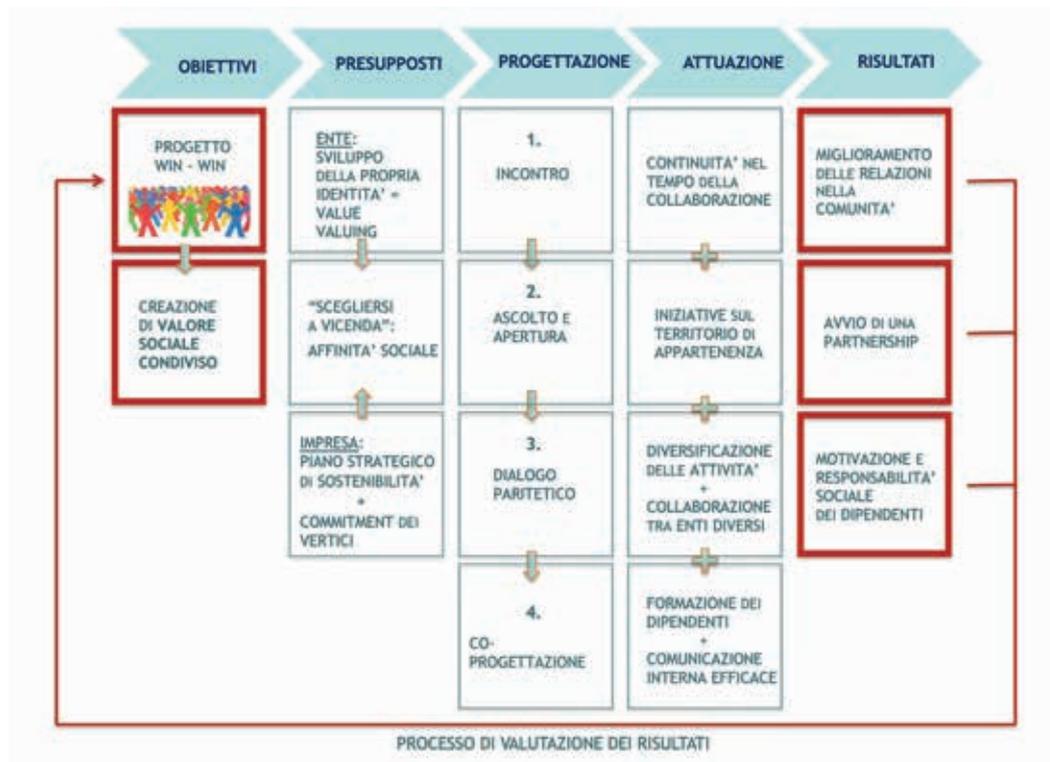


Fig. 26: Processo virtuoso di un progetto di Volontariato d'Impresa



16. Il contributo di Fondazione Sodalitas

Nell'ambito dei focus group è emerso il **ruolo decisivo che Fondazione Sodalitas** ha avuto per la nascita e lo sviluppo del Volontariato d'Impresa in Italia e il merito di averne fatto un'occasione di incontro e di collaborazione Profit e Non Profit. La Fondazione rappresenta un supporto reale ancora molto utile nell'individuare le partnership migliori volte alla creazione di bene comune.

Per proseguire nel suo percorso di apprendimento del Volontariato d'Impresa Fondazione Sodalitas si propone di:

- **Favorire il dialogo tra Profit e Non Profit** per una visione più ampia del Volontariato d'Impresa in un'ottica di creazione di valore condiviso;
- **Svolgere la funzione di regia** super partes nella costruzione di una rete multi-stakeholder sul territorio;
- **Fare education sul tema del Volontariato d'Impesa** realizzando momenti formativi, separati e congiunti, per aiutare Profit e Non Profit a conoscersi a vicenda;
- **Realizzare un Laboratorio attraverso tavoli congiunti Profit - Non Profit** in cui affrontare alcune delle tematiche specifiche emerse dalla ricerca. Ad esempio: formazione, relazione, co-progettazione, formule innovative di Volontariato d'Impresa, misurazione dell'impatto sociale...
- Continuare a essere il **partner di qualità con cui sviluppare progetti on demand di Volontariato d'Impresa**, offrendo un supporto specializzato a 360 gradi.



Fondazione Sodalitas

Fondazione Sodalitas nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda e un gruppo di imprese e manager volontari, affermandosi come la prima organizzazione in Italia a promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa.

È impegnata ad affermare e rendere riconoscibile la leadership dell'impresa nel realizzare uno sviluppo sostenibile, costruisce insieme alle imprese socie partnership per la crescita della comunità, generando valore sociale condiviso e contribuendo a un futuro di inclusione e sviluppo.

Fondazione Sodalitas sviluppa progetti multi-stakeholder di forte valore sociale e promuove lo sviluppo manageriale delle organizzazioni Nonprofit.

La Fondazione è inoltre partner per l'Italia di CSR Europe, il business network leader per la Corporate Social Responsibility, interlocutore privilegiato della Commissione Europea sulla sostenibilità.

www.sodalitas.it



La presente indagine è stata realizzata da Fondazione Sodalitas
in collaborazione con GfK Italia





Fondazione
Sodalitas

FONDAZIONE SODALITAS

Via Pantano, 2 - 20122 Milano

Tel. 02 36572980

www.sodalitas.it

sodalitas@sodalitas.it