

SENTEDALPS

**Sports Event Network for Tourism and Economic
Development of the Alpine Space**

**Rete transfrontaliera per lo sviluppo turistico ed
economico dell'Arco Alpino mediante
gli eventi sportivi**

**GUIDA AL MANAGEMENT DEI VOLONTARI DEGLI
EVENTI SPORTIVI**

“COME GESTIRE LE RISORSE UMANE?”

Guida scritta da:

Alain Ferrand (UCBL - SUISM Torino), Nicolas Chanavat (UCBL)

Con la collaborazione di:

Rémy Charmetant (ATDS), Jean-Loup Chappelet (IDHEAP),
Joelle Rizzon (ATDS) e Alberto Gambone (SUISM Torino)

Le interviste per lo studio dei casi sono state realizzate da:

Nicolas Chanavat (UCBL), Jean-Philippe Delage (IUP-THTL),
Nancy Favre (IDHEAP), Alain Ferrand (UCBL - SUISM Torino),
Tiziana Fiorini (PTO), Martin Schnitzer (ISOC 2005/TOROC) e
Pascal Sordet (ALGOE)

Ferrand A. (sotto la direzione di), Chanavat, N. e altri (2006).
Guida di Gestione dei Volontari per l'Organizzazione di
Eventi Sportivi. "Come Gestire le Risorse Umane?" Progetto
SENTEDALPS. Chavannes-Losanna: IDHEAP, 2006

Traduzione:

Massimo Albertan Min, Alberto Gambone, Paolo Balocco

Iniziativa cofinanziata con fondi Europei.

**© 2006 Sentedalps consortium,
Interreg IIIIB Project number CH/1-2/3.3/3**

ISBN 2-940177-98-8

INDICE

PREFAZIONE	p.5
INTRODUZIONE	p.9
PRIMO CAPITOLO: GLI ATTORI DELL'EVENTO SPORTIVO	p.19
Sezione 1: Le risorse umane all'interno del Comitato Organizzatore.....	p.19
Sezione 2: I volontari ed il volontariato	p.22
Sezione 3: L'impatto degli attori sul "programma volontari"	p.26
SECONDO CAPITOLO: I PROCESSI STRATEGICI RELATIVI ALLA GESTIONE DEI VOLONTARI	p.33
Sezione 1: "Governance" della strategia generale del "programma volontari"	p.33
Sezione 2: I principi di gestione delle risorse umane applicati ai volontari	p.38
Sezione 3: Concepire ed attuare un "sistema qualità"	p.51
Sezione 4: Conclusione	p.56
TERZO CAPITOLO: LE FASI OPERATIVE DELLA GESTIONE DEI VOLONTARI	p.59
Sezione 1: 1a fase: pianificazione del "programma volontari"	p.60
Sezione 2: 2a fase: definire il numero e le tipologie di volontari	p.67
Sezione 3: 3a fase: reclutamento ed incarico dei volontari.....	p.73
Sezione 4: 4a fase: integrazione e formazione dei volontari.....	p.81
Sezione 5: 5a fase: gestione operativa dei volontari	p.88
Sezione 6: 6a fase: valutazione, controllo e mantenimento dei volontari....	p.93
Sezione 7: Processi di supporto.....	p.99
QUARTO CAPITOLO: STUDIO DI CASI	p.103
Universiadi Invernali, INNSBRUCK/SEEFELD 2005 Austria	p.105
32a America's Cup, VALENCIA 2007 Spagna	p.115
Campionati del Mondo di Cross Country, SAINT-ETIENNE/SAINT-GALMIER 2005 Francia	p.125
Olimpiadi Invernali, TORINO 2006 Italia	p.131
Athletissima 2005 LOSANNA Svizzera	p.143
Festival Olimpico della Gioventù Europea, MONTHEY e VALLESE 2005 Svizzera	p.149
Grand Raid Cristalp, VALLESE Svizzera.....	p.155
Campionati del Mondo di Vela Olimpica Serie 49er, AIX LES BAINS 2006 Francia	p.161
CONCLUSIONE	p.167
BIBLIOGRAFIA	p.169
ALLEGATI	p.173

RINGRAZIAMENTI

Questa guida rappresenta il frutto di un lavoro di collaborazione, arricchito dall'esperienza di professionisti del settore e di studiosi del mondo Universitario. Vogliamo ringraziare coloro che, a vario titolo, hanno contribuito ad arricchire il nostro lavoro, fornendoci consigli o proposte.

Massimo Albertan Min	Scuola Universitaria Interfacoltà in Scienze Motorie dell'Università degli Studi di Torino (SUISM), Professore
Paolo Balocco	Scuola Universitaria Interfacoltà in Scienze Motorie dell'Università degli Studi di Torino (SUISM), Professore
João Benito Garcia	America's Cup Management (ACM), Responsabile volontari off-shore
Paul Bergeri	ALGOE, Direttore
Max Bouchet-Virette	Event and Ressources Consulting (ERC), Direttore associato
Mario Burgay	Provincia di Torino (PTO), Direttore del servizio programmazione e gestione delle attività turistiche e sportive
Enrique Caballero	Comitato Organizzatore del Festival Olimpico della Gioventù Europea 2005 (FOJE), Segretario generale
Jean Camy	Université Claude Bernard di Lione 1 (UCBL), Professore emerito
Christophe Clivaz	Scuola Superiore Vallesiana (HEVs), Professore
Jean-Loup Chappelet	Institute de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP), Direttore
Rémy Charmetant	Agenzia Turistica Dipartimentale della Savoia (ATDS), Direttore generale
Jean Philippe Delage	Università della Savoia (IUP), Professore associato
Jacky Delapierre	Comitato Organizzatore Athletissima, Direttore esecutivo
Gilles Dyen	Comitato Organizzatore dei Campionati del Mondo di Vela Olimpica Serie 49er 2006, Presidente
Nancy Favre	Institute de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP), Collaboratrice scientifica
Giorgio Fantini	Torino Organising Committee XX Olympic Winter Games (TOROC), Responsabile della pianificazione e delle operazioni del "programma volontari"
Tiziana Fiorini	Provincia di Torino (PTO), Servizio programmazione e gestione delle attività turistiche e sportive
Marc Gallet	Comitato Organizzatore della Coppa delle Confederazioni FIFA Francia 2003, Direttore della località di Saint-Etienne
Alberto Gambone	Scuola Universitaria Interfacoltà in Scienze Motorie dell'Università degli Studi di Torino (SUISM), Professore
Jean Luc Garde	Consiglio Regionale Rhône-Alpes (CRRA), Direttore del servizio gioventù, sport e della vita associativa
David Genoet	Comitato Organizzatore Grand Raid Cristalp, Vicepresidente
Alessandro Giacca	Federazione Italiana Sport Invernali (FISI), Comitato Alpi Occidentali Direttore tecnico operativo
Thomas Junod	Institute de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP), Collaboratore scientifico
Béatrice Lechat	America's Cup Management (ACM), Responsabile programma volontari
Joelle Rizzon	Agenzia Turistica Dipartimentale della Savoia (ATDS), Segretario generale
Martin Schnitzer	ISOC 2005/TOROC, Segretario generale aggiunto/Assistente responsabile della località di San Sicario Fraitève
Pascal Sordet	ALGOE, Consulente
Pierre Toussaint	Comitato Organizzatore dei Campionati del Mondo di Cross Country Saint-Etienne/Saint-Galmier 2005, Presidente aggiunto

PREFAZIONE

1. IL PROGRAMMA SENTEDALPS

Il progetto SENTEDALPS (Rete Transfrontaliera per lo Sviluppo Turistico ed Economico dell'Arco Alpino Attraverso gli Eventi Sportivi) rappresenta un programma cofinanziato dalla Commissione Europea nel quadro dell'iniziativa comunitaria INTERREG IIIB. I partner italiani sono finanziati con fondi FESR e con fondi CIPE, garantiti questi ultimi da un apposito fondo di rotazione costituito presso il Ministero dei trasporti.

Questo programma interregionale si sviluppa in un arco di tre anni dal 2003 al 2006, e si propone di rafforzare il trasferimento di competenze relativamente all'organizzazione di eventi sportivi nel contesto dell'Arco Alpino, tramite la realizzazione di una rete ad hoc. L'organizzazione di eventi sportivi è diventata un importante strumento di promozione e una vera e propria vetrina sul "know-how" di una regione. In effetti, lo Spazio Alpino ha accolto grandi eventi come i Giochi Olimpici Invernali di Albertville e della Savoia, di Innsbruck e di Torino oltre a numerose manifestazioni di rilievo Internazionale. Tuttavia, l'approccio professionale all'organizzazione di eventi resta in gran parte patrimonio di esperti anglosassoni. Basandosi sul "know-how" dei vari partner, il progetto SENTEDALPS si propone di formalizzare e valorizzare le esperienze esistenti per sviluppare metodi e strumenti che consentano di unire l'organizzazione degli eventi sportivi e la promozione economica e turistica dell'Arco Alpino in un'ottica di sviluppo durevole.

Il programma comprende sedici partner provenienti da Austria, Francia, Italia, Slovenia e Svizzera. Si tratta di istituti di ricerca pubblici e privati, amministrazioni pubbliche a carattere regionale e locale, organizzazioni private (tabella 0.1).

Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP), responsabile tecnico	CH
Scuola Universitaria Interfacoltà in Scienze Motorie dell'Università degli Studi di Torino (SUISM), responsabile finanziario	IT
Agenzia Turistica Dipartimentale della Savoia (ATDS)	FR
Consiglio Regionale Rhône-Alpes (CRRA)	FR
Comitato regionale (Alpi Occidentali) della Federazione Italiana Sport Invernali (FISI-CAO)	IT
Istituto Superiore d'Educazione Fisica (ISEF)	IT
Comitato Organizzatore delle Universiadi Invernali - Innsbruck 2005 (ISOC 2005)	AT
Università della Savoia (IUP-THTL)	FR
Provincia di Torino (PTO)	IT
Città di Innsbruck (STINN)	AT
Comitato Organizzatore dei XX Giochi Olimpici Invernali - Torino 2006 (TOROC)	IT
Università Claude Bernard di Lione 1 (UCBL)	FR
Alta Scuola del Vallese (HEVs)	CH
Cantone del Vallese (SDET)	CH
Cantone del Vaud (DEC)	CH
Associazione Turistica della Slovenia (TAS)	SLO

Tabella 0.1: Partner del progetto SENTEDALPS

2. LA GUIDA DI GESTIONE DEI VOLONTARI

La guida di gestione dei volontari costituisce il terzo ed ultimo lavoro, pubblicato dai partner, del progetto transnazionale SENTEDALPS. I primi due, rispettivamente dedicati alla candidatura ed all'organizzazione degli eventi sportivi, sono disponibili nel sito del progetto (www.sentedalps.org), dal quale possono essere scaricati.

A cosa serve questa guida?

Strutturato in quattro capitoli, questo lavoro descrive il processo globale di gestione del volontariato all'interno di un evento sportivo. Come le prime due Guide, questo studio non ha l'ambizione di proporre un insieme "di strumenti o di modelli infallibili" che garantiscano il successo dell'evento in termini di gestione dei volontari. Si è voluto invece mettere in evidenza gli elementi strategici ed operativi indispensabili in questa materia. I momenti fondamentali così individuati permetteranno agli organizzatori di strutturare la loro attività

per gestire con efficacia ed efficienza i volontari che si trovano al centro del sistema organizzativo. Infine, la presente Guida consente di precisare i vantaggi derivanti dal successo di questo processo tanto per il Comitato Organizzatore quanto per i destinatari dell'evento, nel cui ambito operano i volontari. Ciò si inserisce in un'ottica di valorizzazione e di perpetuazione delle conoscenze e delle relazioni sviluppate.

Una guida per quali tipologie di evento?

In coerenza con le guide di candidatura e di organizzazione degli eventi, realizzate dai componenti del progetto SENTEDALPS, questo lavoro ha lo scopo di facilitare il trasferimento di conoscenze e di competenza, favorendo la condivisione delle esperienze acquisite. Esso riguarda soprattutto gli eventi sportivi internazionali dotati di un programma di gestione delle risorse umane a carattere volontario e può comunque estendersi a tutti gli eventi suscettibili di attuare, un giorno, questo tipo di programma.

Una guida redatta su quali basi?

Questo lavoro è stato in particolare concettualizzato e redatto a partire da:

- Competenze ed esperienze dei componenti delle sedici strutture partner del programma in termini di organizzazione, di studio o di partecipazione nell'ambito degli eventi sportivi dell'Arco Alpino (Giochi Olimpici Invernali di Albertville e della Savoia 1992, di Torino 2006, Universiadi Invernali di Innsbruck/Seefeld 2005, diversi Campionati del Mondo e competizioni Internazionali) e di eventi organizzati al di fuori di questo territorio (ad esempio i Campionati del Mondo d'atletica di Parigi 2003, l'America's Cup 2007, la Coppa delle Confederazioni FIFA Francia 2003, Olimpiadi di Atene 2004, di Pechino 2008, di Londra 2012, eccetera) ;
- Analisi della documentazione esistente (vale a dire tesi di laurea, relazioni ufficiali, memorie scientifiche, lavori specialistici, eccetera);
- Interviste realizzate con professionisti che hanno fatto parte del "gruppo volontari" di eventi sportivi internazionali.

Una guida per chi?

Questa guida si rivolge agli attori coinvolti nell'organizzazione di eventi sportivi e nella gestione delle risorse umane, e più in particolare alle quattro categorie seguenti:

- Organizzatori di eventi e in particolare responsabili dei "programmi volontari";
- Rappresentanti politici a livello locale;
- Responsabili amministrativi e funzionari del settore sport, turismo, sviluppo economico e territoriale;
- Movimento sportivo nel suo complesso.

INTRODUZIONE

Il successo di una competizione, si tratti di un evento planetario in grado di modificare la posizione geoturistica o geopolitica di una città (ad esempio i Giochi Olimpici di Barcellona e di Atene) o di una manifestazione a carattere locale, dipende principalmente dalla prestazione dei volontari. Allo scopo di organizzare i XX Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006, il Comitato Organizzatore (TOROC)¹ ha coinvolto persone ai livelli più diversi, creando un insieme che era al tempo stesso eterogeneo e complementare. Complessivamente, il TOROC aveva la responsabilità di oltre 20.000 persone, il 91% delle quali erano volontari². Indipendentemente dalle dimensioni e dalle caratteristiche dell'evento (culturale, musicale, sportivo...), l'organizzatore deve predisporre un apposito "programma volontari" per gestire le risorse umane a carattere volontario.

1. DALL'ORGANIZZAZIONE DI COMPETIZIONI ALL'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI SPORTIVI

Fino all'inizio degli anni '80 del ventesimo secolo, i detentori degli eventi sportivi concentravano la loro attenzione sull'organizzazione degli aspetti competitivi. Di conseguenza, l'organizzatore doveva tenere conto soprattutto delle indicazioni del detentore degli eventi (contenuto tecnico), del bilancio e del rispetto dei tempi. Da allora, il numero delle manifestazioni e degli attori³ coinvolti è considerevolmente aumentato. Per gli eventi principali, i mass media e gli sponsor hanno assunto un'importanza considerevole, sia dal punto di vista economico che dal punto di vista della gestione. Gli enti locali, che inizialmente erano spesso dei semplici fornitori di servizi e di impianti, sono divenuti attori fondamentali, integrando gradualmente gli eventi sportivi nella loro strategia di comunicazione e di sviluppo sostenibile.

La gestione di un evento sportivo è profondamente influenzata dalle strategie adottate dai diversi soggetti coinvolti. Un'analisi di queste strategie dimostra che gli eventi sportivi sono organizzati tenendo conto di tre finalità essenziali: quella economica, quella sociale e quella ambientale. Gli eventi sono sempre più orientati in senso commerciale a causa delle risorse finanziarie necessarie

¹ Il termine TOROC è un acronimo che significa "Torino Organising Committee", Comitato Organizzatore delle XX Olimpiadi Invernali.

² Abbiamo utilizzato la definizione di Cheroute (1989) secondo la quale il volontario è "colui che si impegna liberamente per svolgere un'azione di tipo gratuito a beneficio di altri, al di fuori del contesto familiare o professionale."

³ In questa Guida, i termini "parti", "soggetti" e "attori" sono considerati sinonimi e intercambiabili.

a gestirli e degli obiettivi dei media e degli sponsor. Inoltre, questi soggetti economici hanno compreso i benefici derivanti dall'attuazione di un approccio di tipo sociale che tenga conto sia delle necessità del mercato sia del benessere dei consumatori e della collettività. Gli attori dell'evento devono dare prova di responsabilità sociale per quanto riguarda sia l'eredità dell'evento che i programmi dei volontari.

2. LE CARATTERISTICHE DI UN EVENTO SPORTIVO

*"Un evento sportivo è un fatto sociale identitario con un risultato incerto capace di generare emozioni condivise e uno specifico **brand equity**" (Ferrand, Torrigiani, Camps, 2006).*

Un fatto sociale consiste in un insieme di modi di agire, pensare e sentire che sono esterni all'individuo e che hanno una forte influenza sulle persone. Questo è il caso degli eventi sportivi. Il loro impatto è legato al fatto che essi rappresentano dei "vettori identitari" nell'ambito di quelle che possono essere chiamate "Comunità affettive" (Maffesoli, 1988). Questo "contagio" emozionale non esisterebbe senza rappresentazioni sociali condivise e senza un'incertezza a livello di risultato. Così, i telespettatori guardano una partita in diretta della Champions League fino alla fine, anche senza goal. Al contrario, lo stesso incontro perde il suo interesse se viene trasmesso in differita e il risultato è già noto. Questi aspetti (coinvolgimento degli attori, impatto socio emozionale ed identitario) sono parte del "brand equity". Nel suo classico libro sull'argomento, Aaker (1991) definisce il "brand equity" come "l'insieme degli elementi di tipo attivo e passivo legati ad un marchio, al suo nome o ai suoi simboli e che portano valore all'impresa e ai suoi clienti fornendo un plusvalore (o un deprezzamento) ai prodotti e ai servizi offerti". Nel contesto sportivo, Ferrand e Torrigiani (2005) hanno identificato sei dimensioni del "brand equity":

- Aspetti di base (storia, valori, "mission", identità);
- Protezione del marchio (legittimità all'interno del sistema sportivo, valore del marchio depositato);
- Conoscenza (notorietà, immagine);
- Esperienza (soddisfazione, qualità percepita);
- Sistema di relazioni (fedeltà, natura dei diversi vantaggi: funzionali, emozionali, psicologici, sociali e identitari);
- Attori (numero, importanza, legittimità e relazioni fra di essi).

Questo modello presenta le relazioni all'interno di un sistema complesso che include i volontari come attori. I potenziali volontari sono attirati da determinati aspetti dell'evento, come i suoi valori di base, le caratteristiche dell'evento stesso, le esperienze possedute dagli organizzatori e i benefici

attesi. Tali benefici possono essere di natura funzionale (ad esempio sviluppo di competenze), emozionale (ad esempio divertimento), psicologica (ad esempio autorealizzazione), identitaria e sociale (ad esempio agire in modo coerente con i propri valori, appartenere ad un gruppo, eccetera). Ciò è vero tanto per i 180 volontari coinvolti nel Meeting Internazionale di atletica "Athletissima" (che si svolge in una sola giornata) quanto per i 16.200 volontari reclutati dal TOROC per le Olimpiadi di Torino del 2006, un evento che comprende quindici discipline sportive, 82 nazioni, 2.663 atleti partecipanti durante sedici giorni di competizione e si svolge sotto l'autorità del Comitato Olimpico Internazionale (CIO).

3. LE DIFFERENTI VARIABILI DEGLI EVENTI SPORTIVI

L'organizzazione di un evento sportivo, di portata locale o di dimensione Internazionale, genera problematiche comuni (ad esempio per quanto riguarda i volontari, i mass media, le procedure di accreditamento...) sia pure con differenti livelli di complessità e di rischio. Sono numerosi i criteri che differenziano queste manifestazioni. Gresser e Bessy (1999), Desbordes (2000), Desbordes e Falgoux (2003) hanno definito alcune variabili che permettono di individuare diverse tipologie. Gli autori della Guida di candidatura hanno proposto una classificazione degli eventi in tre categorie tenuto conto dell'impatto mediatico. Adottando un approccio manageriale che rientra nella tematica di questa Guida, noi abbiamo identificato sette variabili che possono essere usate per differenziare gli eventi sportivi (figura 0.1)

- **Il detentore dei diritti**

Può trattarsi di un detentore unico come la Federazione Internazionale di Sci (FIS) nel caso dell'organizzazione dei Campionati del Mondo di Sci Alpino di Val d'Isère 2009, o può trattarsi di diversi detentori come nel caso degli organizzatori della Worldloppet, che consiste in quattordici gare di sci di fondo (fra le quali troviamo la Marcialonga, la Engadin Skimarathon, la Dolomitenlauf e la Transjurassienne).

- **Il modello organizzativo**

Il detentore dei diritti può decidere di organizzare direttamente l'evento come nel caso del Grand Raid Cristalp o delegare l'organizzazione ad un altro soggetto, come ha fatto la Federazione Internazionale di Canoa (ICF) nel caso dell'organizzazione dei Campionati del Mondo di Canoa-Kayak di Bourg-Saint-Maurice nel 2002. I potenziali organizzatori possono partecipare ad una gara per ottenere il diritto di organizzare l'evento; ad esempio, le città di Sion e di Torino hanno partecipato una gara per aggiudicarsi l'organizzazione dei XX Giochi Olimpici Invernali.

- **La forma giuridica del detentore dei diritti e dell'organizzatore delegato**

Il detentore dei diritti e l'organizzatore delegato possono adottare diverse forme giuridiche: associazione senza scopo di lucro (ad esempio la IAAF e il Comitato Organizzatore dei Campionati del Mondo di Cross Country di Saint-Etienne/Saint-Galmier 2005), fondazione (TOROC), gruppo d'interesse pubblico (GIP), cioè uno strumento che permette a soggetti pubblici e privati di sviluppare azioni comuni per l'interesse pubblico (ad esempio i campionati del Mondo di Atletica di Parigi 2003), società a responsabilità limitata (ad esempio Amaury Group per il Tour de France, o America's Cup Management - ACM - per la 32ª edizione dell'America's Cup Valencia 2007...). La scelta fra le diverse forme giuridiche può derivare dalle richieste del detentore dell'evento, e/o dipendere dalla procedura organizzativa, dalle dimensioni dell'evento o da particolari obblighi legislativi e fiscali in vigore nel Paese nel quale l'evento viene realizzato.

- **Gli attori**

Gli attori di un evento sportivo sono i soggetti che collaborano al successo del progetto. Il loro numero può variare significativamente, soprattutto in funzione delle dimensioni dell'evento. Essi non hanno tutti le medesime caratteristiche, in particolare per quanto riguarda la "mission", il potere, la legittimazione sportiva e le risorse che impegnano nell'organizzazione dell'evento.

- **La "governance" e le finalità dell'evento**

Secondo Bayle (2005), la "governance" è un tipo di processo decisionale interno alle varie organizzazioni.

Si tratta di un aspetto molto importante per il detentore dei diritti, e quindi l'organizzatore dovrà tenere conto delle diverse attese degli attori coinvolti, per stabilire le finalità e la strategia di base dell'evento. Questo aspetto sarà sviluppato nella prima parte della Guida.

- **La dimensione dell'evento**

La dimensione dell'evento dipende da quattro caratteristiche che costituiscono una vera e propria "carta d'identità dell'evento", vale a dire:

- **l'audience** (ad esempio il numero di persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore, i giornalisti, le varie delegazioni, gli atleti o i partecipanti, gli spettatori e i telespettatori, eccetera);
- **le caratteristiche sportive** (ad esempio il fatto che si tratti di un evento a carattere mono o plurisportivo, di portata mondiale o locale, popolare o elitario, sportivo o promozionale, che si svolge in una o più località,

intermittente, ricorrente e/o composito, eccetera);

- **le caratteristiche temporali**, che riguardano la durata e la frequenza dell'evento (ad esempio se si tratta di un evento che ha luogo ogni quattro anni, come i Giochi Olimpici, o una competizione che si svolge ogni anno in un solo giorno, come il meeting "Athletissima");
 - **le caratteristiche spaziali**, che riguardano il luogo nel quale si svolge l'evento (ad esempio se si tratta di una manifestazione all'aperto soggetta alle incertezze meteorologiche come l'America's Cup, o al chiuso come le competizioni di hockey su ghiaccio nell'ambito delle Universiadi Invernali). Questi aspetti coinvolgono anche problematiche di tipo giuridico, differenti a seconda dei Paesi.
- **L'impatto sociale, economico ed ambientale dell'evento**

L'ospitalità e l'organizzazione di un evento sportivo di portata Internazionale rappresentano un'occasione per far conoscere e valorizzare una regione o un territorio, in particolare dal punto di vista sportivo, turistico e culturale. Gli eventi sportivi contribuiscono anche a sottolineare le competenze di una regione. Inoltre, come ricordato precedentemente, l'organizzazione di tali manifestazioni deve garantire uno sviluppo sostenibile del territorio. L'impatto può essere di natura economica (ad esempio creazione di posti di lavoro, incremento del turismo...), ambientale (ad esempio realizzazione di infrastrutture che tengano conto dell'impatto sull'ambiente) e sociale (ad esempio sviluppo di un'identità locale, formazione, promozione del volontariato, eccetera).

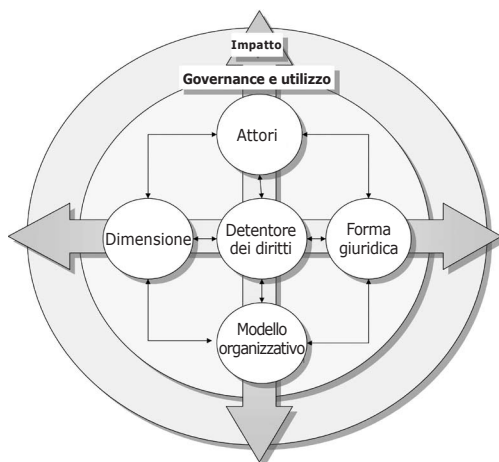


Figura 0.1: Le sette dimensioni che discriminano gli eventi sportivi

La combinazione di queste variabili permette di situare gli eventi sportivi nel

giusto ambito (figura 0.1). L'individuazione di una tipologia non porta di per sé autentico valore aggiunto alla gestione dei volontari; tuttavia, alcune delle variabili sotto indicate possono influenzare significativamente il modo in cui i volontari sono gestiti.

- il detentore dei diritti, tenuto conto della sua "mission", del suo potere e della sua legittimazione sportiva può influenzare significativamente la gestione degli eventi, soprattutto in termini di "programma volontari". Decidendo se organizzare direttamente o delegare ad un altro soggetto, può sollecitare o addirittura imporre finalità di natura commerciale e/o sociale, come pure fornire indicazioni in tema di gestione dei volontari. In un contesto orientato alla redditività a breve termine, il volontario sarà scelto in relazione alle sue competenze attuali. In una prospettiva di tipo sociale, si preferirà invece contribuire alla crescita personale dei volontari.
- la forma giuridica dell'organizzatore e la legislazione del Paese interessato possono avere un impatto sulla gestione dei volontari. Per esempio, gli organizzatori della Coppa del Mondo FIFA 1998 disponevano di un certo grado di flessibilità di bilancio per il loro "programma volontari"; diverso invece il caso della 32^a America's Cup (Valencia 2007) gestita da una società privata.
- la dimensione dell'evento determina le richieste in termini di risorse umane (numero e competenze) e il modo in cui esse sono valutate (ad esempio per luogo e/o per funzione).
- le modalità di gestione determinano la strategia generale e gli obiettivi. A seconda delle risorse a disposizione degli attori primari, i volontari possono ricoprire un ruolo più o meno importante.
- molti volontari sono reclutati localmente, e quindi possono avere una profonda influenza sull'evento (ad esempio le Olimpiadi Invernali di Torino 2006 hanno richiesto oltre 16.200 volontari). Charmentant (2005) sottolinea che l'effetto di un evento sportivo come i Giochi Olimpici può durare più di una generazione, creando nel contempo una sensazione d'appartenenza e contribuendo allo sviluppo di un territorio, come dimostrano le numerose associazioni di volontari create al termine delle Olimpiadi di Albertville e della Savoia nel 1992.

Come è stato sottolineato nella Guida di organizzazione degli eventi, "ogni evento è generalmente effimero, senza passato né futuro...", esso deve essere predisposto per venire incontro alle esigenze specifiche imposte dall'organizzazione di un evento particolare. Inoltre, esso deve facilitare la collaborazione con gli enti a carattere permanente che

costituiranno il network dei partner.”

Una volta che è stata scelta la struttura organizzativa (ad esempio forma giuridica, modalità di gestione, attribuzione di funzioni, compiti e “mission”), si tratta di riunire gli attori intorno ad un progetto comune. Gli eventi maggiori coinvolgono un gran numero di attori, che possono essere classificati, in modo piuttosto generale, in attori primari e secondari⁴. Ogni fase del processo organizzativo richiede cooperazione fra gli attori.

4. L'ORGANIZZAZIONE DI UN EVENTO SPORTIVO

Il processo di organizzazione di un evento sportivo comprende generalmente quattro fasi. Questo processo è conforme alla definizione di progetto data da Maders e Clet (2002) nel loro studio del “project management”, vale a dire “un obiettivo che deve essere realizzato da parte di una o più persone che lavorano in un contesto preciso, con tempi dati e mezzi definiti, applicando strumenti e processi adeguati”. Gli strumenti e i metodi che possono essere utilizzati per raggiungere un obiettivo prefissato sono stati indicati nella Guida di organizzazione degli eventi sportivi. Comunque, per perpetuare e capitalizzare le abilità e le esperienze acquisite durante le quattro fasi organizzative, è necessario aggiungere una quinta fase al processo. Questa fase utilizza le esperienze acquisite per consentirne l'utilizzo in altri ambiti e, ancora più importante, garantisce che tali esperienze contribuiscano allo sviluppo sostenibile della regione ospite. Quindi, esistono cinque fasi principali nel processo di organizzazione degli eventi sportivi (figura 0.2).

1. fase di predisposizione e studio della struttura - tema dominante: **IMMAGINAZIONE**
2. preparazione a livello operativo e fase di implementazione, fino all'inizio della competizione - tema dominante: **ORGANIZZAZIONE**
3. fase dell'evento - tema dominante: **MANAGEMENT**
4. chiusura e fase di liquidazione, dopo la competizione - tema dominante: **VALUTAZIONE**
2. mantenimento del rapporto con le risorse umane e fase di mantenimento - tema dominante: **PERPETUAZIONE**

⁴ “Attori primari” sono quelli la cui partecipazione è fondamentale per l'esistenza dell'organizzazione; “attori secondari” sono quelli che possono influenzare l'organizzazione (o esserne influenzati) ma la cui presenza non è strettamente necessaria.

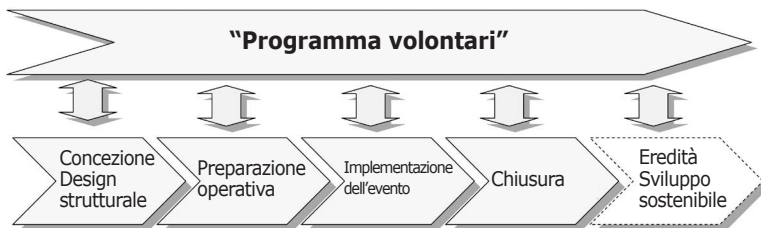


Figura 0.2: Le cinque fasi relative all'organizzazione di un evento sportivo

Le riflessioni in tema di gestione dei volontari iniziano fin dalle prime fasi del progetto e continuano oltre la chiusura dell'evento; poiché i volontari sono al centro di ogni elemento progettuale di un evento, questa Guida prenderà in esame ciascuna fase.

5. STRUTTURA DELLA GUIDA

Questa Guida si divide in quattro capitoli. Essa definisce gli aspetti strategici e operativi del processo di gestione dei volontari di un evento sportivo e analizza tre grandi problematiche:

- Quali sono gli attori dell'evento sportivo coinvolti nel "programma volontari" (Capitolo 1)

Le risorse umane sotto la diretta autorità del Comitato Organizzatore sono il soggetto del primo capitolo. Innanzitutto, analizzeremo le diverse tipologie di risorse umane retribuite, passando poi ad una riflessione sui volontari e la loro collocazione nel sistema. Definiremo quindi il concetto di "programma volontari" e analizzeremo il rapporto fra le diverse variabili e la loro influenza su tale programma.

- Il processo strategico di gestione dei volontari (Capitolo 2)

I processi strategici di gestione dei volontari sono stati suddivisi in tre parti. Innanzitutto, analizzeremo il modo in cui sono prese le decisioni, vale a dire come viene esercitato il potere di controllo nell'ambito delle strutture organizzative di eventi sportivi. Dopo aver affrontato il modo con il quale viene definita una strategia globale, definiremo i principi chiave della gestione delle risorse umane applicabili ai volontari. Infine, ci dedicheremo alla preparazione e all'implementazione del "sistema qualità" necessario per valutare questa tipologia progettuale.

- Le fasi operative del programma volontari (Capitolo 3)

Considerate le specifiche caratteristiche di un evento, la gestione operativa dei volontari può essere suddivisa in sei fasi fondamentali:

- 1a fase: pianificazione del "programma volontari";
- 2a fase: valutazione del fabbisogno di volontari;
- 3a fase: reclutamento e assegnazione dei volontari;
- 4a fase: integrazione e formazione dei volontari;
- 5a fase: gestione operativa dei volontari;
- 6a fase: valutazione, controllo e mantenimento del rapporto con i volontari.

L'ultima sezione del capitolo analizza i processi di supporto necessari per l'implementazione del programma.

Come indicato precedentemente, questa Guida è focalizzata soprattutto sugli eventi sportivi Internazionali dotati di un progetto di gestione delle risorse umane che comprendono volontari e si estende a tutte le manifestazioni che sviluppano questo tipo di programma per i loro attori.

La figura 0.3 mostra la struttura e l'organizzazione della Guida. Gli esempi adottati sono presi dai casi presentati nel quarto e ultimo capitolo.

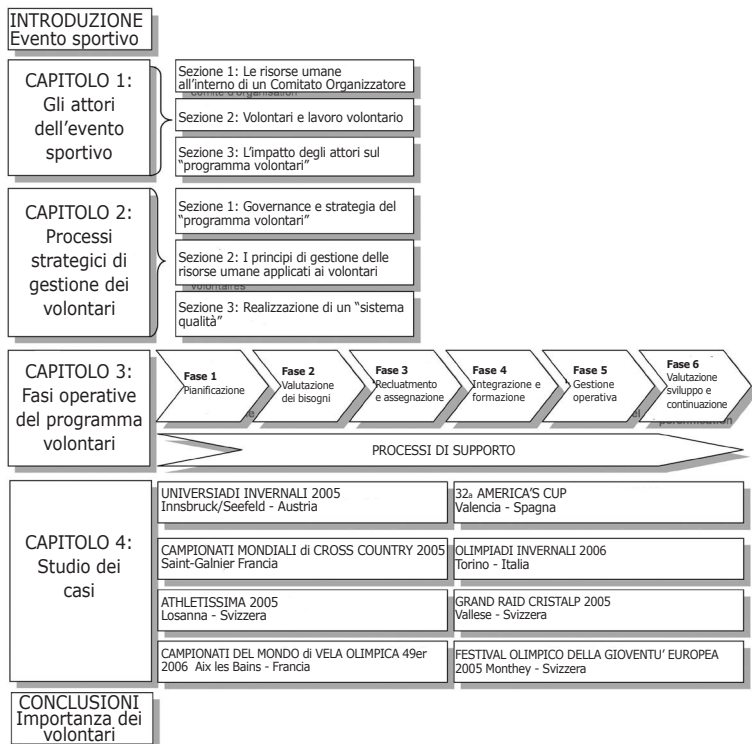


Figura 0.3: La strutturazione e l'articolazione della guida di gestione dei volontari

PRIMO CAPITOLO

GLI ATTORI DELL'EVENTO SPORTIVO

Ciascuna delle cinque fasi relative all'organizzazione di un evento richiede la collaborazione di un certo numero di attori. Secondo Freeman (1984), "con il termine 'attore' si indica ogni gruppo o individuo che può esercitare un certo grado di influenza su un'organizzazione o è interessato ai suoi obiettivi". Nell'ambito di un evento sportivo, tali obiettivi sono di diversa tipologia e il loro numero varia in funzione dei criteri precedentemente ricordati.

La parte iniziale di questo capitolo è dedicata alle prime due fasi operative del progetto (vale a dire "concezione e strutturazione" e "preparazione operativa") per collocare i volontari all'interno della "costellazione" di soggetti coinvolti nell'organizzazione dell'evento. Per fare questo, dobbiamo esaminare le aspettative specifiche, le attese e i profili dei volontari. Non si può nemmeno dimenticare che il "programma volontari" dipende anche dalla volontà del Comitato Organizzatore e dalle finalità che si propongono alcuni degli attori coinvolti. Così, nella seconda parte analizzeremo il ruolo svolto dagli attori chiave per giungere alla definizione delle finalità e delle caratteristiche del "programma volontari".

1. LE RISORSE UMANE ALL'INTERNO DEL COMITATO ORGANIZZATORE

Per organizzare un evento sportivo, un Comitato Organizzatore si deve rivolgere a persone con caratteristiche differenti, la cui gestione è normalmente affidata al Responsabile delle risorse umane. In effetti, il successo della manifestazione dipende dalla capacità dell'organizzatore di riunire in una vera e propria squadra un gruppo di persone con origini, capacità e atteggiamenti diversi e gestirla in modo efficace (ad esempio, i volontari delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006 provenivano da 64 Paesi diversi).

Come abbiamo precisato più sopra, ciò richiede che i volontari siano collocati all'interno del "sistema evento". Innanzitutto, descriveremo una tipologia di risorse umane basata sullo status all'interno dell'organizzazione; successivamente, ci focalizzeremo sui profili, le origini e le motivazioni dei volontari, per analizzare infine gli aspetti di natura legale più rilevanti.

1.1 Le quattro possibili categorie di risorse umane all'interno del Comitato Organizzatore

Le competenze di coloro che partecipano a vario livello alla realizzazione del progetto devono essere di tipo complementare; occorre quindi ricercare un complesso equilibrio fra persone con caratteristiche diverse, realizzando quella che può essere definita una vera e propria "alchimia". In linea generale, comunque, possiamo identificare, pur tenendo conto delle specificità di ogni singola manifestazione sportiva, quattro grandi categorie di risorse umane (figura 1.1).



Figura 1.1: La tipologia delle risorse umane a disposizione del Comitato Organizzatore

● Il personale dipendente

Si tratta di tutti coloro che sono titolari di un contratto di lavoro subordinato con il Comitato Organizzatore.

● Il personale esterno

Il personale esterno è disponibile per una parte o per la totalità dell'evento ma conserva il proprio status, e il datore di lavoro mantiene tutti gli obblighi in materia di retribuzione, oneri previdenziali e assicurativi, carriera. Questa categoria comprende il personale temporaneo, i fornitori di servizi e i subappaltatori. L'organizzazione può rivolgersi, ad esempio, ad un'impresa che fornisce lavoro temporaneo (così Adecco per le Olimpiadi di Torino 2006), oppure a fornitori esterni per incarichi di tipo particolare e di breve durata. Così, l'agenzia di lavoro temporaneo BIS, in occasione delle Olimpiadi Invernali di Albertville e della Savoia del 1992, ha reclutato 136 persone. Altri servizi per questo evento sono stati assicurati da fornitori esterni (ad esempio, autisti della Renault).

- **Il personale distaccato**

Si tratta generalmente di funzionari pubblici o delle varie Federazioni distaccati in occasione dell'evento. Questo è stato il caso, ad esempio, di cinque componenti della Federazione Francese di Atletica (FFA) distaccati in occasione dei Campionati del Mondo di Cross Country del 2005 svoltisi a Saint-Étienne.

- **I volontari**

Sono volontari tutti coloro che partecipano ad una manifestazione senza alcuna contropartita di natura finanziaria o economica.

La tabella 1.1 presenta le diverse categorie di risorse umane coinvolte nei Giochi Olimpici di Albertville e della Savoia del 1992.

Le persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	3,48%	324
Personale esterno (BIS)	1,46%	136
Personale distaccato	1,61%	150
Volontari	93,4%	8.700
TOTALE (persone sotto l'autorità diretta del CO)	100%	9.310

Tabella 1.1: L'esempio delle Olimpiadi di Albertville e della Savoia del 1992 (fonte: Relazione ufficiale dei Giochi Olimpici Invernali di Albertville e della Savoia - 1992)

Le persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	- 1%	2
Personale esterno (BIS)	11,73%	107
Personale distaccato	- 1%	3
Volontari	87,71%	800
TOTALE (persone sotto l'autorità diretta del CO)	100%	912

Tabella 1.2: L'esempio del meeting "Athletissima"

Analizzando le tabelle 1.1 e 1.2, possiamo constatare, al di là delle dimensioni dell'evento, che oltre l'87% delle persone controllate dal Comitato Organizzatore erano volontari. È da notare che la grande maggioranza dei volontari è impegnata in modo specifico per l'attuazione e lo svolgimento delle competizioni: così, su 800 volontari soltanto 50 sono stati utilizzati almeno dieci giorni prima delle

competizioni per "Athletissima". Tuttavia, al di là delle cifre, l'organizzazione deve coinvolgere i volontari nel sistema per garantirne una gestione efficace.

2. I VOLONTARI E IL VOLONTARIATO

L'etimologia della parola "volontari" viene dal latino "voluntas", che significa "volontà". Come già evidenziato, prenderemo in considerazione, nell'ambito di questo lavoro, la definizione di Chéroute (1989) che definisce il volontario come "colui che si impegna liberamente per svolgere un'azione non retribuita a favore di altri, impegnandosi al di fuori del contesto professionale e familiare".

In Francia, secondo il Centro di Studi e d'Informazione sul Volontariato (Halba e Net, 1997), esistono cinque elementi tipici della condizione del volontario:

1. volontario è colui che si impegna (nozione d'impegno);
2. in maniera pienamente libera (nozione di libertà);
3. in modo disinteressato (nozione di azione senza scopo di lucro);
4. in un'azione organizzata (nozione d'appartenenza ad un gruppo o ad una struttura);
5. al servizio della comunità (nozione d'interesse comune).

Complessivamente si può affermare che il volontario impegnandosi contribuisce alla propria realizzazione personale e sociale, conosce nuove persone e acquisisce nuove competenze. È da notare che, se pure l'assenza di retribuzione è la norma, avviene tuttavia che alcuni volontari siano rimborsati per le spese sostenute; ciò consente di evitare che il volontariato si trasformi, di fatto, in una causa di selezione dal punto di vista sociale.

2.1 Profili ed origini dei volontari nell'evento sportivo

I risultati degli studi che riguardano le caratteristiche dei volontari che partecipano ad eventi sportivi mostrano le differenze fra i volontari a livello sociodemografico. La tabella 1.3 mette in evidenza questa diversità presentando l'origine dal punto di vista sociale e professionale dei volontari che hanno partecipato alle Olimpiadi Invernali di Albertville 1992 e di Torino 2006. Si può constatare come le persone attive e gli studenti costituissero i due terzi dei volontari coinvolti nei Giochi del 2006.

● I volontari attivi

Si tratta di coloro che hanno un'attività professionale e che partecipano senza contropartita finanziaria ad un evento. Per poter partecipare, costoro utilizzano giorni di ferie o di permesso (anche non retribuito).

- **I volontari pensionati**

Sono coloro che si trovano nella condizione di pensionato (o di prepensionato).

- **I volontari studenti**

Sono le persone iscritte ad un corso di studi di vario tipo; talvolta sono utilizzati nell'ambito di un tirocinio.

- **I volontari senza occupazione**

Questa categoria di volontari raccoglie le persone che non svolgono attività lavorativa (e non sono pensionati o studenti).

Categorye di volontari	% rispetto al numero totale di volontari delle Olimpiadi 1992 di Albertville e della Savoia	% rispetto al numero totale di volontari delle Olimpiadi 2006 di Torino
Studenti	18%	33%
Attivi	69%	33%
Pensionati	9%	28%
Senza occupazione	4%	6%
TOTALE (volontari sotto l'autorità diretta del CO)	100%	100%

Tabella 1.3: La diversità socio professionale delle risorse umane volontarie: l'esempio delle Olimpiadi di Albertville e della Savoia del 1992 e di Torino 2006

Alcuni eventi come le Universiadi Invernali di Innsbruck/Seefeld 2005 hanno raccolto un gran numero di volontari fra gli studenti (90%) con un'età media di 25 anni. Tuttavia, la maggior parte degli eventi sportivi raccoglie volontari di varia età. I dati relativi alle Olimpiadi di Torino del 2006 presentati nella figura 1.2 dimostrano che esiste una grande eterogeneità per quanto riguarda le fasce d'età, poiché il 47% era costituito da persone di età compresa fra i 18 e i 35 anni, il 20% di età compresa fra i 36 e i 54 anni mentre circa un terzo aveva oltre 55 anni.

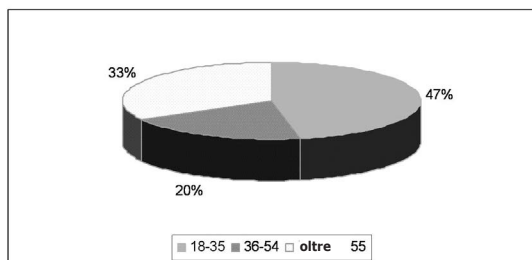


Figura 1.2. Divisione in fasce d'età dei volontari impegnati nei Giochi Olimpici di Torino 2006
(Fonte: TOROC)

I dati della tabella 1.4 evidenziano che la divisione fra uomini (2/3) e donne (1/3) si è mantenuta relativamente stabile fra i Giochi Olimpici Invernali del 1992 e quelli di Torino del 2006. L'esempio della 32a edizione dell'America's Cup, dove il rapporto fra uomini e donne è stato pressoché paritario, sembra dimostrare un'implicazione sempre più significativa del mondo femminile.

Categorie di volontari	% rispetto al numero totale di volontari di Albertville del 1992	% rispetto al numero totale di volontari di Torino 2006
Uomini	61%	66%
Donne	39%	34%
TOTALE (volontari sotto l'autorità diretta del CO)	100%	100%

Tabella 1.4: Le caratteristiche socioprofessionali delle risorse umane a carattere volontario: gli esempi dei Giochi Olimpici di Albertville e della Savoia 1992 e di Torino 2006

2.2 Le motivazioni e le aspettative del volontario

Si tratta ora di identificare le aspettative dei volontari, elemento del quale gli organizzatori devono tenere conto per poter realizzare un "programma volontari" di livello adeguato. Uno degli obiettivi dichiarati dei Mondiali di Calcio di Germania 2006 era quello di "rendere felici tutti gli attori dell'evento, sia volontari che spettatori". Da notare che questo programma è sostenuto da ODDSET, che partecipa sia come partner ufficiale del programma che come fornitore dell'evento.

Sulla base di diverse interviste con volontari coinvolti nell'organizzazione di eventi sportivi, possiamo osservare che esistono principalmente due tipologie di aspettative: la motivazione primaria del volontario è quella di "fare qualcosa per gli altri", ma egli desidera anche acquisire nuove competenze e fare esperienze utili a livello professionale partecipando alla realizzazione dell'evento (tabella 1.5).

Vantaggi di natura sociale ed emotiva	Vantaggi di natura materiale
<ul style="list-style-type: none"> • contribuire al successo di un evento sportivo di portata mondiale • incontrare personalità (atleti, allenatori...) • incontrare persone provenienti da Paesi diversi • assistere ad importanti imprese sportive • essere parte attiva in un'importante manifestazione sportiva • contribuire alla realizzazione di una pagina della storia (specificità relativa ai Giochi Olimpici) • vivere momenti indimenticabili • essere nel cuore di un evento planetario • vivere un'esperienza unica • condividere esperienze • migliorare la propria capacità di rapportarsi con gli altri • contribuire alla realizzazione di un evento sportivo Internazionale • fare parte di un progetto collettivo di grande portata • vivere un evento Internazionale dall'interno • vivere un'esperienza unica 	<ul style="list-style-type: none"> • sviluppare le competenze • stabilire rapporti di tipo professionale con altre persone • migliorare le proprie possibilità di trovare un'occupazione • acquisire un "know-how" effettivo • ricevere attrezzature sportive (ad esempio abbigliamento sportivo) • ottenere il rimborso dei costi sostenuti • ottenere un attestato di partecipazione alla manifestazione • seguire un programma di formazione gratuito • assistere alle prove gratuitamente al di fuori dell'orario di lavoro • assistere alle cerimonie (ad esempio quella di apertura) • ottenere benefici particolari (ad esempio viaggi, formazione all'estero,...) • ricevere regali di valore simbolico (ad esempio spillette...)

Tabella 1.5: Le aspettative dei volontari

Le motivazioni dei volontari non sono sempre uguali, ma possono variare in funzione dell'età, del sesso, dell'origine sociale e del Paese di origine. Ad esempio esiste una tendenza più forte ad impegnarsi nei Paesi anglosassoni di quanto non avvenga in Giappone. La tabella 1.6 presenta le motivazioni dei volontari australiani. Queste coincidono con quelle indicate nella tabella di cui sopra ad eccezione del senso del dovere e delle convinzioni religiose.

Motivazioni	Percentuale
Aiutare gli altri e la comunità	41,5%
Coinvolgimento personale e/o familiare	33,5%
Soddisfazione personale	26,6%
Fare qualcosa di importante	23,3%
Rapporti sociali	15,7%
Senso del dovere	12,9%
Utilizzare le proprie esperienze e competenze	11,5%
Partecipare attivamente	11%
Credeenze religiose	9,3%
Ottenere nuove competenze	6,4%

Tabella 1.6: Motivazioni dei volontari australiani (fonte: Australian Sports Commission 2000)

D'altra parte, i grandi eventi organizzati in Europa quali i Giochi Olimpici attirano numerose candidature. Così, il TOROC ha raccolto 42.000 candidature per le Olimpiadi del 2006. E' comunque da considerare che le differenze rappresentano

sia un vantaggio che un problema, e di ciò l'organizzatore dovrà tenere conto al momento di realizzare il " programma volontari".

3. L'IMPATTO DEGLI ATTORI SUL "PROGRAMMA VOLONTARI"

Il detentore dell'evento influenza la gestione delle risorse umane e in particolare l'aspetto relativo ai volontari. Ciò avviene principalmente tramite il "capitolato d'oneri" dell'evento. Quest'ultimo può essere più o meno preciso e definire i fabbisogni in termini di risorse umane (numeri, competenze, eccetera) come pure le caratteristiche dei volontari e il loro rapporto con il Comitato Organizzatore. In una prima parte di questa Guida, definiremo il concetto di "programma volontari"; nella seconda parte analizzeremo il ruolo svolto dai destinatari dell'evento giungendo alla definizione di finalità e caratteristiche.

3.1 Il concetto di "programma volontari"

Nel quadro di un evento sportivo, la programmazione globale delle azioni relative alla gestione delle risorse umane a carattere volontario (prima, durante e dopo l'evento) si identifica con il programma stesso di gestione dei volontari. L'obiettivo principale è, ovviamente, quello di poter disporre delle persone adatte nel momento giusto e nel posto giusto; tutto ciò, inoltre, a costi nettamente inferiori a quelli che si dovrebbero affrontare utilizzando personale retribuito. Tuttavia, la realizzazione di un'economia non può essere l'unico obiettivo dell'intervento, poiché i volontari rappresentano l'immagine della manifestazione per gran parte dei partecipanti e sono un elemento essenziale di comunicazione (Chappelet, 2001). A livello operativo, abbiamo diviso il "programma volontari" in sei fasi distinte. Le prime tre sono dirette ad acquisire le risorse umane necessarie (pianificazione, valutazione delle necessità, attribuzione dell'incarico). Le tre successive (integrazione e formazione, gestione operativa, controllo, valutazione e mantenimento) si propongono di mantenere e fidelizzare queste stesse risorse.

L'analisi dei programmi volontari che abbiamo preso in esame in questa guida ha consentito di distribuirne le finalità su due assi distinti: il primo di essi è orientato secondo due poli:

- La realizzazione operativa dell'evento che si traduce con l'esecuzione dei compiti collegati al posto occupato dal volontario nell'ambito del Comitato Organizzatore;
- La perpetuazione nel quadro di uno sviluppo sociale (nozione d'eredità dell'evento) che valorizza le competenze acquisite dai volontari e facilita la loro integrazione nel tessuto sociale.

Il secondo asse è anch'esso di tipo bipolare:

- Lo sviluppo delle competenze collettive necessarie per un fattivo lavoro di gruppo;
- Lo sviluppo delle competenze individuali in un'ottica di perpetuazione.

La combinazione di questi due assi consente di definire i quattro settori rappresentati nella figura 1.3.

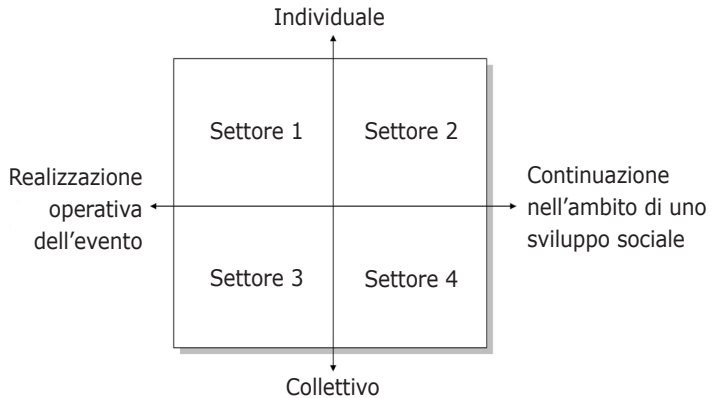


Figura 1.3: Le finalità organizzative e sociali dell'evento

Il settore 1 caratterizza un programma che intende consentire ad ogni volontario di svolgere la sua funzione nell'ambito dell'organizzazione e realizzare i compiti relativi in modo efficace.

Il settore 2 corrisponde a programmi che vengono adeguati alle aspettative del volontario in una logica di sviluppo a lungo termine delle competenze. Così, il suo coinvolgimento nell'evento ne costituisce una tappa dello sviluppo personale in un ambiente specifico.

Il settore 3 fa riferimento ai programmi imperniati sullo sviluppo delle competenze collettive necessarie al lavoro di gruppo nel quadro dell'evento.

Il settore 4 è relativo allo sviluppo delle competenze collettive in un'ottica di valorizzazione delle conoscenze acquisite che possano facilitare l'integrazione di tipo professionale e/o sociale del volontario.

Occorre sottolineare che "un programma volontari" può combinare diverse finalità. Nel quadro di questa Guida, faremo riferimento a "programmi volontari" che perseguono tutte le finalità di cui sopra. Si tratta dunque, per l'organizzatore, di realizzare nel migliore dei modi la gestione operativa dei volontari, ma anche di tenere conto degli aspetti sociali, come sopra esplicitati.

3.2 Gli attori coinvolti nel “programma volontari”

Come precedentemente indicato, esiste un detentore dell’evento e in determinati casi anche un soggetto organizzatore distinto dal primo. Per gli eventi sportivi di maggior rilievo, è normale che si provveda a creare un Comitato Organizzatore. Quest’ultimo sarà responsabile in particolare della gestione delle risorse umane e dei volontari.

Alcune strutture fanno parte integrante del Comitato Organizzatore, mentre altre sono soltanto in relazione con esso. Così, si possono identificare cinque soggetti componenti del Comitato Organizzatore (CO) dei Campionati del Mondo di Sci Alpino di Val d’Isère 2009 (forma associativa secondo la legge 1901): lo Stato Francese, la Regione Rhône-Alpes, il Dipartimento della Savoia, la Città di Val d’Isère e la Federazione Francese di Sci (SFF). Questi soggetti partecipano attivamente alla preparazione dell’evento. Bernard Catelan (Sindaco di Val d’Isère e Presidente del Comitato Organizzatore) e Jean-Claude Killy (Presidente Esecutivo del Comitato Organizzatore), sottolineano come “il coinvolgimento di questi destinatari conferisce all’evento una dimensione che supera il semplice aspetto sportivo dell’evento e introduce una dimensione che influenzerà la struttura, l’ambiente e lo sviluppo sostenibile della zona.”

Esprimendo la loro gratitudine verso gli attori dell’evento, essi hanno affermato che “senza di essi, non sarebbe stato possibile organizzare i Campionati Mondiali che abbiamo sognato”. In linea generale, il successo dell’evento dipende da quattro attori principali (figura 1.4):



Figura 1.4: I quattro attori primari dell’evento sportivo

- i soggetti sportivi che fanno riferimento al movimento Olimpico e sportivo (Federazioni internazionali e nazionali, Leghe, Dipartimenti, Club, eccetera.) e le personalità sportive, che spesso svolgono la funzione di ambasciatori dell'evento, in particolare per il "programma volontari" (ad esempio atleti come Jean-Claude Killy per le Olimpiadi di Albertville e della Savoia del 1992; Alberto Tomba e Piero Gros per le Olimpiadi di Torino 2006);
- gli enti pubblici come lo Stato, i Consigli Regionali e locali, le comunità locali, il cui coinvolgimento è vitale;
- i partner economici come i mass media e gli sponsor;
- la società civile che dà credibilità all'evento (ad esempio Organizzazioni professionali, Sindacati, Università, eccetera).

3.3 Finalità e caratteristiche del "programma volontari"

Il "programma volontari" riguarda tutti gli attori dell'evento, e quelli più importanti definiranno le finalità e le caratteristiche dell'evento stesso. Secondo Mitchell, Agle e Wood, (1997) l'importanza delle organizzazioni è legata al loro potere, alla loro legittimazione e all'urgenza.

Nel contesto di un evento sportivo il potere può essere di tipo economico (ad esempio l'ammontare dei diritti radiotelevisivi in rapporto al bilancio dell'evento), politico (ad esempio il potere legislativo) e organizzativo (ad esempio il "know-how" relativo all'organizzazione dell'evento). La legittimazione è identificabile nella percezione che la presenza e le azioni di un soggetto sono auspicabili ed adeguate tenuto conto della storia, delle norme di legge, delle prassi e delle opinioni vigenti nella comunità ospite. L'urgenza è una misura dell'importanza del coinvolgimento di un attore, del tempo disponibile e della criticità della situazione (ad esempio, l'organizzazione dipende dall'impegno di uno sponsor).

Così, è possibile definire l'importanza di ogni destinatario in rapporto al "programma volontari". Nel caso dei Giochi Olimpici invernali di Torino, il coinvolgimento degli attori primari come il CIO, il TOROC, lo Stato Italiano e gli enti territoriali è stato essenziale per realizzare con successo l'evento. Gli attori di secondo livello come i mass media, le Federazioni, le Scuole, possono influenzare o essere influenzati dall'organizzazione sportiva, ma non sono essenziali per la sua sopravvivenza (Clarkson, 1995, Mitchel, Agle and Wood, 1997, Polonsky, 1995). Al contrario degli attori principali, gli attori secondari hanno soltanto un ruolo intermedio o secondario nella realizzazione dell'evento.

Gli attori principali di un evento non hanno lo stesso coinvolgimento a livello di fine istituzionale e la medesima sensibilità nei confronti del "programma volontari". In un contesto di liberalismo economico Bowen (1953) ha

sottolineato come le imprese hanno una responsabilità sociale. Come hanno evidenziato Marsden ed Andriof (1998), un buon livello di cittadinanza istituzionale è legato alla comprensione e ad una corretta gestione di quella che è l'influenza dell'organizzazione e delle sue relazioni con il resto della società, in modo da limitare gli effetti negativi ed esaltare gli effetti positivi. Durante gli anni 90, i concetti di responsabilità istituzionale ("corporate responsibility") e di cittadinanza istituzionale ("corporate citizenship") si sono affermati, e hanno sostituito gradualmente il concetto di CSR ("corporate social responsibility" o responsabilità sociale istituzionale).

Quest'ultimo concetto si applica agli attori di un evento sportivo. Effettivamente, ciascun attore possiede una sensibilità e obiettivi sociali diversi, che contribuiscono ad orientare l'organizzazione dell'evento dal punto di vista della responsabilità sociale istituzionale (CSR). Questa situazione influirà sulle modalità di gestione delle risorse umane ed in particolare sull'elaborazione e la realizzazione di un programma di gestione dei volontari. La tabella 1.7 presenta gli attori primari dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006.

Destinatari	Potere	Legittimità	Urgenza	Sensibilità rispetto ai volontari	Sensibilità relativa alla CSR
Detentore dell'evento (CIO)	+++	+++	+++	+++	++
Organizzatore (TOROC)	+++	++	+++	+++	++
Stato	+++	+	+++	+	+
Enti locali (Regione, Provincia, Città...)	++	+	+++	++	+++
Sponsor	++	+	+++	Di + a +++	++
Mass media	++	++	++	Di + a +++	++
CNO ed atleti	+	+++	++	+	+

Tabella 1.7: Gli attori primari dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006

Il "programma volontari" dei giochi Olimpici è stato definito soprattutto dal TOROC, dal CIO e dagli enti locali. I dati che appaiono nella tabella 1.7 mostrano che si tratta di attori importanti (primari) sensibili alle aspettative dei volontari, come pure ai criteri di responsabilità sociale istituzionale (CRS). L'analisi dei casi presenti nella Guida ha permesso di identificare tre tipologie di programmi a seconda delle finalità principali.

- **Primo tipo: utilizzo delle competenze dei volontari (N1)**

In questo caso, non possiamo realmente parlare di sviluppo delle competenze e ancora meno di sviluppo personale. Il volontario è reclutato poiché possiede

già un suo "know-how" e/o per svolgere incarichi che non richiedono una competenza specifica. Il "programma volontari" realizzato dall'organizzatore non sviluppa nessuno dei due aspetti di cui sopra, ed è questa la ragione per cui le attività di formazione sono assenti o comunque ridotte. Ci troviamo nell'ambito di un utilizzo immediato delle competenze dei volontari (così ad esempio nel caso del Campionato del Mondo di Cross Country 2005).

- **Secondo tipo: organizzazione funzionale dell'evento (N2)**

Questa seconda tipologia non tiene conto degli aspetti sociali (cioè lo sviluppo sociale e la valorizzazione a lungo termine) del volontario. La formazione è orientata soltanto a sviluppare le competenze delle persone interessate per consentire loro di svolgere i compiti legati al ruolo nell'ambito dell'organizzazione (così il Grand Raid Cristalp).

- **Terzo tipo: combinazione di finalità organizzative e sociali (N3)**

Questo tipo di "programma volontari" combina finalità operative e sociali. Le azioni sono dirette a garantire che i volontari siano formati per sviluppare nel migliore dei modi i loro compiti (individuali e collettivi), così da garantire uno svolgimento efficace dell'evento; inoltre, la formazione si propone anche di garantire uno sviluppo sociale (nozione di eredità) valorizzando le competenze acquisite dai volontari in un'ottica di crescita professionale e/o di integrazione sociale. In tale contesto, un obiettivo non può essere separato dall'altro (si vedano al riguardo le Olimpiadi di Torino 2006).

4. CONCLUSIONE

Benché il volontario rappresenti un attore essenziale nell'organizzazione dell'evento, non esiste attualmente una definizione di volontariato riconosciuta da tutti. A livello europeo, è in corso una riflessione sullo status del volontario. In Francia, lo status del volontario è oggetto di discussione così come in Belgio, dove una legge sui diritti dei volontari datata 3 luglio 2005 è stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale il 29 agosto 2005. Una ricerca intitolata "Lo status giuridico dei volontari in Europa" è stata condotta congiuntamente dal Centro Europeo del Volontariato (CEV) e dall'Associazione degli Organismi di Volontariato (AVSO), con lo scopo di fornire informazioni complete e di utilizzo pratico sul volontariato e le relative leggi nei diversi Stati dell'Unione Europea. Grazie a queste iniziative i vari governi e le amministrazioni pubbliche stanno prendendo gradualmente iniziative dirette a proteggere, sostenere e promuovere dal punto di vista giuridico l'impegno del volontario. Considerato che il 2001 è stato proclamato anno Internazionale dei volontari dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, il CIO ha voluto rendere omaggio ai suoi volontari con una serie di iniziative.

Il ricorso al volontariato, che è parte integrante della storia e “della tradizione del mondo sportivo ed associativo, è alla base anche della buona riuscita degli eventi sportivi” (Charmetant e altri, 2005).

Abbiamo accennato alle diverse tipologie di risorse umane che operano all’interno del Comitato Organizzatore puntando in particolare l’attenzione sulle caratteristiche dei volontari. Le finalità e le caratteristiche di un “programma volontari” dipendono dalla convergenza degli interessi e degli obiettivi degli attori primari. Questi attori possiedono vari gradi di potere, legittimità ed urgenza. Non hanno la stessa sensibilità rispetto alle finalità sociali ed in particolare rispetto alla responsabilità istituzionale e alla “corporate citizenship”, elementi in grado di influenzare la gestione delle risorse umane e dei volontari. I “programmi volontari” che risultano da questi elementi possono essere classificati in tre categorie: “utilizzo delle competenze esistenti dei volontari”, “organizzazione funzionale dell’evento” e “combinazione di finalità organizzative e sociali”.

Infine, occorre sottolineare il fatto che il Comitato Organizzatore occupa un punto centrale in questo sistema e influenza fortemente il “programma volontari”. Tuttavia, i componenti del Comitato non possono sempre imporre la loro volontà, e quindi devono sollecitare il sostegno di altri attori primari. Ciò è vero tanto per l’orientamento strategico dell’organizzazione quanto per la sua “governance”.

SECONDO CAPITOLO

I PROCESSI STRATEGICI RELATIVI ALLA GESTIONE DEI VOLONTARI

Questo secondo capitolo, composto da tre sezioni, invita il lettore ad interrogarsi sugli elementi che influenzano la gestione dei volontari e i risultati del "programma volontari". La gestione strategica⁵ di un "programma volontari" coinvolge obiettivi definiti e stabilisce piani e strategie necessarie per raggiungere tali obiettivi, oltre a pianificare le risorse necessarie. Gli attori primari descritti nel capitolo 1 saranno i principali responsabili per definire le strategie, anche se pure la "governance" del Comitato Organizzatore (ad esempio il modo in cui sono prese le decisioni e come viene esercitato il controllo) ha una funzione importante. Tale aspetto sarà sviluppato nella prima sezione del capitolo, nella quale considereremo i programmi volontari dal punto di vista di un progetto collettivo. Quando una strategia è stata definita, occorre considerare i processi necessari per implementarla. Occorre considerare un approccio globale alla gestione delle risorse umane e predisporre un sistema di controllo qualità per garantire che le attese degli attori dell'evento siano soddisfatte al minor costo possibile.

1. "GOVERNANCE" DELLA STRATEGIA GENERALE DEL "PROGRAMMA VOLONTARI"

Nel quadro dell'organizzazione di una manifestazione sportiva il detentore dei diritti (o l'eventuale organizzatore) si trova al centro di una rete di soggetti che vantano anch'essi determinati diritti, poteri, legittimazione e obblighi. Occorre quindi gestire la dinamica di questo sistema (governance) per giungere a definire una strategia di gestione delle risorse umane a carattere volontario. Naturalmente, le strategie di gestione dei volontari adottate per eventi come la Coppa del Mondo di Calcio - Francia 1998 (organizzata da un Gruppo d'Interesse Pubblico) e la 32^a America's Cup (gestita da una società privata) possono presentare differenze rilevanti⁶.

Esistono diverse forme di "governance" che influenzano la strategia e l'attuazione

⁵ Possiamo definire la strategia come "l'insieme delle discussioni, decisioni e azioni intese a determinare scopi generali e obiettivi precisi per decidere gli strumenti necessari a raggiungere tali scopi, implementare le azioni e le attività richieste, monitorare le prestazioni collegate a tale implementazione e raggiungere i risultati" (Marchesnay, 2004).

⁶ Intervista con Béatrice Lechat.

del "programma volontari". Innanzitutto, occorre considerare una "governance" di tipo "politico", che prende in considerazione gli obblighi e le raccomandazioni dei detentori dei diritti. Il CIO, la FIFA o la IAAF, ad esempio, possono definire particolari specifiche in tema di "programma volontari". Si tratterà, comunque, soltanto di raccomandazioni relative alla continuazione del programma nel quadro di uno sviluppo di tipo sociale. Il CIO, in particolare, ha manifestato l'esigenza di rafforzare l'aspetto relativo al trasferimento e alla conservazione delle conoscenze in tema di organizzazione degli eventi, fondando nel 2002, in collaborazione con l'Università di Monash (Australia), la società Olympic Games Knowledge Services (OGKS). Nel 2004 il CIO ha preso il controllo totale della società acquistando le quote detenute dall'Università.

Nel corso della prima sezione definiremo la strategia globale del "programma volontari", tenendo conto delle attese degli attori primari. Analizzeremo in seguito il programma dal punto di vista "progetto di tipo collaborativo".

1.1 Fare convergere le strategie degli attori del "programma volontari"

Il problema è legato soprattutto alla "governance sistemática" (Henry e Lee, 2004) e riguarda la cooperazione e gli equilibri fra gli attori coinvolti negli eventi e i sistemi politici. A questo livello, la principale difficoltà risiede nella grande diversità degli attori e delle loro aspettative, spesso difficilmente conciliabili. Ciò avviene, in particolare, quando occorre attuare una "governance" capace di fondere obiettivi di tipo operativo (relativi alla migliore organizzazione dell'evento) e di tipo sociale (diretti a garantire uno sviluppo durevole).

In tale contesto, occorre giungere ad una visione condivisa in materia di responsabilità sociale istituzionale (CSR) e ad un consenso che si estende tanto alle finalità da perseguire (sia operative che sociali), quanto alla strategia da adottare e alle risorse da impegnare. Questi obiettivi possono essere ottenuti tramite specifiche modalità di "governance", quali il "metodo cooperativo" (Aoki, 1984) basato sul fatto che tutti i partecipanti sono incoraggiati a cooperare, piuttosto che subire le conseguenze di un conflitto. Questo metodo di "governance" è particolarmente adatto per gli eventi sportivi, poiché gli attori devono lavorare insieme per ottenere un risultato: il sistema funziona creando un "valore attori". Quest'approccio gestionale si basa sul principio secondo il quale il successo di un'organizzazione deve essere misurato a partire dalla soddisfazione dei soggetti coinvolti. La responsabilità sociale è un valore collettivo, e la società è meglio servita quando il sistema adotta un approccio orientato allo sviluppo sostenibile.

Abbiamo sottolineato il fatto che un certo numero di attori, come gli enti locali e le organizzazioni sportive, hanno un particolare interesse allo sviluppo sociale.

Parliamo dell'eredità di un evento che può, come sottolinea Charmetant (2001), "essere preparato per anni, durare alcuni giorni e avere effetti che durano per un tempo superiore ad una generazione" (ad esempio le Olimpiadi, la Coppa America...). Anche gli sponsor hanno compreso l'importanza delle questioni sociali per il loro sviluppo. Ad esempio, Asics ha equipaggiato tutto il personale utilizzato durante le Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali di Torino 2006. Al contrario, alcune organizzazioni possono avere una "vision" strettamente funzionale e a breve termine, considerando il volontario una risorsa strettamente legata a quel particolare evento.

1.2 Il "programma volontari" come progetto di tipo collaborativo

Il "programma volontari" è suscettibile di creare valore aggiunto e legami specifici tra i destinatari di un evento. Può essere considerato un elemento di quel "marketing relazionale" che secondo Sheth e Parvatiyar (2000), è "un processo continuo, coerente e centrato su attività e programmi di cooperazione e collaborazione che coinvolgono partner e utenti, con lo scopo di creare o aumentare il valore economico (e/o sociale)⁷ del sistema, ad un costo minore". Lo sviluppo di questo processo comporta tre fasi:

- Accordo fra gli attori a livello di finalità del programma (fase 1);
- Scelta e coinvolgimento dei volontari necessari al programma (fase 2);
- Progettazione del "programma volontari" (fase 3).

Nella seguente sezione analizzeremo in modo specifico ognuna di queste tre fasi. Il gestore di un evento deve controllare tutti e tre questi aspetti, considerato che si trova di fronte ad un processo continuo nel corso del quale il programma si sviluppa gradualmente.

FASE 1: ACCORDO FRA GLI ATTORI A LIVELLO DI FINALITÀ DEL PROGRAMMA

In questa fase, gli attori principali dovranno prendere un certo numero di decisioni relative alla definizione dei principi e degli obiettivi del "programma volontari" dell'evento. Da parte nostra, consigliamo di iniziare questo intervento dopo una fase, nel corso della quale, ogni attore presenta se stesso (storia, "mission", "vision", obiettivi, attività...) per sviluppare una conoscenza reciproca e stabilire relazioni. Ciò può essere realizzato sotto forma di un seminario su tematiche condivise; in seguito, si organizzeranno sessioni di "brain storming" per rispondere a determinati quesiti:

⁷ Aggiunto dagli autori .

- Quali sono le finalità che si propone l'organizzazione dell'evento sportivo (sociali e/o economiche)?

Se esiste una convergenza a livello di obiettivi sociali, occorre rispondere a un certo numero di altre domande strettamente collegate:

- Le nostre finalità sociali coinvolgono il "programma volontari"?
- Quali sono i volontari interessati?
- Di quale tipo di sviluppo si tratta (personale o durevole)?
- Qual è il territorio interessato?
- Vogliamo che il "programma volontari" contribuisca allo sviluppo locale? Se sì, di quale territorio si tratta?

Le risposte fornite in questa fase di lavoro in comune permetteranno di redigere una sintesi, in due punti, per definire i principi e gli obiettivi che caratterizzano il "programma volontari" dell'evento. La tabella 2.1 presenta gli elementi relativi al "programma volontari" dei Giochi Olimpici di Pechino 2008. La tabella 2.2 considera invece gli obiettivi e le tappe del "programma volontari" dei Giochi Olimpici Invernali di Albertville e della Savoia 1992.

OBIETTIVI
Favorire la partecipazione pubblica
Favorire lo sviluppo del servizio volontario
Favorire lo sviluppo dei volontari
Favorire gli scambi culturali tra la Cina ed i Paesi stranieri
PIANIFICAZIONE OPERATIVA
Comunicazione
Reclutamento e selezione
Pianificazione operativa
Formazione
Motivazione
Definizione degli incarichi
Gestione operativa del volontario

Tabella 2.1: Obiettivi e pianificazione operativa del "programma volontari" per i Giochi Olimpici di Pechino (fonte BOCOG)

OBIETTIVI
Rafforzare una tradizione
Condividere l'impegno
Trasformare i Giochi in una festa per tutti
Raccogliere la sfida dell'eccellenza
TAPPE
Valutazione delle necessità secondo le località
Reclutamento e distribuzione degli incarichi per area geografica e funzionale, esame dei dossier di candidatura
Formazione, adeguamento e motivazione
Gestione operativa

Tabella 2.2: Obiettivi e tappe del "Programme Equipe 92" dei Giochi Olimpici di Albertville (fonte COJO)

FASE 2: SCELTA DEI VOLONTARI NECESSARI AL PROGRAMMA E LORO COINVOLGIMENTO

Una volta che è stato raggiunto l'accordo fra gli attori primari, gli organizzatori devono identificare i soggetti che svolgeranno un ruolo attivo nel "programma volontari" e gli attori di livello secondario che occorre coinvolgere sulla base dei principi, degli obiettivi del programma e delle risorse necessarie. Il risultato di questa fase può essere sintetizzato sotto forma di tabella (tabella 2.3).

Destinatari	Risorse impegnate	Vantaggi per il programma	Vantaggi per la parte interessata
Enti locali	<ul style="list-style-type: none"> umane finanziarie materiali 	<ul style="list-style-type: none"> azioni di promozione mirate e relative alla campagna di reclutamento selezionatori con formazione di qualità infrastrutture a disposizione 	<ul style="list-style-type: none"> rendere accessibile l'evento ai soggetti che operano sul luogo ("appropriazione dell'evento") associare la propria immagine all'evento guadagnare elettori
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> umane finanziarie materiali 	<ul style="list-style-type: none"> materiali per i volontari (ad esempio l'uniforme) festa dei volontari 	<ul style="list-style-type: none"> comunicare l'evento e il "programma volontari" associare l'immagine dello sponsor a quella dell'evento incremento delle vendite
Università/ Scuole	<ul style="list-style-type: none"> umane 	<ul style="list-style-type: none"> competenze specifiche 	<ul style="list-style-type: none"> acquisizione di professionalità da parte degli studenti associare l'immagine degli enti all'evento
Movimento sportivo	<ul style="list-style-type: none"> umane 	<ul style="list-style-type: none"> competenze specifiche 	<ul style="list-style-type: none"> aumentare il numero di praticanti sviluppo dello sport

Tabella 2.3: Contributi e vantaggi forniti dagli attori di un evento

FASE 3: CONCEPIRE IL “PROGRAMMA VOLONTARI”

Questa terza e ultima fase rientra nell’ambito della “governance operativa”, detta anche “buona governance”. Essa prevede l’adozione di pratiche gestionali eticamente coerenti con la predisposizione, lo sviluppo e la valutazione del programma. Da parte nostra, ci focalizzeremo quasi esclusivamente su questo aspetto.

I principi e gli obiettivi che strutturano il “programma volontari” conducono a definire i profili dei volontari coinvolti, il loro livello di responsabilità e il periodo di coinvolgimento rispetto alle diverse fasi dell’evento. Affronteremo questo aspetto nelle prossime sezioni della Guida. Sulla base del postulato secondo il quale le manifestazioni sportive acquistano valore effettivo quando sono condivise “da tutti”, l’organizzatore deve permettere al maggior numero possibile di volontari (secondo le dimensioni dell’evento) di vivere le diverse fasi dell’evento. Si tratta di trasformare lo spettacolo sportivo in una festa che coinvolga tutti.

2. PRINCIPI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE APPLICATI AI VOLONTARI

Questa sezione intende mostrare come si possano applicare alcuni principi fondamentali in tema di gestione delle risorse umane per contribuire al successo del “programma volontari”. La nostra riflessione si basa sui due elementi principali del processo di gestione delle risorse umane (Cuskelly e Auld, 1999), vale a dire “l’acquisizione” delle risorse umane e il loro “mantenimento”. Tuttavia la specificità degli eventi sportivi, unita alla nostra volontà di conciliare l’efficacia organizzativa con lo sviluppo del territorio, ci induce ad esaminare, nella seconda sezione, gli aspetti che riguardano la costruzione di un’identità collettiva, lo status del “componente della squadra” e la possibilità dei volontari di accedere a responsabilità manageriali.

2.1 I principi fondamentali di gestione delle risorse umane

Il processo di gestione delle risorse umane rappresenta la condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Esso consiste nel controllare, in un periodo e in un contesto definiti, le risorse umane aventi le competenze richieste agendo su attese e motivazioni personali per raggiungere uno scopo preciso (figura 2.1).

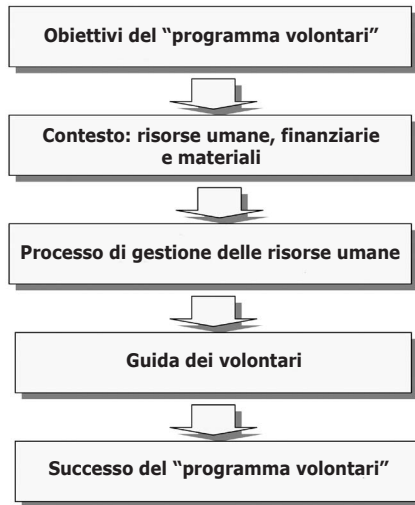


Figura 2.1: Processi e finalità del "programma volontari"

Nel quadro dell'organizzazione di un evento sportivo, i manager devono essere consapevoli del fatto che la prestazione del volontario è legata a:

- Capacità di condurre a termine il compito affidato;
- Livello d'impegno di ciascuno;
- Sostegno fornito dall'organizzazione (ad esempio ricompense, qualità della comunicazione, trasporti, logistica...).

La forza di un gruppo deriva naturalmente dalle competenze (tecniche, linguistiche...) di ogni componente e dalla sua capacità di collaborare ad un progetto collettivo in modo coordinato. Le organizzazioni che hanno successo non sono soltanto composte da persone di talento, ma dispongono di una vera "cultura condivisa" con valori comuni e un linguaggio condiviso. Ovviamente, il carattere temporaneo di un evento sportivo non facilita il raggiungimento di questo aspetto fondamentale della gestione dei volontari.

La gestione delle risorse umane permette di ottimizzare l'efficacia di un gruppo adattando alla dinamica della situazione il rapporto necessità/risorse. Si tratta innanzitutto di definire le competenze richieste per raggiungere gli obiettivi fissati. Intendiamo per competenze le conoscenze teoriche (a livello legislativo, gestionale...) e pratiche (capacità di utilizzare un software, utilizzo di strumenti d'analisi, capacità di sintesi e di esposizione orale...). Occorre in seguito identificare quello che è il divario tra le competenze richieste per condurre a termine gli incarichi e quelle possedute dai candidati reclutati.

Per ridurre il "gap", occorre intervenire su aspetti quali il reclutamento, la formazione, l'organizzazione del lavoro e (nei casi estremi) il licenziamento. Gli interventi sono realizzati nell'ambito di un contesto specifico composto dalla normativa locale, che varia da un Paese all'altro (come precisato nel primo capitolo). È necessario che ogni componente dell'organizzazione abbia la sensazione che il rapporto contributo/retribuzione sia equilibrato, altrimenti si corre il rischio di ridurre il suo livello di partecipazione (figura 2.2.).

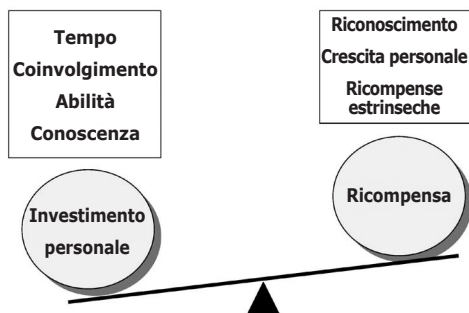


Figura 2.2: L'equilibrio contributo - ricompensa (adattato da Brabet, 1993)

Di conseguenza, il responsabile deve impegnarsi per identificare aspettative e motivazioni (ad esempio quali sono i benefici che motivano maggiormente il volontario) per ciascun componente della squadra. Occorre definire dei precisi indicatori per valutare il raggiungimento degli obiettivi, il lavoro svolto dai volontari e identificare gli strumenti più idonei per ottimizzare il contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi.

È fondamentale sottolineare che ogni componente della squadra richiede un'attenzione particolare. Il nostro approccio è costruito partendo da quello di Viargues (2004) e si basa sul modello tradizionale di gestione delle risorse umane su due livelli (Cuskelly e Auld, 1999) menzionato in precedenza. Svilupperemo innanzitutto le fasi relative all'impegno delle risorse (pianificazione, valutazione delle necessità, reclutamento e attribuzione dell'incarico). La seconda parte sarà dedicata alle fasi che consentono di fidelizzare le risorse (integrazione, formazione, gestione operativa, metodi di valutazione, controllo e continuazione).

2.2 Reclutamento delle risorse umane a carattere volontario

Prima di "fidelizzare" il volontario occorre definire una strategia che ne favorisca l'impegno. Occorre quindi agire in coerenza con i principi di gestione delle risorse umane che consentono di mobilitare i volontari in possesso delle caratteristiche auspiccate.

Dopo avere definito un bilancio specifico per il programma (normalmente in base all'esperienza pregressa), si passa a concepire e pianificare le azioni che compongono il progetto. È consigliabile, in questa fase di pianificazione, considerare la dimensione dell'evento sportivo e progettare il "programma volontari" per operare nel migliore dei modi (cfr. prima parte del capitolo 3).

Prima di reclutare⁸ i volontari, il manager deve guardare alla fase operativa per valutare le necessità globali, in termini di risorse umane, necessarie al Comitato Organizzatore per condurre a termine la sua "mission" e raggiungere gli obiettivi previsti. Charmetant (2006) sottolinea che in questa fase fondamentale occorre evitare di reclutare volontari per incarichi che non esistono, col rischio di creare possibili frustrazioni. Secondo Lechat (2006), l'analisi delle necessità non riguarda solo il contenuto e le competenze relative, ma anche il periodo di coinvolgimento, gli orari, i periodi di formazione, il numero di posti disponibili e le risorse necessarie (vedi seconda parte del capitolo 3). Inoltre, secondo Fantini (2006), occorre definire profili di incarichi di tipo "flessibile", per consentire rotazioni fra gli incarichi. Infine, il Direttore del progetto deve tenere conto della dimensione culturale del volontariato nel Paese organizzatore.

La fase del reclutamento si propone di convalidare un impegno reciproco tra gli organizzatori e il volontario, evidenziando le motivazioni e le competenze di ogni volontario così da utilizzare le persone giuste nei posti giusti. "Favoritismi" di qualsiasi genere non possono essere tollerati in questa fase.

Il responsabile dovrà prestare particolare attenzione alla gestione e al reclutamento dei selezionatori, che dovranno essere preparati e affidabili, poiché solo selezionatori di qualità possono scegliere buoni candidati, e per ciascun selezionatore occorre fissare obiettivi chiari e personalizzati. Infine, la fase di reclutamento dei volontari richiede di definire le organizzazioni nelle quali si situano i volontari potenziali ("sourcing"), di elaborare azioni di pre-reclutamento e coinvolgere "ambasciatori" del programma che siano conosciuti. Alcuni ritengono che questa fase debba concludersi con la firma di un contratto o di un impegno di natura formale. Altri, sul modello proposto da Charmetant (2006), ritengono che il volontario debba comunque rimanere libero, indipendentemente dalla firma di qualsiasi documento. Ultima osservazione, "più l'evento è grande, più è facile reclutare volontari" (Enrique Caballero, 2006).

La fase di attribuzione degli incarichi è strettamente legata alla fase del reclutamento, e consiste nell'assegnare, dopo una consultazione, i volontari ai vari incarichi, ciascuno dei quali ha un determinato livello di responsabilità. Questo aspetto sarà descritto nei dettagli nella seconda parte di questa sezione. L'assegnazione definitiva dei volontari può essere fatta solo una volta che i candidati sono stati "provati sul campo."

⁸ Chelladurai definisce il reclutamento come il processo diretto a trovare candidati competenti e convincerli ad impegnarsi.

Troppo spesso, il Comitato Organizzatore concentra le sue energie e la sua attenzione sulle fasi relative all'acquisizione dei volontari, trascurando l'integrazione del candidato scelto. Ma se è necessario reclutare le persone adatte, è anche indispensabile garantire che il volontario mantenga il suo impegno fino al termine dell'incarico. Il "mantenimento" dei volontari è la fase finale nel processo diretto a garantire un impegno a lungo termine delle risorse umane a carattere volontario.

2.3 Fidelizzazione delle risorse umane volontarie

Come prima indicato, il responsabile dei volontari deve prendere coscienza del fatto che un volontario può, per definizione, liberarsi dall'impegno in qualsiasi momento (Charmetant, 2006). Il responsabile deve lavorare per garantire la presenza del volontario dando un senso al suo contributo. La valorizzazione e la responsabilizzazione dei volontari rappresentano elementi strategici che possono favorire tale fidelizzazione, senza la quale l'organizzatore dovrà ricominciare daccapo il processo di scelta, gestendo una rotazione delle risorse inevitabilmente costosa in termini di tempo e di risorse.

Il successo di questa fase d'integrazione è legato certamente alle qualità dell'individuo reclutato ma dipende anche, e forse soprattutto, dal modo in cui l'integrazione viene realizzata. In effetti, dopo il reclutamento del candidato, è necessario sviluppare azioni dirette a creare lo spirito di gruppo e favorire l'integrazione che vanno ben oltre la semplice formazione tecnica.

Secondo Sordet (2006) e Bouchet Virette (2006), il coinvolgimento dei componenti dell'organizzazione (direttore esecutivo, responsabile delle diverse unità, "team leader"...) nel programma d'integrazione è fondamentale per motivare i volontari. Così, il responsabile dovrà impegnarsi personalmente nell'accoglienza dei nuovi componenti della squadra dando loro il benvenuto, presentando il programma d'integrazione, indicando criteri e metodi di valutazione, informandoli sulla vita quotidiana del Comitato Organizzatore, fissando il programma delle riunioni. Se gli obiettivi d'integrazione non sembrano essere stati raggiunti, il responsabile delle risorse umane dovrà analizzare la situazione con i componenti della squadra e il responsabile dell'unità, definendo un piano d'azione diretto a modificare il processo.

I manager devono tentare di sviluppare il senso d'appartenenza, responsabilizzare tutti gli attori (ad esempio responsabile d'unità, volontari...), instaurare un clima di fiducia e identificare le motivazioni e le aspettative di ogni volontario. Questo processo di "appropriazione" del volontario da parte

dei manager inizia con l'integrazione e le azioni di formazione e continua con le azioni di costruzione della squadra.

La fase di formazione ha per oggetto la motivazione del volontario, così da prepararlo nel migliore dei modi a svolgere l'incarico affidatogli. Come suggerisce Bouchet Virette (2006), è consigliabile iniziare la formazione il più tardi possibile (ad esempio, 3 mesi prima dello svolgimento dell'evento). Occorre invece organizzare le azioni d'integrazione fin dall'inizio (vedi capitolo 3, fase 4) e adattare le diverse tipologie di formazione ai diversi soggetti. Da notare che giochi di ruoli sono particolarmente utili per i formatori dei volontari che, come i selezionatori, devono essere formati e competenti. Occorre anche, durante questa fase, sviluppare valori di gruppo di tipo condiviso, dei quali i rappresentanti dell'organizzazione devono essere esempio costante.

La fase di gestione operativa permette di disporre delle persone adatte al momento giusto e nel posto giusto, fornendo i mezzi ai volontari per operare nel migliore dei modi. Affinché un gruppo composto da volontari possa collaborare in modo efficace ed efficiente, i responsabili di unità, assistiti dai responsabili del gruppo volontari, devono preoccuparsi di garantire la condivisione con tutti i componenti della squadra di un linguaggio, di valori, di un progetto comune, fissando obiettivi individuali e collettivi, organizzando e delegando il lavoro nell'ambito del gruppo, e prendendo decisioni basate su fatti verificati. I manager devono possedere qualità sia tecniche che umane. Come è stato sottolineato nella Guida dedicata all'organizzazione degli eventi, "per garantire l'equilibrio permanente tra le risorse impegnate, i risultati verificabili e le scadenze", il manager deve disporre di un sistema di controllo e d'intervento che consenta di affrontare il 20% d'incertezza congiunturale. Questa incertezza nel controllo della gestione delle risorse umane è dovuto al gran numero di variabili indipendenti tipiche dell'evento sportivo. Il manager ha il compito, come è stato sottolineato precedentemente, di dare un senso effettivo all'azione del volontario che ha deciso di impegnarsi nell'evento. I volontari devono perciò sentirsi parte del progetto. Per raggiungere un tale obiettivo, è possibile stabilire degli obiettivi specifici (ad esempio, per le Olimpiadi del 1992 gli obiettivi erano i seguenti: rafforzare la tradizione, condividere i successi, fare dei Giochi una manifestazione ispirata ai valori dell'amicizia e raccogliere la sfida dell'eccellenza), valori e un linguaggio comune. La fissazione degli obiettivi è una fase essenziale del processo di controllo. Questi obiettivi devono essere motivanti e ambiziosi ma, nello stesso tempo, realistici. Ciascun obiettivo deve essere fissato di comune accordo con i componenti della squadra (ad esempio garantire gli spostamenti di tutti i componenti della delegazione X all'interno di una zona particolare e in un tempo prefissato). Inoltre, i "team manager" devono determinare in anticipo gli indicatori che serviranno a misurare il conseguimento degli obiettivi e a chiarire i ruoli di ciascuno. In questa fase si tratta di saper delegare ad altri, cioè trasferire il potere ad un componente della squadra, che può essere o meno un volontario, così da garantire la realizzazione di un incarico, senza tuttavia perdere la

relativa responsabilità. Un buon manager deve saper delegare nel modo giusto. Inoltre, è da sottolineare che i volontari devono ricevere informazioni, in modo strutturato, per tutta la durata dell'evento.

Infine, la fase post-evento consiste nel valutare il programma tanto dal punto di vista dell'efficacia operativa (attori, processo) quanto della qualità percepita e della soddisfazione degli attori primari. La valutazione consiste nell'analizzare la situazione per identificare possibili miglioramenti per un evento futuro. I manager non devono temere di esprimere la propria opinione o di criticare in modo costruttivo i volontari.

Chappelet (2000) sottolinea come "la natura gratuita del lavoro fornito dai volontari durante una manifestazione sportiva non esime in alcun modo dal controllo. Tale intervento è indispensabile per il successo di una grande manifestazione, alla quale si possono perdonare alcune imperfezioni nella fase iniziale ma non nel finale". In casi particolarmente gravi può essere necessario allontanare alcune persone e ci possono essere anche delle defezioni impreviste. È per questo che occorre costituire un gruppo di volontari che possa compensare queste perdite. Il controllo, la verifica, l'orientamento mirano a garantire che i risultati siano conformi agli obiettivi fissati. Sebbene la valutazione sia un'attività tipica del post-evento, è necessaria una verifica regolare (nel corso dell'evento) delle azioni svolte, così da consentire ai "team manager" di definire le necessarie azioni correttive. Per attuare con successo il controllo e la valutazione, occorre il rispetto di due condizioni: innanzitutto, gli indicatori utilizzati devono essere chiari e definiti in anticipo, e devono essere adattati ad ogni volontario; inoltre, si deve trattare di un'attività diretta a migliorare il processo e non ridursi al solo aspetto sanzionatorio.

La fase della valutazione finale è parte del processo diretto a garantire il mantenimento a lungo termine dei volontari e, quindi, a costruire l'eredità dell'evento. Essa coinvolge la valorizzazione delle competenze acquisite e la capitalizzazione dell'esperienza per contribuire allo sviluppo sostenibile della regione.

2.4 Mobilitazione, compenso e comunicazione

Oltre alle azioni contenute nelle sei fasi del "programma volontari", il Comitato Organizzatore deve continuamente mobilitare e gratificare i volontari comunicando in modo regolare con loro. Per fare questo, il manager deve comprendere le attese e le motivazioni di ciascuno (ad esempio deve individuare quali sono le ricompense che motivano maggiormente i volontari).

Il riconoscimento del lavoro svolto dai volontari costituisce uno dei grandi assi del programma. L'obiettivo non è soltanto quello di rendere omaggio ai volontari

che contribuiscono in modo decisivo al successo dell'organizzazione, ma anche di lasciare un'eredità alle generazioni future. Si tratta di contribuire al successo globale del programma rafforzando la coesione del gruppo e sviluppando il senso d'appartenenza, di riconoscimento del lavoro svolto e di considerazione per la figura del volontario. Così, l'organizzatore di un evento deve essere consapevole del fatto che "essendo essenziale l'impegno di ciascuno per il successo dell'evento, occorre far sapere a ciascun volontario che il suo lavoro è apprezzato nel giusto modo" (Delapierre, 2006).

Il gruppo risorse umane deve iniziare azioni di "costruzione" del gruppo, lasciando in seguito ai "team leader" (direct manager, capi squadra) un certo margine di manovra nell'organizzare la distribuzione di benefit all'interno del gruppo. E' anche responsabilità del gruppo risorse umane garantire le necessarie disponibilità di bilancio e distribuire equamente le ricompense.

La distribuzione di benefit deve essere una costante di tutto il processo organizzativo. Prima dell'evento si potrà trattare della distribuzione di una newsletter dedicata, di oggetti promozionali (ad esempio spillette, magliette, poster...), di inviti alle prove, di CD o DVD e di fotografie di quanto fatto durante la giornata. Durante l'evento, i volontari potranno essere ricompensati con inviti a determinate competizioni, pasti gratuiti, serate a tema, trasporti gratuiti. Dopo l'evento sarà possibile prevedere l'invio di una lettera di ringraziamento, una serata particolare, la consegna di un attestato, l'attribuzione di crediti Universitari.

Prima dei Giochi	Durante i Giochi	Dopo i Giochi
<ul style="list-style-type: none"> • formazione generale • formazione specifica • formazione di gruppo • materiali sportivi • omaggi da parte degli sponsor (buoni acquisto, schede telefoniche, biglietti gratuiti...) • inviti per le cerimonie d'apertura e le manifestazioni • accreditamento 	<ul style="list-style-type: none"> • trasporto e pasti gratuiti durante i periodi di lavoro • gadget in funzione dell'orario di lavoro (spille, orologio realizzato in esclusiva da un sponsor...) • inviti alle cerimonie 	<ul style="list-style-type: none"> • attestato di partecipazione • crediti Universitari • partecipazione alla festa finale di ringraziamento

Tabella 2.4: Ricompense per i volontari impegnati nei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 (fonte TOROC)

Come suggerisce Schnitzer (2006), l'ultimo "test event" può essere l'occasione per fornire ai volontari l'uniforme da utilizzare durante le attività, la cui consegna favorisce il senso di appartenenza. Anche l'accreditamento costituisce un elemento importante di carattere retributivo del quale tenere conto. Considerate le esigenze di svolgimento del programma è bene prevedere la

comunicazione delle informazioni necessarie durante occasioni particolari (ad esempio al momento dell'accREDITAMENTO dei volontari o della consegna delle uniformi). È necessario evitare che gli aspetti a carattere retributivo siano la principale ragione dell'impegno del volontario; per ottenere tale obiettivo, è possibile fare in modo che i vantaggi vengano ricevuti progressivamente e non in un'unica soluzione.

Principi in materia di comunicazione, informazione e compenso dei volontari

- contatto permanente con i volontari (e-mail, telefono, SMS, newsletter...). Non lasciare mai il volontario per lunghi periodi senza notizie da parte del Comitato Organizzatore
- creare un gruppo e renderlo dinamico: ciò sottintende il coinvolgimento dei responsabili di ogni gruppo
- comportamento ineccepibile da parte dei componenti dell'organizzazione: questo è necessario fin dall'inizio del progetto
- equità in termini di retribuzione per i volontari che svolgono lo stesso incarico, anche quando si tratta di soggetti che operano in località diverse
- distribuire nel tempo la retribuzione dei volontari
- mantenere un rapporto equo contributo/retribuzione nel corso dell'evento fino al termine dell'evento. Occorre anche invogliare i volontari a partecipare ad eventi successivi (concetto di continuazione dell'evento)
- notare che la COJO di Albertville indica i suoi volontari come componenti della squadra, per sottolineare l'appartenenza all'organizzazione e l'importanza del lavoro cooperativo
- creazione di un logo specifico per le risorse umane e per il "programma volontari" così da creare una sensazione di appartenenza al gruppo
- scegliere il tempo presente (per dare la percezione che il gruppo esista già), utilizzare una lingua semplice e diretta e il colore rosso, simbolo di passione, nel quadro della campagna di reclutamento
- organizzazione di eventi speciali in occasione dei momenti essenziali della manifestazione
- motivare e responsabilizzare i volontari senza generare timori: sottolineare il fatto che un volontario è una persona "ordinaria" (per non spaventare i candidati potenziali) ma nello stesso tempo evidenziare che si tratta di una persona "speciale" (per rafforzare la coesione del gruppo)
- fornire uniformi uguali per tutti: questo semplifica la logistica e costituisce un elemento importante d'identificazione e di coesione dei componenti del Comitato Organizzatore indipendentemente dal loro status. Le uniformi devono gratificare coloro che le indossano
- è importante conoscere perfettamente ogni volontario affinché il messaggio di ringraziamento sia personalizzato
- comunicazione strutturata con i volontari durante l'evento ("briefing" e "debriefing" con i responsabili diretti, disponibilità del gruppo "risorse umane volontarie"...)
- appropriazione dei componenti della squadra volontari da parte dei loro responsabili, fin dalla preparazione delle azioni di formazione e d'integrazione
- organizzazione esclusiva di un programma d'animazione e consegna di ricompense durante l'evento
- il riconoscimento formale si traduce in attività di ringraziamento organizzate esclusivamente in onore dei volontari

La comunicazione rappresenta un elemento importante nel processo di gestione dei volontari. Uno dei principi base del programma consiste nel fornire le informazioni in maniera progressiva, così che l'entusiasmo cresca in contemporanea con il senso di attesa. Gli organizzatori devono gestire la comunicazione pianificando una serie regolare di azioni durante l'intero processo organizzativo.

Il dipartimento delle risorse umane a carattere volontario deve fornire alle persone le informazioni necessarie per il loro intervento all'interno dell'organizzazione; comunque, attenzione a non diffondere troppe informazioni in una volta sola. E' preferibile mantenere un contatto regolare con i volontari, comunicando con loro almeno una volta al mese durante il periodo che precede l'evento (Bouchet Virette, 2006).

Uno dei fattori chiave di successo per un'organizzazione è rappresentato dalla fluidità e della qualità dell'informazione che viene diffusa. Il Comitato Organizzatore deve garantire una comunicazione di tipo strutturato con i volontari prima, durante e dopo l'evento. Durante la fase operativa i gestori devono fornire ai volontari le informazioni necessarie per dare il senso della missione che sono chiamati a svolgere, trasmettendo dei valori, il piacere di fare le cose, la condivisione di un progetto... Inoltre, quando il manager presenta un organigramma deve sottolineare gli elementi chiave ricordando sempre ai volontari i valori fondanti del progetto sportivo al quale partecipano. I componenti della squadra hanno sempre più informazioni da dare ai loro manager rispetto alle informazioni che i manager sono in grado di offrire; perciò, è dovere del manager dar vita ad una comunicazione di tipo ascendente, discendente e trasversale, necessaria nel quadro della pianificazione di un evento.

A seconda della natura dell'informazione e dei destinatari possono essere utilizzati differenti strumenti comunicativi. Fra questi strumenti è sicuramente da includere Internet (che può essere utilizzato per inviare e-mail, newsletter, messaggi personalizzati, trasmettere documenti, contratti, materiali didattici, eccetera) oltre ad interviste frontali (in particolare nell'ambito della fase di reclutamento), riunioni, telefonate, organigrammi, eccetera.

In conclusione, si può affermare che gli organizzatori devono garantire che ogni persona abbia un ruolo ben definito da svolgere e che si instauri un clima di fiducia, necessario per facilitare la comunicazione all'interno del gruppo.

2.5 Gli elementi centrali della gestione dei volontari nel quadro di un evento sportivo

Oltre alle particolarità tipiche di ogni manifestazione sportiva, dobbiamo sottolineare gli elementi strategici di tipo manageriale necessari alla realizzazione di un progetto volontari. Le fasi proposte saranno descritte in modo operativo nel

capitolo seguente unitamente agli strumenti necessari per la loro attuazione. Inizieremo descrivendo gli elementi essenziali per condurre a termine un "programma volontari" efficace. Come nel caso delle Olimpiadi del 1992, la gestione delle risorse umane impiegate in un evento sportivo deve essere efficace, completamente autonoma, creativa, dimostrare spirito di iniziativa e un'elevata capacità di organizzazione del gruppo, oltre alla curiosità di conoscere quello che è stato fatto in altri luoghi e alla rapidità nell'adattare altre esperienze alla situazione corrente (nozione di "benchmark"). Il ruolo del Senior management è fondamentale da questo punto di vista. Avere un capo carismatico capace di galvanizzare i gruppi e in particolare i volontari come ha fatto Jean Claude Killy durante i Giochi del 1992 è un vantaggio notevole. Gli organizzatori devono anche dotarsi di un sistema decisionale rapido che permetta di eliminare tutto ciò che non è essenziale. L'evento deve essere realizzato nei tempi previsti, e ciò richiede una strategia di controllo dei rischi ed in particolare della gestione dei volontari (Charmetant, 2001). Gli organizzatori devono ricordare che "a seconda di come viene affrontata la domanda di volontari, si modifica l'identità dell'evento, poiché i volontari svolgono un ruolo significativo nello sviluppo dell'atmosfera e della personalità dell'evento" (Charmetant e altri, 2005).

2.5.1 Definire lo status di componente della squadra

La coesione tra le diverse categorie di persone coinvolte nell'organizzazione è un elemento di grande importanza. Come evidenziato in precedenza, un evento comprende elementi materiali ed immateriali la cui fine è programmata (Charmetant, 2001) e riunisce uomini e donne con età, esperienze, formazioni, motivazioni, provenienze diverse. Alcuni ritengono che le risorse umane volontarie debbano ricoprire ruoli diversi da quelli delle altre categorie (personale dipendente, esterno e distaccato). Altri, come il Comitato Organizzatore dei Giochi Olimpici Invernali di Albertville e della Savoia del 1992, hanno sviluppato il concetto di "componente della squadra". I componenti della squadra sono tutti coloro che, sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore, operano per il successo dell'evento indipendentemente dallo status ricoperto⁹. Questa soluzione può rappresentare una risposta alla contrapposizione fra volontari e altri componenti del Comitato Organizzatore (personale retribuito) che potrebbe portare a pericolosi conflitti. Si tratta inoltre di un metodo che consente di favorire il processo di identificazione. Lo slogan "trasformare i volontari in professionisti e i professionisti in volontari" chiarisce bene lo spirito della situazione.

⁹ Abbiamo parlato in precedenza delle diverse risorse umane coinvolte.

2.5.2 I profili dei volontari e la loro combinazione

Le decisioni relative ai principi e agli obiettivi che caratterizzano il programma dei volontari portano a definire norme riguardanti i profili dei volontari (vale a dire origini, competenze, eccetera) e le loro possibili combinazioni. L'organizzatore deve trovare "la formula migliore", "il giusto equilibrio", "l'alchimia" necessaria per attuare con successo il programma. Come indicato nella Guida dedicata all'organizzazione degli eventi, "occorre trovare una sottile alchimia tra sportivi, esperti e popolazione locale da un lato, lavoratori dipendenti, volontari e fornitori esterni dall'altra". In questo ambito abbiamo identificato un certo numero di principi che possono rappresentare criteri utili per costituire un gruppo di volontari. Nella fase iniziale è sconsigliabile collocare in uno stesso gruppo di volontari persone che si conoscono al di fuori dell'evento. Ciò potrebbe sviluppare un eccesso di fiducia all'interno del gruppo; è preferibile introdurre persone nuove in grado di apprendere dai componenti più esperti e favorire nel contempo un'amalgama a livello sociale. Tutti si ricordano della vittoria della squadra francese nella Coppa del Mondo 1998 che ha riunito tutte le classi sociali e tutte le generazioni - un eccellente esempio da imitare. Le candidature locali devono essere favorite per rafforzare e/o creare un'identità collettiva su base territoriale.

Innanzitutto, la diversità culturali riscontrabili fra i componenti del Comitato Organizzatore e, in particolare, fra i volontari, rappresentano una ricchezza; ad esempio, possiamo notare come, fra i volontari di Torino 2006, vi fossero rappresentanti di 64 Paesi diversi, anche se il dato deve essere letto in collegamento con il fatto che fra i 16.200 volontari il 77% era originario del "territorio olimpico" e il 95% proveniva dall'Italia (figura 2.3).

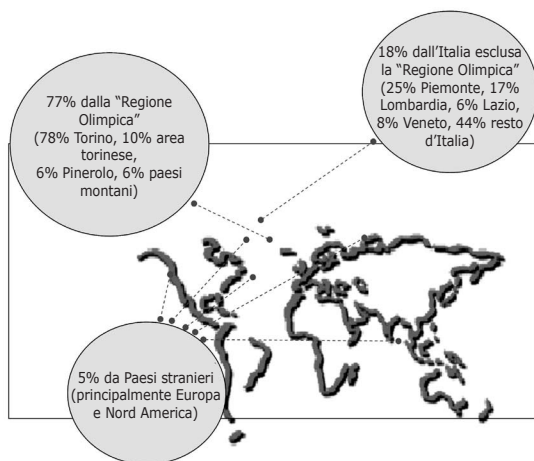


Figura 2.3 : La provenienza dei volontari dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006
(Fonte : Fantini, 2006)

2.5.3 Definire i livelli di responsabilità affidati ai volontari

Il ruolo dei volontari nell'organizzazione varia da un evento all'altro. In effetti, possono essere loro assegnati posti di livello operativo o, in determinati casi, incarichi di direzione (ad esempio Coordinatore dei volontari o addirittura Vicepresidente o Presidente del Comitato Organizzatore). Tuttavia la maggioranza avrà compiti di tipo operativo. È buona norma, per favorire lo sviluppo a livello personale e locale, responsabilizzare i volontari e delegare ad essi vari compiti. E' anche necessario definire il livello di partecipazione delle varie categorie di volontari e le fasi organizzative dell'evento in cui saranno coinvolti. A questo proposito abbiamo identificato tre livelli:

- 1. Assistere e applicare
- 2. Prendere parte e produrre
- 3. Gestire e creare

3. CONCEPIRE E ATTUARE UN "SISTEMA QUALITÀ"

Il "sistema qualità" consente di fare le cose "presto e bene al primo tentativo" Secondo Détrie (2001), la gestione della qualità è "un insieme di metodi e di pratiche che mirano a mobilitare tutta l'organizzazione per la soddisfazione duratura delle aspettative degli attori al minor costo". Nel contesto del "programma volontari", questa definizione ci permette di sottolineare gli elementi seguenti:

- Si tratta di soddisfare le aspettative degli attori e in particolare quelle della coppia Comitato Organizzatore/volontari;
- A questo scopo, occorre identificare le aspettative per concepire ed attuare il "programma volontari";
- Il sistema di gestione della qualità richiede la messa in atto di un'organizzazione, la definizione di processi e l'impegno di risorse;
- L'implementazione del "sistema qualità" non deve tradursi in un costo aggiuntivo, nel qual caso si parla di "overquality".

Nonostante gli evidenti benefici, il "sistema qualità" è ancora poco applicato nell'organizzazione degli eventi sportivi. Alcuni eventi come il Grand Raid Cristalp hanno implementato un "sistema qualità" e sono in attesa di ricevere l'accreditamento. Dal punto di vista della gestione dei volontari, tale sistema implica un'analisi del grado di soddisfazione dei collaboratori e lo sviluppo di uno studio a livello sociale dell'evento. Il "team management tool"¹⁰ di Valais

¹⁰ Partendo dall'idea che il successo di una regione turistica è legato alla professionalità e all'eccellenza dei servizi offerti (gli eventi sportivi sono considerati strumenti di promozione turistica), il progetto Valais Excellence fornisce semplici strumenti che possono aiutare l'organizzazione ad implementare un sistema di gestione integrato: ambiente – qualità – sicurezza – aspetti finanziari – risorse umane.

Excellence riguarda anche la gestione delle risorse umane, poiché copre la definizione delle abilità necessarie per ciascun componente della squadra. Piuttosto che fornire un'analisi dettagliata dei sistemi di gestione della qualità, questa sezione intende presentare alcuni principi di base che possono essere applicati a tutti le tipologie di evento e gli strumenti necessari per applicare tali principi.

3.1 Dar vita al "sistema qualità"

L'impegno degli organizzatori, quando iniziano ad operare su un "sistema qualità", si traduce generalmente in un documento (chiamato di solito "lettera d'impegno") che ricapitola i principali obiettivi perseguiti dal comitato in particolare nel quadro "del programma volontari". Questo documento riprende alcune decisioni legate all'analisi strategica e fornisce risposte semplici (tabella 2.5).

Elementi	Domande
Mission	Perché siamo qui?
Valori	In cosa crediamo?
Vision	Cosa vogliamo diventare?
Assi strategici	Quale è il nostro piano? Quali sono gli obiettivi del "programma volontari"?

Tabella 2.5: Mission, valori, vision ed assi strategici

Questa lettera, spesso considerata come una semplice dichiarazione di intenti senza importanza pratica, è in realtà significativa nella misura in cui garantisce la sopravvivenza del sistema a lungo termine e ne ribadisce l'importanza.

3.2 Definire e implementare un "sistema qualità"

Abbiamo già notato come un "sistema qualità" richieda la definizione dei diversi passaggi e l'impegno di risorse. Secondo Mongillon e Verdoux (2003) "la gestione dei processi è definibile come il risultato di un lavoro di gruppo che consente di identificare, condividere, chiarire e perfezionare procedure capaci di creare valore aggiunto" per i destinatari di un'organizzazione. A livello operativo, si tratta di identificare le risorse necessarie alla predisposizione e realizzazione del "programma volontari", mettendole in relazione con le azioni da svolgere nel quadro del programma stesso (figura 2.4).

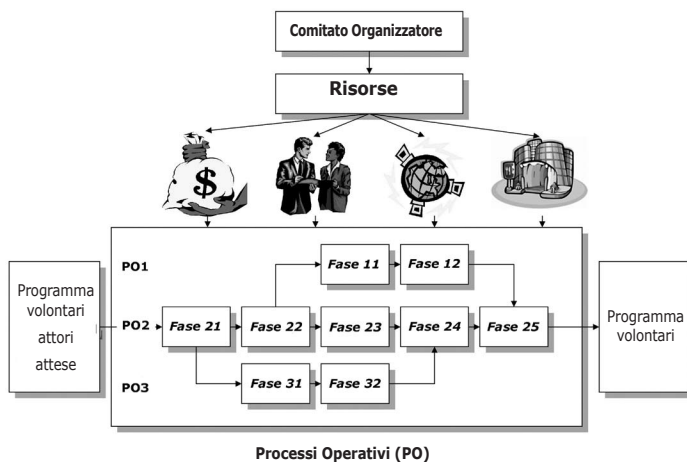


Figure 2.4 : Rapporto fra risorse, azioni e processi (adattato da Mongillion e Verdoux, 2003)

Questa forma di controllo operativo, diretto al miglioramento della qualità, richiede la definizione e l'attuazione di tre tipologie di processo (figura 2.5):

- I processi di gestione coinvolti in determinate priorità, obiettivi, metodologie di comunicazione, di accesso alle informazioni e sistemi di controllo operativo.
- I processi operativi direttamente coinvolti nella realizzazione del "programma volontari". Ad un livello macro, essi corrispondono alle sei fasi che abbiamo presentato nella sezione precedente relativa "all'acquisizione" e "alla fidelizzazione" dei volontari.
- I processi di supporto indispensabili per garantire un'efficiente esecuzione dei processi operativi. Essi fanno appello alle risorse dell'organizzazione (vale a dire sistema informativo, logistica, gestione amministrativa, gestione informatica, eccetera) e contribuiscono in particolare a gestire la comunicazione con i volontari, a mobilitarli e a ricompensarli.

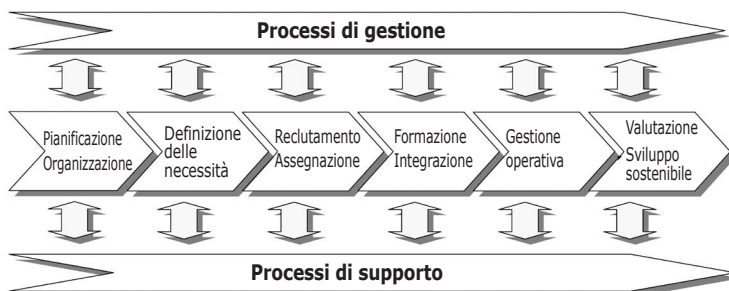


Figura 2.5: Le tre tipologie di processo coinvolte nel "programma volontari"

La struttura di questa Guida riflette un approccio di processo basato sulla gestione dei volontari. Gli organizzatori devono definire i processi e le procedure secondo le richieste specifiche del loro evento particolare.¹¹

3.3 Coinvolgere gli attori in un approccio basato sul “problem solving”

Consideriamo un ipotetico programma di reclutamento dei volontari che non incontri il favore delle diverse organizzazioni che operano nel territorio destinatario dell’evento. Una tale situazione è altamente insoddisfacente tanto per il Comitato Organizzatore quanto per gli enti locali, che auspicano un impatto sociale positivo sul territorio. La differenza tra la realtà e ciò che si vorrebbe che fosse è molto grande. Occorre, per ridurre questo “gap”, sviluppare la capacità degli attori di identificare i problemi, raccogliere ed analizzare informazioni ed elaborare soluzioni operative. Per ottenere tale risultato, raccomandiamo la costituzione di un gruppo di lavoro formato da persone competenti ed interessate, disposte a mettere in comune esperienze, opinioni e proposte su un determinato tema. Esistono diversi metodi che si differenziano per il numero delle fasi. Da parte nostra, presenteremo un metodo messo a punto dalla società di consulenza INergie (<http://www.inergie.com/>) che prevede le sette tappe presentate nella tabella 2.6.

Tappe	Esempi
1. Scegliere un problema	- I volontari collocati nelle organizzazioni sportive che operano sul territorio dove si svolge l’evento non partecipano al programma
2. Definire il problema e l’obiettivo	- L’evento non coinvolge i rappresentanti del mondo sportivo operante sul territorio sul quale è organizzato l’evento. - Occorre organizzarsi perché il 30% delle candidature sia costituito da volontari impegnati nei club locali
3. Ricercare le possibili cause	- L’evento ha un’immagine elitaria che non consente di comunicare direttamente con queste organizzazioni
4. Ricercare le soluzioni	1. Organizzare operazioni d’informazione specifica per ogni organizzazione tramite persone affidabili (“sourcing target”) 2. Partecipare agli eventi organizzati da queste strutture 3. Gestire le candidature tramite i canali di comunicazione utilizzati da queste organizzazioni 4. Organizzare gruppi formati tramite queste strutture
5. Scegliere una o più soluzioni	- Si scelgono le azioni 1 e 3
6. Concepire ed attuare un programma operativo	- Definizione della struttura del programma, delle risorse necessarie, dei processi e degli indicatori per la valutazione
7. Seguire l’azione e valutare i risultati	- Seguire con cadenza settimanale le iscrizioni tramite i canali indicati e adattare il programma se necessario

Tabella 2.6: Le diverse tappe del processo di risoluzione dei problemi

¹¹ Una griglia utilizzabile per l’autovalutazione della situazione può essere scaricata all’indirizzo www.pepps.org.

3.4 Misurare la qualità percepita e la soddisfazione degli attori interessati

Secondo la norma ISO 9000, la qualità corrisponde alla capacità di un prodotto o di un servizio di soddisfare, con il minor costo possibile e nel tempo più breve possibile, le aspettative degli utenti. Da un lato, come ricordato nel capitolo 1, i volontari si attendono un compenso (di tipo materiale e simbolico) adeguato a quelle che sono le loro attese (rapporto fra contributo dato e compenso ricevuto). I volontari sono tuttavia consapevoli del fatto che il loro compenso è variabile in funzione di diversi criteri, fra i quali si possono annoverare la durata della prestazione, il ruolo ricoperto nell'ambito dell'organizzazione e le dimensioni dell'evento. È ovvio che il Comitato Organizzatore di Torino 2006 disponeva di un bilancio molto superiore a quello del Festival Olimpico della Gioventù Europea di Monthey del 2005, in particolare per quanto riguarda i volontari. È da sottolineare come ogni persona abbia una sua opinione in merito a quello che è il livello di servizio atteso, al di sotto del quale riterrà che l'organizzazione non abbia raggiunto un livello qualitativo adeguato. Le aspettative possono dipendere da diversi fattori, fra i quali si possono includere le promesse esplicite e le passate esperienze (anche derivanti da eventi diversi). Le motivazioni e le attese dei volontari sono presentate nel capitolo 1.

Come Jean-Claude Killy ha puntualizzato (citato da Charmetant 2001), non solo il programma consente ai volontari di prendere parte ad un evento che "potrà essere per ciascuno di loro un momento essenziale della vita", ma è anche un'occasione unica per scambiare con altre persone opinioni e conoscenze e svolgere incarichi adeguati alle proprie competenze. La qualità percepita dai volontari può essere misurata utilizzando un questionario con domande che si basano su interviste realizzate con le diverse categorie di persone interessate. Il questionario dedicato al Grand Raid Cristalp ha ottenuto una certificazione di qualità per il turismo svizzero (www.valais-excellence.ch) e copre cinque dimensioni: funzionamento e responsabilità, servizi offerti e impegno, aspetti relativi all'immagine della manifestazione, conoscenza della manifestazione, proposte e dati a carattere sociodemografico relativi alla manifestazione (figura 2.6).

Nel questionario “Grand Raid Cristalp”, la sezione riguardante i servizi offerti e l’impegno richiesto consente di misurare la qualità percepita, poiché coloro che rispondono indicano le aspettative relative al servizio e il livello di soddisfazione relativo ad ogni aspettativa. La media delle risposte fornite permetterà di classificare i volontari in una delle quattro categorie mostrate nella tabella 2.7.

		Analisi della prestazione di servizi	
		Soddisfatto	Insoddisfatto
Attese	Importanti	Fattori chiave di successo (investire per mantenere)	Zona di conflitto (reagire immediatamente)
	Poco importanti	Elementi che differenziano (mantenere)	Elementi poco significativi (non investire)

Tabella 2.7: Analisi della prestazione del “programma volontari” in relazione all’importanza delle aspettative

Nel quadro di un evento ricorrente come “Athletissima” o il “Grand Raid Cristalp”, la valutazione del livello di soddisfazione consente di adottare misure in grado di ridurre le difformità per il prossimo evento. Se si tratta di un evento unico, questi dati permetteranno invece di capitalizzare l’esperienza acquisita.

4. CONCLUSIONE

Per concludere questo capitolo dedicato alla strategia e ai processi di gestione dei volontari, desideriamo sottolineare il fatto che l’organizzazione di un evento sportivo dà ai diversi attori l’occasione di presentare una particolare immagine di sé stessi e della propria storia in relazione al territorio interessato. L’identità dell’evento, che è il risultato delle connotazioni e del significato che gli attori attribuiscono a una realtà fisica e soggettiva, è un importante fattore di costruzione dell’immagine desiderata. Gli attori di un evento appartengono a diverse tipologie, e quindi è importante creare e/o rafforzare un’identità comune. I volontari devono essere un elemento centrale di questa identità, poiché solitamente costituiscono la grande maggioranza delle risorse umane di un evento (ad esempio, il 98% dei componenti del Comitato Organizzatore dei Campionati Mondiali di Vela di Aix les Bains erano volontari).

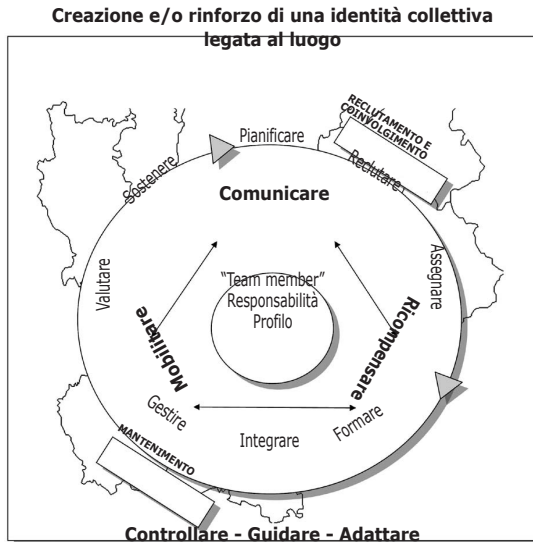


Figura 2.6: Il sistema relativo alla gestione del “programma volontari”

La figura 2.6 presenta una visione schematica del sistema di gestione del “programma volontari”, mostrando gli elementi da considerare e le relazioni esistenti fra essi. Questo sistema si basa sulla creazione e/o il rafforzamento di un’identità collettiva in relazione al territorio sul quale si situa l’evento sportivo: gli uomini e le donne sono al centro di questa identità. Nonostante la presenza (inevitabile) di differenze, occorre conferire ai volontari la qualifica di componente della squadra. Il “programma volontari” è composto da una serie di tappe che si raccolgono intorno a due finalità: “reclutamento/impegno” e “fidelizzazione”. Il successo del programma è legato all’applicazione di tre principi: comunicare, mobilitare, ricompensare.

Inoltre, il processo di qualità applicato alla gestione del “programma volontari” permette di concepire ed organizzare processi che permettono di raggiungere il livello di servizio auspicato dal Comitato Organizzatore (al minor costo possibile) e di soddisfare le attese degli attori primari, fra i quali si trovano i volontari. L’applicazione dei principi di qualità e l’utilizzo degli strumenti necessari assicura i seguenti vantaggi:

- soddisfazione e fidelizzazione di tutti gli attori;
- impegno, coesione e fidelizzazione per i volontari ed i professionisti;
- migliore funzionamento (in termini di affidabilità, reattività ed empatia), del Comitato Organizzatore.

Esistono tuttavia ostacoli all'attuazione di un "sistema qualità", legati alla cultura tipica dei destinatari coinvolti, all'esperienza insufficiente in termini di implementazione dei "sistemi qualità", alla scarsità di tempo e alla mancanza di capacità manageriali.

Il "sistema qualità" è solo uno degli elementi nel processo di gestione della qualità di un evento sportivo. Come già ricordato, un certo numero di eventi si sono attivati per ottenere una certificazione di qualità. È questo il caso del "Grand Raid Cristalp" (in attesa di certificazione).

D'altra parte, la certificazione consente di valorizzare l'evento e garantire un certo livello qualitativo, incrementando la credibilità degli eventi stessi. Un processo di miglioramento continuo del "programma volontari" torna a beneficio di tutte le parti coinvolte (organizzatori, sponsor, enti locali, spettatori, volontari, eccetera) se le loro aspettative sono prese in considerazione (Favre, 2006).

La certificazione di qualità potrà ad esempio diventare un elemento chiave nella decisione di uno sponsor, che preferirà collegare il proprio nome ad un evento certificato. Inoltre, le autorità locali e gli sponsor potranno dare più facilmente un contributo finanziario ad eventi che rispettano procedure di qualità dirette a promuovere lo sviluppo sostenibile a livello locale e obiettivi di carattere sociale.

TERZO CAPITOLO

LE FASI OPERATIVE

DELLA GESTIONE DEI VOLONTARI

Il "programma volontari" di una manifestazione sportiva Internazionale come i Giochi Olimpici implica la partecipazione di un gran numero di persone nel corso di diversi anni. Il successo di tale programma richiede processi di pianificazione e di organizzazione rigorosi fin dal primo momento. Un evento sportivo può essere unico o ricorrente, ma in tutti i casi la capacità degli organizzatori di adattarsi agli inevitabili imprevisti rimane indispensabile.

Dopo avere definito la strategia globale del "programma volontari", occorre tradurre queste decisioni in azioni concrete sul campo. Pur senza entrare nelle particolarità tipiche di ogni evento sportivo, questo terzo capitolo analizzerà le azioni necessarie per gestire le donne e gli uomini che ricoprono il ruolo di volontari. L'applicazione dei principi relativi alla gestione delle risorse umane nel quadro di questi programmi e l'attuazione del processo di qualità inducono a definire sei fasi operative che possono essere inserite nell'azione quotidiana del Direttore dei volontari. Come sottolineato precedentemente, le tre prime fasi riguardano essenzialmente il reclutamento e la formalizzazione dell'impegno da parte dei volontari, mentre le tre successive sono relative al loro coinvolgimento nell'evento e alla loro fidelizzazione. Queste fasi richiedono una collaborazione stretta, fatta di cooperazione e sinergia tra i componenti del Dipartimento risorse umane (da cui dipende generalmente il Gruppo Risorse umane a carattere volontario), le altre funzioni dell'organizzazione e i soggetti esterni coinvolti nelle fasi di reclutamento e assegnazione (Università, Uffici del Turismo, eccetera). Occorre anche attuare i processi di supporto necessari agli organizzatori per questo tipo di programma, vale a dire i servizi logistici e di gestione amministrativa dei volontari.

La presentazione lineare che segue è una semplificazione grossolana di una realtà più complessa che intende facilitare la comprensione da parte del lettore. Sottolineiamo il fatto che i "programmi volontari" richiedono una valutazione, un controllo ed un adattamento di tipo continuo.

FASE 1: PIANIFICAZIONE DEL “PROGRAMMA VOLONTARI”

La prima delle sei grandi fasi organizzative, intitolata “pianificazione del programma volontari”, è fondamentale poiché permette di identificare e coordinare tutti i compiti relativi al programma distribuendoli nel tempo. Si tratta di concepire e programmare la gestione del progetto tenendo conto degli obiettivi, del contenuto tecnico, dei tempi e delle risorse disponibili.

1. OBIETTIVI

Un programma volontari deve essere pianificato attentamente per definire tempi e collocazione di tutte le fasi e tutti gli stadi necessari al suo successo. La fase di pianificazione del “programma volontari” utilizza la pianificazione di budget come base per definire le fasi da portare avanti, le risorse richieste (umane, finanziarie, materiali) e le procedure e gli strumenti che saranno utilizzati prima, durante e dopo l’evento. Ciascuna fase si divide in tappe, deve essere nominato il responsabile di ciascuna tappa e, in alcuni casi, devono essere scelti indicatori di prestazione e criteri valutativi. Questo lavoro di pianificazione consente di definire i dettagli di ciascuna fase (ad esempio durata precisa, livello di coordinamento, eccetera).

2. PROCESSO

Pur considerando le specificità proprie di ogni evento, è possibile notare come esistano alcune tappe che sono comuni a tutti i progetti. Queste sono presentate nella figura 3.1, senza dimenticare che esse devono essere adattate a ciascun evento.

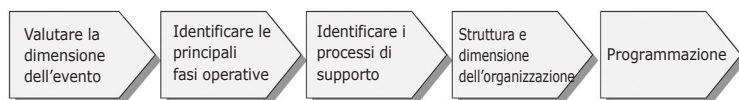


Figura 3.1: Le tappe relative alla pianificazione del “programma volontari”

2.1 Valutare la dimensione dell’evento

Innanzitutto, è consigliabile tenere conto delle esperienze precedenti e valutare accuratamente le dimensioni dell’evento (Bouchet Virette, 2006). Come già sottolineato, questa tappa è valida per tutte le fasi del programma, poiché permette di affrontare correttamente le problematiche relative alla pianificazione e organizzazione del “programma volontari” rispondendo ad un certo numero di domande chiave:

- come è stato progettato il “programma volontari” nelle precedenti edizioni?
- che cosa può essere utilizzato, del passato, per il successo del nostro evento?
- quali sono stati i fattori chiave di successo?
- quali sono gli errori da evitare?

Le precedenti edizioni possono essere analizzate facendo riferimento alle relazioni degli organizzatori e realizzando interviste con gli attori chiave del “programma volontari” di una manifestazione sportiva (ad esempio volontari, responsabili delle diverse unità, responsabile del “programma volontari”...). Questa attività (interviste e ricerche), comparabile per certi aspetti a quella di un giornalista, non è sufficiente e dovrà essere integrata da un’analisi pragmatica svolta sul sito durante lo svolgimento di un evento. E’ necessario sia partecipare alle edizioni precedenti (così i responsabili delle Olimpiadi di Torino 2006 si sono recati a Salt Lake City durante le Olimpiadi del 2002) sia analizzare le procedure organizzative di un evento dalle dimensioni simili (così gli organizzatori dei Campionati del Mondo di Cross Country 2005 di Saint Gamier/Saint-Etienne visitarono Losanna in occasione del meeting “Athletissima”). Occorre essere coscienti del fatto che le “buone pratiche” relative ad un evento non sono inevitabilmente valide per un evento diverso, e ciò per tutta una serie di ragioni (ad esempio la cultura del volontariato). Tuttavia, osservare manifestazioni del medesimo genere è di importanza capitale per il progetto che si vuole realizzare. Una raccomandazione da rivolgere in particolare ai neo-organizzatori è comunque quella di osservare l’evento sportivo nella sua globalità, indipendentemente dalle dimensioni.

2.2 Identificare le principali fasi operative

Il passo successivo consiste nell’identificare con precisione le fasi operative successive e/o concomitanti del progetto (Lechat, 2006). Se occorre ottimizzare la gestione dei volontari, è necessario ottimizzare ciascuna fase, tenendo conto dell’interesse dei potenziali attori. Ogni evento sportivo è unico; tuttavia, certe fasi dei processi sono identiche.

- La valutazione delle necessità

E’ fondamentale determinare il numero esatto di volontari necessari al successo dell’evento basandosi sulle necessità effettive (Charmetant, 2005). Questo lavoro si basa in particolare sulle indicazioni del detentore dei diritti, sull’esperienza e sull’analisi di eventi passati e/o simili. Naturalmente, il fabbisogno di risorse umane a carattere volontario dipende direttamente dalle dimensioni dell’evento. Sessioni di valutazione permettono di stabilire i compiti da svolgere e precisare il numero di persone necessarie. Per ogni località (ad esempio i giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 si svolgevano in quindici

differenti località) e/o dipartimento, unità o funzione (ad esempio marketing), i responsabili dell'organizzazione devono identificare i compiti assolutamente indispensabili, classificandoli successivamente a seconda che debbano essere assegnati al personale retribuito, a professionisti esterni o ai volontari.

- Reclutamento e incarico

L'organizzazione ed il successo di un progetto sportivo richiedono la collaborazione (e la gestione) di persone che hanno qualità, competenze e condizioni eterogenee ma complementari. Il primo passo per raggiungere questo risultato consiste, nel reclutare "senior manager", vale a dire persone dotate di un'esperienza significativa che vengono incaricate di concepire, progettare ed organizzare il "programma volontari". In questa Guida, sarà nostro compito concentrare l'attenzione sulla problematica relativa al reclutamento e all'incarico del personale volontario rispondendo a queste domande:

- quale strategia di reclutamento adottare?
- quando cominciare il reclutamento?
- quali procedure utilizzare?
- a quale tipo di organizzazione e a quale pubblico rivolgersi?
- come conciliare i desideri dei volontari e le necessità dell'organizzazione?
- chi deve svolgere le interviste?

L'obiettivo principale di questa fase consiste nel garantire la sussistenza di un impegno reciproco tra il volontario e l'organizzazione verificando che i profili scelti siano coerenti con i posti da assegnare.

- La formazione e l'integrazione

Le diverse tipologie di formazione che vengono somministrate (generale, specifica, sul sito) si propongono di rendere i volontari operativi superando il divario tra i profili dei candidati e i posti da ricoprire. La formazione rappresenta anche un elemento capitale nel processo di motivazione e di mobilitazione dei volontari.

Le risorse umane volontarie possono rappresentare più del 90% delle persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore (ad esempio i 1.167 volontari della grande corsa di mountain byke "Grand Raid Cristalp" rappresentano il 98% delle risorse umane a disposizione del Comitato Organizzatore). L'organizzatore deve prendere in considerazione i conflitti potenziali legati alla collaborazione tra personale volontario e dipendente, e deve assicurarsi che i volontari si sentano parte di un progetto collettivo sentendosi pienamente integrati nel sistema fin dalla fase di preparazione.

Questo ci conduce a due domande:

- come integrare il personale volontario nel Comitato Organizzatore?
 - quali azioni sono necessarie per ottenere tale risultato?
- La gestione operativa

Durante l'evento, i componenti del "programma volontari" rappresentano un sostegno quotidiano per i responsabili di ogni unità funzionale. Chiamati ad affrontare problemi di natura diversa, che richiedono un'attenzione particolare (ad esempio la fornitura di uniformi, la gestione di possibili defezioni e di nuove necessità in termini di personale), gli organizzatori sono in contatto continuo con i volontari (gestione del Centro dei volontari). D'altra parte, i "team leader" devono aiutare i volontari a operare con successo nel quadro della realizzazione di un progetto condiviso. L'obiettivo è quello di avere le "persone giuste nel posto giusto al momento giusto."

- La valutazione, il controllo e la perpetuazione

Questa fase, tipica del post-evento, deve essere progettata fin dalle prime fasi del progetto. Il suo obiettivo è principalmente quello di capitalizzare le esperienze e le conoscenze ottenute per organizzare in modo più efficiente nuove manifestazioni sportive. La fase di valutazione consente anche di misurare la soddisfazione degli attori del programma (responsabili di unità, dipendenti del "programma volontari", volontari, eccetera). Inoltre, questa fase può anche aiutare i dipendenti a trovare nuovi impieghi e servire a ringraziare i volontari e i rappresentanti delle "risorse organizzative" per mantenerne la disponibilità in occasione di nuove iniziative.

Occorre anche gestire la fase terminale dei contratti con i lavoratori dipendenti e gli aspetti finanziari, contabili e materiali dell'evento. Ad esempio, una relazione sulla gestione dei volontari in occasione dei Campionati del Mondo di Vela di Aix les Bains 2006 (110 volontari coinvolti), sarà trasmessa ai prossimi organizzatori di questa regata Internazionale o a qualsiasi altro organizzatore di eventi del medesimo genere interessato a questa esperienza. Indipendentemente dalla dimensione dell'evento e dal numero dei volontari coinvolti, non bisogna trascurare quest'ultima tappa.

2.3 Identificare i processi di supporto necessari all'attuazione delle fasi operative

Come sottolineato nella sezione relativa al "sistema qualità", i processi di supporto hanno bisogno di definire e implementare i processi operativi. Così, è necessario garantire gli aspetti logistici (ad esempio preparare i luoghi destinati alle sessioni

di formazione) e gestire i volontari dal punto di vista amministrativo.

2.4 Strutturazione e dimensionamento dell'organizzazione

La relazione tra risorse, azioni e processo, che abbiamo definito nella parte dedicata all'attuazione del "sistema qualità", condiziona la struttura e la dimensione dell'organizzazione. La tabella 3.1 illustra questi aspetti presentando l'esempio del "programma volontari" del TOROC "Noi 2006".

Settori dell'organizzazione	Pianificazione delle necessità e del personale delle località	Processo di gestione dei volontari	Reclutamento	Formazione	Dotazione di attrezzature
Responsabilità	Responsabile pianificazione delle necessità dei volontari	Referente del Dipartimento volontari	In collaborazione con Adecco sponsor del TOROC	In collaborazione con Adecco sponsor del TOROC	
Principali attività	<p>Definire i ruoli</p> <p>Pianificare i bisogni</p> <p>Pianificare i processi operativi in rapporto ai tempi dei Giochi</p> <p>Gestione dei responsabili dei volontari</p>	<p>Analisi dei profili dei candidati e dei ruoli da ricoprire</p> <p>Adattare il processo di gestione dei volontari ai bisogni dei dipartimenti</p> <p>Pianificare le azioni di reclutamento e formazione</p> <p>Gestione delle attività degli sponsor</p> <p>Gestire il Centro di contatto dei volontari</p>	<p>Pianificare i processi di reclutamento e le interviste</p> <p>Gestione degli sponsor</p> <p>Controllo del livello di servizio</p>	<p>Pianificare la formazione generale e la formazione dei "team leader"</p> <p>Coordinare la formazione specifica (metodo, organizzazione...)</p> <p>Gestione degli sponsor</p> <p>Controllo del livello di servizio</p>	<p>Definire e pianificare la distribuzione dei materiali</p> <p>Gestire la distribuzione in collaborazione con gli altri dipartimenti (logistica, trasporti...)</p> <p>Realizzazione e gestione del Centro di distribuzione</p>

Tabella 3.1: Struttura della Direzione di pianificazione e delle operazioni del "programma volontari" "NOI 2006" di Torino 2006 (adattato da Fantini, 2006)

2.5 Programmazione

La strutturazione e il dimensionamento dell'organizzazione conducono generalmente ad adattare le fasi operative definite in precedenza. Si verifici o meno questo caso, è comunque necessario programmare per tempo tali fasi. Come esempio, la figura 3.2 presenta la programmazione delle fasi relative al programma dei Giochi Olimpici di Torino 2006 intitolato "Noi 2006". Questa programmazione copre le fasi del reclutamento e dell'assegnazione dell'incarico, della formazione e della gestione operativa durante l'evento.

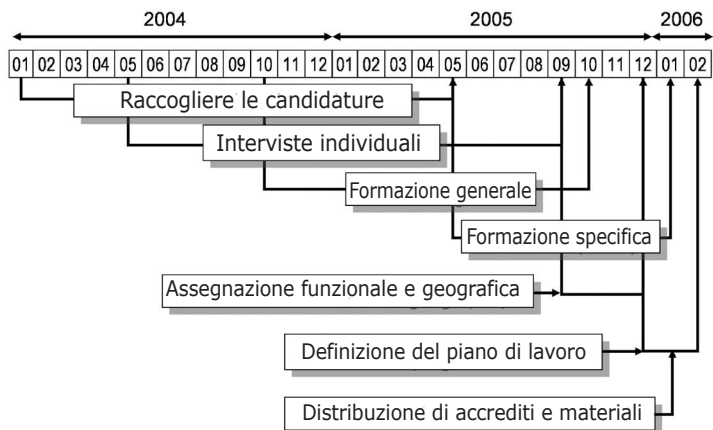


Figura 3.2: Le tappe del programma volontari "Noi 2006" dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 (adattato da Fantini, TOROC, 2006)

3. STRUMENTI

Questo punto consente di rispondere alla seguente domanda: di quali strumenti abbiamo veramente bisogno? La pianificazione degli incarichi e delle missioni permette di organizzare un manuale operativo che rappresenti un punto di riferimento per tutti gli attori in merito alla problematica del "programma volontari". Esso può basarsi sui seguenti elementi e strumenti:

- Sessioni d'osservazione (ad esempio edizioni precedenti o eventi di dimensioni comparabili);
- Relazioni degli organizzatori;
- Interviste con organizzatori delle scorse edizioni o di eventi importanti¹², diretti ad identificare le "buone pratiche" e a capitalizzare l'esperienza acquisita;
- Software di gestione di progetto (ms project, eccetera);
- Strumenti di pianificazione (gant, eccetera);
- Manuale operativo – documento di riferimento che comprende tutte le procedure collegate al successo del programma volontari (ad esempio apertura/chiusura del Centro volontari, orari dei pasti, eccetera).

¹² L'obiettivo è quello di riunire il maggior numero possibile di informazioni significative. Per fare questo, l'intervistatore deve fornire all'intervistato linee guida chiare prima della realizzazione dell'intervista.

4. LE RISORSE UMANE

L'aspetto relativo alle risorse umane è al centro della problematica da noi affrontata. Occorre definire il numero e le caratteristiche delle persone necessarie per raggiungere gli obiettivi previsti. Un bilancio relativo ai volontari deve essere preparato non appena possibile, operando in collaborazione con i componenti del "programma volontari". Anche se i volontari non sono remunerati finanziariamente, il loro coinvolgimento nel progetto ha un costo (ad esempio alloggi, pasti, trasporti, formazione, integrazione, eccetera) il cui ammontare e il cui livello di flessibilità è variabile a seconda dell'evento.

I "senior manager" (ad esempio direttore della biglietteria, responsabile degli accreditamenti, project leader) hanno il compito di definire i vari compiti e programmarne l'esecuzione nel tempo.

La figura 3.3 presenta una visione a livello generale delle principali interazioni, a livello operativo, fra i soggetti chiave del programma e i volontari.

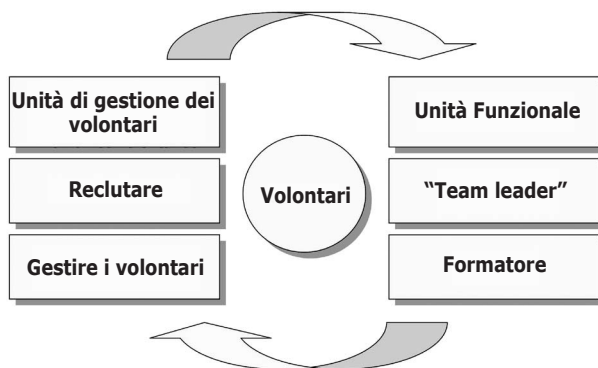


Figura 3.3: I principali attori del "programma volontari" (livello operativo)

L'organizzazione e la gestione dei volontari possono essere molto complesse (si veda al riguardo il case study dedicato ai Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006), come accade quando, a causa delle dimensioni dell'evento, sono coinvolti un gran numero di attori. La molteplicità degli interlocutori durante la fase di svolgimento può rivelarsi problematica. Ad esempio, i volontari non possono lavorare efficacemente se ricevono ordini incoerenti.¹³

5. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

- Seguire le procedure stabilite;

¹³ Intervista con i volontari dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 (località di San Sicario Fraiteve).

- Tenere conto delle decisioni strategiche;
- Reclutare persone esperte per occupare i posti di livello elevato e gestire il “programma volontari”;
- Stabilire sessioni d’osservazione;
- Fare una stima realistica del bilancio necessario per la realizzazione del programma;
- Programmare in anticipo le fasi successive e/o concomitanti del programma;
- Definire le risorse (umane, finanziarie e materiali) necessarie per ogni fase.

FASE 2: DEFINIRE IL NUMERO E LE TIPOLOGIE DI VOLONTARI

Successivamente alla predisposizione, alla pianificazione e all’organizzazione dei compiti relativi al “programma volontari”, occorre realizzare un’analisi dettagliata dei fabbisogni di personale. Ciò permetterà all’organizzatore di individuare le esigenze in termini di risorse umane volontarie. A seconda delle dimensioni dell’evento, l’analisi può essere effettuata da ciascuna unità funzionale (ad esempio marketing, accreditamento, sicurezza, eccetera) e per ciascuna località (quando si tratta di eventi che si svolgono in più località come le Universiadi). Gli organizzatori possono ricevere da parte del detentore dei diritti indicazioni più o meno precise relative soprattutto al fabbisogno di volontari. Ciò costituisce allo stesso tempo un aiuto ed un vincolo che occorre considerare in rapporto con le esperienze precedenti. La procedura consiste nell’individuare le esigenze in termini di risorse umane in modo globale (cioè personale retribuito e volontari).

“Definire il fabbisogno di volontari” è una fase essenziale che influenza molte azioni legate al programma (ad esempio il numero di uniformi da ordinare); il primo passo consiste nel preparare una lista dei posti da ricoprire, da usare come base per formalizzare un organigramma. Per ciascun posto deve essere preparata una descrizione esauriente, che comprenda compiti da svolgere, competenze e qualifiche richieste. Questo lavoro preparatorio faciliterà il reclutamento e l’assegnazione dei candidati.

1. OBIETTIVI

Il numero di volontari richiesti è spesso sopravvalutato poiché l’organizzatore è convinto che si tratti di una risorsa poco costosa e che sia preferibile avere un ampio margine di sicurezza per affrontare gli imprevisti e anticipare possibili

abbandoni. Gli organizzatori devono prevedere un tasso di ritiro compreso fra il 15 e il 30% e un 5% di candidati che rifiuteranno il posto offerto; di conseguenza, l'organizzatore deve creare un gruppo di riserva ma deve fare attenzione a non impegnare troppi volontari. Charmetant (2005) sottolinea che l'obiettivo principale è quello "di analizzare i fabbisogni in termini di volontari partendo dai compiti e dagli incarichi che esistono effettivamente e che sono essenziali per l'organizzazione".

1. PROCESSO

Il processo relativo a questa seconda fase è presentato nella figura 3.4. Prenderemo in esame in dettaglio ciascun aspetto.

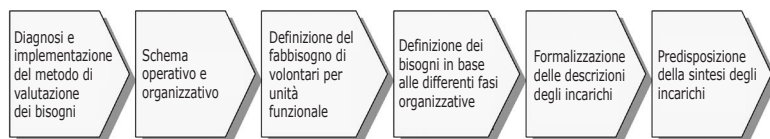


Figura 3.4: Tappe relative alla definizione del fabbisogno di volontari

2.1 Diagnosi e implementazione del metodo di valutazione dei bisogni

La diagnosi della situazione si realizza analizzando le specifiche formalizzate dal detentore dei diritti dell'evento. Inoltre, è consigliabile partire dalle esperienze precedenti per avere una prima idea del numero globale di volontari e delle loro caratteristiche. Così, gli organizzatori delle Universiadi Invernali di Innsbruck/Seefeld 2005 si sono basati sul "programma volontari" di un'edizione precedente organizzata a Muju-Chonju in Corea (1997) ed in particolare sull'analisi del regolamento della Federazione Internazionale dello Sport Universitario (FISU) (www.fisu.net). L'esempio in questione ha permesso di verificare, per l'evento asiatico, una concentrazione delle risorse umane subito prima dell'evento (200 persone utilizzate). L'analisi degli eventi precedenti deve naturalmente tenere conto delle differenze culturali e delle caratteristiche del volontariato nel Paese ospite (Chappelet 2001, Schnitzer, 2004). L'azione degli organizzatori deve anche essere coerente con le decisioni strategiche, che possono riguardare la combinazione di differenti tipologie di risorse umane ("il cocktail ideale"), come pure i livelli di responsabilità che saranno affidati ai volontari.

2.2 Formalizzazione di uno schema operativo e organizzativo

Dopo l'analisi delle necessità, occorre costruire un organigramma per consentire

agli organizzatori di definire le risorse necessarie per ciascuna unità funzionale che compone il soggetto organizzatore (Comitato Organizzatore). Questo strumento permetterà anche di definire i posti da ricoprire (un organigramma per ogni località se l'evento si svolge su più siti), semplificando quindi la fase di reclutamento e assegnazione degli incarichi ai volontari. La figura 3.5 presenta l'organigramma di una località di competizione dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006. Le necessità in termini di personale devono essere valutate prima di stabilire il numero di volontari da impegnare.

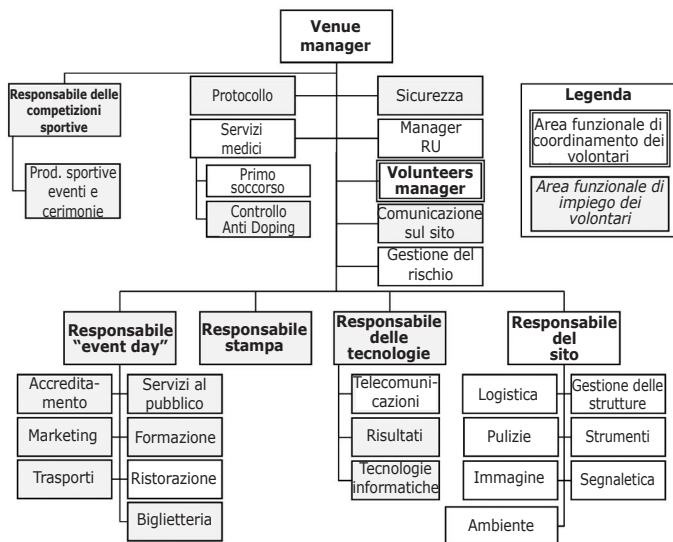


Figura 3.5: Esempio d'organigramma di una località di competizione dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 (fonte: TOROC)

2.3 Definizione del fabbisogno di volontari per unità funzionale

A seconda delle dimensioni dell'evento i responsabili del programma organizzeranno sessioni di valutazione per verificare quali siano i compiti da svolgere e gli incarichi da ricoprire. Quest'analisi globale può essere realizzata sotto forma di discussione tra i diversi responsabili d'unità e i responsabili del "programma volontari". Per ogni località e/o dipartimento (ad esempio, marketing), la valutazione faciliterà l'identificazione degli incarichi indispensabili al successo dell'evento. Questi compiti si possono dividere in due categorie: quelli che sono svolti da personale retribuito, che vengono identificati per primi, e quelli che possono essere affidati ai volontari¹⁴. Successivamente, si tratta di trasformare i compiti attribuibili ai volontari nel numero di posti da ricoprire (cioè equivalenza in termini di personale).

¹⁴ Talvolta gli organizzatori affidano al personale retribuito compiti particolarmente delicati, quali il servizio di biglietteria e l'accreditamento.

Occorre, per il responsabile della valutazione dei fabbisogni, prevedere un tasso di ritiro oscillante tra il 15 e il 30%. Inoltre, occorre prevedere un gruppo di riserva e un 5% di risposte negative. Infine, è consigliabile tenere conto delle possibili defezioni (5%) e prevedere una riserva globale di volontari "joker" polivalenti. Secondo Bouchet Virette (2006) "a questi volontari può essere richiesto di accogliere una personalità e poi di svolgere una funzione legata alla sicurezza in uno stesso giorno (...)".

2.4 Definizione dei bisogni in base alle differenti fasi organizzative

Questa valutazione permetterà di definire, per ogni unità funzionale, il numero di volontari necessari prima, durante e dopo l'evento. La tabella 3.2 indica il numero di volontari reclutati per ogni funzione da ISOC 2005. Il numero di volontari impegnati nell'organizzazione dell'evento aumenta gradualmente e raggiunge il suo massimo durante l'evento. E' anche necessario insistere sulla necessità di prevedere sufficienti risorse umane per la fase di chiusura dell'evento. A questo riguardo, è possibile prevedere l'utilizzo di nuove risorse o di volontari che non hanno potuto partecipare ad altre fasi dell'evento.

20.08.2004		05.1	06.1	07.1	08.1	09.1	...	31.1
Codice	Operazioni	PAX	PAX	PAX	PAX	PAX		PAX
OPS ACM	Alloggio			0	24	24		24
OPS ACR	Accreditamento	5	5	11	11	11		11
OPS CAT GCA	Pasti			12	12	12		30
OPS CAT VCA	Pasti VIP							10
OPS IMA	Gestione dell'inventario		3	3	3	3		3
OPS LCL CWD	Pulizia e rifiuti							
OPS MED ADO	Lavanderia							
OPS MED ADO	Anti-doping							6
OPS MED EMS	Servizio medico di emergenza							
OPS MED GMC	Servizio medico generale							3
OPS NCO	Operazioni località non di competizione							
OPS SEC ACO	Controllo accessi			50	30	20		114
OPS SEC HRG	Gruppi ad alto rischio							
OPS TEC CON	Comunicazione							
OPS TEC HSC	Centro informatico				20	20		4
OPS TEC IDB	Gestione database							
OPS TEC TIR	Sincronizzazione e risultati							35
OPS TEC VSO	Video e audio				10	10		10
OPS TEC WEB	Sito Internet							
OPS TACUTI	Infrastrutture temporanee	20	40	40	40	40		3
OPS TPT BUS	Trasporto pullman							
OPS TPT TCO	Centro coordinamento dei trasporti	10	15	15	15	15		15
OPS TPT TEN	Ingegneria industriale dei trasporti							
OPS VEP	Pianificazione delle attrezzature							

Tabella 3.2: Esempio di un organigramma relativo ai volontari di ISOC 2005

2.5 Formalizzazione delle descrizioni degli incarichi

Il passo successivo consiste nello stabilire, per ogni posto identificato dall'organigramma, una descrizione esauriente del tipo di candidato ricercato (competenze, conoscenze e qualifiche necessarie) oltre ad una descrizione dettagliata della funzione (compiti da svolgere, prerogative, posizione gerarchica). La descrizione dell'incarico può essere strutturata nel modo seguente: titolo, "mission", posizione nella struttura e catena di comando, attività, criteri di prestazione. La tabella 3.3 presenta una descrizione di incarico adattata da un esempio utilizzato per la 32^a edizione dell'America's Cup.

Direzione	Località
Zona	Accreditamento
Direttore volontari	

ATTIVITÀ

Posto	Assistente accoglienza accreditamenti
Livello di responsabilità (scelta tra: Coordinatore, Assistente ed Esecutivo)	Assistente
Attività principali	<ul style="list-style-type: none"> • accoglie i diversi tipi di pubblico all'entrata del centro d'accreditamento: gruppi, ospiti, mass media, personale ACM, volontari, fornitori. • verifica la loro identità ed il loro accreditamento • dirige le persone verso l'ufficio d'accreditamento corrispondente • informa, se necessario, il responsabile degli accreditamenti
Attività specifiche/punti	<ul style="list-style-type: none"> • carico di lavoro irregolare (a volte molto impegnato, altre volte molto tranquillo) • alcune situazioni stressanti legate all'impazienza delle persone
Documenti specifici da elaborare	<ul style="list-style-type: none"> • nessuno

PROFILO NECESSARIO

Competenze specifiche necessarie	<ul style="list-style-type: none"> • competenze informatiche di base (Microsoft Office, database...) • capacità d'accoglienza – abitudine a gestire il pubblico • ottima conoscenza della lingua inglese • ottima conoscenza dello spagnolo. • Gradita la conoscenza di altre lingue
Profilo richiesto	<ul style="list-style-type: none"> • grado di maturità e di iniziativa elevato • disponibile, paziente, socievole e diplomatico • affidabile • capace di lavorare in condizioni difficili • appassionato di vela

PERIODO D'IMPEGNO

Pre-evento	
<ul style="list-style-type: none"> • integrazione • formazione 	GG/MM/AAAA + GG/MM/AAAA GG/MM/AAAA + GG/MM/AAAA
Evento	da GG/MM/AAAA a GG/MM/AAAA
Post-evento	da GG/MM/AAAA a GG/MM/AAAA

Tabella 3.3: Esempio di descrizione di incarico (adeguamento di un esempio utilizzato per la 32^a edizione dell'America's Cup. Fonte: Béatrice Lechat)

2.6 Predisposizione del documento di sintesi degli incarichi

Per ciascun incarico, occorre elaborare un documento di sintesi che mostri l'organigramma dell'unità (a secondo delle dimensioni dell'evento), le schede di richiesta dei fabbisogni di volontari (schema di management) e la descrizione degli incarichi. Questo documento sintetico costituisce una base di lavoro per procedere alla fase di reclutamento e di assegnazione.

3. STRUMENTI E PROCESSO DI SUPPORTO

- Sessioni d'osservazione (ad esempio edizioni precedenti o eventi di dimensioni comparabili);
- Relazioni degli organizzatori;
- Discussioni con gli organizzatori delle edizioni precedenti o di eventi di notevole impatto, allo scopo di identificare le "buone pratiche" e capitalizzare l'esperienza acquisita;
- Interviste con i direttori di unità (ad esempio unità accreditamento) per conoscere le loro necessità;
- Documento che mostri le diverse funzioni in termini di posti necessari;
- Organigramma operativo;
- Descrizione degli incarichi;
- Sintesi degli incarichi.

4. RISORSE UMANE

Una collaborazione stretta fra la "direzione volontari", incaricata di individuare le esigenze, e i responsabili di unità è una condizione necessaria per il successo di questa fase fondamentale per il successo del progetto. Sessioni formali di lavoro (valutazione) tra responsabili di unità e il "programma volontari" sono di capitale importanza. Questa valutazione può essere affidata ad un fornitore esterno di servizi, come nel caso dell'America's Cup di Valencia 2007, dove alcuni consulenti esterni sono stati incaricati specificamente di questo compito.

5. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

- Analizzare le richieste del detentore dei diritti;
- Analizzare gli eventi precedenti considerando gli aspetti culturali e la situazione del volontariato nel Paese;
- Preparare un organigramma che consenta agli organizzatori di definire le risorse necessarie alle diverse unità funzionali. Tale strumento permetterà anche di definire il numero degli incarichi da ricoprire;

- Valutare le necessità di staff prima di concentrarsi sulla problematica dei volontari;
- Organizzare riunioni di valutazione che permettano di definire i compiti da svolgere e il numero di posti richiesti;
- Definire i compiti da assegnare al personale retribuito e quelli da affidare ai volontari;
- Trasformare i compiti da affidare ai volontari in numero di posti;
- Prevedere una riserva globale di volontari polivalenti ("jolly");
- Prevedere le possibili rinunce;
- Prevedere le risorse umane necessarie per la fase di chiusura;
- Avere un approccio globale alle richieste in termini di risorse umane;
- Definire "mission" e posti che esistono "realmente";
- Descrivere in modo esauriente i diversi incarichi (compiti da svolgere, competenze, conoscenze e qualifiche necessarie);
- Fare previsioni per la fase operativa;
- Non sottovalutare le risorse necessarie.

FASE 3: RECLUTAMENTO E ASSEGNAZIONE DEI VOLONTARI

In occasione dei Giochi Olimpici del 1992 (Barcellona), sono stati compilati oltre un milione di dossier di candidatura per appena 46.000 posti disponibili. Per evitare di creare frustrazioni, la fase di reclutamento e assegnazione richiede un processo ben definito che comincia generalmente con il lancio di una campagna di reclutamento ("sourcing") e si conclude con un incarico definitivo che può tradursi o meno, a seconda del tipo di evento, con la firma di un contratto (ad esempio 32^a Coppa America - Valencia 2007).

Il successo di questa terza fase ("reclutamento e assegnazione") del "programma volontari" è direttamente legato alla fase di analisi delle necessità. "Reclutare presto per reclutare meno" è una buona massima da seguire. Si dovranno svolgere interviste personalizzate ad opera di selezionatori competenti per selezionare i candidati sulla base degli incarichi delineati nella fase precedente. Un successivo adattamento si potrà avere, ad opera degli organizzatori, in seguito a eventi di prova (test events) che possano, ad esempio, rivelare l'insufficienza delle risorse umane o la necessità di affidare ai volontari incarichi prima attribuiti a lavoratori dipendenti.

1. OBIETTIVI

L'obiettivo consiste nel giungere a formalizzare un impegno reciproco tra il volontario e l'organizzazione. Si tratta di verificare le motivazioni e le competenze

di ogni candidato e quindi occorre reclutare, come ricordato precedentemente, selezionatori (spesso volontari) formati ed affidabili, tenuto conto del fatto che solo "buoni" selezionatori scelgono "buoni" volontari.

2. PROCESSO

La figura 3.6 presenta i principali elementi del processo operativo.



Figura 3.6: Le tappe del processo di reclutamento e di incarico dei volontari

2.1 Analisi e predisposizione di un piano di reclutamento e assegnazione

Il processo di "reclutamento e assegnazione" comincia con la raccolta di elementi utili per questa fase. Si tratta, innanzitutto, di valutare gli eventi passati per identificare le tappe fondamentali e determinare le risorse necessarie.

Oltre a queste raccomandazioni, che possono essere applicate ad ogni fase del "programma volontari", la prima, fondamentale, tappa è quella relativa all'analisi degli elementi di sintesi elaborati durante la fase di valutazione¹⁵ del fabbisogno di volontari. Così, per ogni profilo specifico, è necessario identificare una classificazione del tipo "indispensabile", "auspicabile", "utile" per evitare di concentrarsi su candidati dal profilo estremamente raro e/o reclutare persone che non siano in grado di applicare le abilità che quel determinato posto richiede. Un rapporto errato tra incarico e competenze rischia prima o poi di demotivare un componente del gruppo o di indurlo all'abbandono.

2.2 Creazione di una unità di reclutamento

Considerate le specificità proprie di ogni manifestazione sportiva, non è pensabile rivolgersi ad un pubblico indeterminato per reclutare volontari: ciò rischierebbe di provocare un eccesso di candidature, difficilmente gestibili e/o inadatte alle necessità dell'organizzazione. Occorre, invece, condurre una campagna di reclutamento presso un target specifico. Una relazione di fiducia

¹⁵ Come già indicato, la fase di valutazione prevede la predisposizione del contenuto degli incarichi.

tra i rappresentanti delle organizzazioni prese in considerazione ("sourcing targets") e il Comitato Organizzatore rappresenta uno dei fattori chiave per un reclutamento di successo. Così, nel quadro della manifestazione Internazionale di tipo ricorrente "Athletissima", il reclutamento viene realizzato tramite le società di atletica della regione, dando la priorità a coloro che hanno già operato come volontari in manifestazioni del genere. Per la 32^a edizione dell'America's Cup sono state prese in considerazione le Università, le scuole nautiche, i club di vela, la Federazione locale, la Città di Valencia. Per reclutare 1.428 volontari, gli organizzatori e i responsabili di dipartimento del FOJE 2005 di Monthey si sono attivati presso le società sportive locali e le scuole. Non si tratta di un caso isolato, poiché in occasione dei Giochi Olimpici Invernali di Albertville e della Savoia del 1992 il Ministero dell'Istruzione, le Scuole Superiori e l'Università in collaborazione con alcune imprese¹⁶ hanno partecipato alla fase del reclutamento e dell'incarico. Il vero problema non è tanto la scarsità di candidati quanto il pericolo di reclutare persone che non possiedono le caratteristiche necessarie: occorre quindi agire con sufficiente anticipo e in modo preciso.

2.3 Lancio di una campagna di reclutamento mirato

Il "programma volontari" deve dotarsi di un logo specifico per creare una sensazione di appartenenza al gruppo (ad esempio "Noi 2006" per le Olimpiadi Invernali di Torino 2006). Inoltre, per promuovere la campagna di reclutamento occorre parlare al presente per dare la sensazione che il gruppo esista già, utilizzando un linguaggio semplice e diretto e il colore rosso che simboleggia la passione dei volontari per l'evento (Fantini, 2006).

Gli "ambasciatori dell'evento" possono svolgere un ruolo fondamentale nel richiamare volontari, e sono essi stessi parte integrante della strategia di reclutamento. Molti eventi sportivi scelgono campioni del passato: ad esempio, i campioni olimpici Alberto Tomba e Piero Gros sono stati scelti come ambasciatori per "Noi 2006".

In occasione dei giochi Olimpici di Atene 2004 sono stati utilizzati i "messaggeri del volontariato", persone conosciute per il contributo dato allo sport e ad altri settori. Queste persone hanno operato a fianco degli organizzatori per diffondere il messaggio che il volontariato è fondamentale per l'evento.

Inoltre, a seconda delle dimensioni dell'evento, la fase di reclutamento e assegnazione può essere utilizzata per pubblicizzare l'evento. Ad esempio, una televisione locale ha realizzato una trasmissione diffusa per tredici settimane seguendo cinque volontari impegnati nella preparazione della 32^a America's

¹⁶ Il progetto Olimpico è stato utilizzato per rinforzare la comunicazione interna e la politica di motivazione della Renault e della SNCF. 2.500 volontari da imprese appartenenti al Coubertin Club, compresa l'agenzia di lavoro temporaneo Bis, che già era stata coinvolta nelle Olimpiadi di Grenoble del 1968, erano sotto il controllo diretto del Comitato Organizzatore.

Cup di Valencia 2007. I responsabili del reclutamento devono mantenere buone relazioni con i mass media (in particolare quelli locali). Per gli eventi minori come Universiadi Invernali di Innsbruck/Seefeld 2005, "la campagna di reclutamento dei volontari ha rappresentato un'opportunità di promozione dell'evento che occorrerà ottimizzare" (Schnitzer, 2004).

2.4 Predisposizione del servizio di reclutamento

Come sottolinea Lechat (2006), la seconda tappa consiste nel rendere operativa la struttura di reclutamento (ad esempio trattamento delle candidature con mezzi informatici, scelta e formazione dei selezionatori, selezione, predisposizione degli spazi e della logistica). Questa fase richiede un'accurata pianificazione il cui successo si basa sull'attenta gestione di un database specifico e su una rapida comunicazione con i volontari (posta elettronica gestita in automatico, gruppi di contatto, sito web dell'evento, curriculum compilabili on-line e collegamento diretto con il database).

Il gruppo di gestione delle risorse umane volontarie ha il compito di scegliere e formare i selezionatori che intervisteranno i candidati. Esso dovrà reclutare selezionatori affidabili e formati (anche attraverso giochi di ruoli) che conoscono tutte le funzioni e i posti da ricoprire. Per aiutare i selezionatori della 32^a America's Cup è stata realizzata una guida di reclutamento scritta appositamente. Sulla base del postulato che solo un "buon" selezionatore può scegliere "buoni" candidati, gli organizzatori dovranno prestare un'attenzione particolare a questa fase. Durante il periodo di reclutamento (che può essere distribuito nel tempo), è auspicabile svolgere un "debriefing" quotidiano con i selezionatori.

2.5 La gestione delle candidature

La gestione delle candidature si basa sulla creazione di un database delle informazioni disponibili, che deve essere disponibile fin dall'inizio della fase di "sourcing". È necessario creare un collegamento con i dossier di candidatura per utilizzare il database come uno strumento di decisione. Questo processo si traduce in un certo numero di passaggi:

- Dossier di candidatura

Il primo passaggio si identifica nella compilazione del dossier di candidatura ufficiale, generalmente disponibile nel sito del Comitato Organizzatore (così www.americascup.com/fr, www.france2007.fr, www.london2012.org/en). È l'occasione, per il Comitato Organizzatore, di raccogliere il maggior numero possibile di dati relativi al candidato (ad esempio nome, età, e-mail, telefono,

taglia dell'uniforme...) che occorrerà gestire con le dovute precauzioni. Inoltre, viene chiesto al candidato di esprimere le proprie preferenze sia a livello geografico (ad esempio scelta fra tre località - Parigi, Saint-Etienne e Lione per la Coppa delle Confederazioni FIFA - Francia 2003), sia a livello funzionale (ad esempio marketing, trasporti, risorse umane, accreditamento...). E' innegabile che il database rappresenta uno strumento di gestione indispensabile per l'organizzazione.

- Primo filtro

Le candidature sono esaminate, in fase di preselezione, secondo alcuni criteri fondamentali (ad esempio disponibilità, competenze, richieste specifiche, distanza della residenza del volontario...). I candidati immediatamente esclusi ricevono una comunicazione non appena possibile. Questa possibilità è relativamente rara ma si verifica, ad esempio, se il candidato non è disponibile per il periodo minimo definito nella fase iniziale. Così, i candidati ai Campionati del Mondo d'Atletica di Parigi 2003 dovevano soddisfare alcuni prerequisiti: avere sedici anni compiuti alla data del 21 agosto 2003, essere disponibili per un periodo di due o tre giorni nel mese di marzo 2003 per partecipare alle sessioni di formazione e nel periodo compreso fra il 21 e il 31 agosto 2003 per lo svolgimento dell'evento. Infine, criterio discriminante fondamentale, per superare la prima fase di selezione era necessario disporre di un alloggio nell'Île-de-France durante il periodo della manifestazione.

Per i Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 sono state esaminate 40.000 candidature per 16.200 posti. Questo rapporto di (circa) due candidature per ogni posto disponibile rappresenta il valore medio per gli eventi studiati in questa Guida.

- Contatto

I candidati che superano la prima fase sono contattati via Internet, telefono o per posta per sostenere un'intervista.

- Intervista

L'obiettivo dell'intervista è la verifica del possibile impegno del candidato. Una preselezione dei candidati viene realizzata in seguito ad un'intervista personalizzata che permette al selezionatore di identificare i compiti più adeguati alla disponibilità, alle competenze e alle motivazioni del candidato. Occorre fissare obiettivi chiari e precisi per ogni selezionatore incaricato di verificare il profilo dei candidati e i posti disponibili. Le interviste sono indispensabili ma richiedono tempo e persone qualificate. Consentono anche di verificare una serie di informazioni relative al candidato: recapiti, disponibilità, incarichi preferiti, esperienze, periodi di disponibilità, eccetera. Durante l'intervista, che

dura normalmente fra i 15 e i 35 minuti, il tempo lasciato a ciascuna delle parti deve essere sostanzialmente equilibrato. Il selezionatore dovrà fare riferimento al profilo professionale e non dovrà lasciarsi impressionare dalla dialettica del candidato o da diplomi, né farsi influenzare da una persona con le sue stesse passioni, esperienze o provenienza geografica.

Tutte le informazioni raccolte devono essere conservate su supporto informatico. L'intervista deve essere preparata in funzione del profilo richiesto e dell'incarico previsto. Di seguito, presentiamo il protocollo classico:

- presentazione: del selezionatore, del Comitato Organizzatore, del metodo di valutazione, rispondendo ad eventuali domande del candidato su questi temi;
- esame delle motivazioni del candidato (perché vuole partecipare?), delle competenze, delle aspirazioni professionali, eccetera;
- invito al candidato a fare domande;
- conclusione, definendo le prossime tappe della procedura di reclutamento e gli strumenti di comunicazione utilizzati senza mai fare riferimento a eventuali forme di compenso.

In casi eccezionali, l'intervista si può svolgere per telefono (ad esempio per candidature di stranieri o di persone che vivono in luoghi molto distanti).

- Secondo filtro

I candidati che non superano la fase sono congedati non appena possibile, mentre si prendono in considerazione i "profili" migliori.

- Selezione

Per ogni incarico viene scelto un volontario basandosi sulle indicazioni del selezionatore, sul numero di candidati idonei, sul "profilo" più adeguato e sulle disponibilità esistenti. Le indicazioni formulate saranno convalidate o meno dal Gruppo risorse umane volontarie e poi dai responsabili di dipartimenti.

È importante organizzare "debriefing" regolari con i selezionatori "così da guadagnare tempo" (Lechat 2006).

- Pre-assegnazione (e invio del contratto)

Una volta che il Gruppo risorse umane volontarie e i responsabili di unità hanno confermato la scelta dei selezionatori, ogni volontario riceve una comunicazione di pre-incarico (per e-mail e/o posta normale) che gli comunica gli aspetti essenziali dell'incarico (date e orari delle riunioni d'integrazione e formazione, nome del capo gruppo, interventi pianificati, eccetera). Il candidato è quindi informato sull'incarico e può ricevere un contratto tramite il servizio postale affinché si formalizzi l'accordo in maniera rapida.

2.6 Assegnazione dei volontari

La Direzione volontari è generalmente incaricata della pre-assegnazione dei volontari. Tuttavia, evidenziamo il fatto che per la maggior parte degli eventi ogni responsabile di unità dovrà valutare, sul campo, “le sue” risorse umane prima di stabilire definitivamente la composizione del gruppo. È per questo che l’incarico definitivo non potrà essere assegnato se non dopo che il volontario sia stato integrato, formato e valutato in occasione di “test events”. Tutto ciò fa riferimento alla nozione di controllo e di adattamento reattivo trattata nell’introduzione.

3. STRUMENTI E PROCESSI DI SUPPORTO

- Organizzazione della logistica secondo lo “stato dell’arte” (trattamento delle candidature con sistemi informatici, gestione degli appuntamenti, selezione, eccetera);
- Dossier di candidatura on-line: da qualche anno, i dossier di candidature sono quasi sempre on-line. Ciò permette di creare immediatamente un database dei volontari ed evita di trascrivere i dati di una candidatura cartacea;
- Sito Internet: indispensabile al giorno d’oggi, in particolare per la fase di reclutamento ma anche nel corso del processo di formazione (si tratta dello strumento di comunicazione più utilizzato);
- Logistica (locali, selezionatori, formazione, gestione degli appuntamenti, interviste);
- Ambasciatori del “programma volontari”;
- Conferenze stampa (per la promozione della campagna di reclutamento);
- Lettera d’impegno e/o contratto;
- Guida del selezionatore, che precisi i punti chiave di una buona intervista e i criteri di selezione (ad esempio coerenza fra posti e profili, disponibilità, motivazione).

4. RISORSE UMANE

Nel processo di reclutamento e incarico si identificano cinque attori essenziali: il responsabile del programma volontari, il selezionatore, il responsabile di unità, il candidato e gli ambasciatori dell’evento.

In alcuni eventi, i selezionatori sono scelti dall’organizzazione fra i volontari maggiormente coinvolti nelle edizioni precedenti. In linea generale, questi ultimi devono soprattutto possedere esperienza nel settore della gestione della risorse umane (non necessariamente nell’ambito sportivo) e conoscere le caratteristiche

dei posti disponibili (Bouchet Virette, 2006). Costoro vengono formati per scegliere i candidati, e il loro incarico consiste nell'intervistare i candidati, mettendo in relazione il profilo di ciascuno con i posti disponibili. Devono in seguito trasmettere le loro conclusioni ai responsabili di unità che decideranno in via definitiva il reclutamento e l'assegnazione di ogni volontario, compresa la località di destinazione. Alcune organizzazioni hanno formalizzato una guida del selezionatore che costituisce una base di lavoro ed uno strumento comune. Anche gli ambasciatori dell'evento (come Alberto Tomba e Piero Gros nel caso dei Giochi Olimpici di Torino) svolgono una funzione importante nel reclutamento dei volontari. Occorre naturalmente che si tratti di sportivi molto popolari.

5. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

- Reclutare selezionatori competenti e dare loro obiettivi precisi;
- Stabilire azioni di comunicazione efficaci;
- Coinvolgere ambasciatori di qualità;
- Reclutare presto per reclutare meno;
- Condurre l'intervista in modo amichevole (non si tratta di un colloquio d'assunzione!);
- Preparare la descrizione degli incarichi;
- Definire in modo preciso il processo di reclutamento;
- Evitare i favoritismi;
- Curare la formazione dei selezionatori (omogeneizzazione del processo di reclutamento);
- Integrare le competenze di alcuni partner¹⁷;
- Considerare la dimensione culturale;
- Informare i volontari del processo e delle varie tappe che dovranno affrontare (ad esempio candidatura, intervista, formazione, accreditamento, eccetera);
- Adattare la strategia di comunicazione al tipo di reclutamento richiesto dall'evento:
 - per gli eventi di grandi dimensioni (Olimpiadi, eccetera) niente comunicazione di massa per evitare di dover respingere un gran numero di candidati con la conseguente ricaduta negativa in termini di pubbliche relazioni;
 - per gli eventi di minore impatto (ad esempio le Universiadi): il programma di reclutamento può essere utilizzato per promuovere l'evento e il "programma volontari".

¹⁷ Può essere molto utile avere un partner per il "programma volontari" (ad esempio Manpower ha fornito diversi selezionatori per la Coppa del Mondo FIFA – Francia 1998). Questi casi sono esempi di una partnership concreta.

FASE 4: INTEGRAZIONE E FORMAZIONE DEI VOLONTARI

I volontari sono candidati di successo che accettano di impegnare il loro tempo e le loro energie per contribuire all'organizzazione dell'evento. Per garantire che i volontari siano operativi il giorno "D", gli organizzatori devono integrarli nel Comitato Organizzatore e formarli. Le attività di costruzione della squadra e di integrazione del team sono fondamentali per garantire che il volontario si senta parte dell'organizzazione.

Occorre prestare particolare attenzione a questa fase poiché, se è necessario avere un piccolo numero di persone, è anche necessario poter contare sul loro impegno continuo. Per ottenere questo risultato, i volontari si devono sentire accolti e devono essere formati. Per facilitare la coesione del gruppo e la comunicazione, gli organizzatori possono utilizzare sessioni informative combinate con attività di "team-building" divertenti. Ciò consentirà agli organizzatori di completare i loro sforzi collettivi prima che inizi la competizione. I volontari anziani, i "program manager", i responsabili di dipartimento e il Presidente del Comitato Organizzatore saranno coinvolti in queste attività "per dare l'esempio".

1. OBIETTIVI

Il primo obiettivo è identificabile nell'accoglienza del volontario e nel suo coinvolgimento nel progetto, allo scopo di generare un senso di appartenenza. È importante che il volontario si senta utile per l'organizzazione e non "usato" da essa. D'altra parte, le azioni di formazione hanno l'obiettivo di motivare e rendere operativo ogni volontario, preparandolo al meglio per il suo incarico.

2. PROCESSO OPERATIVO

Tutti i volontari hanno il diritto di ricevere le informazioni, la formazione ed il sostegno necessari per esercitare le funzioni e i compiti loro assegnati. Occorre realizzare un piano di formazione per consentire a ciascuno di realizzare efficacemente la sua missione. Sul modello delle sessioni d'integrazione, anche i moduli di formazione coinvolgeranno diversi destinatari. Durante la fase di elaborazione del "programma volontari", particolare attenzione deve essere rivolta alla problematica della formazione dei volontari. In effetti, è fondamentale che le risorse umane volontarie possiedano le competenze necessarie per svolgere le mansioni che sono state conferite loro. Queste tipologie di azioni devono essere realizzate il più rapidamente possibile, cioè fin

da quando il volontario è stato reclutato. Gli elementi che compongono questo processo sono presentati nella figura 3.7.



Figura 3.7: Processo d'integrazione e formazione

2.1 Analisi e realizzazione di piani di integrazione e formazione

L'accoglienza e la formazione del volontario sono il centro del "programma volontari". Occorre innanzitutto tenere conto della strategia del progetto e del processo di gestione dei volontari scegliendo gli attori che dovranno essere coinvolti e definendo le risorse da mobilitare (sul piano umano, finanziario e materiale). Il passo successivo consisterà nel preparare e implementare il sistema di integrazione e formazione. Questa azione prende in considerazione tre obiettivi:

- scelta del "project leader" (che si farà carico dell'implementazione di questa fase);
 - formazione degli istruttori e dei formatori (integrazione di attori secondari);
 - realizzazione dei materiali didattici (processo di supporto).
- Piano d'integrazione

Come per tutte le fasi operative, occorre usare tecniche di "Plan of Work" per realizzare un programma di formazione. Tale programma si baserà su alcuni presupposti di tipo logistico, tenuto conto della strategia di progetto e delle esperienze precedenti. Il processo di integrazione condizionerà il volontario, e per questo motivo gli organizzatori devono impegnarsi per fare "una buona prima impressione". Ad esempio, le sessioni d'integrazione dei volontari della 32^a America's Cup sono iniziate con una rappresentazione teatrale sul tema della "prima impressione".

- Piano di formazione

Il piano di formazione deve essere realizzato tenendo conto di obiettivi precisi, specifiche e budget disponibili. Basato sulle differenze fra abilità delle persone reclutate e abilità necessarie per ricoprire i ruoli assegnati, viene preparato perfezionando una serie di bozze. Il processo interattivo consente di modificare il piano per adattarlo agli obiettivi e alla realtà sociale dell'organizzazione. Anche

il piano di formazione deve essere sviluppato con molta attenzione; il metodo migliore consiste nel definire innanzitutto una lista di azioni di tipo preliminare che possano essere sfruttate per preparare il piano finale. Essa dovrà contenere i seguenti elementi:

- Gli obiettivi generali ed operativi;
- Gli attori coinvolti nel progetto;
- L'organizzazione generale dell'azione o del programma;
- Gli assi di formazione (generale, specifica e pratica da svolgere sul sito);
- Il calendario;
- I mezzi necessari a disposizione per implementare il piano;
- I risultati attesi a livello qualitativo e quantitativo;
- Il sistema di valutazione delle varie tappe con i criteri e le modalità;
- Le modalità di valutazione finale.

Schema n° 2: XV Giochi del Mediterraneo Almería 2005¹⁸

Sulla base di questo principio, il Comitato Organizzatore dei Giochi del Mediterraneo di Almería 2005 (COJMA) ha sviluppato un programma di formazione di tipo innovativo, rivolto ai volontari, rispondente agli obiettivi seguenti:

- creare un senso di partecipazione attiva e di coinvolgimento nell'ambito del progetto;
- consentire l'accesso a servizi di formazione di tipo avanzato, con caratteristiche innovative, di tipo flessibile e di alta qualità;
- facilitare la diffusione e l'aggiornamento delle competenze fra i volontari;
- facilitare la comunicazione fra i volontari partecipanti all'evento;
- fidelizzare i volontari grazie alla possibilità di accedere ad un piano di formazione esclusivo.

Nel 2004, il Comitato Organizzatore dei Giochi del Mediterraneo di Almería 2005 ha proseguito il suo programma di formazione per contribuire a preparare tecnicamente tutti i gruppi legati all'organizzazione dell'evento.

In questo senso, la COJMA ha attivato, quattro anni fa, varie linee di collaborazione con istituzioni e enti di vario tipo, realizzando attività comuni. Nel corso degli anni 2001, 2002 e 2003 sono stati realizzati diversi momenti formativi in collaborazione con l'Istituto Andaluso dello Sport, l'Università di Almería, gli enti locali, la Delegazione Provinciale dell'Istruzione e delle Scienze, società e federazioni sportive.

¹⁸ <http://www.almeria2005.org>.

2.2 Implementazione del servizio di integrazione dei volontari

La realizzazione delle sessioni d'accoglienza deve essere pensata fin dai primi momenti della procedura di reclutamento, con la partecipazione dei componenti del gruppo "programma volontari" e degli attori chiave dell'organizzazione.

Prima di essere formati in modo specifico, i volontari devono essere selezionati. Così, alcuni mesi prima dei Giochi Olimpici di Albertville e della Savoia 1992, i componenti della squadra (e questo ha rafforzato considerevolmente la sensazione d'appartenenza al progetto), sono stati invitati per un giorno ad una manifestazione ricca di contenuti mediatici ed emozionali, e ogni volontario ha ricevuto una videocassetta dedicata all'evento. I volontari della 32^a America's Cup (Valencia 2007), hanno ricevuto, in occasione della giornata dedicata all'integrazione, una maglietta di colore arancione con la scritta: "Il gruppo sei tu! Partecipa e divertiti!". Questi momenti di incontro permettono ai volontari di conoscere l'ambiente e migliorare il rapporto con i professionisti, evitando possibili fonti di conflitti e favorendo la conoscenza dei responsabili prima dell'inizio dell'evento. Anche l'adozione di un'unica uniforme può contribuire a questa integrazione.

- Responsabilizzare i personaggi emblematici del Comitato Organizzatore

Alle manifestazioni finalizzate all'integrazione devono partecipare anche sportivi conosciuti, che possono svolgere la funzione di veri e propri "ambasciatori dell'evento". Così, ad esempio, Rafael Trullillo, componente dell'equipaggio +39 Challenge e atleta Olimpico, ha partecipato alla giornata d'integrazione dei volontari della 32^a America's Cup, e Michel Hodara, Direttore esecutivo dell'organizzazione, ha ringraziato i volontari per la loro partecipazione in occasione di un cocktail party che si è tenuto nella medesima giornata. Presenteremo nella sezione seguente le procedure che consentono di responsabilizzare il volontario.

- Responsabilizzare il direttore di unità

L'integrazione dei volontari non deve essere vista come una perdita di tempo; si tratta invece di un investimento che permetterà di rendere migliore il giorno "D". Responsabili di unità e il dipartimento risorse umane dovranno organizzare azioni di "team-building" (ad esempio, organizzare una cena per i volontari). In qualità di rappresentanti permanenti dell'organizzazione, questi soggetti devono trasmettere "valori di squadra" fin dal momento in cui i volontari sono accolti nell'organizzazione.

2.3 Implementazione del servizio di formazione dei volontari

Il programma di formazione deve fornire ai volontari le competenze e le

conoscenze necessarie per un'efficace partecipazione all'evento. A seconda del tipo di evento si potrà trattare di una formazione a carattere generale, di una presa di contatto con gli impianti o di una formazione orientata all'acquisizione di competenze specifiche. In ogni caso, la tematica della formazione dei volontari è un argomento di grande importanza. Per garantire una formazione standardizzata, i rapporti con la direzione devono essere curati da una sola persona (solitamente un componente del "Dipartimento volontari") che garantirà materiali didattici (guide, presentazioni, sito Internet, eccetera) adeguati sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

Pur tenendo conto delle specificità proprie di ogni manifestazione, la formazione dei volontari può essere divisa in tre tappe:

- La formazione generale

La formazione generale consente di acquisire una visione globale e una conoscenza dell'evento in termini di caratteristiche della manifestazione e di quadro geografico di riferimento. Così in occasione dei Giochi Olimpici del 1992 i partecipanti alle sessioni di formazione hanno usufruito di sessioni formative dedicate ai valori Olimpici, alle discipline sportive e agli aspetti geografici. Gli strumenti possibili sono diversi: possono essere utilizzate tecniche di e-learning, videocassette, bollettini informativi dedicati (come "Gruppo 92" per le Olimpiadi del 1992). Le informazioni a carattere generale, che hanno lo scopo di introdurre l'evento e preparare a incarichi successivi, sono generalmente raccolte in una guida (come ad esempio le guide dei volontari "Noi 2006" per le Olimpiadi 2006).

- La formazione specifica

È diretta a formare i volontari sul ruolo specifico che svolgeranno durante l'evento. La formazione è ovviamente diversa a seconda delle diverse funzioni. Come avviene per la formazione generale, la formazione specifica è solitamente gestita dalla "Direzione volontari", incaricata della convocazione dei volontari, della ricerca e preparazione degli spazi, dell'elaborazione, produzione e distribuzione dei materiali didattici. Durante le sessioni di formazione potranno essere trattati temi quali i ruoli da svolgere e la vita del volontario durante l'evento.

- La formazione pratica sul campo

Consente al responsabile dell'unità di "provare" il suo gruppo e, se necessario, adottare correttivi. Questa tappa è necessaria anche per il fatto che consente di somministrare una formazione specifica orientata all'acquisizione di conoscenze che consentono di operare con successo. L'organizzazione può utilizzare i "test event" per questo tipo di formazione, come è avvenuto in occasione delle Universiadi Invernali di Innsbruck/Seefeld 2005, quando gli organizzatori hanno

approfittato di un incontro di tennis tra le squadre dell'Austria e degli Stati Uniti per formare parte dei loro volontari. Le prove "sul campo" sono le più vantaggiose poiché danno l'occasione ai volontari di misurarsi e perfezionare le loro conoscenze nell'ambiente specifico dell'evento. Da parte loro, i "team leader" dovranno seguire una serie di tirocini supplementari e svolgere specifici giochi di ruoli per essere perfettamente preparati. Di solito, come è avvenuto in occasione del Festival della Gioventù Europea di Monthey del 2005, i volontari ricevono una guida pratica pensata per l'evento e un programma ufficiale.

Schema n° 3: la formazione specifica dei volontari del meeting "Athletissima"

Ogni anno viene somministrata una formazione di tipo specifico ai volontari impegnati in questa manifestazione (180 in media per ogni edizione): due corsi di un giorno ciascuno, che ogni volontario, anche se ha già partecipato negli anni passati, è tenuto a seguire. La formazione avviene sotto la responsabilità del Direttore tecnico. Oltre ad informazioni di carattere strettamente tecnico, il volontario riceve istruzioni sul comportamento da tenere la sera dell'evento (abbigliamento, comportamento in caso di problemi durante l'evento, eccetera). L'intenzione degli organizzatori è quella di fidelizzare nel modo più efficace possibile i volontari, così da ridurre fenomeni di "rotazione". La formazione è gratuita, e il buon livello raggiunto dai volontari ha consentito fino ad ora di garantire una corretta esecuzione dei compiti.

2.4 Certificazione della valutazione formativa

È indispensabile valutare sia i partecipanti sia il piano di formazione. La valutazione deve essere tanto di tipo formativo quanto di tipo certificativo. La valutazione formativa interviene nel corso del tirocinio e permette di giudicare il risultato raggiunto dal volontario rispetto agli obiettivi assegnati. La valutazione certificativa mira a garantire che il volontario abbia acquisito le previste competenze, e ha particolare importanza in un ambito di tipo Universitario o professionale.

3. STRUTTURE E PROCESSI DI SUPPORTO

- Materiali formativi coerenti nel "design";
- Giornate d'integrazione del volontario;
- Guide per i formatori dei volontari;
- Guide per i volontari;

- Piattaforme di e-learning;
- Documenti video;
- Newsletter dedicata ai volontari ;
- Addestramento specifico per i volontari che occupano ruoli chiave;
- Una guida per i volontari a carattere generale dedicata agli aspetti organizzativi, alla sicurezza, all'accreditamento, eccetera;
- Una guida per i volontari di tipo specifico che contenga informazioni relative all'incarico da svolgere e alle varie funzioni.

4. RISORSE UMANE

Questa fase si svolge per impulso dei componenti del Dipartimento volontari e richiede la partecipazione degli attori chiave dell'organizzazione, inclusi alcuni componenti chiave dell'organizzazione. Possiamo identificare cinque tipologie di attori normalmente coinvolti in questa fase:

- I componenti del "programma volontari";
- I componenti fondamentali dell'organizzazione;
- Gli ambasciatori dell'evento;
- I responsabili delle diverse unità;
- I formatori dei volontari.

5. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

- Approfittare di altri eventi per formare i volontari;
- Formare rapidamente i "team leader";
- Iniziare la fase di formazione sul sito il più tardi possibile;
- Durante la fase d'integrazione i responsabili di primo livello devono essere presenti in modo attivo;
- Organizzare azioni d'integrazione (accoglienza) non appena possibile;
- Responsabilizzare e coinvolgere i personaggi chiave del programma;
- Non lasciare mai il volontario per lunghi periodi senza notizie ma utilizzare biglietti augurali, pubblicazioni, gadget per mantenere il contatto;
- Scegliere i selezionatori in funzione della loro esperienza nella gestione delle risorse umane;
- La formazione deve essere generale, specifica e sul sito;
- Organizzare una giornata di integrazione;
- La formazione deve essere accessibile a tutti e i materiali devono essere adatti ai volontari;
- Fornire le uniformi dei volontari il più presto possibile (senso di appartenenza);
- Pensare "in grande"!

FASE 5: GESTIONE OPERATIVA

Il Gruppo risorse umane stabilisce i tempi di lavoro dei volontari e ne informa i "team leader". Questa è un'altra tappa necessaria per garantire il successo operativo dell'azione dei volontari durante l'evento. Essendo in contatto diretto e quotidiano con i volontari sotto il loro controllo, i "team leader" svolgono un ruolo fondamentale nella buona riuscita delle operazioni.

Una volta che i volontari sono stati reclutati, integrati e formati, occorre metterli in condizione di svolgere l'incarico affidatogli. Oltre alle capacità tecniche sono fondamentali le qualità di tipo relazionale. È necessario responsabilizzare, motivare, coinvolgere ogni componente della squadra affinché possa contribuire alla riuscita del progetto comune.

1. OBIETTIVI

L'obiettivo di questa fase consiste nel riuscire a "mettere le persone giuste al posto giusto nel momento giusto", fornendo ai volontari gli strumenti indispensabili per operare e raggiungere gli obiettivi prefissati.

2. Processo

Il processo relativo a questa fase è organizzato in tre tappe che si svolgono in modo concomitante. Esse sono presentate nella figura 3.8.



Figura 3.8: Elementi che compongono i processi relativi alla fase di gestione operativa

2.1. La gestione dei volontari da parte dei "team leader"

Durante l'evento, i "team leader" devono impegnarsi al massimo grado per sviluppare lo spirito di gruppo e aumentare la coesione fra i volontari loro affidati.

Oltre a gestire quotidianamente i volontari, il "team leader" deve vivere con loro momenti al di fuori dell'orario di lavoro (ad esempio uscire con loro per un drink o per una cena). Schnitzer (2004), spiega che tali iniziative hanno avuto un ruolo significativo nel successo delle Universiadi 2005.

Innanzitutto, i "team leader" devono comprendere quelle che sono le motivazioni personali dei volontari, tenuto conto del particolare contesto dell'evento (impegni, scarso tempo disponibile, eccetera). Devono essere disponibili ad ascoltare richieste e osservazioni dei componenti del gruppo e in particolare dei volontari e si devono assicurare che le persone non ricevano incarichi troppo pesanti o, al contrario, siano lasciate senza nulla da fare; un grave errore in un evento importante, infatti, consiste nel lasciare alcuni volontari senza incarichi o al contrario sovraccargarli di impegni. Le due alternative conducono entrambe ad una diminuzione di motivazione nel volontario.

Inoltre, durante l'evento, il "team leader" tenterà di prevenire la stanchezza all'interno del gruppo prevedendo giornate di riposo; ciò è importante per far sì che ogni volontario conservi il livello di motivazione iniziale. Svilupperemo quest'aspetto nella parte che riguarda i processi di supporto.

È necessario fissare obiettivi di tipo individuale e collettivo e responsabilizzare i volontari. Ciò costituisce un elemento che mobilita e coinvolge il volontario ponendolo in condizione di raggiungere gli obiettivi stabiliti nella fase iniziale. Alcuni organizzatori ritengono che il contratto firmato tra le parti (volontario e Comitato Organizzatore), se correttamente redatto (cioè se contiene l'elenco dei diritti e dei doveri di ciascuno, le procedure di valutazione, eccetera), rappresenti il modo migliore per coinvolgere tutti gli attori, compresi i volontari. Un'altro approccio, raccomandato da Charmetant (2006), sottolinea il fatto che "gli organizzatori non devono mai perdere di vista il fatto che il volontario, per definizione, può andarsene in qualsiasi momento!". Da parte nostra aderiamo a questa seconda tesi, che presuppone comunque il reclutamento di "team leader" dotati di qualità sia tecniche che umane (Bouchet Virette, 2006).

Di solito, il responsabile generale del progetto organizza una riunione per "i suoi responsabili" che dovranno a loro volta svolgere dei "briefing" con i loro gruppi. Questa riunione, che si potrebbe paragonare a quella che tiene un allenatore prima di un incontro, ha effetti positivi soltanto se i componenti del gruppo conoscono il loro incarico e sanno come e quando devono realizzarlo.

Ad esempio, con l'ausilio di walkie-talkies i responsabili possono comunicare con i componenti del loro gruppo durante l'evento. È consigliabile fare un bilancio della situazione al termine di ogni prova per identificare aspetti positivi e problematicità. Ogni responsabile dovrà effettuare questo "briefing" con il suo gruppo per preparare al meglio la prossima competizione. Ad esempio, in occasione dei Campionati del Mondo di Cross Country 2005 di Saint-Galmier/Saint-Etienne, è stato realizzato un "briefing" alla fine di ogni giornata per ogni funzione (ad esempio, i trasporti).

Questi "briefing" sono essenziali per consentire azioni di aggiustamento: al termine dell'evento, sarà necessario preparare un rapporto per ogni settore, allo scopo di garantire la continuità dell'evento e migliorare gli aspetti organizzativi (maggiori dettagli saranno forniti nella sezione "Valutazione, monitoraggio e continuazione"). Oltre ad affrontare problemi tecnici e logistici, gli organizzatori devono incoraggiare i volontari a comunicare le loro osservazioni. Ulteriore considerazione, i "team leader" devono garantire che i volontari loro affidati comprendano le caratteristiche del loro incarico (ad esempio orari di lavoro, compiti da svolgere, eccetera).

Per portare a termine con successo il loro compito, i "team leader" devono possedere diverse qualità. Essi svolgono un ruolo importante, soprattutto quando si deve garantire che ciascuno si senta parte di una squadra e unisca le proprie forze a quelle degli altri. I "team leader" possono essere (o essere stati) volontari, un elemento che rafforza e legittima la loro posizione. Il loro reclutamento dovrebbe iniziare abbastanza presto e realizzarsi tramite organizzazioni che hanno una tradizione nella fornitura di volontari.

Non tutti sono capaci di gestire un gruppo di volontari, e ciò significa che, data la natura effimera dell'evento sportivo, esiste poco tempo prima della competizione per conoscere ogni componente della squadra. Per questo motivo le fasi precedenti (integrazione, formazione, eccetera) sono molto importanti. I "test event", assieme a discussioni e consultazioni con i componenti della squadra prima della competizione, si riveleranno fondamentali durante l'evento.

Il Responsabile dei volontari deve inoltre, come ogni buon Direttore, garantire le migliori condizioni di lavoro per i componenti della sua squadra e saper riconoscere, al momento giusto e in modo equo, l'impegno e i successi ottenuti dai volontari e dai lavoratori retribuiti. Deve inoltre ricordare sempre che il suo compito è assistere i volontari, non dare ordini.

L'adeguamento reciproco e la modifica delle procedure durante il periodo di azione rappresentano meccanismi di coordinamento fondamentali, all'interno del gruppo e fra un gruppo e l'altro. Ciò corrisponde al sistema organizzativo "adocratico" di Mintzberg (1989), nel quale viene favorita la comunicazione di

tipo ascendente, discendente e trasversale fra gli attori del sistema. Da parte nostra raccomandiamo uno stile manageriale di tipo partecipato, che sembra il più adatto al lavoro di gruppo.

Il responsabile deve essere in grado di individuare eventuali momenti di insoddisfazione all'interno della squadra e soprattutto individuarne le cause (ad esempio incarico non adeguato, retribuzione non omogenea tra due volontari, eccetera) e gestire le crisi e i conflitti. Per fare questo, è necessario organizzare momenti di confronto e prestare continua attenzione ai componenti del gruppo.

Il fatto che l'organizzazione di un evento sportivo sia "un sistema temporaneo, un'organizzazione materiale ed immateriale la cui fine è programmata" (Charmetant, 2006), richiede che i responsabili si impegnino a condividere un linguaggio, dei valori e un progetto con tutti i componenti della squadra.

Come risultato finale, i responsabili dovranno rendere i volontari capaci di operare in settori diversi del sito di competizione, senza ovviamente dimenticare i compiti per i quali sono stati reclutati. Ad esempio, alcuni volontari di Torino 2006 che lavoravano a San Suario Fraiteve, hanno operato in diversi ruoli di assistenza al pubblico (tribune spettatori, Famiglia Olimpica, eccetera).

2.2 Assistenza fornita dai componenti del Dipartimento risorse umane volontarie ai responsabili

Come affermato all'inizio di questo capitolo, il successo del programma richiede una collaborazione stretta tra il "programma volontari" e gli organizzatori, che sono a stretto contatto con i volontari. Così, i componenti del gruppo volontari devono rendersi disponibili per aiutare i "team manager". Ad esempio, durante la prima riunione svoltasi nel sito di Saint-Etienne (Coppa delle Federazioni FIFA - Francia 2003) il Responsabile della biglietteria ha identificato una carenza in termini di volontari, e il Dipartimento volontari è stato incaricato di reperire nuove risorse in vista della riunione successiva. Inoltre, componenti del programma volontari possono essere chiamati a risolvere problemi di natura diversa come il "catering", l'ospitalità, la fornitura di uniformi, ma anche a sostituire volontari che si sono ritirati, rispondere a problemi di tipo giuridico e così via. Poiché rappresentano un sostegno vitale per il lavoro quotidiano dei responsabili, essi devono essere sempre operativi.

2.3 Informazione dei volontari

I volontari hanno il diritto di ricevere tutte le informazioni necessarie. Ancora una volta, il ruolo del Dipartimento volontari consiste nel supportare i volontari per tutta la durata dell'evento.

Ciò significa fornire un flusso pressoché continuo di informazioni su vari temi: "catering", uniformi, ospitalità, eccetera, per ottimizzare le condizioni di lavoro. Come indicato nel capitolo 2, una comunicazione accurata e regolare è un elemento chiave per una gestione efficiente dei volontari.

3. STRUMENTI E PROCESSI DI SUPPORTO

Al di là delle qualità relazionali, gli strumenti di controllo rimangono indispensabili per verificare il rispetto degli obiettivi fissati e predisporre un bilancio. Una delle particolarità della gestione di un progetto è rappresentata "dalla combinazione di elementi, decisi in anticipo, con altri che vengono aggiunti durante il processo di controllo", una regola applicabile anche alla gestione dei volontari. Il controllo dovrebbe basarsi su strumenti che permettano di costruire modelli del tipo "80% di certezza strutturale", integrando "il 20% d'incertezza congiunturale" (Charmetant e altri, 2005). Questi strumenti sono:

- riunioni di coordinamento ("briefing");
- incontri intermedi con i responsabili ("debriefing");
- gestione della comunicazione;
- Centro volontari;
- documenti di programmazione a carattere quotidiano;
- documentazione a disposizione del volontario (ad esempio calendario delle azioni, guida operativa, manuale, organigramma);
- documentazione di controllo (ad esempio stati di avanzamento quotidiani).

4. RISORSE UMANE

La fase di gestione operativa richiede il coinvolgimento di soggetti il cui numero può variare in funzione delle dimensioni dell'evento. Generalmente, possiamo identificare tre gruppi di soggetti:

- i componenti del "programma volontari";
- i responsabili di dipartimento;
- "team leader"/"team manager".

5. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO E/O DI FALLIMENTO

- Ascoltare i volontari;
- Evitare l'eccesso di confidenza da parte dei volontari¹⁹;

¹⁹ Se i volontari sviluppano un senso di importanza eccessivo, possono fare richieste inaccettabili.

- Responsabilizzare i volontari;
- Presentare l'intero "team management";
- Organizzare "briefing" e "debriefing";
- Fornire indicazioni precise sui compiti e sugli obiettivi di ciascun incarico;
- Verificare continuamente motivazioni e attese dei volontari;
- Non attendersi troppo dai volontari;
- Pianificare in anticipo e gestire con attenzione tutti i servizi forniti dai volontari;
- Prestare particolare attenzione ad ogni riunione con i volontari, mantenendo un elevato livello di qualità nella gestione dei contatti;
- Applicare tecniche di "customer relationship management";
- Formare il personale dipendente in materia di gestione dei volontari (motivazioni, attese, eccetera);
- Adottare tecniche di gestione basate sul coinvolgimento e sulle relazioni umane;
- Distribuire ricompense ai volontari;
- Prevedere periodi di riposo;
- Saper delegare e avere fiducia nelle persone scelte;
- Gestire il carico di lavoro di ogni volontario (né troppo, né troppo poco).

FASE 6: VALUTAZIONE, CONTROLLO E MANTENIMENTO

Troppo spesso ignorata quando i media non sono più puntati sull'evento e gli spettatori se ne sono andati, la fase "valutazione, continuazione e mantenimento" fa parte integrante del "programma volontari". Il suo obiettivo è duplice. Si tratta sia di predisporre un bilancio generale del "programma volontari" (procedure, strumenti, attori, eccetera) sia di capitalizzare le competenze e le reti di collaborazione create, per utilizzarle in occasione di altre iniziative, contribuendo così allo sviluppo sostenibile del territorio. Ciò può avvenire tramite la creazione di associazioni di ex volontari (frequente in particolare per eventi come la Coppa del Mondo di Calcio o i Giochi Olimpici) o riutilizzando i volontari per organizzare eventi ricorrenti di dimensioni inferiori, come ad esempio, "Athletissima" o il "Grand Raid Cristalp".

1. OBIETTIVI

L'obiettivo di questa fase post-evento è la valutazione del programma dal punto di vista della sua efficacia operativa, della qualità percepita e del grado di soddisfazione degli attori primari. Si tratta inoltre di valorizzare le conoscenze acquisite e di capitalizzare le esperienze fatte per contribuire ad uno sviluppo sostenibile del territorio. Inoltre, per un evento è importante garantire

un'eredità e la rete di associazioni che raccolgono i volontari può giocare un ruolo fondamentale da questo punto di vista.

2. PROCESSI OPERATIVI

Questa fase comprende i due aspetti presentati nella figura 3.9; si tratta della valutazione del programma e della sua continuazione in una prospettiva di sviluppo sostenibile della regione ospite.



Figura 3.9: Le tappe che compongono il processo operativo con riferimento alle fasi di valutazione e di perpetuazione

2.1 Valutazione del programma

Si tratta innanzitutto di fare il bilancio del "programma volontari". Ogni "team manager" ha il compito di identificare i punti di forza e gli aspetti critici dei processi nei quali è stato coinvolto. Così, come già ricordato, una relazione sulla gestione dei volontari dei Campionati del Mondo di Vela di Aix les Bains 2006 (110 volontari coinvolti), sarà trasmessa ai prossimi organizzatori di questa manifestazione Internazionale o a qualsiasi altro organizzatore di eventi dello stesso genere, che possa essere interessato all'esperienza. Indipendentemente dalle dimensioni dell'evento e dal numero di volontari coinvolti, questa tappa finale non deve mai essere trascurata.

Oltre a tenere conto degli elementi annotati dagli organizzatori durante le diverse fasi operative, si può realizzare una valutazione globale dell'evento intervistando i diversi attori: volontari, responsabili di unità, responsabili dei volontari, selezionatori, formatori, eccetera. Anche un'indagine condotta presso il pubblico può produrre interessanti elementi di valutazione.

È anche possibile somministrare un questionario ai volontari, come è stato fatto nel caso di ISOC 2005 o dei Campionati del Mondo d'Atletica del 2003, dove, oltre il 90% di coloro che risposero, espresse una valutazione positiva dell'evento. I dati raccolti devono però essere esaminati con attenzione poiché la percezione di chi non ha risposto è probabilmente diversa e la relativa analisi avrebbe permesso di raccogliere dati importanti. Comunque, le risposte raccolte

(in termini di osservazioni e raccomandazioni) devono essere conservate e analizzate in vista di un utilizzo futuro.

Infine, come ha precisato Chappelet (2001), la natura gratuita del lavoro fornito dai volontari non dispensa in nessun modo da un controllo e/o da una valutazione. I volontari del "Grand Raid Cristalp" sono valutati dai loro responsabili di settore (e dai loro superiori diretti) sulla base del comportamento e delle competenze. Ciò permette di decidere se reclutare o meno una persona per l'anno futuro.

2.2 Prospettive di sviluppo sostenibile

L'organizzazione dell'evento sportivo, essendo basata su una strategia relazionale, crea e rafforza relazioni tra gli attori. Questi attori hanno vissuto momenti indimenticabili durante l'evento, condiviso dei valori e vissuto forti emozioni. Al termine dell'evento si verifica una brusca caduta di tensione, seguita spesso da un senso di vuoto e dal desiderio di rivivere eventi meravigliosi. Questa sensazione di coesione deve essere coltivata così da contribuire allo sviluppo durevole del territorio. Ciò è tanto più importante quando si tratta di un evento che termina con lo scioglimento del Dipartimento volontari e di conseguenza con la perdita di legami, soprattutto per le persone che non appartengono ad un'organizzazione permanente (ad esempio associazioni culturali, club sportivi, eccetera). I quattro tipi di azioni presentate nella figura 3.10 possono essere utilizzate per capitalizzare le dinamiche sviluppatasi durante l'evento.

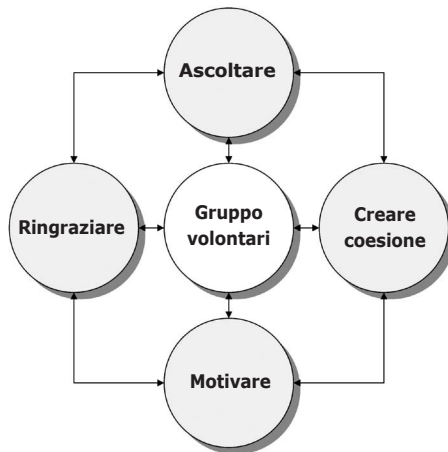


Figura 3.10: Azioni necessarie per il mantenimento del gruppo volontari

- Ascoltare le osservazioni dei volontari

La fase di valutazione del programma costituisce un'interessante opportunità per ascoltare le osservazioni dei volontari. In effetti, come indicato in precedenza, la valutazione produce effetti in entrambe le direzioni, con gli organizzatori che valutano i volontari e i volontari che valutano gli organizzatori. Le opinioni dei volontari possono essere raccolte chiedendo un loro commento, particolarmente tramite e-mail e l'organizzazione di sedute di "debriefing".

- Ringraziare le persone per il loro contributo

È necessario ringraziare tutti i volontari con l'invio di una lettera e in occasione di una manifestazione da organizzare al termine dell'evento. Occorre anche prestare attenzione alle opinioni di selezionatori, istruttori e rappresentanti delle organizzazioni coinvolte.

- Motivare organizzazioni e volontari

Occorre conservare il database relativo ai volontari, la cui importanza è notevole. Ad esempio, il database dei volontari della Coppa del Mondo di Calcio di Francia (1998) si è rilevato fondamentale per reclutare i volontari per la Coppa delle Confederazioni di Francia del 2003.

Non bisogna però dimenticare che un database rappresenta soltanto una fonte d'informazioni, e che il suo reale valore dipende dalle persone e dal sistema di relazioni. È necessario creare (o favorire la creazione) di una struttura (eventualmente di tipo associativo) per raccogliere gli ex volontari e interessarli a nuovi progetti.

Per esempio, in occasione delle Universiadi di Innsbruck/Seefeld 2005, la festa di ringraziamento dei volontari è stata l'occasione che ha permesso di lanciare il progetto "Comunità dei Volontari" per i futuri eventi nell'area del Tirolo.

- Identificare progetti che consentano di mantenere attiva la rete degli attori

Come abbiamo sottolineato più volte, i "programmi volontari" devono essere concepiti come progetti di collaborazione che coinvolgano gli attori dell'evento. In una prospettiva di continuazione, occorre supportare la rete incentivando una serie di nuovi progetti. Tale strategia è illustrata nella figura 3.11, nella quale vengono mostrati progetti di tipo diverso (ad esempio inserimento sociale tramite lo sport, organizzazione di eventi, animazione turistica) che possono coinvolgere il gruppo dei volontari e svilupparsi grazie alla collaborazione di alcuni degli attori primari.

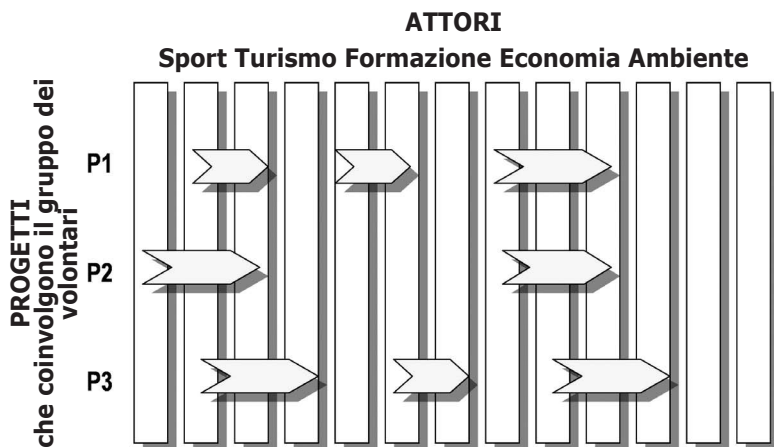


Figura 3.11: Sviluppo di progetti di collaborazione successivi all'evento nella prospettiva di uno sviluppo durevole

I Giochi Olimpici Invernali di Albertville e della Savoia del 1992 rappresentano un riferimento in termini di capitalizzazione delle conoscenze e di mantenimento di una rete di volontari. In effetti, come è stato sottolineato nella Guida organizzativa, grazie alle Olimpiadi esiste ormai "un insieme di competenze acquisite da un gruppo di volontari, utilizzabili non solo nell'ambito sportivo". Queste persone hanno sviluppato un autentico senso di appartenenza grazie soprattutto alla loro partecipazione ai Campionati del Mondo di Canottaggio di Aiguebelette 1997, alla Coppa del Mondo di Handball e prossimamente ai Campionati del Mondo di Sci Alpino di Val d'Isère 2009. In questo modo, la Savoia ha saputo approfittare dei Giochi del 1992, per capitalizzare esperienze e competenze e organizzare con successo altre manifestazioni, sviluppando la propria vocazione turistica.

Ciò è stato fatto anche da altre regioni, come il Tirolo che intende approfittare dell'entusiasmo suscitato dalle Universiadi del 2005 per coinvolgere i volontari in progetti sportivi e/o culturali. Per questo motivo, gli organizzatori hanno realizzato un database dei volontari.

3. STRUMENTI E PROCESSI DI SUPPORTO

- Relazione sulla gestione dei volontari;
- Questionari sulla soddisfazione;
- Conservazione e aggiornamento del database.

4. RISORSE UMANE

L'ultima fase è intesa a realizzare una sinergia fra tutti gli attori del programma:

- volontari;
- "team manager";
- componenti del Dipartimento risorse umane volontarie;
- selezionatori;
- formatori;
- reclutatori;
- responsabili di dipartimento ("senior level").

La formazione di una speciale squadra post-evento (pianificata in anticipo) faciliterà la chiusura dell'evento.

5. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

- Ringraziare in maniera personalizzata i selezionatori e i rappresentanti delle organizzazioni coinvolte;
- Dimostrare interesse per le opinioni dei volontari e degli altri attori dell'evento;
- Conservare il database;
- Valutare la prestazione di tutti gli attori dell'evento;
- Realizzare nuovi progetti che coinvolgano i volontari e gli altri attori dell'evento.

7. PROCESSI DI SUPPORTO

Come sottolineato precedentemente, i processi di supporto sono necessari all'attuazione di ogni fase operativa. Questi processi sono stati elencati per ciascuna fase sotto la voce "Strumenti e processi di supporto". Nel quadro dell'organizzazione di un evento sportivo è fondamentale concepire ed attuare due tipi specifici di processi di supporto: gestione logistica e documentazione riguardante il "programma volontari" e gestione amministrativa delle persone coinvolte. La complessità delle regolamentazioni e l'evoluzione della legislazione richiede un'attività continua di vigilanza da parte degli organizzatori. Ciò che è una verità per l'evento nel suo complesso lo è anche nel quadro del "programma volontari". In effetti, una volta reclutati i volontari, occorre gestire i contratti, i documenti d'impegno, i rimborsi spese, i buoni pasto, eccetera. Questa sezione ci consentirà di evidenziare alcuni obblighi di legge e una serie di problematiche relative all'assicurazione. Gli obblighi dell'organizzatore sono numerosi e di vario tipo, con differenze importanti a seconda della natura dell'evento. Questa sezione si propone di stimolare l'attenzione del lettore con riferimento ad alcuni obblighi dell'organizzatore, senza pretendere di stilare un elenco completo.

1. GESTIONE DELLA LOGISTICA

Le risorse materiali sono indispensabili per garantire il successo del "programma volontari", sia che si tratti della creazione del sito Internet destinato a raccogliere i curriculum dei candidati, dell'organizzazione delle sessioni di formazione o, ancora, della preparazione di serate speciali dedicate ai volontari. Si tratta di un elemento particolarmente importante durante la manifestazione, considerato che in tale periodo l'obiettivo è la perfezione. Ad esempio, i volontari off-shore della 32^a America's Cup Valencia 2007 avranno a disposizione delle imbarcazioni in perfette condizioni di efficienza per svolgere i loro compiti.

Come per tutti gli attori dell'evento (spettatori, atleti, eccetera) gli organizzatori devono garantire la sicurezza dei loro "team" e poter disporre dei mezzi necessari per raggiungere gli obiettivi. Queste precauzioni hanno carattere ulteriore rispetto alle misure adottate dal Comitato Organizzatore.

È di grande importanza predisporre un "Centro volontari" poiché, durante la fase operativa, questo centro sarà il "cuore pulsante" del mondo dei volontari. Esso è un elemento strategico nel "programma volontari", agendo come un piacevole luogo di relax e di incontro con altri volontari. Esso dovrà essere rifornito regolarmente di bevande energetiche e di snacks.

2. GESTIONE INFORMATICA E DOCUMENTAZIONE

Come abbiamo visto, la gestione dei volontari richiede la presenza di un sistema di gestione dei dati rigoroso. Ciò avviene tramite la realizzazione di un database e di strumenti di comunicazione rapidi ed economici (posta elettronica, gruppi di discussione, eccetera). Il database deve essere operativo fin dall'inizio della fase di reclutamento e di assegnazione.

I dati personali dei volontari sono raccolti solitamente tramite un sito Internet che deve rispettare i vincoli dovuti alla legislazione dei vari Paesi, comprese eventuali forme di registrazione. In linea generale, in tutti i Paesi esistono i seguenti limiti:

- Ogni persona ha il diritto di sapere se i suoi dati sono inclusi in determinati archivi. Questo diritto riguarda tanto la raccolta delle informazioni che il loro utilizzo. Così, l'organizzatore dovrà includere nel sito dell'organizzazione una formula del seguente tenore: "l'utente dispone del diritto d'accesso, di modifica, di correzione e di eliminazione dei dati che lo riguardano"; dovranno essere indicate anche le modalità per esercitare il diritto;
- L'organizzatore può indicare nel sito che le informazioni saranno utilizzate soltanto allo scopo di realizzare l'evento, organizzare i servizi di biglietteria e raccogliere informazioni e suggerimenti. Si tratta di un argomento delicato, che in Italia trova una regolamentazione nel decreto legislativo 196/2003.

3. GESTIONE AMMINISTRATIVA E GIURIDICA

Quale forma giuridica dovrà essere utilizzata per gestire il "programma volontari"? Per la 32ª edizione dell'America's Cup gli organizzatori hanno creato una fondazione con sede legale in Spagna, incaricata di dirigere il "programma volontari". Questa struttura si propone lo sviluppo di un "programma volontari" che permetta a ciascuno, senza discriminazioni di nazionalità, di candidarsi per partecipare come volontario all'evento.

- Gli obblighi in materia di sicurezza

Questi obblighi variano a seconda del Paese nel quale ci si trova ad operare, e occorre fare riferimento a ciò che prevede la legislazione nazionale.

- Gli obblighi in materia di copertura assicurativa del volontario

Anche questo argomento risente notevolmente delle disposizioni di legge di ogni Paese; è comunque evidente che il Comitato Organizzatore deve, al di là di specifiche disposizioni normative, assicurare il volontario contro i rischi tipici dell'attività, per ragioni sia di tipo pratico (evitare possibili richieste di risarcimento danni da parte del volontario) che di tipo etico (dimostrare che l'organizzazione si preoccupa del benessere del volontario).

- Rimborsi spese

Il volontario che partecipa ad un evento può ricevere un rimborso per le spese che ha dovuto affrontare per svolgere il suo incarico. È vero che il volontario non deve essere remunerato per la sua attività, ma comunque può essere rimborsato delle spese sostenute se queste sono sorrette da giustificativi di spesa e sono di ammontare ragionevole.

- Lettera d'impegno o contratto

Numerosi organizzatori di eventi evitano di firmare un vero e proprio impegno con i volontari.

4. RISORSE UMANE

- Organizzatori del progetto;
- Responsabili delle risorse umane;
- Responsabili del "programma volontari";
- Ufficio legale.

5. FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

- Verificare continuamente l'evoluzione della legislazione;
- Mantenere aggiornato il database dei volontari;
- Rispettare la figura del volontario;
- Attività di "benchmarking";
- Sostegno legale.

STUDIO DEI CASI

UNIVERSIADI INVERNALI 2005 INNSBRUCK/SEEFELD – AUSTRIA

Persona intervistata: Martin Schnitzer, Assistente del Segretario Generale

Altre funzioni nel settore sportivo:

- 2000/ 2001: Campionati del mondo di Handball femminile - Presidente del Comitato locale (Merano)
- 2005/2006: Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 - Assistente del Responsabile per la località di San Sicario Fraiteve

1. In poche parole

"Uno dei più grandi successi delle Universiadi è rappresentato dalla pianificazione, dal reclutamento e dalla gestione dei volontari. Su 804 volontari, ne sono stati persi per strada soltanto tre; ciò significa che soltanto tre persone, poco importa la ragione, non hanno portato a termine la loro attività di volontariato. Tutti gli altri hanno partecipato, con entusiasmo e grande competenza. In totale i volontari hanno dato un contributo pari a circa 14.000 giornate lavorative", Dott. Michael Bielowski, Presidente.

"Il contributo dell'Università di Innsbruck ha permesso di dimostrare tutto il valore degli studenti nell'organizzazione di un evento sportivo. Le diverse Facoltà e numerosi Istituti della nostra Università hanno dato un contributo non solo in occasione dell'evento, ma anche con la realizzazione di 50 progetti Universitari. Il volontariato contribuisce allo sviluppo sociale, e quindi gli studenti hanno dato un contributo alla città, allo sport e ai loro colleghi che hanno preso parte all'evento". Prof. dott. Manfred Gantner, Rettore dell'Università di Innsbruck.

2. Concetto dell'evento

Le Universiadi Invernali di Innsbruck/Seefeld 2005 sono state una manifestazione sportiva realizzata "dagli" studenti "per" gli studenti in una città Universitaria. Innsbruck, con 120.000 abitanti (20.000 dei quali sono studenti iscritti alle

diverse facoltà), è una città sportiva. L'evento è stato realizzato dai giovani, con i neo-laureati come staff permanente e gli studenti Universitari come volontari. Inoltre, Innsbruck voleva presentarsi come una città moderna. Gli impianti costruiti per i Giochi Olimpici del 1964 e del 1976 sono stati rinnovati per accogliere nuovi eventi sportivi.

Le Universiadi di Innsbruck/Seefeld 2005 si rivolgevano alla generazione dei giovani turisti; per questa ragione il programma dell'evento è stato arricchito da prove di snowboard "Big Air", "Ski Cross", salto con gli sci femminile. Inoltre, la copertura televisiva puntava non solo sull'aspetto sportivo ma anche sulla dimensione umana dell'evento.

3. Fattori chiave di successo della gestione dei volontari a livello strategico ed operativo

- Coordinamento di volontari e coordinatori;
- Contatto permanente con i volontari;
- Tempestiva consegna delle uniformi ai volontari;
- Rapida nomina dei "team leader";
- Azioni per promuovere il coinvolgimento e pubblicizzare l'evento;
- Possibilità di ottenere crediti Universitari attraverso il volontariato;
- Il fattore più importante è stato la ricerca di un partner importante per il reclutamento e la gestione dei volontari (in questo caso l'Università di Innsbruck).

4. Impatto dell'evento

- 13.000 giornate di lavoro volontario;
- Creazione di un'associazione di volontari post-evento;
- Il 90% dei volontari erano studenti.

5. Carta d'identità dell'evento

Criteria	Caratteristiche
Detentore dei diritti dell'evento	FISU - Federazione Internazionale dello Sport Universitario
Organizzatore	ISOC - Comitato Organizzatore delle Universiadi Invernali - Innsbruck
Status giuridico dell'organizzatore	A livello tecnico: società (Srl) A livello politico: Associazione senza scopo di lucro
Destinatari essenziali dell'evento	Città di Innsbruck e Seefeld, Ministero dell'Istruzione della Cultura e delle Scienze, Provincia del Tirolo, Università di Innsbruck

Tabella 4.1: Caratteristiche delle Universiadi Invernali 2005

6. Statistiche dell'evento

N°	Dimensioni	Numero
1	Numero di persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	1.376
2	Numero di atleti o di partecipanti	1.443
3	Numero di volontari	804
4	Numero di giornalisti	193
5	Numero di delegazioni o Paesi	50
6	Numero di giorni di competizione	11
7	Numero di spettatori	85.000
8	Numero di accreditamenti	5.000
9	Sponsorizzazioni - imprese private	1.000.000
10	Numero di ore di trasmissione televisiva	450
11	Entrate complessive	NC

Tabella 4.2: Statistiche delle Universiadi Invernali 2005

7. Risorse umane dell'evento

Il progetto è partito effettivamente due anni dopo l'attribuzione dell'evento. Nel 2002 un piccolo gruppo, sotto la guida del Segretario Generale, ha iniziato a lavorare a tempo pieno per l'organizzazione della manifestazione. Successivamente, il personale utilizzato è cresciuto gradualmente: 10 persone nel 2003, 15 nel 2004 e 22 alcuni mesi prima dell'inizio delle Universiadi. I primi volontari si sono impegnati a partire dall'autunno del 2004. Durante la fase di svolgimento dell'evento erano stati mobilitati più di 800 volontari. Ciascun volontario si è impegnato per un minimo di due settimane.

Le persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	1,59%	22
Personale a disposizione	36,34%	500
Personale distaccato	3,63%	50
Volontari	58,43%	804
TOTALE (persone sotto l'autorità diretta del CO)	100%	1376

Tabella 4.3: Tipologia delle risorse umane impegnate nelle Universiadi Invernali 2005

8. Processo strategico di gestione dei volontari

- **Gestione e strategia generale del "programma volontari"**

L'idea generale era quella di coinvolgere l'Università e gli studenti nel "programma volontari". La strategia è stata organizzata con la collaborazione dell'Università, che non poteva contribuire finanziariamente al progetto, e gli altri attori.

Gli attori con potere decisionale rappresentati nel Comitato Organizzatore erano: le Città di Innsbruck e di Seefeld, il Ministero dell'Istruzione, della Cultura e delle Scienze, la Provincia del Tirolo, l'Università di Innsbruck e la FISU. Gli organismi turistici delle città ospiti, gli sponsor, i mass media e alcune Federazioni sportive nazionali avevano un ruolo a livello consultivo. La struttura organizzativa dell'organizzazione pre-evento era la seguente:

Board => Segretariato Generale => quattro Dipartimenti (vale a dire Operazioni, Sport, Marketing, Finanza e Risorse Umane).

Undici dipartimenti erano coinvolti nello sviluppo dell'evento, compreso uno dedicato esclusivamente ai volontari, noto come "COM Unity". Ogni volontario era sotto la responsabilità di una persona di riferimento che aveva il titolo di "team leader". Ogni "team leader" trasmetteva informazioni in relazione ai problemi di gestione dei volontari al responsabile dei volontari per zona geografica e al responsabile per unità (ad esempio snowboarding). Il responsabile dei volontari di ogni località trasmetteva a sua volta le informazioni ad un componente dello staff centrale, incaricato di coordinare tutte le località e i relativi volontari. La comunicazione era essenzialmente di tipo frontale, attraverso telefono cellulare, SMS ed e-mail.

- **Obiettivi e strategia globale del programma**

L'obiettivo principale del "programma volontari" era il reclutamento di un numero sufficiente di volontari per realizzare i compiti definiti nel capitolato d'oneri stabilito durante la fase di "pianificazione delle funzioni". Per gli organizzatori era particolarmente importante fornire le giuste informazioni ai futuri volontari, questi perciò sapevano tutto ciò che li aspettava. Il punto più importante riguardava la definizione delle ricompense (crediti universitari, uniformi, trasporti e pasti gratuiti, eccetera) destinate a motivare i volontari. Gli organizzatori hanno reclutato 800 persone attraverso l'analisi di 1.800 curriculum di candidatura on-line. Secondo gli organizzatori, i volontari si sono impegnati "al 150% nel progetto, e ciò ne spiega il successo". Infine, l'obiettivo del programma era di creare qualcosa di importante per il futuro, realizzando una comunità di volontari disponibili per i prossimi eventi sportivi.

- **Organizzazione dei volontari**

La Sezione gestione del "programma volontari" dipendeva dal Dipartimento finanza e risorse umane. All'inizio essa è stata gestita da due persone. Accordi dettagliati sono stati stipulati fra i volontari e il Comitato Organizzatore, definendo diritti e doveri di ciascuna parte (ad esempio giorni di lavoro, ricompense per i volontari, eccetera). Durante le Universiadi i volontari erano organizzati in gruppi di venti persone sotto la responsabilità diretta di un "team

leader". I "team leader" erano in contatto diretto con i loro responsabili di funzione, per il lavoro da svolgere, e con il responsabile di località, che forniva assistenza per la gestione dei volontari.

- **Formazione dei volontari**

Dopo avere compilato una domanda di candidatura direttamente nel sito Internet dell'evento, i volontari sono stati invitati a partecipare ad una seduta di formazione generale che spiegava i compiti da svolgere nell'ambito delle Universiadi (autisti, assistente mass media...). I volontari sono poi stati assegnati ai gruppi di lavoro (sport, protocollo, eccetera).

Nel frattempo, i volontari hanno ricevuto un "contratto di servizio", che descriveva tutti gli aspetti dell'impegno del volontario (diritti e doveri). Successivamente, divisi in gruppi di lavoro, i volontari hanno ricevuto la formazione specialistica necessaria per svolgere i compiti previsti. Infine, per quasi tutti gli incarichi, è stata realizzata una formazione sul sito con la partecipazione dei "team leader", dei volontari e del responsabile di funzione.

- **Compenso dei volontari**

Tutti i volontari che hanno partecipato alle Universiadi hanno ricevuto un'uniforme. Inoltre, l'accreditamento dava diritto a trasporti gratuiti durante il periodo dell'evento sulla rete urbana di Innsbruck, a due pasti al giorno, all'ingresso gratuito a tutte le competizioni, a ingressi gratuiti o a prezzo ridotto agli eventi serali, a crediti universitari, a un certificato di partecipazione e ad altri vantaggi (ad esempio consumazioni gratuite negli esercizi che avevano stipulato un apposito accordo con il Comitato Organizzatore).

- **Livelli di responsabilità e relazioni volontari/professionisti**

In una prima fase il Comitato Organizzatore era composto soltanto da professionisti. Quattro mesi prima dell'inizio dell'evento sono stati inseriti nel progetto alcuni volontari, ma sarebbe stato preferibile iniziare prima questa fase. Durante la fase di svolgimento delle Universiadi, numerosi volontari ricoprivano un ruolo di responsabilità equivalente a quello del personale retribuito. Da un punto di vista generale, il rapporto tra professionisti e volontari è stato positivo. I volontari erano divisi in 38 gruppi, distribuiti fra le seguenti 12 funzioni:

- controllo accessi: controllo per l'accesso alle tribune;
- addetti: accompagnatori di una delegazione o di rappresentanti della FISU;
- "catering": servizio nelle zone VIP o di altro genere;
- autisti: trasporto dei vari componenti del Comitato Organizzatore;

- assistenti: nel centro operativo principale o nel centro operativo delle località;
- "reception": servizio d'accoglienza per i VIP (sponsor, autorità politiche o di altro genere), cerimonie;
- servizi generali: gruppo di lavoro polivalente;
- informazione: informazione generale in vari siti informativi per tutti "i clienti";
- IT: gestione della rete informatica;
- stampa e televisione: assistenza in sala stampa, gestione del sito Internet, assistenza per le trasmissioni televisive;
- assistenza medica: assistenza medica sul sito, controllo anti-doping;
- attività generiche: installazione delle tribune e di altre strutture.

Ciascun gruppo di volontari rispondeva ad un componente retribuito dello staff, responsabile per il coordinamento del gruppo di lavoro.

9. Profilo dei volontari

Come già ricordato, la gran parte dei volontari era costituita da studenti (90%). L'età media era di 25 anni. In tutto, 804 volontari hanno partecipato all'evento e ci sono stati più di 1.800 candidati. Gli organizzatori hanno potuto reclutare volontari cinesi, giapponesi, americani, finlandesi, russi anche se il 60% erano austriaci e del restante 40% la maggior parte erano italiani o tedeschi. Gli stranieri avevano di solito il compito di seguire le delegazioni dei loro Paesi, poiché ne comprendevano meglio le esigenze. Il periodo di lavoro è stato compreso fra il 2 e il 27 gennaio 2005. La metà dei volontari è stata impegnata per un totale di diciassette giorni, dando un contributo pari a 14.000 giorni di lavoro. Una tesi di ricerca realizzata sulle Universiadi ha permesso di calcolare il valore economico del volontariato in una cifra pari a 1.361.700 euro (basandosi su un costo orario di dieci euro l'ora).

● Motivazioni dei volontari

Prima di iniziare il reclutamento dei volontari, le ricerche di uno studente dell'Università di Innsbruck hanno permesso di identificare le motivazioni dei volontari secondo il seguente schema:

- motivazioni sociali ("dare una mano", incontrare nuove persone, eccetera) ;
- motivazioni professionali (acquisire esperienze, sviluppare una rete di conoscenze, ottenere crediti universitari, eccetera) ;
- motivazioni organizzative (far parte di un gruppo);
- motivazioni altruistiche (desiderio di contribuire al successo

- dell'evento, eccetera);
- rispondere ad una sfida (confrontarsi con qualcosa di nuovo);
- motivazioni materiali (ottenere gratuitamente attrezzature sportive, trasporti e pasti gratuiti, eccetera).

Sono state identificate tre tipologie di volontari:

- coloro che sono stati sempre presenti (il "nocciolo duro") – circa il 25%;
- coloro che facevano il loro lavoro, senza impegnarsi ulteriormente – circa il 74%;
- coloro che erano presenti in modo irregolare – circa l'1%.

- **Esperienza dei candidati scelti per l'evento**

Molti volontari erano alla loro prima esperienza. Tuttavia il Comitato Organizzatore ha reclutato anche un certo numero di volontari "specializzati" che avevano partecipato ad altri eventi.

10. Destinatari coinvolti nel "programma volontari"

L'Università di Innsbruck è stata l'unico attore significativo del "programma volontari". Grazie all'aiuto del Rettore, sono state inviate e-mail agli indirizzi di posta elettronica degli studenti. Anche i Professori sono stati sensibilizzati per la preparazione delle Universiadi.

11. Principi chiave in materia di gestione delle risorse umane applicati ai volontari

- **Sensibilizzazione degli attori e definizione della strategia**

Innanzitutto, si trattava di spiegare agli attori l'importanza dei volontari, identificare il fabbisogno e la strategia di reclutamento. La strategia scelta è stata quella di collaborare prevalentemente con l'Università di Innsbruck.

- **Cooperazione con l'Università e reclutamento**

Attraverso un accordo formale concluso con l'Università di Innsbruck, è stato firmato un accordo generale specifico in materia di reclutamento dei volontari. Il lancio della campagna di reclutamento è iniziato diciotto mesi prima dell'evento tramite riviste Universitarie, serate informative, Internet. Un anno prima dell'evento il sito ufficiale delle Universiadi ha lanciato la campagna di reclutamento.

- **Formazione e gestione**

La formazione dei volontari è iniziata sei mesi prima dell'evento. In quel momento, il "programma volontari" era gestito da due persone. Durante l'evento, la gestione era garantita dai responsabili di dipartimento e dai "team leader" (anch'essi volontari).

- **Chiusura**

Al termine dell'evento, i volontari sono stati ringraziati durante una festa che ha permesso di lanciare il progetto "Comunità dei Volontari" per i futuri eventi del Tirolo.

12. Sistema qualità del "programma volontari"

Il livello di qualità della gestione dei volontari può essere identificato attraverso le tappe seguite dal Comitato Organizzatore: informare, reclutare e gestire i volontari. Sulla base del principio che non si devono mai fare promesse che non si potranno mantenere, il flusso informativo è stato controllato attentamente. Le attrezzature sono state distribuite alcune settimane prima dell'inizio dell'evento, per motivare ulteriormente i volontari.

13. Le diverse fasi del "programma volontari"

- **valutazione delle necessità**

Il numero di volontari necessari è stato determinato, per ciascuna delle principali funzioni, dal Comitato Organizzatore, e uno studio Universitario ha permesso di individuare gli interessi e le motivazioni dei volontari potenziali. Infine, gli attori dell'evento sono stati informati delle decisioni prese.

- **Strategia della gestione**

La Direzione ha approvato la strategia, il bilancio e le modalità di gestione relative alle fasi del reclutamento, mobilitazione e gestione.

- **Comunicazione**

La comunicazione è stata realizzata tramite Internet, e-mail, organizzazione di giornate d'informazione, feste e riviste Universitarie. Tutti questi aspetti sono stati studiati congiuntamente con la strategia di comunicazione generale delle Universiadi e il dipartimento di marketing.

- **Reclutamento**

Attraverso il sito Internet del Comitato Organizzatore, era possibile candidarsi per gli incarichi proposti. Le tappe seguenti erano la selezione dei volontari e quindi la costituzione dei diversi gruppi di lavoro.

- **Formazione**

La formazione è stata somministrata in tre tempi. In primo luogo la formazione generale, in seguito la formazione specifica e infine la formazione sul sito, alcuni giorni prima dell'inizio dell'evento.

- **Mantenere il contatto e iniziare la preparazione (mobilitazione)**

Una volta che i volontari sono stati reclutati, occorre mantenere i contatti. A questo scopo, prima dell'evento sono state realizzate azioni come serate dei volontari, un bollettino d'informazione e altre iniziative.

- **Evento**

Durante l'evento, il compito dei "venue manager" era quello di impegnarsi il più possibile per creare uno spirito di gruppo; per ottenere un tale risultato occorre che i componenti della squadra vivano dei momenti di socializzazione esterni all'evento. Ogni giorno i volontari erano informati, tramite il loro "team leader", di tutte le modalità relative all'intervento da svolgere (ad esempio orari, luoghi, "mission", eccetera).

- **Conclusione del progetto**

Una festa dedicata ai volontari si è svolta sul sito dell'evento (Olympiaworld Innsbruck). Questa è stata l'occasione per ringraziare ancora una volta i volontari per il contributo fornito alla manifestazione.

- **Eredità e nuovi progetti**

Gli organizzatori non hanno voluto che il gruppo dei volontari si sciogliesse. Per questa ragione, è stato realizzato un database per coinvolgere i volontari in futuri progetti sportivi e/o culturali.

14. Errori da evitare nella gestione del "programma volontari"

- L'errore più grave che si possa commettere consiste nel promettere qualcosa che non potrà essere mantenuto. Se ciò accade, i volontari si sentono "presi in giro".

32^A AMERICA'S CUP 2007 VALENCIA – SPAGNA

Persone intervistate: Béatrice Lechat, Responsabile del Programma Volontari

Funzioni precedentemente svolte nell'ambito sportivo:

- 1996/1998: CFO – Coppa del Mondo di Francia 1998 - Responsabile risorse umane per la località di Nantes
- 2002/2003: GIP Parigi 2003 Saint-Denis – Campionati del Mondo di Atletica - Direttore del Programma Volontari

e Joàò Benito Garcia, Responsabile volontari off-shore

1. In poche parole

*"Essere volontario significa avere l'opportunità di vivere dall'interno l'organizzazione di un grande evento, incontrare molte persone, condividere l'emozione dell'evento".
Béatrice Lechat, Responsabile del Programma Volontari.*

"Un evento di questa portata non può funzionare senza il contributo attivo dei volontari, che intervengono come veri e propri ambasciatori della loro città e della loro regione", Michel Hodara, Direttore Esecutivo.

2. Caratteristiche dell'evento

Si tratta di un evento sportivo costituito da una serie di regate che si svolgono su quattro anni. Spesso descritta come la più antica gara sportiva del mondo, l'America's Cup riunisce i migliori yachtmen, architetti, costruttori di imbarcazioni, ingegneri e costruttori di vele del mondo. La prima parte della 32^a edizione si è tenuta nelle acque di Marsiglia (Francia) nel 2004, e l'evento culminerà a Valencia (Spagna) nel 2007, con la Louis Vuitton Cup e quindi l'America's Cup Match.

3. Fattori chiave di successo della gestione dei volontari a livello strategico ed operativo

- Gestione del progetto anticipata e perfettamente strutturata per ciascuna fase: sourcing reclutamento, integrazione/formazione, animazione per i volontari, comunicazione;
- Gestione attenta del database e degli strumenti di comunicazione con i volontari (posta elettronica, gruppi di contatto, sito web, curriculum di candidatura on-line e collegamento con la banca dati);
- Sourcing mirato e azioni di comunicazione relative al pre-reclutamento;
- Selezionatori formati e affidabili;
- Comunicazione precisa e regolare con i volontari;
- Integrazione dei volontari con i loro responsabili, partendo dalle fasi di preparazione della formazione e dell'integrazione e continuando tramite le "convention dei volontari" (costruzione del gruppo);
- Spiegazione ai volontari dei valori di base e rispetto di essi da parte dei "team leader" ("atteggiamento esemplare");
- Sviluppo di azioni di "team building" e di integrazione, oltre alla formazione tecnica, per fornire ai volontari una visione generale dell'evento a consentire loro di operare in modo immediato ed efficiente;
- Comunicazione strutturata con i volontari durante l'evento ("briefing" e "debriefing" con i responsabili diretti, disponibilità del gruppo "risorse umane volontarie", eccetera);
- Un programma di motivazione e un sistema di ricompense durante l'evento (azioni esclusive).

4. Impatto dell'evento

- 2.000 volontari impegnati su 4 anni;
- Riorganizzazione del porto e della città (ad esempio strade, centro cittadino, eccetera);
- Creazione di una situazione favorevole per le imprese che intendono stabilirsi nella città.

5. Carta d'identità dell'evento:

Criteria	Caratteristiche
Detentore dei diritti dell'evento	Società Nautica di Ginevra (SNG)
Organizzatore	La società America's Cup Management (ACM) ha il compito di gestire la 32 ^a America's Cup dal punto di vista organizzativo e commerciale
Natura giuridica dell'organizzatore	Società di diritto privato
Attori primari dell'evento	ACM, SNG, le autorità pubbliche (ad esempio la Municipalità di Valencia...), la Federazione Internazionale di Vela (ISAF)...

Tabella 4.4: Caratteristiche della 32^a America's Cup 2007

6. Statistiche relative alle fasi finali dell'evento (2007)

N°	Dimensioni	Numero
1	Numero di persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	750
2	Numero di atleti o di partecipanti	408
3	Numero di volontari	500
4	Numero di giornalisti	700
5	Numero di delegazioni o Paesi	9
6	Numero di giorni di competizione	86
7	Numero di spettatori	NC
8	Accreditamenti	12.000
9	Sponsor - imprese private (in euro)	150 milioni
10	Numero di ore di copertura televisiva	NC
11	Entrate complessive	NC

Tabella 4.5: Dimensioni dell'evento (32^a America's Cup 2007)

7. Risorse umane dell'evento

Tre anni prima dell'evento (2004) l'organizzazione aveva un lavoratore dipendente ogni 3,5 volontari. Nel 2005 e 2006, questo rapporto è passato a un lavoratore dipendente ogni 2,5 volontari e dovrebbe aumentare fino ad un lavoratore dipendente ogni 4 volontari nel 2007 quando si terrà la Louis Vuitton Cup e poi l'America's Cup Match (si prevedono da 550 a 600 volontari più 200 tirocinanti).

Personale sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	19,23%	150
Personale a disposizione	12,82%	100
Personale distaccato	3,84%	30
Volontari	64,11%	500
TOTALE (persone sotto l'autorità diretta del CO)	100%	780

Tabella 4.6: Tipologia delle risorse umane della 32^a America's Cup 2007

8. Processo strategico di gestione dei volontari

- **Gestione e strategia generale del "programma volontari"**

AC Management, la struttura che organizza il progetto, comprendeva nove dipartimenti e disponeva di 280 dipendenti. La gestione dei volontari era compito del dipartimento risorse umane e del dipartimento legale. Cinque persone lavoravano in modo specifico sul "programma volontari". Gli organizzatori hanno potuto contare sulla partecipazione di un numero di volontari compreso fra 200 e 320 per le competizioni svolte nei siti di Valencia, Marsiglia (Francia), Malmö-Skåne (Svezia) e Trapani (Italia). La flessibilità e la motivazione dei volontari hanno permesso di coprire più di 600 posti con appena 450 persone durante le tre competizioni svoltesi nel 2006. I candidati sono stati coinvolti in quasi tutti i settori dell'America's Cup, dall'organizzazione alle regate.

- **Gli obiettivi e la strategia globale del programma**

Il "progetto volontari" ha consentito di reperire personale extra su incarichi che richiedono una presenza intermittente (ad esempio dodici giorni in tre settimane, senza contare il periodo di formazione). L'evento richiede volontari con abilità di base riguardanti attività svolte a terra (ricevimento visitatori, conoscenza della lingua inglese, competenze informatiche, eccetera), oltre a competenze specifiche per le attività "in acqua" (conoscenza delle regole della regata, competenze nautiche, eccetera).

Rendere l'evento accessibile alle persone del luogo (concetto di "appropriazione dell'evento") è un'importante decisione strategica. Per molte persone, si tratta dell'unica occasione per partecipare ad uno degli eventi sportivi più importanti del mondo.

La realizzazione del "programma volontari" è anche un modo per consentire ai candidati prescelti di conoscere nuove persone, sviluppare nuove competenze e partecipare alla vita dell'America's Cup. Occorre sottolineare il fatto che la preferenza è stata data alle candidature locali (città ospiti e relative regioni).

- **Una fondazione per gestire il programma**

Gli organizzatori della 32ª America's Cup hanno creato una fondazione ("Fundación 32.Org") con sede legale in Spagna allo scopo di gestire il "programma volontari" rispettando quanto richiesto dalla legge. Questa struttura intende sviluppare un programma che consenta a ciascuno, senza discriminazioni di nazionalità, di candidarsi per diventare un volontario dell'evento.

Tre rappresentanti di AC Management, compreso il responsabile del "programma volontari", occupano le cariche principali della fondazione.

- **Il compenso dei volontari**

Ogni volontario ha ricevuto informazioni di carattere generale sull'organizzazione della 32ª America's Cup, una formazione tecnica e gli strumenti necessari per svolgere nel migliore dei modi il suo incarico, compreso un "manuale del volontario" distribuito nel 2006; quest'ultimo contiene sia informazioni generali che materiali di supporto (il manuale è stato adattato alle necessità di ogni ruolo).

La "Fondazione 32.Org" ha invitato anche ogni volontario, in qualità di componente dell'organizzazione, ad una grande "convention" ("Convention Day"). Durante la competizione è stato organizzato, insieme ad un programma di "happy hours", uno speciale "party dei volontari", con un invito alla festa finale. Inoltre, l'organizzazione ha fornito ad ogni volontario un'assicurazione per coprire gli eventuali incidenti (ad esempio i danni causati a terzi), in occasione di attività svolte durante l'evento. I volontari hanno anche ricevuto l'uniforme ufficiale della 32ª America's Cup e un "badge" di accreditamento che consente l'accesso alle zone di lavoro. Altre forme di remunerazione (di tipo simbolico) sono costituite dagli autografi dei componenti degli equipaggi e dal certificato di partecipazione (consegnato al termine dell'evento). Inoltre, durante il periodo di lavoro i volontari ricevono pasti gratuiti (pranzo o cena) e possono utilizzare gratuitamente i mezzi pubblici di Valencia.

- **Livello di responsabilità nell'organizzazione**

I volontari ricoprono oltre cinquanta differenti ruoli nell'ambito dell'organizzazione. Ad esempio, 140 volontari "off-shore" durante le manifestazioni del 2006 hanno lavorato a fianco del team "Regatta Operations", soprattutto sulle "security boats". Tenuto conto del livello d'autonomia e della loro importanza per lo svolgimento della competizione, si può affermare che i volontari "off-shore" hanno un livello di responsabilità superiore rispetto ai volontari "on-shore". Durante le manifestazioni del 2006, 170 volontari sono stati impiegati per attività "on-shore", fornendo servizi essenziali nei settori comunicazioni, informatica, logistica, accreditamento, risorse umane, trasporti, catering, amministrazione, eccetera. Soltanto i settori finanza, relazioni con gli equipaggi, ospitalità, sponsor, sicurezza, controllo accessi e autisti non prevedono volontari.

- **Il profilo dei volontari**

Il profilo tipico del volontario è il seguente: età compresa tra i 22 e i 25 anni, conoscenza delle lingue straniere (inglese, spagnolo, francese), disponibilità, flessibilità e polivalenza. Il volontario "off-shore" (volontario specializzato) deve essere esperto dell'ambiente nautico e/o delle regate, ed eventualmente possedere una certificazione nel settore. Le competenze informatiche,

l'esperienza nel rapporto con il pubblico, la conoscenza della città di Valencia e la passione per la vela costituiscono poi un vantaggio aggiuntivo. È interessante notare che il 50% dei volontari partecipa alle competizioni da un anno all'altro.

- **Gli attori coinvolti nel "programma volontari"**

La società Adecco, partner ufficiale (supporto nell'organizzazione del "Convention Day") ha collaborato al "programma volontari". Inoltre, i mass media hanno svolto un ruolo importante nella promozione del programma. Così, una televisione locale ha seguito cinque volontari durante le manifestazioni del 2006 realizzando un programma sui partecipanti alla 32^a America's Cup, diffuso per tredici settimane a partire dall'ottobre 2006. Infine, il reclutamento è stato realizzato in collaborazione con alcune Scuole e Università e con le organizzazioni sportive locali che operano nel settore nautico.

9. Principi chiave in materia di gestione delle risorse umane applicati ai volontari

- Sensibilizzare il direttore di unità (ad esempio "Dipartimento accreditamento") sul fatto che la formazione dei volontari non è una perdita di tempo ma, al contrario, un investimento che permetterà di rendere più efficace ed efficiente il giorno "D". Azioni di "team building" devono essere realizzate dai direttori di unità per sostenere le azioni del Dipartimento risorse umane. È importante che i direttori di unità siano presenti e partecipino ad alcune di queste azioni. Sebbene anche il Dipartimento risorse umane volontarie debba essere coinvolto nelle azioni di "team building", esso deve incoraggiare i "team leader" ad organizzare azioni interne di ricompensa per i team. Il Dipartimento risorse umane deve prevedere un budget per tali azioni e garantire che esse si svolgano in modo coerente.
- Il comportamento esemplare è un fattore chiave di successo. Il Gruppo risorse umane volontarie deve dare esempio con elevati standard in materia di amministrazione dei volontari, qualità dei rapporti, affidabilità dell'organizzazione (pianificazione delle interviste, qualità dell'accoglienza, disponibilità degli interlocutori, informazioni aggiornate, eccetera).
- "Briefing" e "debriefing". Il punto qualificante dell'America's cup è costituito dall'organizzazione di manifestazioni distinte, e ciò consente agli organizzatori di migliorare continuamente il sistema organizzativo attraverso una serie di azioni correttive, principalmente attraverso il ricorso a "briefing" e "debriefing".
- Predisposizione di un "Centro volontari". Il "Centro volontari" è lo spazio

ideale nel quale rilassarsi e socializzare. È il luogo dove i componenti di "32.org" si ritrovano per consumare i pasti e per feste improvvisate. Grazie alla vista straordinaria sul porto dell'America's Cup, è il luogo ideale per rilassarsi.

10. Preparazione e realizzazione di un "sistema qualità" per il programma di gestione dei volontari

Al termine delle manifestazioni numero 4 e 5 a Valencia, e in previsione delle manifestazioni seguenti, sono state svolte delle indagini per verificare il grado di soddisfazione dei volontari. Sono state previste indagini anche alla fine delle giornate di integrazione del 2006, per individuare eventuali miglioramenti da apportare. Nel frattempo, le diverse regate hanno consentito agli organizzatori di scegliere i volontari migliori per la fase finale dell'evento; questo risultato è particolarmente significativo per i volontari "off-shore", che devono avere competenze di alto livello.

11. Le fasi operative del programma volontari

La gestione dei volontari può essere divisa in quattro grandi fasi:

- **Prima fase**

Dopo avere definito il bilancio assegnato alla gestione dei volontari (basandosi sull'esperienza), il fabbisogno di personale è stato calcolato da persone specificamente incaricate di questo compito (consulenti esterni nella fase iniziale del progetto e successivamente dipendenti dell'organizzazione). Ogni direttore di unità è stato sentito in merito alle sue richieste di volontari, dopo di che i numeri sono stati confermati dai superiori diretti. La definizione delle necessità di personale non riguardava solo il numero di persone e le relative competenze, ma anche la durata dell'impegno, gli orari, i periodi di formazione, il numero di posti disponibili e le risorse necessarie. Nel quadro della campagna di reclutamento dei volontari, sono state effettuate azioni di comunicazione mirate presso il Consiglio comunale di Valencia, le università, i club nautici, la Federazione locale di vela, eccetera.

L'attività di reclutamento richiede di valutare il numero e il tipo di persone da convocare per le interviste prevedendo un tasso di ritiro compreso fra il 25 e il 30%. Inoltre, occorre prevedere un gruppo di riserva oltre ad un 5% di risposte negative. Occorre prevedere un database dei volontari ricavando le informazioni dalle candidature on-line sin dal momento iniziale della fase di "sourcing". L'obiettivo è utilizzare il database come uno strumento di decisione (stesura di relazioni, valutazione della situazione).

- **Seconda fase**

La seconda fase ha permesso innanzitutto di rendere operativa la struttura di reclutamento dei volontari (ad esempio preparazione dei locali e predisposizione degli aspetti logistici, formazione dei selezionatori, eccetera). In questo modo, è stato possibile realizzare mediamente 50 interviste a settimana.

Nel processo di reclutamento sono stati identificati quattro attori diversi: il responsabile del programma volontari, il selezionatore dei volontari, il responsabile di unità e il candidato.

Il Gruppo risorse umane volontarie ha il compito di scegliere e formare i selezionatori destinati ad incontrare i candidati. È auspicabile un "debriefing" quotidiano con i selezionatori. Il selezionatore formula raccomandazioni che sono convalidate o meno dal Gruppo risorse umane volontarie. Questo gruppo è incaricato della pre-assegnazione dei volontari, che sono poi presentati al "team leader". I volontari sono informati della pre-assegnazione soltanto dopo che il "team leader" ha dato il suo assenso. I volontari devono poi accettare l'incarico prima che l'assegnazione diventi definitiva, dopo di che viene firmato il contratto.

- **Terza fase**

Dopo avere iniziato la fase di reclutamento, gli organizzatori prevedono le azioni d'integrazione e di "team building" (ad esempio il "Convention Day), di formazione e retribuzione (ad esempio serate dei volontari, newsletter, distribuzione delle uniformi, eccetera), definendo gli aspetti logistici necessari. Inoltre, questa fase permette di formalizzare il piano di formazione (ad esempio materiali didattici, strumenti di formazione, eccetera) e di realizzare il "Centro dei volontari".

I candidati prescelti ricevono la pre-assegnazione ad un incarico specifico sulla base delle raccomandazioni del selezionatore, del numero di candidati richiesti per l'incarico, della corrispondenza tra profilo dei candidati e caratteristiche del ruolo. "Debriefings" regolari con i selezionatori consentono di risparmiare una notevole quantità di tempo. Dopo che la scelta è stata convalidata, il volontario

riceve una comunicazione di pre-incarico via e-mail con i dettagli della proposta (date, orari di lavoro, caratteristiche della formazione, nome del "team leader", eccetera). Questa e-mail è associata ad un "form" di risposta che consente al volontario di comunicare la sua risposta ed eventuali commenti, inseriti nella banca dati. Se accetta l'incarico propostogli, il volontario diventa "effettivo" e riceve un contratto ufficiale. Il Gruppo risorse umane volontarie trasmette al "team leader" i vari dati due o tre settimane prima dell'inizio dell'evento.

- **Quarta fase**

Durante l'evento, i componenti del "programma volontari" sono a disposizione per assistere i vari responsabili di unità e responsabili dei volontari. Il loro lavoro consiste nel fornire informazioni di tipo operativo ai volontari, gestire il "Centro volontari" e organizzare il sistema di ricompense. Essi devono anche informare i "team leader".

- **Quinta fase**

La quinta fase consiste nel ringraziare i volontari (ad esempio spedizione di biglietti di ringraziamento, invito ad una visita del sito, seguita da un cocktail party, omaggio di un CD con fotografie dell'evento) e conoscere le loro opinioni sull'evento, in particolare sul "programma volontari". Per esempio, i volontari di Valencia 2005 sono stati sentiti non appena l'evento è terminato.

12. Errori da evitare nella gestione del "programma volontari"

- Non compensare nello stesso modo volontari che svolgono lo stesso incarico;
- Non distribuire nel tempo il compenso dei volontari;
- Annunciare tutte le ricompense fin dal momento del reclutamento;
- Non prevedere i tempi di intervento;
- Non rispettare la tempistica;
- Non disporre di un database dei volontari;
- Realizzare una campagna di comunicazione di massa per il reclutamento;
- Sottostimare le esigenze di bilancio;
- Sottovalutare le risorse necessarie per il "programma volontari";
- Mancare di creatività.

CAMPIONATI DEL MONDO DI CROSS COUNTRY IAAF 2005 SAINT-ETIENNE/SAINT-GALMIER – FRANCIA

Persona intervistata: Pierre Toussaint, Presidente Aggiunto

1. In poche parole

«Il successo di un evento come i Campionati del Mondo di Cross Country richiede la presenza di volontari appassionati e motivati. È anche essenziale far capire ai volontari che sono necessari», Pierre Toussaint, Presidente Aggiunto.

«Il fatto che una persona si prenda dei giorni di vacanza per partecipare all'evento come volontario è una straordinaria prova di motivazione», Pierre Toussaint, Presidente Aggiunto.

2. Caratteristiche dell'evento

Quest'evento a carattere Internazionale consiste in sei gare (tre maschili e tre femminili) cui partecipano i migliori atleti mondiali della specialità. Titolare dei diritti è la Federazione Internazionale d'Atletica (IAAF). Il Comitato Organizzatore dei Campionati del Mondo di Cross Country 2005 intendeva rendere omaggio ai numerosi atleti della regione Rhône-Alpes, che per decenni sono stati scelti come componenti della squadra nazionale.

3. Fattori chiave di successo a livello strategico e operativo nella gestione dei volontari

- Far comprendere ai volontari che sono indispensabili per il successo dell'evento;
- Reclutare volontari appassionati della disciplina;
- Realizzare un reclutamento mirato;
- Convincere il volontario che questa edizione deve essere migliore della precedente.

4. Impatto dell'evento

- 550 volontari impegnati su 2 giorni;
- 4.239 soggiorni;
- Una spesa di 1.006.503 Euro, il 76% dei quali investiti nell'economia locale.

5. Carta d'identità dell'evento

Criteri	Caratteristiche
Detentore dei diritti dell'evento	Federazione Internazionale d'Atletica (IAAF)
Organizzatore	Comitato Organizzatore locale
Status giuridico dell'organizzatore	Comitato Dipartimentale della Loira d'Atletica
Attori primari dell'evento	Enti locali (Consiglio Regionale, Consiglio Generale, città di Saint-Etienne e Saint-Galmier)

Tabella 4.7: Caratteristiche del Campionato del Mondo di Cross Country IAAF 2005

6. Dimensioni dell'evento (2005)

N°	Dimensioni	Numero
1	Numero di persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	750
2	Numero di atleti o di partecipanti	896
3	Numero di volontari	600
4	Numero di giornalisti	da 150 a 200
5	Numero di delegazioni o Paesi	72
6	Numero di giorni di competizione	2
7	Numero di spettatori	46.000
8	Numero di accrediti	3.016
9	Sponsor - imprese private (in euro)	60.000
10	Numero di ore di trasmissione televisiva	3
11	Entrate complessive	NC

Tabella 4.8: Dimensioni del Campionato del Mondo di Cross Country IAAF 2005

7. Risorse umane impegnate nell'evento

Questi Campionati del Mondo sono stati organizzati essenzialmente da volontari. Una sola persona era retribuita nell'ambito dello staff organizzativo. In aggiunta, il Consiglio Generale della Loira, la Federazione Francese d'Atletica (FA) e la IAAF hanno distaccato rispettivamente cinque, sei e tre persone.

Le persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	Meno dell'1%	1
Personale a disposizione	Meno dell'1%	4
Personale distaccato	1,92%	15
Volontari	96,49%	550
TOTALE (persone sotto l'autorità diretta del CO)	100%	570

Tabella 4.9: Tipologia delle risorse umane impegnate nel Campionato del Mondo di Cross Country IAAF 2005

7. Processo strategico di gestione dei volontari

● Gestione e strategia generale del "programma volontari"

I Campionati del Mondo di Cross Country si disputano ogni anno a fine marzo in un Paese diverso (l'evento si era svolto l'ultima volta in Francia nel 1990, ad Aix les Bains). È stato costituito un Comitato Organizzatore locale sulla base dello statuto del Comitato d'Atletica della Loira: il comitato aveva una direzione esecutiva composta da quattro persone, un gruppo di controllo di nove componenti e un gruppo tecnico di dieci componenti. Questo gruppo tecnico era composto da persone distaccate. Non esisteva un "programma volontari".

● "Organizzazione" dei volontari

L'organigramma non prevedeva un Dipartimento risorse umane. Ogni responsabile doveva formare e motivare il suo gruppo di volontari. Tuttavia, un componente del Comitato Organizzatore era responsabile per la supervisione degli aspetti gestionali e in particolare del reclutamento dei volontari. Sono stati reclutati due tipi di volontari:

- i volontari generici (la maggioranza) che sono stati reclutati localmente per coprire un ampio spettro di funzioni : trasporti, accoglienza dei gruppi, sicurezza, catering, biglietteria, ristorazione, assistenza al guardaroba, parcheggi, eccetera);
- i volontari tecnici, reclutati dalle associazioni locali di atletica, che hanno beneficiato di un supplemento di formazione sul sito prima della competizione.

● Livello di responsabilità nell'organizzazione

La maggior parte delle unità funzionali dell'evento erano gestite da volontari, anche perché tranne alcune persone retribuite (a disposizione, distaccato, dipendenti), più del 96% delle persone sotto l'autorità del Comitato Organizzatore erano volontari. Ogni responsabile di funzione doveva gestire il suo gruppo sul campo. Diversi livelli di responsabilità e diversi incarichi erano stati assegnati ai volontari a seconda del dipartimento in cui operavano. Ad esempio, il piano di coordinamento della logistica, dopo essere stato elaborato

dal Comitato Organizzatore, è stato affidato ad un volontario che aveva 30 autisti sotto la sua responsabilità.

- **Consenso dei volontari**

I volontari non hanno ricevuto denaro ma una dotazione completa (uniformi e scarpe) che dovevano indossare durante la competizione. Avevano anche diritto a pasti gratis. Ogni volontario doveva portare una targhetta che indicava il suo nome e la località di servizio. Ogni volontario ha ricevuto la formazione necessaria. Infine, tutti i volontari sono stati invitati alla cena di chiusura assieme alle delegazioni.

8. Profilo dei volontari

I 550 volontari coinvolti, dei quali il 60% erano uomini, avevano un'età compresa fra i 16 e i 65 anni, e provenivano essenzialmente dalle società di atletica e/o dal mondo associativo locale. Il 50% erano lavoratori dipendenti, il 23% studenti e il resto pensionati. Alcuni accompagnatori dei gruppi provenivano dal Collegio Internazionale di Lione. Il Comitato Organizzatore desiderava che ogni delegazione avesse a sua disposizione un volontario in grado di parlare la lingua di quel Paese per facilitare i rapporti e gli scambi di conoscenze.

9. Principi chiave in materia di gestione delle risorse umane applicati ai volontari

Il Comitato Organizzatore non aveva previsto alcuna strategia di gestione dei volontari. Quindici giorni prima dell'evento, si è tenuta una riunione per spiegare il funzionamento dell'organizzazione e ciò che ci si attendeva da ciascuno. L'obiettivo era rendere consapevole ogni volontario del fatto che la sua presenza era fondamentale per il successo dell'evento. A parte il modello manageriale, possiamo identificare alcuni aspetti chiave che riguardano la gestione dei volontari in occasione dell'evento:

- era importante che il "team manager" motivasse ogni volontario;
- l'azione di ogni volontario era basata sulla fiducia, sulla motivazione e sul buon senso;
- la solidarietà all'interno di ogni gruppo di volontari era la chiave del successo.

10. Le diverse fasi operative del "programma volontari"

- **Valutazione delle necessità**

Il comitato di controllo si è riunito varie volte con i responsabili di ogni gruppo

tecnico per determinare, in funzione degli obiettivi definiti, il numero di volontari necessari e le loro caratteristiche. Un componente del comitato aveva l'incarico di coordinare la procedura di valutazione. Sei mesi prima dell'inizio dell'evento questa procedura aveva consentito di definire una richiesta di 500 persone, più altre 50 di riserva per affrontare eventuali defezioni.

- **Reclutamento**

Il reclutamento si è svolto tramite i club regionali, il Comitato Dipartimentale Olimpico e una scuola locale. Inoltre, è stata sviluppata una campagna di reclutamento in collaborazione con i mass media locali. Veniva data priorità alle persone che avevano già svolto attività di volontariato nel settore sportivo.

- **Integrazione**

Quindici giorni prima dell'inizio dell'evento tutti i volontari sono stati riuniti per migliorare il livello di integrazione e fornire informazioni dettagliate sui diversi incarichi. Il compito era affidato ai responsabili di unità, che dovevano anche spiegare gli aspetti essenziali dell'evento.

- **Formazione individuale dei volontari**

I volontari dotati di competenze tecniche erano già abituati a gestire eventi, e il giorno prima della manifestazione si sono riuniti con lo staff tecnico della IAAF e della FFA per ricevere istruzioni specifiche. I volontari assegnati alla sicurezza sono stati formati dallo staff della Prefettura, dalla Polizia e dal Dipartimento Servizi Tecnici della Città di Saint-Galmier. Ogni responsabile di unità (cfr. la tabella seguente) aveva la responsabilità del suo gruppo di volontari

Protocollo	Accoglienza	Marketing/comunicazione	Stampa/televisione
Impianti	Tecnica	Volontari/sicurezza	Medico/antidoping

Tabella 4.10: Settori d'incarico dei volontari in occasione del Campionato del Mondo di Cross Country IAAF 2005

- **Valutazione**

Non trattandosi di un evento di tipo ricorrente, non sono stati previsti momenti di valutazione. Tuttavia, nel gennaio 2006, dieci mesi dopo l'evento, il Comitato di Controllo ha invitato i volontari ad un buffet di ringraziamento. Nonostante le difficili condizioni climatiche, quasi $\frac{3}{4}$ dei volontari erano presenti e molti di loro hanno ringraziato i dirigenti per l'esperienza vissuta. I dati personali dei volontari che hanno partecipato all'evento sono stati conservati in previsione di eventi futuri.

11. Errori da evitare nella gestione del “programma volontari”

- Non prevedere tempi di riposo;
- Non ringraziare i volontari;
- Sovraccaricare i volontari;
- Non adattare la campagna di reclutamento alle esigenze dell’evento;
- Non considerare nel giusto modo l’apporto dato dai volontari.

XX GIOCHI OLIMPICI INVERNALI 2006 TORINO - ITALIA

Persona intervistata: Giorgio Fantini, Responsabile della Pianificazione e della Gestione del "programma volontari"

1. In poche parole

"Uomini e donne di qualsiasi età, provenienti dall'Italia e dall'estero, hanno risposto al nostro appello con entusiasmo e con il desiderio di essere presenti e partecipare in prima persona. Voglio ringraziare tutte le associazioni e le istituzioni senza le quali non avremmo potuto raggiungere un numero di iscrizioni così elevato. I volontari costituiscono una risorsa essenziale per i Giochi, il loro contributo non si limiterà ai Giochi Olimpici e durerà nel futuro", Pierpaolo Maza Vicepresidente del TOROC.

2. Caratteristiche dell'evento

I Giochi Olimpici Invernali rappresentano una manifestazione che viene organizzata ogni quattro anni a partire dal 1924. I primi Giochi Olimpici Invernali hanno avuto luogo in Francia a Chamonix. Fino al 1992 si svolgevano ogni quattro anni in concomitanza con le Olimpiadi Estive (negli anni bisestili). Dal 1994 hanno mantenuto la cadenza quadriennale, ma sono stati spostati di due anni rispetto ai Giochi Estivi. Le gare dei Giochi Olimpici Invernali si dividono in due categorie: sport sulla neve e sport sul ghiaccio. Sono presenti: lo sci alpino, lo sci di fondo, la combinata nordica, il salto con gli sci, il biathlon, lo sci acrobatico e lo snowboard. A queste discipline si aggiungono l'hockey su ghiaccio, il pattinaggio artistico, il pattinaggio di velocità, lo slittino, il bob, il curling, lo short track e lo skeleton. Riassumendo, si tratta di quindici discipline per un totale di 84 gare e 1.026 medaglie da assegnare.

3. Dimensioni dell'evento

- 42.000 volontari iscritti al programma;
- 29.000 volontari intervistati;
- 27.000 volontari formati di cui 18.000 "indoor" (59 sessioni di formazione generale e più di 500 di formazione per area);
- 16.200 volontari impegnati di cui 13.000 originari del Piemonte.

4. Carta d'identità dell'evento

Criteri	Caratteristiche
Detentore dei diritti dell'evento	Comitato Olimpico Internazionale(CIO)
Organizzatore	TOROC, Comitato Organizzatore dei XX Giochi Olimpici Invernali e dei IX Giochi Paralimpici Invernali
Status giuridico dell'organizzatore	Organizzazione senza scopo di lucro di diritto privato (fondazione)
Attori primari dell'evento	La Città di Torino, le Valli Olimpiche, la Provincia di Torino, la Regione Piemonte, il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI)

Tabella 4.11: Caratteristiche dei XX Giochi Olimpici Invernali Torino 2006

5. Dimensioni dell'evento

N°	Dimensioni	Numero
1	Numero di persone a disposizione del Comitato Organizzatore	20.000
2	Numero di atleti o di partecipanti	2.508
3	Numero di volontari	16.200
4	Numero di giornalisti	10.000
5	Numero di delegazioni o di Paesi	84
6	Numero di giorni di competizione	16
7	Numero di spettatori	900.000

Tabella 4.12: Dimensioni dei XX Giochi Olimpici Invernali - Torino 2006

6. Il "programma volontari" dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 - "Noi 2006"

- **Obiettivi e strategia globale del programma di comunicazione**

- stimolare la candidatura da parte di volontari che disponevano di un alloggio nelle località Olimpiche, particolarmente in montagna;
- promuovere le candidature nell'ambito delle Valli Olimpiche;
- incoraggiare l'ospitalità fra i volontari (così che i volontari locali ne ospitassero altri provenienti da località più lontane);
- assicurare il massimo impegno dei volontari garantendo una presenza di almeno dieci giorni per ogni volontario.

- **Linee direttive della campagna promozionale**

Per raggiungere gli obiettivi del "programma volontari", sono stati previsti tre settori principali nella campagna promozionale:

- **Branding**
 - Realizzare un logo specifico, in questo caso “Noi 2006”, per creare una sensazione d’appartenenza al gruppo;
 - Utilizzare il tempo presente nella campagna di reclutamento per dare l’impressione che il gruppo esistesse già;
 - Utilizzare un linguaggio semplice e diretto;
 - Utilizzare, in tutta la campagna promozionale, il colore rosso, simbolo della passione dei volontari per l’evento.

- **I messaggi**
 - Motivare e rendere i volontari responsabili del loro ruolo senza generare timori eccessivi;
 - Mediare tra il fatto che un volontario è una persona “ordinaria” (per non spaventare i candidati potenziali) ma nel contempo è anche una persona “speciale” (per stimolare la coesione del gruppo);
 - Veicolare il messaggio che i Giochi Olimpici rappresentano un evento eccezionale, e che per molti volontari si tratta di un’opportunità unica per partecipare ad un evento globale con valori sportivi e sociali ben precisi.

- **Frequenza**
 - Comunicazione continua per tutto il programma (sito Internet, bollettini informativi, lettere, SMS, eccetera);
 - Organizzazione di eventi particolari in relazione a momenti determinanti della campagna, come:
 - 1 Inizio del programma: Gennaio 2004;
 - 2 Reclutamento dei primi dieci volontari prescelti: grande festa il 15 febbraio 2005 (un anno prima dell’evento);
 - 3 “Test event” per i siti di competizione: gennaio - marzo 2005;
 - 4 Presentazione ufficiale delle uniformi: settembre 2005.

- **Azioni di comunicazione**
- **Prima dell’evento**
 - Sito internet con un’area riservata per il download di materiali formativi e per la diffusione di informazioni;
 - Newsletter;
 - Manuale di formazione a carattere generale;
 - Manuale di formazione di tipo specifico: design coerente, indice degli argomenti e informazioni generali per tutte le funzioni;
 - Aule di formazione decorate con il logo di “Noi 2006”;

- Guida alle località: guida tascabile con indicazioni pratiche da seguire durante i giochi;
- Sms e e-mail per “il conto alla rovescia”, inviti ad eventi speciali;
- Offerta di incarichi: conferma ufficiale dell’assegnazione del volontario (ruolo, incarico, località, eccetera);
- Invito a ritirare l’uniforme ufficiale;
- Biglietto d’auguri esclusivo per il nuovo anno;
- Tour virtuale della località: formazione interattiva sui siti Olimpici.

- **Periodo di svolgimento dell’evento**

- Bollettino dei volontari: bollettino d’informazione a carattere quotidiano preparato dai volontari per i volontari e coordinato dal responsabile volontari di ciascuna località;
- Televideo: pagine dedicate a informazioni di carattere operativo;
- Programma radiofonico dedicato alle esperienze dei volontari.

- **Organizzazione della “Direzione volontari”**

Nell’ambito della struttura organizzativa (TOROC), la “Direzione volontari” dipendeva direttamente dalla Direzione generale, ed era quindi distinta dalla “Direzione risorse umane” incaricata di gestire i lavoratori dipendenti. Durante la fase pre-evento, la Direzione volontari” aveva come obiettivo specifico la promozione e la gestione del programma “Noi 2006”. Per rispondere a questa duplice esigenza, il processo di gestione del progetto volontari è stato suddiviso in varie parti (figura 4.1).

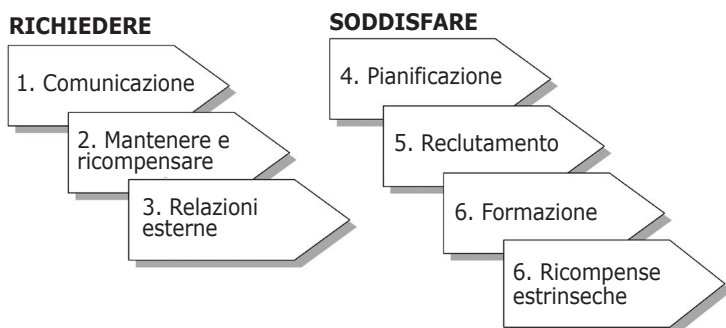


Figura 4.1: Processi del programma “Noi 2006” (adattato da Fantini, TOROC, 2006)

La tabella 4.13 illustra la struttura organizzativa della “Direzione volontari” relativa alla promozione del programma “Noi 2006”.

Comunicazione	Promozione del "programma volontari"	Relazioni con le associazioni e progetti specifici
<ul style="list-style-type: none"> • sviluppare un piano di comunicazione in collaborazione con il Dipartimento immagine e comunicazione • gestire le azioni promozionali • gestire i processi in rapporto ai materiali promozionali e formativi 	<ul style="list-style-type: none"> • concepire, progettare ed attuare le attività di fidelizzazione dei volontari • concepire, progettare ed attuare le attività di gratificazione dei volontari • organizzare eventi 	<ul style="list-style-type: none"> • gestire le relazioni con istituzioni, associazioni, strutture pubbliche o imprese private per promuovere i "programmi volontari" • gestire progetti specifici con le associazioni • sviluppare progetti specifici

Tabella 4.13: Promozione del programma "Noi 2006" (adattato da Fantini, TOROC, 2006)

La tabella 4.14 illustra l'organizzazione della "Direzione volontari" relativa alla gestione del programma e dei volontari scomposta in cinque sottofunzioni.

Settori dell'organizzazione	Pianificazione dei bisogni relativi alle località	Processo di gestione dei volontari	Reclutamento	Formazione	Dotazione uniformi
Responsabilità	Responsabile pianificazione dei bisogni di volontari	Referente del Dipartimento volontari e Centro di contatto	In collaborazione con Adecco, sponsor del TOROC	In collaborazione con Adecco, sponsor del TOROC	
Principali attività	<ul style="list-style-type: none"> • Definire i posti di lavoro • Pianificare il fabbisogno di risorse • Regolamenti e procedure • Progettare i processi operativi in relazione ai tempi dei Giochi • Gestione del personale responsabile dei volontari 	<ul style="list-style-type: none"> • Adeguamento tra i profili dei candidati e i posti da ricoprire • Adattamento dei processi di gestione dei volontari alle necessità specifiche dei Dipartimenti • Progettare le azioni di reclutamento e di formazione • Gestione delle attività degli sponsor • Gestire il Centro di contatto dei volontari 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepire e progettare i processi di reclutamento e intervista • Gestione della pianificazione del sponsor • Controllo del livello di servizio degli sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> • Concepire e progettare la formazione generale e la formazione dei "team leader" coordinare la formazione specifiche (metodo, organizzazione) • Gestione della pianificazione degli sponsor • Controllo del livello di servizio degli sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire e progettare le azioni di distribuzione • Gestione della distribuzione in collaborazione con gli altri dipartimenti del Toroc (logistica, trasporti) • Creazione e gestione del Centro di distribuzione

Tabella 4.14: Struttura della Direzione della pianificazione e delle operazioni del programma "Noi 2006" dei giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 (adattato da Fantini, TOROC, 2006)

Durante la fase di svolgimento dell'evento, la "Direzione volontari" aveva il compito di assistere direttamente i volontari sul sito e affrontare eventuali situazioni critiche legate a possibili defezioni ("no show"). Si trattava di

prevedere un gruppo di "riservisti" all'interno del Centro Operativo Principale del TOROC. Il Direttore dei volontari era responsabile della gestione dei volontari all'interno della struttura organizzativa della località ed era la prima persona che doveva affrontare il problema relativo alle assenze dei volontari.

- **Formazione dei volontari**

La formazione dei volontari era suddivisa in tre parti: formazione generale, formazione operativa collegata alla funzione (formazione specifica) e formazione sul sito. Inoltre, il Comitato Organizzatore aveva organizzato sessioni di formazione per i "team leader" incaricati di gestire, ogni giorno, un gruppo costituito normalmente da un numero di volontari compreso fra i dieci e i venti.

- **Formazione generale**

L'obiettivo della formazione generale era quello di motivare e formare i volontari con riferimento ai valori Olimpici. La formazione, della durata di quattro ore, si è svolta in gruppi composti da 250 - 300 persone. I volontari hanno ricevuto durante le diverse sessioni formative una "Guida di formazione" e un diploma di partecipazione. La formazione aveva carattere obbligatorio, eccezion fatta per i volontari di altri Paesi o di località lontane, ai quali è stata inviata la "Guida di formazione".

La formazione generale è stata interamente gestita dalla "Direzione volontari" che si è occupata soprattutto delle convocazioni, della ricerca e della predisposizione degli spazi, dell'elaborazione, della produzione e della consegna dei materiali didattici.

- **Formazione operativa (specialistica)**

La formazione operativa si proponeva di formare i volontari sui compiti specifici che avrebbero dovuto svolgere durante l'evento. La formazione aveva caratteristiche diverse a seconda delle funzioni attribuite. Così, per alcuni incarichi sono state necessarie numerose sessioni d'approfondimento, mentre per altri ne è stata sufficiente una sola. Ogni sessione durava circa tre ore. A completamento della formazione, i volontari hanno ricevuto una "Guida di formazione" che definiva le funzioni di ogni volontario. Come avvenuto per la formazione di tipo generale, anche la formazione specifica è stata quasi interamente gestita dalla "Direzione volontari".

- **Formazione dei "team leader"**

L'obiettivo della formazione dei "team leader" consisteva nel preparare i volontari destinati a ricoprire ruoli di gestione del gruppo. Questa formazione è durata circa quattro ore e si è svolta in gruppi di 20-30 persone. I potenziali "team leader" erano stati scelti sulla base delle informazioni raccolte durante la

fase di reclutamento e invitati a partecipare a questa tipologia di formazione: naturalmente, i volontari erano pienamente liberi di rifiutare un posto di "team leader". Questa tipologia di formazione è stata interamente gestita dalla "Direzione volontari", incaricata di tutto il processo di formazione (e quindi invio delle convocazioni, reperimento e predisposizione degli spazi, elaborazione, produzione e consegna dei materiali didattici).

- **Formazione sul sito**

Questa tipologia di formazione era diretta a far conoscere ai volontari i siti nei quali avrebbero dovuto operare durante l'evento. Questa formazione, a differenza delle altre tipologie di formazione, era completamente gestita dai "team manager" delle località interessate; ogni sessione di formazione aveva una durata di quattro ore.

- **Principali attività svolte dai volontari**

I volontari hanno svolto 207 ruoli diversi nell'ambito di quattordici unità funzionali. La tabella seguente illustra le principali caratteristiche di alcune unità e dei principali compiti svolti dai volontari.

Attività	Descrizione	Percentuale di volontari
CNO / Famiglia Olimpica	Assistenza alle delegazioni ufficiali, ai Comitati Olimpici Nazionali (CNO) e alla Famiglia Olimpica	6%
Trasporto	Autisti e personale a terra. Sono incaricati di tutte le attività legate ai trasporti	25%
Servizi agli spettatori	Assistenza agli spettatori. Sono destinati in particolare al ritiro dei biglietti ed all'assistenza in tribuna	14%
Stampa	Assistenza ai giornalisti nel Centro stampa e ai fotografi	4%
Sport	Assistenza agli atleti e alle delegazioni tecniche. Preparazione dello spazio di gara ("Field of Play")	13%
Tecnologia	Sviluppo azioni a livello informatico, audio, video	6%

Tabella 4.15: Ripartizione delle risorse umane nell'ambito dei XX Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006

Le attività dei volontari si sono svolte sia in ambienti chiusi (52%) che aperti (48%) per soddisfare le necessità dei vari gruppi di "clienti" (20% atleti e delegazioni tecniche, 14% spettatori, 13% delegazioni ufficiali e Famiglia Olimpica, 4% stampa e 51% soggetti diversi). Inoltre, il 56% dei volontari aveva una sede a Torino e il 44% nelle zone montane.

● **Compensi per i volontari**

I volontari non hanno ricevuto alcun compenso di natura finanziaria. Tuttavia, hanno ricevuto determinati "benefit" prima, durante e dopo lo svolgimento dei Giochi (tabella 4.16).

Prima dei Giochi	Durante i Giochi	Dopo i Giochi
<ul style="list-style-type: none"> • formazione generale • formazione specifica • formazione dei "team leader" • fornitura di attrezzature sportive • omaggi degli sponsor (buoni acquisto, schede telefoniche, biglietti gratuiti...) • inviti alle cerimonie di apertura e di chiusura 	<ul style="list-style-type: none"> • trasporto e pasti gratuiti durante i periodi di lavoro • gadget in funzione dell'orario di lavoro (spille, un orologio prodotto in esclusiva da uno degli sponsor) • inviti alla cerimonia di chiusura 	<ul style="list-style-type: none"> • certificato ufficiale di partecipazione • crediti Universitari • festa finale di ringraziamento

Tabella 4.16: "Benefit" per i volontari dei XX Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006

● **Profilo dei volontari**

Fra i 16.200 volontari che hanno partecipato ai Giochi Olimpici di Torino 2006 il 61% era composto da uomini. In termini di livello di istruzione, è da notare che il 27% aveva un diploma di scuola superiore, il 55% una laurea, il 16% aveva frequentato un Master di un anno e il 2% un Master di due anni. Dal punto di vista socio-professionale la provenienza era piuttosto complessa: il 33% erano studenti, il 28% pensionati, il 33% lavoratori attivi, il 3% casalinghe e il 3% disoccupati. La tabella 4.17 mostra i profili dei volontari dal punto di vista dei gruppi di età.

18-35 anni	36-54 anni	Oltre 55 anni
In maggioranza donne (52%), soprattutto studenti (69%) o dipendenti (27%), elevata scolarità (18% Università e 58% scuola secondaria). Ottime conoscenze linguistiche (l'83% parla almeno una lingua straniera e il 44% ne conosce due o più).	In maggioranza uomini (64%), dipendenti (82%) elevata scolarità (22% Università e 54% scuola secondaria). Buone conoscenze linguistiche (il 57% parla almeno una lingua straniera e il 32% ne conosce due o più).	In maggioranza uomini (79%) soprattutto pensionati (81%). L'11% possiede una laurea e il 48% un diploma di scuola superiore, il 34% parla il francese o un'altra lingua straniera.

Tabella 4.17: I volontari dei XX Giochi Olimpici Invernali Torino 2006, divisi per classe d'età

● **Principali attori coinvolti nel "programma volontari"**

Il "programma volontari" delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006 "Noi 2006" ha coinvolto quattro attori principali. La tabella 4.18 mostra il contributo di ciascuno.

La città di Torino	L'agenzia di lavoro temporaneo Adecco	Asics	TNT
Ha collaborato con il Comitato Organizzatore per la realizzazione e la diffusione della campagna di reclutamento a livello locale.	Fornitore ufficiale per la selezione, la formazione generale e la formazione dei "team leader" Adecco ha garantito i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> • progetto di selezione e di formazione secondo la strategia definita dalla "direzione volontari"; • convocazione dei volontari e realizzazione delle interviste; • convocazione dei volontari e attività di formazione generale; • produzione dei materiali didattici per la formazione generale e quella dei "team leader" 	Anche fornitore ufficiale, il produttore di materiale sportivo ha equipaggiato tutto il personale dei giochi Olimpici e Paralimpici (uniforme...).	Sponsor ufficiale per il trasporto delle tute e dell'attrezzatura del personale dei Giochi Olimpici e Paralimpici.

Tabella 4.18: Il contributo dato dai principali attori del programma volontari "Noi 2006"

- **Le diverse fasi del “programma volontari”**

Il “programma volontari” è durato circa due anni, iniziando dalla fase del reclutamento. Il programma, intitolato “Noi 2006”, è stato completamente gestito dal Dipartimento volontari durante le fasi di reclutamento, selezione e formazione a carattere generale. Durante le fasi di assegnazione dell’incarico, di formazione specifica e di programmazione, questo Dipartimento ha svolto un ruolo di controllo delle attività. Il processo completo di gestione del programma (cioè inizio e fine di ogni attività) è sintetizzato nella tabella 4.19.

Tappe	Durata (mesi)	Inizio	Fine	Attività
1	18	01/2004	05/2005	Raccolta delle candidature
2	5	05/2004	09/2004	Interviste frontali
3	12	10/2004	10/2005	Formazione generale
4	9	05/2005	01/2006	Formazione specifica
5	4	09/2005	12/2005	Incarico di tipo funzionale e geografico
6	3	12/2005	02/2006	Definizione del programma di lavoro
7	3	12/2005	02/2006	Accreditamento e consegna delle attrezzature

Tabella 4.19: Le tappe del programma volontari “Noi 2006” dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006 (fonte: Fantini, TOROC, 2006)

Reclutamento: nella realizzazione della campagna di comunicazione sono stati coinvolti gli enti locali. Le associazioni di volontari hanno avuto un ruolo essenziale in questa fase, come è dimostrato dal fatto che il 17% dei candidati proviene da soggetti partner del programma “Noi 2006”; fra questi si trovano associazioni sportive, “Ragazzi del 2006”, città alpine, eccetera.

Selezione: La selezione dei volontari locali si è svolta attraverso interviste individuali di tipo frontale, mentre per i candidati stranieri od originari di luoghi particolarmente distanti si è fatto ricorso ad interviste telefoniche. L’obiettivo di questa fase era la verifica delle motivazioni del volontario e la valutazione delle competenze, per distribuire i diversi incarichi nel modo più adeguato. Questa fase è stata interamente gestita dal “Dipartimento volontari”.

Incarico: L’incarico era di tipo sia funzionale che geografico. È stata considerata anche la possibilità di sistemazione dei candidati nelle diverse località. Ogni dipartimento era responsabile per l’assegnazione dei suoi volontari, con il “dipartimento volontari” che svolgeva un ruolo di controllo.

Programmazione: ciascun dipartimento era responsabile per la programmazione dei tempi di lavoro dei suoi volontari, mentre il Dipartimento volontari svolgeva un ruolo di controllo. Ciascun dipartimento aveva la responsabilità della propria politica di comunicazione e della gestione delle correzioni necessarie.

Distribuzione dell'uniforme: gli accreditamenti e le uniformi erano consegnati al "Centro Principale di Accreditamento" e al "Centro di Distribuzione delle Uniformi". Anche questi due aspetti del programma erano sviluppati dal "Dipartimento volontari".

- **Fattori chiave di successo a livello strategico e operativo della gestione dei volontari**

- **Fase di pianificazione**

- Uso intelligente delle esperienze precedenti;
- Adeguamento delle stime alle caratteristiche dell'evento per pianificare il fabbisogno globale di volontari;
- Definizione di un modello operativo (compiti, responsabilità, procedure, eccetera), e quindi definizione delle necessità di personale utilizzando un modello condiviso dei processi e delle responsabilità di ogni dipartimento durante i Giochi (evitando sovrapposizioni, ridondanza o processi incompleti);
- Definizione flessibile di posti per consentire rotazioni fra gli incarichi e poter affrontare qualsiasi possibilità;
- Pochissimi incarichi esigevano competenze specifiche: sport, tecnologia, conoscenze linguistiche, supporto ai Comitati Nazionali Olimpici e alla stampa

- **Fase di gestione**

- Definire gli standard relativi alla gestione dei volontari ("governance", obblighi e doveri, sistemi di comunicazione, eccetera) e applicarli in modo sistematico nel corso del "ciclo di vita" dei candidati (dalla fase di reclutamento a quella di ringraziamento e congedo);
- Pianificare, implementare e gestire con precisione tutti i servizi forniti ai volontari (ad esempio fornire uniformi comode, garantire cibo e trasporti di qualità, eccetera);
- Prestare particolare attenzione ad ogni riunione con i volontari per mantenere uno standard di qualità elevato nella gestione del contatto. Trattare il volontario come un vero e proprio "cliente" (applicare tecniche di customer relationship management);
- Definire in anticipo i processi di gestione dei volontari (compiti, responsabilità, scadenze, criteri di selezione, eccetera) e poi comunicarli chiaramente e in modo coerente (all'interno e all'esterno);
- Formare il personale dipendente per gestire i volontari (motivazione, attese, eccetera);
- Non discriminare tra il personale dipendente e i volontari.

ATHLETISSIMA 2005 LOSANNA – SVIZZERA

Persona intervistata: Jacky Delapierre, Direttore Esecutivo

1. In poche parole

"Poiché il ruolo di ciascuno è vitale per la riuscita dell'evento, è importante che il volontario sia consapevole del valore del suo contributo", Jacky Delapierre, Direttore Esecutivo.

"Quando formiamo i volontari, dobbiamo tentare di prevedere l'imprevedibile", Jacky Delapierre, Direttore Esecutivo.

"Senza i volontari, manifestazioni come la nostra semplicemente non esisterebbero", Jacky Delapierre, Direttore Esecutivo.

2. Caratteristiche dell'evento

"Athletissima" è un meeting Internazionale di atletica organizzato ogni anno il secondo martedì di luglio a Losanna, in Svizzera. Organizzato la prima volta nel 1977 per l'inaugurazione dello stadio "Pierre de Coubertin" a Losanna, è ormai un importante evento annuale, e fa parte del circuito "Athletics Grand Prix". Si svolge sempre a Losanna, ma dal 1987 si è spostato nel più grande "Pontaise Stadium". È anche parte di "Swiss Top Sport", le quattordici maggiori manifestazioni sportive in Svizzera.

3. Fattori chiave di successo della gestione dei volontari a livello strategico ed operativo

- Valorizzare i volontari (riconoscimento del loro lavoro);
- Rapporto di fiducia con i volontari: valore umano;
- Responsabilizzazione del volontario;
- Continuazione del rapporto: invio di newsletter, regali di Natale;
- L'utilizzo delle uniformi consente di rafforzare la solidarietà fra i volontari.

4. Impatto dell'evento

- 16.500 persone (spettatori, atleti, supervisori, mass media e volontari) sono presenti la sera della manifestazione;
- 2.900 soggiorni;
- Ogni persona spende in media 41 franchi svizzeri nel luogo dell'evento.

5. Carta d'identità dell'evento:

Criteri	Caratteristiche
Detentore dei diritti dell'evento	Associazione Athletissima (fondata nel 1987)
Organizzatore	Associazione Athletissima
Status giuridico dell'organizzatore	Associazione (articoli 60 e seguenti del codice civile)
Attori primari dell'evento	Città di Losanna

Tabella 4.20: Caratteristiche di "Athletissima" 2005

6. Dati statistici relativi all'evento in occasione del suo svolgimento (2006)

N°	Dimensioni	Numero
1	Numero di persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	912
2	Numero di atleti o di partecipanti	350
3	Numero di volontari (di cui 180 volontari tecnici)	800
4	Numero di giornalisti	250
5	Numero di delegazioni o Paesi	50
6	Durata della manifestazione (giorni)	1
7	Numero di spettatori	14.000
8	Numero di accrediti (senza i volontari)	800
9	Sponsor - imprese private (CHF)	1,3 milioni
10	Numero di ore di trasmissione televisiva (in Svizzera)	7h/30
11	Entrate complessive (CHF)	2,8 milioni

Tabella 4.21: Caratteristiche di "Athletissima" 2005

7. Risorse umane dell'evento

Quasi tutte le persone coinvolte nell'organizzazione dell'evento sono volontari; soltanto due persone sono dipendenti a tempo pieno (segreteria), e un certo numero di persone sono professionisti (un responsabile tecnico, quattro medici, dodici fisioterapisti, novanta componenti dello staff di sicurezza). La

maggioranza dei volontari è impegnata soltanto la sera della manifestazione (750), e solo 50 volontari sono impegnati dieci giorni prima della prova. Tre rappresentanti della città di Losanna fanno parte del Comitato Organizzatore e sono considerati come personale distaccato. Sebbene la manifestazione utilizzi un piccolo numero di dipendenti, si può ugualmente parlare di una progressiva professionalizzazione, poiché all'inizio della manifestazione (1977), non esisteva personale retribuito.

Le persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	Meno dell'1%	2
Personale a disposizione	11,73%	107
Personale distaccato	Meno dell'1%	3
Volontari	87,71%	800
TOTALE (persone sotto l'autorità diretta del CO)	100%	912

8. Processo strategico di gestione dei volontari

- **"Governance" e strategia generale del "programma volontari"**

"Athletissima" è un evento ricorrente che si svolge ogni anno, guidato da un Comitato Organizzatore del quale fanno parte un Comitato Direttivo che possiede il potere di decisione (quattro persone), un Comitato Esecutivo (quattordici persone) e un Comitato Tecnico (dieci persone). Non esiste un vero programma di gestione dei volontari. Tranne due dipendenti, tre persone distaccate e i responsabili tecnici, tutti gli altri sono volontari.

- **"Organizzazione" dei volontari**

L'organigramma non prevede alcun "Dipartimento risorse umane", e la gestione dei volontari è a carico di ogni responsabile tecnico, che si deve occupare del suo gruppo. Numerosi volontari ritornano ogni anno. Il rinnovo dei posti-chiave è quasi automatico, poiché le persone che lasciano suggeriscono normalmente un sostituto. Il fabbisogno di risorse umane è determinato dai regolamenti della Federazione Internazionale di Atletica (IAAF). Sebbene non ci sia un "programma volontari", contatti permanenti con i volontari sono mantenuti tramite una newsletter, che consente di trasmettere le informazioni e garantire che i volontari si sentano parte della struttura. Alla base dell'evento c'è un'associazione senza scopo di lucro, e ciò permette di evitare molti dei problemi di tipo giuridico che dovrebbero affrontare altre strutture per gestire i volontari.

- **Il compenso dei volontari**

Ogni anno, i volontari ricevono una dotazione completa (uniforme e scarpe)

che devono indossare il giorno della manifestazione. Tutti i volontari ricevono la medesima dotazione, rinnovata ogni anno. L'uniforme non riporta alcuna data, così che i volontari possano indossarla successivamente senza dare l'impressione di indossare qualcosa di "fuori moda". I volontari ricevono anche un "badge" di accreditamento. Alla fine della manifestazione viene organizzata una cena per i volontari, e ogni anno a Natale viene inviato loro un regalo. I "benefit" per i volontari sono decisi dal Comitato Organizzatore. Dall'inizio della manifestazione (1977) sono state apportate alcune modifiche dovute ai cambiamenti della società.

- **Livello di responsabilità nell'organizzazione**

Tutti i dipartimenti coinvolti nell'evento dipendono dai volontari. Esistono due categorie di volontari per questo evento: i volontari tecnici e i volontari di supporto. I volontari tecnici sono impegnati nella supervisione delle competizioni, e quindi devono possedere determinate competenze tecniche. Essi vengono reclutati tramite i club di atletica, e la priorità è data a coloro che hanno già partecipato a meeting a livello regionale. I volontari di supporto hanno invece compiti di minore specializzazione (ad esempio trasporto delle attrezzature degli atleti, trasmissione dei risultati ai mass media, eccetera). Essi non hanno responsabilità diretta e sono controllati per tutta la serata dal loro superiore. Il comportamento di questi volontari durante la serata è molto importante: devono identificarsi nell'evento, e, ad alcuni di loro, sarà chiesto di svolgere compiti non previsti inizialmente.

9. Profilo dei volontari

Il profilo tipico del volontario è il seguente: lavoratore in attività, età compresa fra i 21 e i 45 anni, componente di un club di atletica della zona di Losanna e coinvolto in altre manifestazioni di atletica a livello regionale. La motivazione principale è quella di partecipare all'evento. Deve conoscere lo sport, avere il desiderio di imparare ed avere un aspetto curato.

10. I principi chiave in materia di gestione delle risorse umane applicati ai volontari

Non esiste una precisa strategia di gestione dei volontari. Tuttavia, rispetto alle prime edizioni della manifestazione (1977), la funzione del volontario si è evoluta in senso generale. In risposta a questa evoluzione, molti aspetti di "Athletissima" si sono modificati, ad esempio per quanto riguarda le ricompense per i volontari, la formazione o l'esigenza di mantenere un contatto con i volontari. Il fattore più importante consiste nel favorire il senso di responsabilità dei volontari, così che essi abbiano la giusta mentalità il giorno dell'evento. I principi chiave sono i seguenti:

- la gestione delle risorse umane deve essere basata sulla fiducia;
- la gestione delle risorse umane deve essere basata sul raggiungimento degli obiettivi;
- chiunque può sbagliare: la solidarietà è essenziale perché tutto funzioni.

11. Le diverse fasi operative del “programma volontari”

La gestione dei volontari di “Athletissima” comprende quattro grandi fasi:

- **Valutazione delle necessità**

Il numero dei volontari e le abilità richieste (per i volontari tecnici) sono chiaramente definite nei regolamenti della IAAF. Tuttavia è estremamente importante valutare le necessità in modo preciso, tanto per i volontari tecnici quanto per i volontari di supporto, per evitare problemi dovuti alla duplicazione di incarichi. Questa tappa consente anche di valorizzare le competenze di ciascuno, garantendo che la persona giusta si trovi al posto giusto.

- **Reclutamento**

Molti volontari sono fedeli a questo particolare evento. I posti vacanti sono coperti “automaticamente”, poiché le persone che lasciano, come abbiamo detto, normalmente indicano un sostituto. Ogni responsabile tecnico nomina “i suoi” volontari; esiste tuttavia la possibilità di candidarsi come volontario. Un’intervista è obbligatoria per le nomine ai posti-chiave. Il reclutamento è realizzato tramite i club di atletica della regione, e la priorità è data alle persone che hanno già partecipato a meeting a livello regionale. Non ci sono problemi di mancanza di candidati, ma piuttosto esiste la difficoltà di trovare persone dotate delle necessarie competenze. La responsabilizzazione del volontario è un punto di grande importanza, e quindi i candidati devono essere valutati con molta cautela per evitare il rischio di perdere “la base” e ritrovarsi con persone che partecipino ad un solo evento.

- **Formazione individuale dei volontari**

Ogni anno i volontari tecnici (180 in media per ogni edizione) ricevono una formazione specifica: due corsi di un giorno ciascuno. Questi corsi sono obbligatori anche per i volontari che partecipano a diverse edizioni di seguito. La formazione rientra nella responsabilità del Direttore tecnico. Oltre agli aspetti tecnici, il volontario riceve istruzioni su come comportarsi la sera dell’evento (cosa indossare, comportamento da tenere in caso di problemi gravi). Le richieste in tema di competenze dei volontari sono indicate dalla Federazione Internazionale di Atletica e sono definite automaticamente per ogni posizione. La formazione è gratuita, e non sono mai state constatate difficoltà particolari

nell'esecuzione dei compiti da parte dei volontari, cosa che dipende dal buon livello della formazione.

- **Continuazione**

Non è prevista una procedura formale di valutazione dei volontari, tuttavia il Comitato Organizzatore ritiene di sapere chi lavora bene (e chi no) in una determinata posizione. Il contatto con i volontari è mantenuto nel corso dell'anno tramite una newsletter e l'invio di posta. Gli indirizzi dei volontari sono contenuti in un database, il che permette di mantenere i contatti e trasmettere informazioni anche al di fuori del periodo di competizione. Subito dopo l'evento viene inviata una lettera di ringraziamento, e un regalo a Natale. Le persone possono anche essere invitate a partecipare ad altri eventi; tuttavia, non è stata creata nessuna organizzazione specifica che raccolga i volontari. Il Comitato Organizzatore è disponibile ad ascoltare le proposte dei volontari, ma non le sollecita.

12. Errori da evitare nella gestione del "programma volontari"

- Eccesso di fiducia da parte dei volontari;
- Duplicazione di posti.

FESTIVAL OLIMPICO DELLA GIOVENTÙ EUROPEA 2005 MONTHHEY - VALLESE - SVIZZERA

Persona intervistata: Enrique Caballero, Segretario Generale del Comitato Organizzatore

1. In poche parole

"Più l'evento è grande, meno problemi ci sono per reclutare volontari", Enrique Caballero.

"Le persone si impegnano perché desiderano fare qualcosa per il loro territorio", Enrique Caballero.

2. Caratteristiche dell'evento

Il Festival Olimpico della Gioventù Europea è una manifestazione a carattere plurisportivo destinata alla gioventù sportiva d'élite (di età compresa fra i 15 e i 18 anni), che si svolge nell'arco di cinque giorni. Questo evento è stato creato nel 1990 dal Comitato Olimpico Europeo (COE), sotto il patrocinio del COE e dei suoi 48 Comitati Nazionali. L'evento è organizzato ogni due anni ed è formato da un'edizione estiva e una invernale. L'obiettivo di questa manifestazione è quello di preparare le giovani speranze di ogni Nazione all'ambiente Olimpico e ad una futura partecipazione ai Giochi Olimpici. L'organizzazione può scegliere un certo numero di discipline: Monthey, che ha organizzato nel 2005 l'edizione invernale, ne ha prese in considerazione otto, vale a dire: biathlon, hockey su ghiaccio, pattinaggio artistico, curling, snowboard, sci di fondo, short track e sci alpino.

3. Fattori chiave di successo della gestione dei volontari a livello strategico ed operativo

- La valorizzazione dei volontari;
- L'identificazione dei volontari con l'evento;
- La consegna di un certificato di partecipazione e di oggetti che permettono di mantenere vivo il ricordo della partecipazione (uniforme, eccetera).

4. Impatto dell'evento

- 1.300 Volontari coinvolti;
- Ricaduta economica diretta: 4.069.000 CHF;
- Elemento decisivo per la costruzione del Centro Nazionale del ghiaccio;
- Interventi sulle infrastrutture di interesse collettivo;
- Rapporto attivo fra pianura/montagna e città/località minori.

5. Carta d'identità dell'evento

Criteria	Caratteristiche
Detentore dei diritti dell'evento	COE Comitati Olimpici Europei
Organizzatore	Associazione del FOJE
Status giuridico dell'organizzatore	Associazione (articoli 60 e seguenti del codice civile svizzero)
Attori primari dell'evento	COE, Swiss Olympic, Enti pubblici (Comuni, Cantone, Confederazione)

Tabella 4.22: Caratteristiche del Festival Olimpico della Gioventù 2005

6. Dimensioni dell'evento in occasione del suo svolgimento (2005)

N°	Dimensioni	Numero
1	Numero di persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	1.444
2	Numero di atleti o di partecipanti	1.200
3	Numero di volontari	1.428
4	Numero di giornalisti	130
5	Numero di delegazioni o Paesi	41
6	Giorni di competizione	5
7	Numero di spettatori	100.000
8	Numero di accrediti (totale su 15 giorni)	3.840
9	Sponsor - imprese private (CHF)	2,4 milioni
10	Numero di ore di trasmissione televisiva (regionale/nazionale)	17 h/80 min
11	Entrate complessive (CHF)	5,6 milioni

Tabella 4.23: Dimensioni del Festival Olimpico della Gioventù 2005

7. Risorse umane dell'evento

All'evento partecipano essenzialmente volontari. Durante la fase di preparazione (tre anni) e quella di svolgimento, l'organizzazione ha avuto a disposizione solo tre persone, due delle quali a tempo parziale. Un componente di Swiss Olympic ha dedicato all'evento il 10% del suo tempo per due anni (personale distaccato), mentre due altre persone sono state impegnate per tre mesi. Il personale del Comitato Organizzatore ha poi usufruito, specialmente durante la

fase di svolgimento dell'evento, di personale a disposizione (per la sicurezza). Il rapporto tra volontari e personale retribuito è stato complessivamente pari a 600 volontari per ogni soggetto retribuito durante la fase di preparazione e 200 volontari per un soggetto retribuito durante la manifestazione.

Le persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	Meno dell'1%	3
Personale a disposizione	Meno dell'1%	2
Personale sotto mandato	Meno dell'1%	10
Personale distaccato	Meno dell'1%	1
Volontari	98,89%	1428
TOTALE (persone sotto l'autorità diretta del CO)	100%	1444

Tabella 4.24: Tipologia di risorse umane impegnate nel Festival Olimpico della Gioventù 2005

7. Processo strategico di gestione dei volontari

- **Gestione e strategia generale del "programma volontari"**

Considerata l'importanza delle manifestazioni Olimpiche, l'organizzazione del Festival è attribuita in seguito ad una votazione. Monthey ha dovuto depositare due candidature: una a livello Nazionale presso Swiss Olympic e una a livello Internazionale presso la COE. La fase di candidatura è durata due anni e la fase di preparazione tre anni.

- **"Organizzazione" dell'evento e dei volontari**

La manifestazione è organizzata da un'associazione, strumento che consente di gestire in maniera relativamente semplice i rischi e gli aspetti legislativi connessi. La struttura di base comprende un consiglio di tre componenti e un Comitato Organizzatore. Questo Comitato è composto da vari Dipartimenti. Nel Dipartimento servizi è presente anche un Dicastero risorse umane che si occupa della gestione puramente amministrativa delle risorse umane (attrezzature, alloggi, eccetera) essendo gli altri aspetti (reclutamento, formazione) organizzati da ogni Dipartimento e ogni Dicastero secondo le necessità. I volontari che partecipano soltanto all'evento sono guidati dai "team leader", mentre i "volontari organizzatori" (persone che sono coinvolte nella fase di preparazione dell'evento) sono gestiti dal Dicastero risorse umane durante l'evento e dai vari Dipartimenti prima dell'evento. Il personale retribuito dipende direttamente dalla Direzione generale. Per atleti e ufficiali di gara è prevista una polizza assicurativa secondo le richieste del CIO.

- **Compenso dei volontari**

I volontari ricevono un'uniforme differente a seconda dei compiti da svolgere

(all'aperto o al chiuso) e secondo il tipo d'impegno (durata). Dispongono anche di alloggi e della possibilità di utilizzare i mezzi pubblici: questo sistema di trasporto è raccomandato per evitare la congestione delle strade.

Sono previsti pasti gratuiti, e i compensi per i volontari sono decisi dal Comitato Organizzatore, in funzione dell'impegno richiesto a ciascun volontario.

Sono stati realizzati, nel corso dell'evento, adattamenti di importanza secondaria. L'ultimo giorno della manifestazione si è tenuta una festa per i volontari (vi hanno partecipato 920 persone). Per coinvolgere al massimo i volontari, è stato compiuto un notevole sforzo di comunicazione tramite i mass media ed è stato pubblicato il giornale INFOJE.

- **Livello di responsabilità nell'organizzazione**

Come già evidenziato, tutti i settori della manifestazione dipendono dai volontari, poiché tranne le persone a disposizione durante il periodo della manifestazione, tre dipendenti e una persona distaccata, tutti sono volontari. Ogni dipartimento si occupa della gestione dei suoi volontari. Tranne la distinzione fatta tra gli studenti impegnati nell'ambito della loro scuola e "gli altri", non esistono categorie di volontari. Ciascuno ha invece compiti e livelli di responsabilità diversi a secondo dei compiti e dei dipartimenti.

8. Profilo dei volontari

Non sono state adottate strategie particolari per quanto riguarda la combinazione delle risorse umane, considerato che la sola competenza richieste era la conoscenza dell'inglese. La grande maggioranza dei volontari era originaria della regione (90%). Non è possibile definire un profilo tipo, poiché tutte le categorie socioprofessionali erano rappresentate. La maggior parte erano persone in attività (65%), impegnate in una professione o in una disciplina sportiva. Gli aspetti presi in considerazione al momento della valutazione delle candidature erano principalmente la conoscenza delle lingue e la partecipazione ad altri eventi. Infine, la motivazione principale delle persone era quella di partecipare ad un evento unico, di tipo Olimpico, e di impegnarsi per il proprio territorio.

9. I principi chiave in materia di gestione delle risorse umane applicati ai volontari

Se si esclude la decisione di integrare gli studenti tramite la scuola di appartenenza, si può affermare che non è stata adottata alcuna strategia precisa per la gestione dei volontari. La gestione delle risorse umane è stata affidata ad ogni dipartimento, eccetto per gli aspetti amministrativi affidati al Dicastero risorse umane del Dipartimento servizi. Questo "doppio binario"

di gestione delle risorse umane ha creato alcuni problemi al momento del reclutamento, essendo previsto un doppio rapporto per i volontari, vale a dire con il Dipartimento di riferimento e con il Dicastero risorse umane. Per quanto riguarda alloggi e trasporti, l'obiettivo era di evitare la congestione delle strade e mantenere elevata la possibilità di alloggio per gli spettatori. Il fatto di aver lavorato in maggioranza con volontari residenti in zona e aver offerto loro la possibilità di usufruire gratuitamente dei trasporti pubblici ha permesso di raggiungere l'obiettivo.

Alcuni principi chiave:

- il volontario desidera "fare qualcosa" per la sua regione; deve quindi potersi identificare con l'evento;
- l'impegno e l'entusiasmo del volontario non devono essere sottovalutati, anche se occorre tenere sotto controllo la possibile esuberanza.

10. Le diverse fasi operative del "programma volontari"

In questo specifico evento possono essere identificate tre fasi principali. La persona intervistata ha precisato che questa suddivisione non è vincolata alle date. Non sono state previste fasi di continuazione dell'evento, e questa è stata una scelta deliberata. Non è stato gestito nemmeno il post-evento, anche se è stato creato un database con i dati personali di ogni volontario, trasmesso al Comune di Monthey.

● Valutazione delle necessità

Non esistono indicazioni ufficiali per l'organizzazione di questa manifestazione, e il fabbisogno di risorse umane è stato determinato basandosi sulle esperienze precedenti, sulle indicazioni degli organizzatori di altre edizioni e sulle stime dei Responsabili di Dipartimento.

● Reclutamento

È stato previsto un programma di reclutamento, iniziato un anno prima dell'evento. Un modello di candidatura era disponibile su Internet, e i responsabili di dipartimento hanno reclutato "i loro" volontari attraverso le società locali e le scuole. Per i vari incarichi erano previsti requisiti piuttosto generici, vale a dire conoscenza di lingue straniere ed esperienza tecnica; diverso il caso dei Commissari di delegazione per i quali erano richieste competenze molto più specifiche. Non sono state rilevate difficoltà particolari per il reclutamento, ed è stato necessario rifiutare 20 candidature. È stato invece piuttosto scarso il numero dei volontari per la fase del "post-evento", poiché la fase di chiusura presenta minore interesse.

11. Errori da evitare nella gestione del “programma volontari”

- Pretendere troppo dai volontari;
- Non prevedere volontari per la fase del “post-evento”;
- Prevedere incarichi superflui.

GRAND RAID CRISTALP 2005 VALLESE - SVIZZERA

Persona intervistata: David Genolet, Vicepresidente - Responsabile del Progetto "Valais Excellence"

1. In poche parole

"I volontari si impegnano in questa corsa prima di tutto per fare qualcosa di utile per il loro territorio, e solo dopo per contribuire all'evento", David Genolet.

2. Caratteristiche dell'evento

Si tratta della più importante corsa di mountain-bike della Svizzera. È organizzata ogni anno nel Vallese la penultima domenica d'agosto. I partecipanti possono scegliere fra due percorsi, uno di 131 chilometri da Verbier a Grimentz e l'altro di 76 chilometri da Hérémece a Grimentz. Iniziato nel 1990, quando l'attività di mountain-bike nelle regioni di montagna cominciava a diffondersi, il Grand Raid Cristalp ha conosciuto uno sviluppo ed un successo sempre maggiori. Negli ultimi due anni i partecipanti sono stati più di 4.000, e il numero dei concorrenti è ormai limitato dagli organizzatori per ragioni di sicurezza. La corsa attraversa nove località, i cui responsabili sono integrati nell'evento. Questo fatto ha rappresentato un'occasione unica per creare uno spirito di collaborazione a livello regionale. Inoltre, la manifestazione è diventata un evento di grande significato per la maggior parte delle località attraversate. L'evento ha adottato un sistema di gestione integrata basato sulle norme ISO 9001 e 14001.

3. Fattori chiave di successo della gestione dei volontari a livello strategico ed operativo

- Valorizzare i volontari facendoli sentire orgogliosi di partecipare all'evento;
- Coinvolgere i volontari che devono sentirsi attori dell'evento;
- Rispettare le persone.

4. Impatto dell'evento

- Più di 1.000 volontari coinvolti il giorno della manifestazione;
- Da 20 a 25.000 spettatori lungo il percorso;
- 6.000 pernottamenti generati dalla corsa dall'evento;
- La manifestazione permette di promuovere il vallese come un'area ideale per l'attività di mountain-byke;
- La ricaduta economica dell'evento è stimata intorno ai 4 milioni di franchi svizzeri.

5. Carta d'identità dell'evento

Criteria	Caratteristiche
Detentore dei diritti dell'evento	Associazione del Grand Raid Cristalp
Organizzatore	Associazione
Status giuridico dell'organizzatore	Associazione
Attori primari dell'evento	Le nove località attraversate

Tabella 4.25: Caratteristiche del "Grand Raid Cristalp" 2005

6. Dimensioni dell'evento in occasione del suo svolgimento (2005)

N°	Dimensioni	Numero
1	Numero di persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	1.183
2	Numero di atleti o di partecipanti	4.000
3	Numero di volontari	1.167
4	Numero di giornalisti	72
5	Numero di delegazioni o Paesi	23
6	Giorni di competizione	1
7	Spettatori	30.000
8	Numero di accreditati	350
9	Sponsor privati (CHF)	455.000
10	Minuti di trasmissione	26 minuti
11	Entrate complessive (CHF)	1,3 milioni

Tabella 4.26: Dimensioni del Grand Raid Cristalp 2005

7. Risorse umane dell'evento

Quasi tutte le persone coinvolte nell'organizzazione dell'evento sono volontari: esiste solo un dipendente part-time (segreteria), e quindici persone hanno contratti rinnovati di anno in anno (sei responsabili di località e nove responsabili di settore). L'evento ha cadenza annuale e la maggioranza dei volontari è

impegnata solo nel giorno della manifestazione: il 10% dei volontari sono impegnati tre giorni prima della manifestazione e il 30% il giorno precedente. Anche se esistono pochissime persone retribuite, si può ugualmente parlare di una professionalizzazione progressiva dell'evento, anche perché ai tempi della prima manifestazione (1990), non esisteva personale retribuito.

Le persone sotto l'autorità gerarchica del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	Meno dell'1%	1
Personale sotto mandato	1,26%	15
Personale distaccato	0	0
Volontari	98,64%	1.167
TOTALE (individui sotto l'autorità diretta del CO)	100%	1.183

Tabella 4.27: Tipologie di risorse umane del Grand Raid Cristalp 2005

8. Processo strategico di gestione dei volontari

- **"Governance" e strategia generale del "programma volontari"**

Il "Grand Raid Cristalp" è un evento ricorrente a cadenza annuale gestito da un Comitato Organizzatore, composto da un Comitato Centrale (che comprende i nove Responsabili regionali) e da un Comitato Tecnico (sei persone). La gestione della competizione è divisa in nove settori che comprendono le nove località attraversate. Non esiste un vero e proprio programma di gestione dei volontari; tranne un dipendente e i responsabili di area e di settore che hanno un contratto rinnovato annualmente, tutti gli altri sono volontari.

- **"Organizzazione" dei volontari**

L'organigramma non prevede un "Dipartimento risorse umane". La gestione dei volontari è affidata ad ogni responsabile di settore, che è responsabile per il reclutamento e la formazione dei suoi volontari. Non esiste neppure un "programmi volontari". Molti volontari ritornano ogni anno (il tasso di fidelizzazione è pari al 75%). I nuovi responsabili di settore sono reclutati nelle stesse località, mentre i nuovi responsabili locali sono scelti dal Comitato Centrale. Esiste un elevato livello di fidelizzazione anche fra coloro che ricoprono i posti-chiave. Il fabbisogno di risorse umane è stato definito dalle diverse località. I volontari sono rappresentati nell'ambito del Comitato Organizzatore dai responsabili di settori che si incontrano diverse volte nell'anno. Il Comitato Organizzatore ha forma associativa (articoli 60 e seguenti del codice civile); si tratta di una scelta che permette di gestire gli aspetti legati al reclutamento dei volontari con minori vincoli rispetto ad un ente di natura diversa. È prevista una copertura assicurativa per i rischi legati alla manifestazione, mentre i volontari devono possedere un'assicurazione personale.

- **Compenso dei volontari**

Ogni anno, i volontari ricevono una t-shirt che devono indossare il giorno della manifestazione e un piccolo omaggio (lo stesso che ricevono i partecipanti). Il giorno della manifestazione sono previsti anche pasti e bevande. Le ricompense per i volontari sono decise dal Comitato e dipendono dal budget disponibile. Nel corso degli anni ci sono stati alcuni cambiamenti: inizialmente era previsto che ciascun volontario ricevesse un rimborso di 10 franchi svizzeri, ma in seguito le cose sono cambiate per ragioni di bilancio. È anche stato ridotto il numero dei volontari per limitare i costi (in media ciascun volontario costa 15 franchi svizzeri). Al termine della manifestazione si tiene, ogni anno, una festa per i volontari. In senso generale, si può affermare che "i volontari sono contenti di lavorare per quest'evento, così importante per la loro regione".

- **Livello di responsabilità nell'organizzazione**

Tutti i dipartimenti dell'evento sono affidati a volontari, poiché tranne i responsabili di settore e di area tutti sono volontari. I volontari non sono divisi in categorie, e ogni settore (regione) gestisce i suoi volontari; di conseguenza, i volontari non sono classificati secondo il ruolo ricoperto, ma secondo l'area geografica. I volontari non hanno responsabilità dirette: i responsabili di settore e di area decidono, mentre i volontari collaborano. Comunque, i volontari svolgono ruoli differenti a seconda dell'incarico ricoperto (ristorazione, sicurezza, eccetera).

- **Profilo dei volontari**

Non esiste una strategia particolare in termini di "mix" delle risorse umane. La maggioranza dei volontari proviene dalla regione (75%), mentre gli altri sono visitatori regolari che provengono da altre zone. Non è possibile definire un profilo tipico, poiché sono rappresentate tutte le fasce d'età e le professioni, e le donne sono in numero quasi pari agli uomini. Gli incarichi sono attribuiti secondo l'età e le competenze. La principale motivazione del volontario è quella di rendere un servizio utile alla sua regione (essi sono volontari per la loro regione prima di essere volontari per il Grand Raid Cristalp).

9. Principi chiave in materia di gestione delle risorse umane applicati ai volontari

Non esiste una strategia precisa per la gestione dei volontari. Quando l'evento è iniziato (1990), è stata presa la decisione di "lasciare" la gestione delle risorse umane ad ogni settore, cioè le nove località attraversate dalla competizione. Le risorse umane sono rappresentate nel Comitato Centrale dai responsabili

di settore. Questo decentramento comporta alcuni inconvenienti, in particolare dal punto di vista della formazione che non è uniforme. Spesso viene sollevata la questione se adottare un metodo organizzativo più professionale, che comporterebbe una maggiore centralizzazione. Tuttavia, esiste il timore di una perdita di libertà e di un conseguente minore coinvolgimento dei volontari.

Alcuni principi chiave:

- la gestione delle risorse umane deve essere basata sul rispetto delle persone;
- è fondamentale che un evento ricorrente abbia una politica coerente e non cambi ogni anno strategia.

10. Concezione ed attuazione di un "sistema qualità" per il programma di gestione dei volontari

L'evento ha introdotto un "sistema qualità" tramite il progetto "Valais Excellence", un sistema di gestione che consente di introdurre nelle imprese turistiche il concetto di "gestione sostenibile". Basato sull'idea che il successo di una regione a vocazione turistica passi per la professionalità e l'eccellenza dei servizi offerti (gli eventi sportivi sono considerati strumenti di promozione turistica), il progetto aiuta, attraverso semplici strumenti, a realizzare un sistema di gestione integrata: ambiente - qualità - sicurezza - aspetti finanziari - risorse umane. Il Grand Raid Cristalp è stato un evento sportivo pilota per questo progetto, ed è in corso la procedura di rilascio delle certificazioni. Dal punto di vista della gestione dei volontari, ciò significa prevedere un'analisi del livello di soddisfazione da parte di tutti i collaboratori, oltre ad un'analisi sociale dell'evento. Il "Team management tool" incluso nel progetto riguarda anche la gestione delle risorse umane, e permette di definire le competenze che ciascuna persona deve possedere.

11. Diverse fasi operative del "programma volontari"

In questo evento possono essere identificate quattro fasi principali. La persona intervistata ha sottolineato che queste tappe, "se possono essere corrette in teoria, spesso sono difficili da realizzare e non sono necessariamente formalizzate". Inoltre, la natura della corsa e la sua organizzazione decentrata lasciano una grande libertà ai diversi settori, incaricati di organizzare le varie fasi.

● Valutazione delle necessità

Non esistono regolamenti ufficiali relativi all'organizzazione di questa manifestazione; le necessità sono quindi definite "sul campo" dai nove

responsabili di settore. Nel passato le richieste di volontari sono state spesso sopravvalutate, e quindi si è proceduto a correzioni soprattutto per ridurre i costi.

- **Reclutamento**

Che occupino posti-chiave oppure no, i volontari sono fedeli all'evento. I responsabili di settore si occupano del reclutamento per la loro regione, che avviene tramite il "passaparola" senza rivolgersi in modo diretto a club sportivi o altre organizzazioni. Le sostituzioni dei responsabili di settore sono organizzate dalla regione, mentre le sostituzioni dei responsabili d'area sono decise dal Comitato Centrale. Il sito Internet dell'evento comprende un modulo di candidatura per i volontari. Gli incarichi sono attribuiti secondo l'età e le competenze. Il reclutamento non ha presentato problemi particolari e non c'è mai stata carenza di candidati; è stato anzi necessario rifiutare numerose candidature.

- **Formazione individuale dei volontari**

Non esiste un piano di formazione ufficiale. Ogni volontario riceve una formazione di tipo pratico "on-site" prima dell'evento. Esistono diversi livelli di formazione, a seconda dell'esperienza dei volontari. La formazione si svolge ad opera dei responsabili di settore, e il costo è pari a zero. Per le posizioni più importanti sono stati realizzati dei documenti di sintesi (70% delle posizioni). Per alcune posizioni vengono anche fornite delle informazioni di base relative al primo soccorso. Non esiste una valutazione formale della formazione; la valutazione si basa sull'esperienza. Comunque, il comportamento dei volontari e le loro competenze sono valutate dai responsabili di settore (e dai loro immediati superiori). Questo consente di decidere se utilizzare o meno una persona l'anno successivo.

- **Valutazione**

Non è prevista una valutazione formale dei volontari, comunque ogni responsabile di settore ritiene di sapere chi ha lavorato bene (e chi no). Un database contenente i dati personali dei volontari è in corso di realizzazione. Esso consentirà un contatto più regolare e di tipo centralizzato con i volontari. Recentemente, alcune aree hanno iniziato a richiamare i volontari per altri eventi. Non è stata creata alcuna organizzazione di volontari.

12. Errori da evitare nella gestione del "programma volontari"

- Non rispettare le persone;
- Dimenticare che i volontari hanno dei limiti.

CAMPIONATI DEL MONDO DI VELA OLIMPICA SERIE 49ER 2006 AIX LES BAINS – FRANCIA

Persona intervistata: Gilles Dyen, Presidente del Comitato Organizzatore

1. In poche parole

L'approccio semplice e naturale del Comitato Organizzatore alla gestione dei volontari può essere riassunto in queste parole: "Penso sia una gran cosa il fatto che troviamo sempre volontari motivati. Amano questo evento! Ecco perché adoro questa esperienza", Gilles Dyen.

2. Caratteristiche dell'evento

Prova Olimpica di vela (categoria C) organizzata in un'arena sportiva naturale, il 49er è la manifestazione nautica di tipo olimpico più spettacolare. Questo evento ha attraversato il mondo intero prima di arrivare ad Aix les Bains (Hawaii nel 2002, Cadice nel 2003, Atene nel 2004 e Mosca nel 2005). Si tratta di una competizione di cinque giorni composta da diverse regate di alto livello che culmina in una serie di gare finali. L'8° Campionato del Mondo è anche un "evento di qualificazione" per i Giochi Olimpici di Pechino del 2008. L'evento si divide in un settore "off-shore" e in un settore "terra", ed è stato organizzato dal club nautico di Aix les Bains in collaborazione con la città di Aix les Bains e l'Agenzia Turistica Dipartimentale della Savoia.

3. Fattori chiave di successo a livello strategico ed operativo nella gestione dei volontari

- L'esperienza derivante dall'aver organizzato diversi eventi Nazionali;
- La ripartizione "terra" e "acqua" nell'analisi dei bisogni in termini di risorse umane;
- Un efficace rapporto di collaborazione con le autorità locali;

- Delega efficace per quanto riguarda la gestione dei volontari;
- Una struttura organizzativa semplificata, di tipo orizzontale;
- L'attrattiva naturale di un evento Internazionale, che facilita il reclutamento di volontari;
- La presenza di volontari entusiasti.

4. Impatto dell'evento¹⁹

- Da 3.000 a 10.000 Spettatori previsti ogni giorno (a seconda del livello di competizione);
- Da 3.500 a 4.000 pernottamenti previsti.

5. Carta d'identità dell'evento

Criteria	Caratteristiche
Detentore dei diritti dell'evento	Federazione Internazionale di Vela - ISAF
Organizzatore	Club di vela di Aix les Bains e la città di Aix les bains
Status giuridico dell'organizzatore	Associazione
Attori primari dell'evento	Ufficio del Turismo di Aix les Bains e Agenzia Turistica Dipartimentale della Savoia

Tabella 4.28: Caratteristiche dei Campionati del Mondo di Vela Olimpica Serie 49^{er} 2006

6. Dimensioni dell'evento (4 mesi prima della sua organizzazione)²⁰

N°	Dimensioni	Numero
1	Numero di persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	260
2	Numero di atleti o di partecipanti	250
3	Numero di volontari	100
4	Numero di giornalisti	50
5	Numero di delegazioni o Paesi	35
6	Numero di giorni di concorrenza	6
7	Numero di spettatori	20.000
8	Numero di accreditati	500
9	Sponsor privati (in euro)	70.000
10	Numero di ore di trasmissione televisiva	da 5 a 6
11	Entrate totali (in euro)	269.000

Tabella 4.29: Caratteristiche dei Campionati del Mondo di Vela Olimpica Serie 49^{er} (2006)

²⁰ Dati provvisori raccolti quattro mesi prima dell'evento.

7. Risorse umane dell'evento

Non disponendo di personale retribuito, il Comitato Organizzatore dipende dal sostegno del personale distaccato dalla città di Aix les Bains e dall'Ufficio del Turismo locale. Questo personale si occupa della comunicazione e della promozione dell'evento. Tre volontari del club di vela di Aix les Bains si sono occupati del processo di candidatura e il Comitato Organizzatore è stato formato dopo qualche tempo, soprattutto nei due mesi che hanno preceduto l'evento. Alla fine, un centinaio di volontari sono stati impegnati nell'organizzazione di questi Campionati del Mondo. Il 10% di essi è stato coinvolto due mesi prima dell'evento, gli altri (circa 90 persone) sono stati convocati la settimana prima dell'evento e hanno terminato alcuni giorni dopo.

Persone sotto l'autorità diretta del Comitato Organizzatore	%	Numero di persone
Personale dipendente	0	0
Personale messo a disposizione	circa 1%	1/3
Personale distaccato	circa 1%	1/2
Volontari	98%	da 100 a 110
TOTALE (persone sotto l'autorità diretta del CO)	100%	da 100 a 115

Tabella 4.30: Risorse umane a disposizione dei Campionati del Mondo di Vela Olimpica serie 49er (2006)

8. Gestione e strategia generale del "programma volontari"

A partire dal 1994, quando la città di Aix les Bains ha ospitato i Campionati Juniores Francesi, la città e il club locale di vela hanno ospitato diversi eventi a carattere Nazionale e Internazionale nella speranza di poter organizzare un giorno l'evento più importante: i Campionati Mondiali 49er. Sebbene non sia stata prevista alcuna strategia specifica, la gestione dei volontari si è basata sull'esperienza precedente. I volontari, molti dei quali reclutati dal club di vela di Aix les Bains, operavano sotto la direzione del Comitato Organizzatore dei Campionati Mondiali 49er. Secondo il Presidente del Comitato Organizzatore, i volontari "sono innanzitutto esperti velisti."

I principi chiave in materia di gestione delle risorse umane applicati ai volontari sono stati i seguenti:

- Dare grande importanza ai volontari, che sono stati reclutati per assistere gli organizzatori;
- Determinare accuratamente il numero e le caratteristiche dei volontari necessari;
- Fornire a ciascun volontario una descrizione dell'incarico;

- Fornire ai volontari il senso della loro importanza e mantenere i contatti anche dopo l'evento.

9. Le diverse fasi operative del "programma volontari"

Sebbene non sia stato previsto un vero e proprio "programma volontari", è possibile identificare le diverse fasi necessarie a garantire una efficace gestione delle risorse volontarie.

• La formazione dei volontari

Il Comitato Organizzatore ha basato la gestione dei volontari sull'esperienza conseguita organizzando regate a carattere Nazionale per oltre dieci anni. Non c'è stata una vera formazione dei volontari, tuttavia essi hanno ricevuto precise indicazioni su quello che ci si aspettava da loro. Questa empirica valutazione iniziale era basata sull'analisi delle necessità. A seconda delle loro esperienze, i volontari erano assegnati alle diverse attività.

Il settore "off-shore" era affidato ai componenti del club locale di vela, mentre il settore "di terra" era assegnato all'Agenzia Turistica Dipartimentale della Savoia.

Il programma di reclutamento per il settore "off-shore" si è basato sulla promozione dell'evento fra i componenti dei tre club di vela di Aix les Bains e dell'area di Chambéry, e quindi fra i componenti della Lega Rhone-Alpes. Grazie all'immagine dell'evento, è stato relativamente facile richiamare un numero sufficiente di volontari con le necessarie competenze e la richiesta di risorse umane per questo settore è stata rapidamente soddisfatta.

• Delega del programma di reclutamento

Il programma di reclutamento per il settore di terra è stato interamente gestito dall'Agenzia Turistica della Savoia, forte della sua esperienza nell'organizzazione di eventi sportivi importanti²¹ e della sua capacità di mobilitare un gran numero di persone competenti per azioni a breve termine.

Non esisteva un programma di gestione dei volontari (reclutamento e formazione); tuttavia, si potrebbe dire che tale programma è stato indirettamente sviluppato dall'Agenzia Turistica della Savoia. Un'efficace comunicazione interna e metodi efficienti di assegnazione degli incarichi hanno consentito di gestire

²¹ Alcuni componenti dell'Agenzia Turistica hanno partecipato all'organizzazione di competizioni a carattere Internazionale, come i Giochi Olimpici Invernali del 1992.

tutte le risorse umane (descrizione degli incarichi, incontri di preparazione a piccoli gruppi, incontri a carattere generale prima dell'evento, visite sul sito per migliorare il livello di comprensione delle modalità di svolgimento delle gare, eccetera).

- **L'organizzazione strutturale del Comitato Organizzatore**

È stata realizzata una struttura organizzativa di tipo orizzontale, con responsabili separati per i settori "acqua" e "terra". Per garantire buone relazioni fra volontari e professionisti, sono state previste delle "regole di competenza" per garantire che ogni componente dello staff avesse le capacità richieste dall'incarico. Inoltre, esistevano rapporti gerarchici in entrambe le direzioni. La struttura organizzativa era aggiornata regolarmente per tenere conto dei cambiamenti nella composizione dello staff man mano che il progetto avanzava.

- **Compenso per i volontari**

Il compenso per i volontari era basato principalmente sulla partecipazione stessa, nel senso che prendere parte ad un evento così importante, dalle caratteristiche simili ad una competizione Olimpica, era di per sé una grande soddisfazione. I volontari hanno ricevuto, comunque, ricompense di tipo tradizionale, come un'uniforme e l'invito ad una festa riservata nel periodo post-evento.

- **Trasmissione delle competenze**

È stata preparata una relazione sulla gestione dei volontari da mettere a disposizione dei prossimi organizzatori di questa regata Internazionale o degli organizzatori di altri eventi dello stesso genere, che potrebbero essere interessati ad imparare dall'esperienza di Aix les Bains.

CONCLUSIONI GENERALI

Al di là di quelle che sono le sue dimensioni e caratteristiche, l'organizzazione e il successo di un evento sportivo dipendono in larga misura dalla gestione, dal controllo e dalla flessibilità del "programma volontari". Tuttavia, questa è soltanto la parte più visibile della gestione dei volontari. La gestione dei volontari è tanto un sistema quanto una serie di processi che creano, comunicano e producono valore aggiunto per la struttura organizzativa e i suoi attori. I capitoli di questa Guida presentano una metodologia e alcuni strumenti che possono essere utilizzati per definire e implementare i processi strategici e operativi richiesti per questo tipo di azione. Per ragioni di chiarezza, questi processi sono stati presentati attraverso una progressione lineare, nella quale i diversi passaggi si sviluppano uno dopo l'altro. Questo però va visto solo come un modello all'interno di una realtà molto complessa, nella quale è difficile controllare con precisione il grande numero di variabili che entrano in gioco nella progettazione di un evento sportivo.

Questa situazione genera tre tipologie d'incertezza con le quali i responsabili del progetto si devono confrontare. La prima è un'incertezza di tipo "generale", dovuta all'impossibilità di sviluppare un approccio rigidamente determinato, nel quale l'attuazione precisa di questi processi conduce necessariamente al risultato voluto. Inoltre, esiste un'incertezza "contingente" dovuta agli effetti di fattori esterni e, infine, un'incertezza "legata all'interdipendenza" fra gli attori coinvolti nella realizzazione e nello sviluppo del progetto.

L'incertezza che circonda qualsiasi azione manageriale può essere ridotta dall'esperienza e dalle competenze. Questo è il motivo per cui abbiamo incorporato questi elementi nel network di SENTEDALPS, e anche la ragione per la quale numerosi esperti sono, o sono stati, coinvolti nel "programma volontari" dei principali eventi sportivi. Questo approccio ci ha consentito di delineare un metodo e alcuni strumenti, oltre ad identificare i fattori chiave di successo basati su ciò che accade realmente "sul campo." Le tabelle incluse nelle appendici riassumono tutti i fattori essenziali che dovrebbero essere considerati in ciascuna fase operativa.

Oltre a quest'aspetto, occorre sottolineare l'importanza della comunicazione, della motivazione e delle forme di retribuzione previste per il volontario. Questi elementi non costituiscono una semplice tappa tra la fase di pianificazione del "programma volontari" e quella di "valutazione, controllo e mantenimento", ma sono parte di un processo di supporto essenziale per l'attuazione del progetto nel suo insieme.

Durante le sei fasi del "programma volontari", i componenti dell'organizzazione devono costantemente motivare e incentivare i volontari, comunicando con essi

in modo regolare. Per definizione, un volontario non è retribuito²², ma ciò non significa che non possa ricevere un compenso per il suo contributo (ad esempio formazione, uniforme, condivisione di esperienze significative). Uno dei principi di base del programma consiste nel comunicare in modo regolare, aumentando gradualmente l'intensità di tali azioni, così che l'entusiasmo dei volontari cresca man mano che l'evento si avvicina. È anche fortemente consigliato mantenere contatti regolari e personalizzati (principalmente via Internet). Gli esperti concordano nel riconoscere che il Comitato Organizzatore deve fornire ai volontari nuove informazioni almeno su base mensile, a partire dall'inizio della fase di reclutamento. Occorre, inoltre, fare in modo che i volontari si sentano parte integrante dell'evento fornendo loro, ad esempio, un'identità specifica.

Il riconoscimento dell'operato dei volontari costituisce uno dei grandi assi del programma. L'obiettivo è non solo quello di rendere omaggio ai volontari, che svolgono un ruolo decisivo per il successo dell'organizzazione, ma anche quello di lasciare un'eredità alle generazioni future. Per ottenere questo, è essenziale conoscere ogni volontario così da personalizzare i messaggi di ringraziamento e quindi essere sicuri che gli stessi vengano apprezzati. È anche necessario fare in modo che le ricompense non siano la principale ragione per la partecipazione del volontario. Le ricompense devono quindi essere attribuite progressivamente e devono essere identiche per tutti coloro che ricoprono il medesimo ruolo. L'equità è un fattore essenziale di motivazione dei volontari, poiché differenze nel valore o nella natura delle ricompense possono facilmente causare malumore, come avviene anche nel caso di promesse non mantenute.

Abbiamo analizzato eventi che coprono un periodo che va dai Giochi Olimpici di Albertville e della Savoia del 1992 fino all'America's Cup di Valencia 2007. Essi dimostrano che la gestione del "programma volontari" è diventata sempre più razionale e strutturata. Gli organizzatori non devono però mai perdere di vista il fatto che i volontari sono una delle chiavi del successo di un evento. I volontari devono essere consapevoli del fatto che la loro partecipazione ha un senso, e che la loro esperienza sarà unica e indimenticabile. Essar Gabriel, Direttore Generale del GIP che ha organizzato i Campionati del Mondo di Atletica di Parigi 2003 a Saint-Denis, ha sottolineato questo dualismo affermando che "realizzare un "programma volontari" è un lavoro a lungo termine. La parte visibile si realizza durante l'evento, quando i volontari danno il loro contributo di entusiasmo e competenza, ma questi momenti indimenticabili richiedono una lunga preparazione a monte" (cioè pianificazione, valutazione, reclutamento e assegnazione, gestione operativa, integrazione e formazione). I volontari devono essere seguiti dopo l'evento (valutazione, continuazione e mantenimento) per garantire che le loro esperienze e competenze possano essere utilizzate anche nel futuro. Il progetto SENTEDALPS si inserisce in questo ambito, con l'obiettivo di condividere le competenze in materia di organizzazione di eventi sportivi a livello Regionale, Nazionale e Internazionale.

²² Ciò non riceve una remunerazione di tipo finanziario.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D.A. (1991) *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press.

Aoki, M. (1984) *The cooperative game theory of the firm*, Oxford: Clarendon Press.

Bayle, E. (2005) *Management des organisations sportives : contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides*, Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches, Université di Lione 1 (non pubblicato).

Ferran-Bechmann, D. (1995) *Bénévolat et solidarité*, Parigi, Syros-alternatives.

Bouchet Virette, M. Entretien concernant le mode de management des volontaires des Championnats du Monde d'Athlétisme Paris 2003, Parigi 19 aprile 2006, (documento SENTEDALPS non pubblicato).

Bowen, H.R. (1953) *The social responsibility of the businessman*, New York: Harper & Brothers.

Brabet, J. (1993) *Repenser la gestion des ressources humaines*, Parigi: Economica.

Caballero, E. (2006) Entretien concernant le mode de management des volontaires du Festival Olympique de la Jeunesse Européenne, Lausanne 23 Mars 2006, (documento SENTEDALPS non pubblicato).

Chappelet, J.L. (1999) *Le management des volontaires d'une grande manifestation sportive à l'exemple des Jeux d'hiver*. Communication pour «The International Symposium, Volunteers, global Society and the Olympic Movement», Losanna.

Chappelet, J.L. (2000) *Volunteer Management at a Major Sports Event: the Case of the Olympic Winter Games*. Article publié in *Volunteers, Global Society and the Olympic Movement* (M. de Moragas et al, Editors), IOC Editions (Documents of the Museum), Losana, 2000, p. 245-255.

Charmetant, R. (2006). *Les enjeux relatifs au management des grands événements sportifs*. Conférence internationale « Les grands événements sportifs et leurs impacts sur le territoire. Comparaison entre France – Suisse – Autriche », Turin, 30 et 31 Mars 2006 (non pubblicato).

Charmetant, R., Bergeri, P., Sordet, P., Geffroy, D., Favre, N, Ferrand, A., Rizzon, J. (2005). *Guide d'organisation des événements sportifs pour les responsables sportifs, politiques et administratifs*. Sentedalps: Losanna.

Charmetant (2001), *Conference Sports event human resources management*. Sports Event Management and Organisation Seminar (SEMOS), Losanna 23 ottobre 2001 (non pubblicato).

Chelladurai, P. (1999) *Human resource management in sport and recreation*, Champaign, IL: Human Kinetics.

Chéroute, M.T. (1989) *L'essor et l'avenir du bénévolat, facteur d'amélioration de la qualité de vie*, Paris: Editions du Conseil économique et social.

- Clarkson, M.B.E.** (1995) A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-97.
- Cuskelly, G., Auld, J.C.** (1999) People management: the key to business success. In L Trenberth and C Collins (Eds.). *Sport Business Management in New Zealand*. Palmerston North: Dunmore Press, 164-183.
- Delapierre, J.** (2006) Entretien concernant le mode de management des volontaires du meeting international Athletissima, Losanna 15 marzo 2006, (documento SENTEDALPS non pubblicato).
- Desbordes, M.** (2000) *Gestion du sport*, Parigi: Editions Vigot.
- Desbordes, M, Falgoux, J.** (2003) *Organiser un événement sportif*, Paris: Editions d'Organisation.
- Détrie, P.** (2001) *Conduire une démarche qualité*, Parigi: Editions d'Organisation.
- Fantini, G.** (2006) La gestione dei volontari dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006, Torino 29 marzo 2006, (documento SENTEDALPS non pubblicato).
- Fantini, G.** (2006) Il « programma volontari » dei Giochi Olimpici di Torino 2006. Conferenza Internazionale. « Governance e gestione delle organizzazioni sportive – l'effimero al servizio del durevole ». Le Bourget du Lac, 21 giugno 2006 (non pubblicato).
- Ferrand, A., Torrigiani, L.** (2005) *Marketing of Olympic sport organisations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ferrand, A., Torrigiani, L., Camps, A.** (2006) *Sport et sponsoring*, Parigi: Editions INSEP.
- Favre, N.** (2006) La labellisation ou l'adaptation d'un système qualité par les événements sportifs, in Chappelet et al., (en cours de parution): Editions L'Harmattan.
- Freeman, R.E.** (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Gresser, B., Bessy, O.** (1999) Le management d'un événement sportif, In G. Lacroix, M. Waser, *Le management du sport: 15 études de cas corrigées*, Parigi: Editions d'organisation, 25-44.
- Halba, B., Le Net, M.** (1997). *Bénévolat et volontariat*, Parigi: documentazione francese.
- Henry, I., Lee, P** (2004) Governance and Ethics in Sport, in J. Beech and Chadwick, S (eds.) *The Business of Sport Management*, FT/ Thompson.
- Lechat, B.** Entretien concernant le mode de management des volontaires de la 32^{ème} Coupe de l'Amérique Valencia 2007, Valencia 21 Mars 2006 (documento SENTEDALPS non pubblicato).
- Maders, H.P, Clet, E.** (2002) *Comment manager un projet?*, Parigi: Editions d'Organisation.
- Maffesoli, M.** (1988) *Le temps des tribus*, Parigi, Méridiens Klincksieck.
- Marchesnay, M.** (2004) *Management stratégique*, Montpellier: Editions de l'ADREG.
- Marsden, C., Andriof, J.** (1998) *Towards and understanding of corporate*

citizenship and how to influence it?, *Citizenship Studies*, 2 (2) 329-352.

Mintzberg, H. (1989). *Le Management, voyage au centre des organisations*. Parigi : Editions d'Organisation.

Mitchell, R.D., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22 (4°), 853-886.

Mongillon, P., Verdoux, S. (2003). *L'entreprise orientée processus : aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients*, Parigi: AFNOR.

Polonsky, M.J. (1995) A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10 (3), 29-46.

Schnitzer M. (2004) *Managing volunteers at the Winter Universiade Innsbruck / Seefeld 2005*, Mémoire Master Exécutif en Management des Organisations Sportives (MEMOS VII), Università di Lione 1 (non pubblicato).

Schnitzer, M. (2006) Entretien concernant le mode de management des volontaires des Universiades d'Innsbruck/Seefeld 2005, Innsbruck 4 Avril 2006, (documento SENTEDALPS non pubblicato).

Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (2000) *The handbook of relationship marketing*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Sordet, P. Entretien concernant le mode de management des volontaires des Jeux Olympiques d'hiver d'Albertville et de la Savoie 1992, Parigi 19 aprile 2006, (documento SENTEDALPS non pubblicato).

Viargues, J.L. (2004). *Le guide du manager d'équipe*. Parigi: Editions d'Organisation.

Weber, M. (1922) *Economie et Société*, Parigi: Plon.

ALLEGATI

Le tabelle che seguono raccolgono in modo sintetico gli elementi comuni e specifici relativi all'insieme delle fasi operative del "programma volontari".

Elementi comuni alle diverse fasi del "programma volontari"

Approccio	Strumenti e metodi	Fattori chiave/Check - list	Risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> • considerare il capitolato d'oneri • considerare le decisioni strategiche • considerare la dimensione dell'evento • considerare le esperienze precedenti • coinvolgere i diversi attori 	<ul style="list-style-type: none"> • sessioni d'osservazione di altri eventi • interviste con gli organizzatori • relazioni degli organizzatori • comunicazione continua per l'intero programma (ad esempio sito web, bollettini d'informazione, posta, SMS, eventi speciali, eccetera) 	<ul style="list-style-type: none"> • analizzare gli eventi precedenti considerando la dimensione culturale e il rapporto con il volontariato del Paese ospite • analizzare il capitolato d'oneri formalizzato dal detentore dei diritti • l'errore più grave consiste nel promettere cose che non potranno essere mantenute. • riconoscimento e valorizzazione del volontario • non superare le necessità reali con un reclutamento eccessivo • rendere consapevole il volontario che quest'edizione deve essere migliore della precedente • definire diritti e doveri di ogni soggetto (ad esempio giorni di presenza, compensi per i volontari, eccetera) • un'amministrazione efficiente dei dati (database specifico) e strumenti di comunicazione rapida con i volontari (posta elettronica automatica, gruppi di contatto, sito web, candidatura on-line e collegamento con la banca dati) • assegnazione delle risorse (umane, finanziarie e materiali) necessarie ad ogni fase • integrazione delle competenze dei vari partner 	<ul style="list-style-type: none"> • mantenere una stretta collaborazione tra la "Direzione volontari" e i responsabili di dipartimento, i "team leader" e i volontari

1a fase: Pianificazione del "programma volontari"

Approccio	Strumenti e metodi	Fattori chiave/Check - list	Risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> definire precisamente le fasi operative definire i processi di supporto necessari per l'attuazione delle fasi operative strutturazione e dimensionamento dell'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> sessioni d'osservazione di altri eventi manuale di operazioni software di gestione del progetto organigramma 	<ul style="list-style-type: none"> seguire i processi tenere conto delle decisioni strategiche reclutare persone esperte per occupare i posti di primo livello e gestire il Dipartimento "programma volontari" organizzare sessioni d'osservazione fare una stima realistica del bilancio necessario per la realizzazione del programma programmazione strutturata ed anticipata delle fasi successive e/o concomitanti del programma. definire le risorse (umane, finanziarie e materiali) necessarie per ciascuna fase 	<ul style="list-style-type: none"> gli attori strategici del progetto i responsabili di primo livello ("senior manager") i componenti del "programma volontari"

Obiettivo: stabilire la dimensione dell'evento sportivo, strutturare e progettare l'organizzazione del "programma volontari"

2a fase: Definizione del fabbisogno di volontari

Approccio	Strumenti e metodi	Fattori chiave/Check - list	Risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> • analizzare e costruire un metodo di valutazione dei bisogni • formalizzare un organigramma "strategico" che permetta di identificare i responsabili di primo livello • identificare i compiti da svolgere • identificare i compiti da attribuire al personale retribuito • identificare i compiti che possono essere attribuiti ai volontari • trasformare i compiti in ruoli da ricoprire • definire le necessità in relazione alle varie fasi dell'evento • descrivere il profilo del candidato e del ruolo da ricoprire • redazione del documento di sintesi (organigramma, descrizione dei compiti) 	<ul style="list-style-type: none"> • griglia d'analisi per l'osservazione di altri eventi • software di gestione del progetto • organigramma • descrizione dei ruoli • documento di sintesi 	<ul style="list-style-type: none"> • avere un approccio globale al fabbisogno di risorse umane prima di focalizzarsi sulla problematica dei volontari. • prevedere un tasso di defezioni fra il 4 e il 5% • prevedere una riserva globale di volontari polyvalenti • prevedere risorse umane che consentano di garantire la chiusura dell'evento • definire incarichi e ruoli che esistono "realmente" • descrivere in modo esauriente i diversi ruoli (compiti da svolgere, competenze, conoscenze e qualifiche necessarie) • non sopravvalutare o sottovalutare le risorse necessarie al programma • definizione di profili e di posti flessibili per permettere rotazioni sui vari incarichi 	<ul style="list-style-type: none"> • i componenti del "programma volontari" • i responsabili di unità • i responsabili del programma

Obiettivo: definire i fabbisogni in termini di volontari basandosi sulle effettive esigenze di organizzazione dell'evento

3a fase: Reclutamento ed assegnazione dei volontari

Approccio	Strumenti e metodi	Fattori chiave/Check - list	Risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> • diagnosi e predisposizione del piano di reclutamento e di assegnazione • partire dall'analisi delle esigenze individuate (profili di incarico) • lancio della campagna di reclutamento presso "target" determinati • predisposizione della struttura di reclutamento • azioni di promozione della campagna/richiesta di collaborazione dei mass media • intervistare i candidati • preselezionare i candidati • incarico definitivo (possibile firma del contratto) 	<ul style="list-style-type: none"> • modello di candidatura • sito Internet • interviste • ambasciatori del "programma volontari" • conferenze stampa • documento d'impegno reciproco • guida di reclutamento • stimolare la candidatura di volontari che possiedono un alloggio nei pressi della località di competizione • "contratto di servizio", che descrive tutti gli aspetti del volontariato (i diritti/doveri del Comitato Organizzatore e del volontario) 	<ul style="list-style-type: none"> • reclutare e formare selezionatori affidabili e fissare i loro obiettivi • selezione rigorosa evitando favoritismi • considerare i criteri discriminanti: adeguatezza profilo/incarico, disponibilità, motivazione • determinare le azioni di comunicazione per la campagna di reclutamento tramite soggetti affidabili • adattare la strategia di comunicazione della campagna di reclutamento alle dimensioni dell'evento • coinvolgere ambasciatori di qualità • reclutare presto per reclutare meno • informare i volontari del processo e delle fasi che dovranno affrontare • promuovere la campagna di reclutamento: moltiplicare le interviste e sollecitare i mass media perché parlino del reclutamento • creazione di un logo specifico ("Noi 2006") per rafforzare il senso di appartenenza al gruppo • integrare le competenze dei vari partner 	<ul style="list-style-type: none"> • il responsabile del programma volontari, i selezionatori, i responsabili di unità, i candidati e gli ambasciatori dell'evento

Obiettivo: valutare le competenze di ogni volontario per attribuirgli la funzione più adeguata, formalizzare un impegno e motivare

4a fase: Integrazione e formazione dei volontari

Approccio	Strumenti e metodi	Fattori chiave/Check - list	Risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> • analizzare e preparare i piani d'integrazione e di formazione • attivare i processi d'integrazione • sessioni d'integrazione • attivare i processi di formazione • preparare, realizzare e diffondere i materiali didattici • selezionare e formare i formatori dei volontari • sedute di formazione (generale, specifica, sul sito, giochi di ruolo, eccetera) • valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> • materiali didattici con il medesimo "corporate design" di giornata d'integrazione del volontario • guida per i formatori dei volontari • guida per i volontari • piattaforma e-learning • materiali video • pubblicazione informativa per i volontari • sedute di formazione avanzata per i volontari che ricoprono ruoli chiave • "Guida generale per i volontari" relativa a questioni organizzative, sicurezza, accreditamento, organigramma, eccetera) • "Guida specifica per i volontari" contenente informazioni relative ai compiti dei volontari, fornita direttamente dal responsabile dei volontari 	<ul style="list-style-type: none"> • approfittare di altri eventi per formare i volontari • nominare i "team leader" appena possibile. • cominciare la formazione più tardi possibile • i responsabili di primo livello devono dare "il là" fin dall'inizio della fase di integrazione • organizzare azioni d'integrazione sin dalla fase di reclutamento • responsabilizzare e coinvolgere personaggi emblematici nel programma • non lasciare mai il volontario un mese intero senza notizie (biglietti d'auguri, newsletter, gadget) • scegliere i selezionatori in funzione della loro esperienza nella gestione del personale • formazione: generale, specifica e sul sito • prevedere una giornata d'integrazione • la formazione deve essere accessibile a tutti e gli strumenti di formazione devono essere pensati in modo specifico per il volontario • fornire rapidamente le uniformi ai volontari (senso di appartenenza) • gruppo di lavoro (responsabile di unità e responsabile del programma volontari) • pensare in grande 	<ul style="list-style-type: none"> • i componenti del "programma volontari" • i componenti chiave dell'organizzazione • gli ambasciatori dell'evento • i responsabili di unità • i formatori dei volontari

Obiettivo: integrare i volontari nell'organizzazione, renderli operativi formandoli e responsabilizzarli

5a fase: Gestione operativa

Approccio	Strumenti e metodi	Fattori chiave/Check - list	Risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> • soddisfare le necessità dei responsabili • soddisfare le necessità dei volontari • istruire i responsabili ad utilizzare strumenti di gestione adeguati • motivazione: consapevolezza di partecipare ad un progetto eccezionale • informare i volontari in modo continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • riunione di coordinamento (briefing) • bilancio intermedio con i direttori (debriefing) • logistica e comunicazione • Centro dei volontari • stati di avanzamento quotidiani • documenti a destinazione dei volontari (calendario di attività, guida operativa, manuale, organigramma) • documenti di controllo (ad esempio, stati di avanzamento quotidiano) 	<ul style="list-style-type: none"> • monitoraggio quotidiano del morale e delle motivazioni di ogni volontario • evitare l'eccesso di fiducia del volontario • responsabilizzare il volontario • presentare brevemente l'intero gruppo organizzativo • briefing e debriefing • spiegazioni precise dei compiti e degli obiettivi tipici di ogni funzione • progettare, implementare e gestire con precisione tutti i servizi forniti ai volontari • prestare particolare attenzione ad ogni riunione con i volontari mantenendo la qualità nella gestione del contatto • applicare tecniche di Customer Relationship Management • formare il personale retribuito per gestire i volontari • gestione basata sul coinvolgimento e sulle qualità umane • prevedere tempi di riposo • delegare e dare fiducia alle persone reclutate • gestione del "Centro volontari" • gestire il carico di lavoro di ogni volontario (né troppo, né troppo poco) 	<ul style="list-style-type: none"> • componenti del "programma volontari" • responsabili di dipartimento • "team leader"/"team manager"

Obiettivo: disporre delle persone adatte al momento giusto e nel posto giusto; fornire ai volontari gli strumenti necessari per svolgere i compiti previsti

6a fase: Valutazione, controllo e sviluppo a lungo termine

Approccio	Strumenti e metodi	Fattori chiave/Check - list	Risorse umane
<ul style="list-style-type: none"> • valutazione globale del programma • valutazione degli attori (volontari, responsabili di unità, responsabili dei volontari, "team leader") • tenere conto delle osservazioni dei volontari • ringraziare i volontari • raccogliere organizzazioni e volontari attorno ai progetti • mantenere attive le persone e le organizzazioni tramite l'attuazione di nuovi progetti 	<ul style="list-style-type: none"> • relazioni sulla gestione dei volontari • questionari sulla soddisfazione • conservazione e aggiornamento del database 	<ul style="list-style-type: none"> • ringraziamento esclusivo e personalizzato per i selezionatori e i rappresentanti delle organizzazioni coinvolte • tenere conto delle impressioni dei volontari e degli altri attori, relativamente al "programma" • conservare il database • valutare tutti i soggetti coinvolti nel sistema • attivare nuovi progetti per coinvolgere i volontari e gli attori dell'evento 	<ul style="list-style-type: none"> • personale speciale per il post-evento (determinato in anticipo) e per le attività di chiusura dell'evento • tutte le risorse umane coinvolte nell'evento

Obiettivo: valutare i soggetti coinvolti nell'organizzazione dell'evento, trarre beneficio dalle conoscenze acquisite, capitalizzare le esperienze, garantire continuità di relazione e guardare al futuro.

